

Relações entre coaching e bem-estar no trabalho: uma revisão sistemática da literatura.

Relationships between coaching and well-being at work: a systematic literature review.

Priscilla Paiva Medeiros Dias¹
Helenides Mendonça²

337

Resumo: O presente estudo visa identificar as tendências atuais na implantação de programas de *coaching* nas organizações de trabalho, de acordo com a literatura especializada. E se o programa no formato de intervenção em treinamento possui uma correlação positiva com o bem-estar no trabalho. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura buscando estudos empíricos relacionados à aplicação de intervenções em *coaching*, utilizando os seguintes descritores: *coaching* (and) "well-being" (and) work. Foram identificados artigos em inglês entre os anos 2006 e 2016, nas bases de dados Medline, One File, Social Science, Scopus e Web of Science. Após a identificação ocorreu a seleção e classificação de oito artigos de acordo com os temas estudados. Os resultados gerais dessas análises mostram a existência de uma relação positiva entre o *coaching* e o bem-estar dos trabalhadores e apresentam a intervenção em *coaching* como um antecedente e um mediador do bem-estar no trabalho. Concluiu-se que apesar do número reduzido de publicações científicas com intervenções em *coaching* no local de trabalho, a intervenção analisada produz uma melhora significativa no bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho . Coaching . Intervenção .

Abstract: This study aims to identify current trends in the implementation of coaching programs in workplaces, based on the specialized literature. It also aims to determine whether the program, in the form of a training intervention, has a positive correlation with well-being at work. To this end, a systematic literature review was conducted, searching for empirical studies related to the application of coaching interventions, using the following descriptors: coaching (and) "well-being" (and) work. Articles in English published between 2006 and 2016 were identified in the Medline, One File, Social Science, Scopus, and Web of Science databases. After identification, eight articles were selected and classified according to the topics studied.

¹ Mestre em psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás e professora na Pós-Graduação da Facunicamps.

² Doutora em psicologia pela Universidade de Brasília. Professora titular da Pontifícia Universidade Católica de Goiás na Pós- Graduação.

Recebido em 09/07/2025

Aprovado em: 06 /09/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



The overall results of these analyses show the existence of a positive relationship between coaching and employee well-being and present coaching interventions as both an antecedent and a mediator of well-being at work. It was concluded that despite the small number of scientific publications on workplace coaching interventions, the analyzed intervention produces a significant improvement in employee well-being.

Keywords: Well-being at work . Coaching . Intervention

1. Introdução

Coaching e bem-estar no trabalho

O *coaching* tem sido apresentado como uma ferramenta organizacional de intervenção positiva para promover saúde, bem-estar e o aumento do desempenho quando facilitado por um profissional tecnicamente competente e conhecedor dos aspectos humanos para o atendimento (Campos & Nunes, 2012).

No tocante aos benefícios do processo de *coaching* no trabalho, os autores relatam melhorias em termos do autocontrole emocional, aferição dos resultados organizacionais, mudança comportamental e desenvolvimento de competências de liderança (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013). Também foram identificados resultados negativos decorrentes de processos de *coaching*, como excesso de controle, falta de comunicação e condução do processo de maneira ditatorial (Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2008).

Diante disso, é possível verificar a multiplicidade de aspectos que orbitam à volta da aplicação dos processos de *coaching* no âmbito organizacional e, ainda, que seja um campo de conhecimento em formação. As pesquisas, em termos gerais, predominam no sentido de apontar para as vantagens obtidas como as destacadas para os quais o *coaching* é oportuno em situações de mudança organizacional, em razão da figura do coach funcionar como um orientador externo que provê estímulos importantes para superar barreiras de resistência à mudança (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013).

Estudos correlacionam positivamente o *coaching* com o bem-estar de forma ampla. Pesquisas revelam que ele pode afetar a saúde e o bem-estar físico das pessoas proporcionando, através da sua aplicação, a redução nos níveis de estresse (Moreira, 2016), melhora a qualidade do sono (Caenssens & Luybaert, 2014), promoção de hábitos alimentares mais saudáveis e redução de peso (Stelter, 2015), bem como promove uma melhora na qualidade de vida e no vigor (Prochaska, et al., 2012; Gorman, 2013). Além dos benefícios para a saúde física, verifica-

se semelhantes resultados positivos na saúde mental proporcionando bem-estar psicológico decorrente do desenvolvimento de habilidade no processo adaptativo (Stebbing & Ntoumanis, 2012), melhora na relação familiar (Snyder, Lawrence, Weatherhot & Nagy, 2012), na gestão eficaz do orçamento financeiro (Banerjee et al., 2015), desenvolvimento da resiliência (McCray, Tunner, Hall, Price & Constable, 2014).

O olhar para o trabalhador com um enfoque na sua saúde e bem-estar, de forma positiva, holística e humanista tem se tornado tema central de investigação em diversas áreas do conhecimento como: psicologia, filosofia, sociologia, economia, entre outras. Especialmente por levar em consideração os altíssimos custos organizacionais provenientes das ausências no trabalho provocadas por doenças ocupacionais, problemas decorrentes do estresse laboral, da rotatividade, da não adaptação ao trabalho e, ainda, aos vultuosos gastos com adoecimentos (Desmarais-Dagenaris, Braud, Bergeron & Girouard, 2010).

A saúde tem recebido destacada atenção por trabalhadores no geral e por estudiosos de políticas públicas e programas de intervenção social. Atualmente é conceituada como a vivência de completa implicação no bem-estar físico, mental e social dos indivíduos (OMS, 2001). Através de pesquisas com a terminologia saúde e bem-estar, a psicologia tem almejado construir conhecimento sobre o alcance da felicidade humana, utilização das potencialidades e a realização plena do indivíduo no seu cotidiano (Diener & Suh, 2000).

O bem-estar de forma global é diferenciado como objetivo e subjetivo. O primeiro refere-se a um conjunto de características mensuráveis objetivamente, por exemplo: higiene, segurança e etc. O subjetivo referenciando a avaliação que a pessoa faz acerca da sua vida (componente cognitivo), às emoções que vivencia (componente afetivo) e o funcionamento psicológico (Mendonça et al., 2016).

Historicamente, o bem-estar, emerge de correntes filosóficas gregas que abordam a capacidade de uma existência feliz e do encontro de um possível estado de felicidade (Machado & Bandeira, 2012). Essa visão filosófica apresenta o bem-estar a partir de duas grandes correntes teóricas distintas (Ryff & Keyes, 1995). A primeira delas denominada de “hedônica” ou de “bem-estar emocional”, que estabelece a felicidade como um estado efetivamente agradável de prazer em contraposição a um estado de dor (Diener, Larsen & Emmons, 1984). A segunda tradição denominada de “eudaimônica” ou “bem-estar psicológico” tem seu foco na busca por uma vida repleta de significado e autorrealização, podendo ser caracterizada pelo bem viver no seu sentido integral (Ryff, 1989).

A corrente hedônica é promulgada mais propriamente por Diener (1984), por intermédio da expressão bem-estar subjetivo. Um construto que tem em seu bojo o objetivo de explicar como as pessoas experimentam positivamente suas vidas, como vivenciam o gozo e o prazer. Ele é definido como subjetivo porque está associado às experiências dos indivíduos, à avaliação que os mesmos fazem de sua vida de forma global, à percepção própria e interna de fatores positivos e negativos experienciados cotidianamente (Morais & Koller 2004).

Alguns estudos apontam uma ramificação do bem-estar categorizados em duas dimensões: uma cognitiva e outra afetiva. A dimensão cognitiva se refere ao julgamento realizado pelos indivíduos quanto ao alcance de resultados em diversos aspectos da vida (saúde, família, lazer, trabalho, etc). Já a dimensão afetiva está relacionada às reações emocionais, positivas ou negativas, frente aos diversos eventos da vida (Diener, Lucas & Oishi, 2002).

A segunda corrente filosófica do bem-estar é denominada de eudaimônica e tem seu foco na investigação acerca do potencial humano, desenvolvimento das habilidades: capacidade de pensar, o raciocínio, e julgamento (Diener, Lucas & Oishi, 2002).

Ela tem como sua principal representante Ryff (1989) que prefere utilizar a terminologia bem-estar psicológico para expressar essa corrente.

Ainda abordando a temática do bem-estar é importante apontar como essa se estabelece no contexto laboral. A compreensão do bem-estar no trabalho ora é promulgado como bem-estar essencialmente subjetivo, que investiga a satisfação no trabalho; ora como bem-estar psicológico transposto para o contexto do trabalho que investiga a ocorrência do funcionamento positivo no trabalho (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011).

Para compreender o bem estar no trabalho é urgente o enfrentamento de dois desafios, sendo o primeiro conceitual referente ao entendimento psicológico no ambiente organizacional e o segundo referente à possível integração hedônica e eudaimônica.

Seguindo essa linha, evidencia-se o conceito integrador de bem-estar. Isto é, um conceito que contempla a corrente hedônica e a eudaimônica: o bem-estar psicológico aplicado ao contexto do trabalho. Uma nova concepção de bem-estar que objetiva compreender se o trabalhador é feliz e produtivo, se estabelece relações de qualidade, se está satisfeito e saudável em sua atividade laboral, se é reconhecido e engajado em suas tarefas cotidianas (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011).

Para fins desse estudo utilizou-se o bem-estar em seu conceito integrador, o psicológico aplicado ao contexto laboral, uma vez que esse conceito harmoniza e integra as correntes hedônica e eudaimônica (Dagenais-Desmarais & Hebert, 2013). Para tanto, realizou-se uma

revisão sistemática na literatura que contemplasse o conceito de bem-estar psicológico aplicado ao trabalho. E buscou-se investigar se o bem-psicológico no trabalho está correlacionado positivamente com a intervenção em *coaching*, quando a mesma é aplicada em ambientes organizacionais.

2. Metodologia

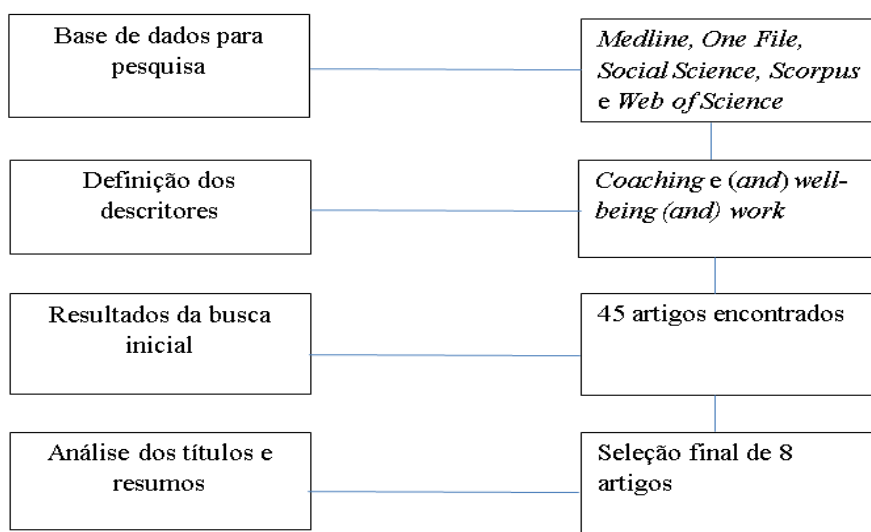
Para compreender a relação existente entre *coaching* e bem-estar priorizou-se a elaboração de uma revisão sistemática de estudos realizados no período entre 2006 a 2016, com os descritores: ***coaching (and) “well-being” (and) work***. Foram consideradas as pesquisas publicadas em inglês e português.

A revisão sistemática possibilitou analisar quantitativamente os estudos publicados, assim como identificar e avaliar criticamente as pesquisas sobre o tema estabelecido (Sampaio & Mancini, 2007). Para acessar as bases de dados, utilizou-se o Portal do Periódico Capes, especificamente as bases *Medline*, *One File*, *Social Science*, *Scopus* e *Web of Science*.

A pesquisa foi feita em duas etapas. Na primeira, foram selecionados os artigos conforme o critério de inclusão. Logo após a seleção dos mesmos, passou-se a leitura dos resumos. Na segunda etapa, após o refinamento e a eliminação conforme os critérios de exclusão, realizou-se a leitura dos artigos resultantes na íntegra para a análise final.

Os critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos levando-se em consideração os objetivos da revisão sistemática. Critério de inclusão: artigos que contivessem os descritores *Coaching* e *(and) well-being (and) work* no assunto; publicados entre 2006 e 2016; escritos em inglês ou português; revisados por pares e disponibilizados na íntegra. Como critério de exclusão levou-se em consideração: artigos repetidos; estudos apenas teóricos e/ou revisões sistemáticas; estudos realizados em outros ambientes que não o organizacional; estudos que não tinham a metodologia e ou resultados claramente apresentados.

A pesquisa foi realizada no dia 02 de setembro de 2016 por meio eletrônico, no formato de uma revisão sistemática, o que pode observar-se resumidamente na tabela 1. O levantamento foi realizado simultaneamente por dois pesquisadores e confirmado no mesmo dia em outra estação de trabalho. Ambos os processos foram realizados por meio do portal do Periódico Capes em biblioteca pública de uma Universidade Federal com acesso irrestrito, em quatro etapas.

Tabela 1. Resumo da revisão sistemática.

Fonte: Desenvolvido pela autora

Na primeira etapa, foram selecionados os artigos conforme o critério de inclusão e exclusão assinalados acima. Depois de selecionados os artigos, passou-se a leitura dos resumos. Na segunda etapa, após o refinamento e a eliminação conforme os critérios de inclusão e exclusão, os artigos resultantes foram lidos na íntegra para a análise.

Quando a pesquisa foi realizada com os descritores em português (*coaching e bem-estar no trabalho*) no assunto não houve nenhum artigo no período definido (2006 a 2016).

Quando a pesquisa foi realizada com os descritores em inglês, *coaching (and) well-being (and) work*, foram incluídos 45 artigos revisados por pares e que atendiam aos critérios de inclusão. Após a leitura dos resumos, 45 artigos foram excluídos: 03 artigos repetidos, 03 artigos não disponíveis na íntegra, 12 artigos por se tratar de estudos teóricos e 19 artigos empíricos não aplicados no contexto organizacional e sem vivências de intersetivação em *coaching*. Desta forma, 8 artigos atenderam aos critérios de exclusão anteriormente citados e estão apresentados a seguir.

Tabela 2. Artigos empíricos de *coaching e bem-estar no trabalho*.

Título	Autor	Método	Tipo
--------	-------	--------	------

TA2 finds life coaching better by design; One-to-one sessions improve performance	Human, 2009	Qualitativo	Transversal
Workaholism Among Medical Residents: It Is the Combination of Working Excessively and Compulsively That Counts	Schaufeli et al., 2009	Quantitativo	Transversal
Enhancing multiple domains of well-being by decreasing multiple health risk behaviors: a randomized clinical trial	Prochaska et al., 2012	Quantitativo	Longitudinal
Intrapersonal factors in New Zealand school leadership success	Notman, 2012	Qualitativo	Transversal
Physician Coaching to Enhance Well-being: A Qualitative Analysis of a Pilot Intervention	Prochaska, 2012	Qualitativo	Longitudinal
Implementation of the Participatory Approach to increase supervisors' self-efficacy in	Kraaijeveld et al., 2013	Quantitativo	Longitudinal

supportingemployees at risk for sick leave; design of a randomised controlled trial.t)			
Coaching for Workers With Chronic Illness: Evaluating an Intervention	Mcgonagle et al.,2014	Quantitativo	Longitudinal
Design of a randomized controlled trial on the effect on return to work with coaching plus light therapy and pulsed electromagnetic field therapy for workers with work-related chronic stress.	Schoutens et al.,2016	Quantitativo	Longitudinal

Fonte: Desenvolvido pela autora

A terceira etapa, iniciou-se com a extração dos dados e análise do conteúdo. A exploração dos dados pela leitura seguiu a definição dos seguintes campos de estudos: citação bibliográfica completa, ano e país de publicação; dados sobre o autor; resumo simplificado; tema central do artigo; objetivos; metodologia; resultados e recomendações.

Na quarta etapa, realizou-se a análise dos (oito) estudos empíricos realizados em ambiente organizacional sobre *coaching* e bem-estar no trabalho. Dos artigos selecionados, o método utilizado foi na sua maioria quantitativo (Prochaska et al., 2012; Kraaijeveld et al., 2013; Schaufeli et al., 2009; Mcgonagle et al., 2014; Prochaska, 2012; Schoutens et al., 2016) e dois estudos apresentaram o método qualitativo (Human, 2009; Notman, 2012).

Quanto ao delineamento, as pesquisas foram realizadas em corte transversal (Schaufeli et al., 2009; Human, 2009; Notman, 2012) e longitudinal (Prochaska, 2012; Prochaska et

al.,2012;Kraaijeveld et al.,2013; Mcgonagle et al.,2014; Mcgonagle et al.,2014; Schoutens et al.,2016).

Quanto ao ano de publicação, os artigos estão distribuídos da seguinte forma: dois publicados em 2009, quatro em 2012; um em 2013; um em 2014 e um em 2016. Observa-se, todavia, um crescimento no número de publicações no ano de 2012.

No que se refere ao país de publicação, há uma predominância de publicações nos Estados Unidos, seis artigos; seguido de dois artigos publicados na Inglaterra. Registra-se a ausência de publicações empíricas com essa temática no Brasil.

No que se refere à análise do conteúdo dos estudos a classificação dos artigos seguiu a seguinte análise: a relação estabelecida entre *coaching* e bem-estar no trabalho; *coaching* como antecedente de bem-estar no trabalho e o *coaching* como mediador do bem-estar no trabalho. Essa análise será discutida a seguir.

Relação estabelecida entre *coaching* e bem-estar no trabalho nos estudos empíricos.

Os oito estudos avaliados mostram a relação positiva estabelecida entre o *coaching* e o bem-estar de trabalhadores. Direta ou indiretamente as intervenções em *coaching* proporcionam resultados positivos para os trabalhadores atendidos ou treinados sobre essa metodologia. Nos estudos transversais os trabalhadores que vivenciaram intervenções em *coaching* seja na organização de trabalho atual ou em anteriores apresentaram aumento do seu bem-estar geral expresso em uma melhora na saúde física, intelectual e na resistência ampliada para enfrentar adversidades (Ross Notman, 2012); relataram qualitativamente a melhora do bem-estar expresso na mudança de pensamentos negativos para positivos e ampliação da percepção sobre o trabalho que resultaram no aumento do desempenho e rentabilidade (Human, 2009) e ainda aumento da felicidade em médicos evidenciado pela habilidade de neutralizar condições e comportamentos organizacionais no atendimento de seus pacientes (Schaufeli et al., 2009).

Nos estudos longitudinais foi possível a compreensão com mais clareza das consequências do *coaching* no desenvolvimento de comportamentos mais assertivos para as organizações. Bem como a estabilidade desses comportamentos após seis meses de aplicação da intervenção em *coaching*, uma vez que as intervenções em *coaching* foram mensuradas no tempo 1 antes da intervenção, 2 após a intervenção e 3 a seis meses após a intervenção. Assim, pode-se ressaltar como resultado, o alto poder de desenvolvimento das características da liderança (Notman, 2012) e a intervenção em toda a equipe de trabalhadores com o estudo

sobre gestão de estresse e fatores de risco para a saúde (Prochaska et al., 2012; McGonagle et al., 2014; Schoutens et al., 2016).

O *coaching* foi observado como uma estratégia de intervenção eficaz para os trabalhadores que apresentavam estresse crônico e dessa forma estavam fatigados fisicamente ou apresentavam absenteísmo, baixa produtividade e altos custos para organização. Após doze semanas de pesquisa, na qual administrou-se três grupos: um de intervenção, um placebo e outro controle, verificou-se que os indivíduos do primeiro grupo apresentaram redução da fadiga, do estresse e melhoria na qualidade de vida (Schoutens et al., 2016)

***Coaching* como antecedente do bem-estar no trabalho.**

Nos estudos analisados o *coaching* apresentou-se como uma ferramenta de gestão que pode anteceder o bem-estar nas organizações, pois após sua aplicação no formato de atendimentos ou treinamentos, todos os líderes e trabalhadores obtiveram uma melhora no seu índice de bem-estar geral mensurados em escalas ou relatados pelos participantes em geral (Human, 2009; Schaufeli et al., 2009; Prochaska et al., 2012; Notman, 2012; Prochaska, 2012; Kraaijeveld et al., 2013; McGonagle et al., 2014; Schoutens et al., 2016).

O *coaching* administrado por gestores em uma intervenção organizacional de treinamento facilitou a redução de 47% nas licenças médicas e 18% de redução na duração da licença médica (Kraaijeveld et al., 2013). Semelhante a esta melhora da saúde do trabalhador, a metodologia *coaching* aplicada no formato de sessões telefônicas pode facilitar considerável beneficiamento para trabalhadores com dores crônicas atuantes em suas atividades laborais, em relação à neutralização da exaustão (McGonagle et al., 2014). Nessas oportunidades os trabalhadores que experimentaram a ferramenta *coaching*, seja em sessões ou treinamentos, alcançaram considerável redução em afastamentos por saúde, bem como uma melhora na sua saúde fisiológica comprovada pela redução de dores crônicas anteriores à intervenção apresentada.

Igualmente positiva foi a comprovação de que 3391 trabalhadores foram beneficiados por acompanhamentos em *coaching* por telefone e que experimentaram melhora significativa em seu bem-estar geral e sua saúde emocional na gestão do seu estresse no trabalho (Prochaska et al., 2012).

Por conseguinte, o *coaching* foi observado como antecedente no desenvolvimento de aspectos positivos da liderança. Uma vez que, após aplicado para líderes, esses obtiveram

considerável aumento na autoeficácia no que concerne a sua habilidade de comunicação com os liderados (Kraaijeveld et al., 2013). Fator que contribuiu com o aumento da resiliência (Mcgonagle et al., 2014). Ademais, o *coaching* como estratégia de aprendizagem proporcionou para os líderes-treinadores uma estrutura interpessoal pautada em emoções positivas e considerável energia vital. Essa energia, por sua vez, proporcionou a assunção de responsabilidade, estratégias de autonomia e apoio perpetuadas por suas equipes (Banerjee, Goldberg, Karlan, Osei, Parient & Udry, 2015).

Em consonância com essas experiências positivas, pode-se verificar o impacto afirmativo no comportamento de líderes educacionais, uma vez que constatou-se desenvolvimento físico, do bem-estar geral e aumento nos níveis de resistência e autorreflexão nos gestores atendidos por *coachs* (Notman, 2012).

***Coaching* como mediador do bem-estar no trabalho.**

Nos oito estudos apresentados, a ferramenta *coaching* mostrou-se um mediador no ambiente laboral, sendo reconhecido como um recurso eficaz na promoção do bem-estar e de comportamentos mais saudáveis nas mais diversas categorias profissionais: médicos (Prochaska, 2012; Schaufeli et al., 2009), diretores de escola (Notman, 2012), empresário (Human, 2009), líderes (Kraaijeveld et al., 2013) e trabalhadores em geral (Prochaska et al., 2012; Mcgonagle et al., 2014; Schoutens et al., 2016).

O *coaching* apresentou-se semelhantemente como mediador e facilitador para mudanças comportamentais no trabalho, uma vez que promoveu a autorreflexão do trabalhador acerca das suas atividades laborais. Assim, ele pode relacionar-se de forma mais positiva com seu trabalho de modo a alcançar um maior desempenho (Kraaijeveld et al., 2013; Human, 2009).

coaching assumiu ainda um papel mediador relevante no desenvolvimento da liderança nos estudos apresentados, pois facilitou a evolução de comportamentos inerentes aos líderes, como: a autorreflexão crítica sobre o negócio e consequente gestão mais eficaz com metas claras (Human, 2009; Notman, 2012); a autoeficácia e a comunicação com os liderados (Kraaijeveld et al., 2013) e aumentou a capacidade para enfrentar e resolver as adversidades no ambiente laboral (Notman, 2012; Kraaijeveld et al., 2013).

Com trabalhadores, de forma geral, os benefícios alcançados com a vivência do *coaching* foram evidenciados nos oito artigos no que diz respeito a melhora na percepção em relação a vida pessoal e consequente mudança de comportamentos em direção a hábitos mais

saudáveis. Houve também melhora na percepção da relação estabelecida entre trabalhador e trabalho, evidenciada por relatos de maior prazer na realização das atividades, maior facilidade para lidar com as tensões laborais diárias, para gerir o estresse decorrente do trabalho, bem como a apresentação de comportamentos organizacionais mais assertivos e autoeficazes. Ressalta-se, ainda, nos trabalhadores, um aumento significativo da resiliência (Prochaska et al., 2012; McGonagle et al., 2014), na redução do absenteísmo (Schoutens et al., 2016) e de licenças médicas (Kraaijeveld et al., 2013).

3. Discussão dos artigos.

Publicações científicas que tratam do *coaching* nos esportes, educação, finanças e relacionamentos podem ser encontradas em bom número, contudo publicações científicas com intervenção em *coaching* aplicadas ao contexto do trabalho são reduzidas.

Poucos são os estudos empíricos desenvolvidos no contexto organizacional, haja vista o encontro de apenas oito estudos de *coaching* analisados nesse artigo. A ausência de estudos empíricos brasileiros encontrados nessa revisão sistemática, que correlacionam *coaching* e bem-estar para trabalhador. A falta de evidências científicas conclusivas em relação à intervenção em *coaching* mostra a necessidade de se estimular o desenvolvimento de pesquisas que realizem essa investigação contemplando-a como uma intervenção e um campo de estudo teórico com a avaliação do programa de forma eficaz. Delimitando os reais benefícios alcançados (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013).

Os estudos empíricos analisados mostraram o *coaching* como facilitador de crescimento e de desenvolvimento humano nas organizações. Como uma ferramenta que assume o papel de antecedente e mediador, conforme a perspectiva de aplicação prática e as variáveis nas quais se relaciona. Em especial, apontaram a possibilidade da aplicação dele no formato de treinamentos para equipes, atendimentos individuais para desenvolver líderes e atendimentos por telefone para promover bem-estar e saúde para trabalhadores de forma global (Grant, 2012).

Os estudos encontrados nessa revisão sistemática de intervenção em *coaching* apresentaram em todos os casos benefícios para as organizações e trabalhadores que vivenciaram o processo, seja no formato de atendimentos individuais, por telefone e por treinamentos. Os benefícios apresentados foram a melhora considerável na saúde física e intelectual (Ross Notman, 2012); redução do estresse e de fatores de risco em líderes e sua equipe (Prochaska et al., 2012; McGonagle et al. 2014, Schoutens et al., 2016); melhora na

qualidade de vida dos trabalhadores(Schoutens et al, 2016). E desenvolvimento de competências como: a resiliência (Mcgonagle et al, 2014; Notman, 2012; Ross Notamn, 2012); aumento da autoeficácia em líderes e liderados(Kraaijeveld et al, 2013); autorreflexão crítica e gestão mais assertiva do negócio com metas claras em líderes (Human, 2009; Ross Notman, 2012). E ainda aumento da felicidade em médicos impactando na relação com o paciente (Schaufeli, 2005) e aumento na percepção de afetos positivos no trabalho (Kraaijeveld et al, 2013).

Contudo, é importante ressaltar que ambos (empíricos e teóricos) não apresentaram conceitos uniformes sobre o *coaching*. Não proporcionam entendimento claro se o *coaching* deve ser compreendido como uma intervenção da psicologia cognitiva comportamental, se uma metodologia que agrega conhecimentos e estratégias de gestão ou se deve ser concebido como uma ferramenta aplicada pontualmente para facilitar processos de adaptação a transformações organizacionais e ainda aumento no desempenho dos trabalhadores (Grant, 2015).

Outro aspecto que coaduna com a ausência de uniformidade no *coaching* é a falta de uma especificação quanto à escolha do processo aplicado. Não há clareza quanto as circunstâncias antecedentes a um atendimento ou treinamento. Ainda, não há semelhante especificação para o processo, se deve ser aplicado de forma individual ou em equipe (Boyatzis, Smith, & Beveridge, 2013).

Semelhante obscuridade conceitual é encontrada no que se refere ao profissional que aplica o *coaching* (Mcgonagle et al, 2014). É inegável que o mesmo deve ser detentor de competências comportamentais, bem como técnicas de gestão para conduzir a intervenção, todavia, não há uma definição se o *coach* deve ser um profissional externo ou interno à organização.

Ademais, observa-se que o *coaching* foi aplicado junto a outras práticas de gestão de pessoas, tais como: apoio da gestão (*feedback*), treinamentos organizacionais, ações preventivas de saúde do trabalhador. E na mensuração desses processos, os resultados encontrados estavam referendados a várias práticas supracitadas, compiladas e aplicadas (Stebbing & Ntoumanis, 2012).

Finaliza-se essa análise com o entendimento de que a intervenção em *coaching* é benéfica para as organizações, pode promover o bem-estar para os trabalhadores, porém estudos empíricos devem ser realizados na busca de consenso sobre a real eficácia do *coaching* como promotor do bem-estar. E ainda faz-se necessário estudos que contemplem as lacunas conceituais do *coaching*, tragam assim maior cientificidade para essa intervenção e elucidem

as circunstâncias em que o *coaching* é assertivo e adequado no contexto laboral. Se para a promoção de bem-estar, para facilitar a adaptação em processos de mudança ou para desenvolver competências e ampliar o desempenho nas organizações.

4.Considerações finais

Os resultados desta pesquisa permitem concluir que o *coaching* foi apresentado como facilitador do bem-estar para os trabalhadores que vivenciaram o processo, nos estudos encontrados. O aumento do bem-estar pode ser evidenciado na melhora da saúde física, da qualidade de vida; na redução do estresse; no aumento da autoeficácia e resiliência e ainda no aumento da felicidade e da percepção de afetos positivos. Contudo, encontramos apenas, oito estudos na literatura para apresentar esses benefícios de forma empírica e no contexto organizacional.

Diante disso, ou seja, do reduzido número de publicações, conclui-se que para apresentar o *coaching* como uma intervenção que pode estar correlacionada com o bem-estar de trabalhadores no contexto de organizações de trabalho é necessário que mais estudos empíricos sejam desenvolvidos a fim de apresentar evidências científicas da eficácia do processo de *coaching* em diferentes segmentos organizacionais, bem como para diferenciadas profissões. Para tanto, é fundamental que ocorra a mensuração antes e após a intervenção em *coaching* antecedida pela estruturação do campo de estudos teórico do *coaching*.

Referências

- BANERJEE, A., DUFLO, E., GOLDBERG, N., KARLAN, D., OSEI, R., PARIENTE, W., UDRY, C. A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries. Science, 2015.
- BOYATZIS, R. E., SMITH, M. L., & BEVERIDGE, 'ALIM J. Coaching With Compassion. The Journal of Applied Behavioral Science, 2013.
- CAESENS, G., STINGLHAMBER, F., & LUYPAERT, G. The impact of work engagement and workaholism on well-being. Career Development International, 2014.
- CAMPOS, T. M., & NUNES PINTO, H. M. Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica. REUNA, 2012.

DAGENAIS-DESMARAIS, V., CREVIER-BRAUD, L., BERGERON, É., & GIROUARD, S. Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion*, 2010.

DAGENAIS-DESMARAIS, V., & SAVOIE, A. What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 2011.

DAGENAIS-DESMARAIS, V., DUFOUR, M.-È., ST-HILAIRE, F., & HEBERT, R. Santé organisationnelle. *Relations Industrielles*, 2013.

DIENER, E., & SUH, E. M. Culture and subjective well-being. MIT press, 2000.

DIENER, E., LARSEN, R. J., & EMMONS, R. A. Bias in mood recall in happy and unhappy persons. In 92nd Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada, 1984.

DIENER, E., LUCAS, R. E., & OISHI, S. Subjective well-being. *Handbook of positive psychology*, 2002.

GORMAN, B. Health Coaching: Holistically Empowering Change. *Global Advances in Health and Medicine*, 2013.

GRANT, A. M. An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 2012.

GRANT, A. M. What can Sydney tell us about coaching? Research with implications for practice from down under. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2016.

HAMLIN, R. G., ELLINGER, A. D., & BEATTIE, R. S. The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 2008.

KRAAIJEVELD, R. A., SCHAAFSMAS, F. G., BOOT, C. R., SHAW, W. S., BULTMANN, U., & ANEMA, J. R. Implementation of the Participatory Approach to increase supervisors' self-efficacy in supporting employees at risk for sick leave; design of a randomised controlled trial. *BMC Public Health*, 2013.

MACHADO, W. D. L., & BANDEIRA, D. R. Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia*. Campinas, 2012.

MCCRAY, J., TURNER, H., HALL, B., PRICE, M., & CONSTABLE, G. Social care mentorship and employee engagement in the transformation of the social care workforce. *Journal of Workplace Learning*, 2014.

MCGONAGLE, A. K., BEATTY, J. E., & JOFFE, R. Coaching for workers with chronic illness: Evaluating an intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2014.

MENDONÇA, H, FERREIRA M & NEIVA E. Análise e Diagnóstico organizacional. São Paulo. Vetor, 2016.

MORAIS, N. D., KOLLER, S. H., & KOLLER, S. H. Abordagem ecológica do desenvolvimento humano, psicologia positiva e resiliência: Ênfase na saúde. Ecologia do desenvolvimento humano: Pesquisa e intervenção no Brasil, 2004.

MOREIRA, C. A., SOBREIRA, G., OLIVEIRA, J. M., & ALEIXO, M. A. Physicians' burnout: Can we make a difference?. European Psychiatry, 2016.

NOTMAN, R. Intrapersonal factors in New Zealand school leadership success. International Journal of Educational Management, 2012.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. Relatório sobre a saúde no mundo 2001: Saúde mental: nova concepção, nova esperança, 2001.

PROCHASKA, J. O., EVERS, K. E., CASTLE, P. H., JONHSON, J. L., PROCHASKA, J. M., RULA, E. Y., POPE, J. E. Enhancing Multiple Domains of Well-Being by Decreasing Multiple Health Risk Behaviors: A Randomized Clinical Trial. Population Health Management, 2012.

RYFF, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. Journal of personality and social psychology, 1989.

RYFF, C. D., & KEYES, C. L. M. The structure of psychological well-being revisited. Journal of personality and social psychology, 1995.

SAMPAIO, R. F., & MANCINI, M. C. Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence. Brazilian Journal of Physical Therapy, 2007.

SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of organizational Behavior, 2004.

SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B., VAN DER HEIJDEN, F. M., & PRINS, J. T. Workaholism among medical residents: It is the combination of working excessively and compulsively that counts. International Journal of Stress Management, 2009.

SCHOUTENS, A. M. C., FRINGS-DRESEN, M. H. W., & SLUITER, J. K. Design of a randomized controlled trial on the effect on return to work with coaching plus light therapy and pulsed electromagnetic field therapy for workers with work-related chronic stress. BMC Public Health, 2016.

SNYDER, E. H., LAWRENCE, C. N., WEATHERHOLT, T. N., & NAGY, P. The benefits of motivational interviewing and coaching for improving the practice of comprehensive family assessments in child welfare. 2012.

STENBBINGS, J., TAYLOR, I. M., SPRAY, C. M., & NTOUMANIS, N. Antecedents of Perceived Coach Interpersonal Behaviors: The Coaching Environment and Coach Psychological Well- and Ill-Being. Journal of Sport and Exercise Psychology, 2012.

STELTER, R. "I tried so many diets, now I want to do it differently"—A single case study on coaching for weight loss. International journal of qualitative studies on health and well-being, 2015.