

Coaching como Intervenção para o Bem-Estar Psicológico no Trabalho: Uma Investigação em Organizações Brasileiras

Coaching as an Intervention for Psychological Well-Being at Work: An Investigation in Brazilian Organizations

Priscilla Paiva de Medeiros Dias¹

Helenides Mendonça²

Elsiane Aquino de Oliveira³

337

Resumo: A crescente relevância do bem-estar no contexto laboral tem motivado a busca por intervenções eficazes para sua promoção. O presente estudo investigou o impacto de um programa de treinamento em coaching nas vivências de bem-estar psicológico de trabalhadores em organizações brasileiras. Através de uma metodologia quantitativa, avaliou-se o bem-estar psicológico e os afetos positivos e negativos antes e após a intervenção. Os resultados indicaram que, apesar de os participantes apresentarem um índice elevado de bem-estar inicial, o treinamento em coaching não promoveu um aumento significativo nesse construto, tampouco na relação entre afetos positivos e negativos. A correlação entre coaching e bem-estar psicológico também não se mostrou positiva na amostra. As variáveis contextuais e ambientais do trabalho são apontadas como possíveis fatores que influenciaram os níveis de bem-estar observados. Conclui-se que, para se consolidar como uma estratégia eficaz de intervenção, o coaching necessita de maior rigor teórico e empírico em seus estudos. Sugestões para futuras pesquisas incluem a mensuração de resultados tangíveis, a análise da congruência da percepção dos participantes com o programa, a diferenciação entre o impacto do coaching e outras iniciativas de gestão de pessoas, a comparação entre diferentes segmentos organizacionais, a investigação de variáveis contextuais como antecedentes do bem-estar e a aplicação de estudos longitudinais para avaliar a manutenção dos resultados a longo prazo. O estudo reforça a necessidade de pesquisas mais aprofundadas para a construção do coaching como um campo de estudo científico robusto e aplicável à promoção do bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Coaching. Bem-estar psicológico. Organizações Brasileiras

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

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

³ Mestranda em psicologia pela Universidade Federal de Catalão.elisgase@gmail.com

Recebido em 09/07/2025

Aprovado em: 06 /09/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Abstract: The growing importance of well-being in the workplace has motivated the search for effective interventions to promote it. This study investigated the impact of a coaching training program on the psychological well-being of workers in Brazilian organizations. Using a quantitative methodology, psychological well-being and positive and negative affect were assessed before and after the intervention. The results indicated that, although participants presented a high initial level of well-being, the coaching training did not promote a significant increase in this construct, nor in the relationship between positive and negative affect. The correlation between coaching and psychological well-being was also not positive in the sample. Contextual and environmental work variables are identified as possible factors that influenced the observed levels of well-being. The conclusion is that, to establish itself as an effective intervention strategy, coaching requires greater theoretical and empirical rigor in its studies. Suggestions for future research include measuring tangible results, analyzing the congruence of participants' perceptions of the program, differentiating the impact of coaching from other people management initiatives, comparing different organizational segments, investigating contextual variables as antecedents of well-being, and applying longitudinal studies to assess the long-term sustainability of results. The study reinforces the need for more in-depth research to establish coaching as a robust field of scientific study applicable to promoting well-being at work.

Keywords: Coaching. Psychological well-being. Brazilian organizations

1.Introdução

A Psicologia desde o seu surgimento até a era Moderna, há cerca de 200 anos, atuou como uma ciência constituída e influenciada pelo modelo biomédico. Essa situação foi reforçada após a Segunda Guerra Mundial, ocasião na qual a psicologia concentrou-se no estudo de patologias e doenças mentais como resposta às demandas sociais do momento (Seligman, 2011).

Contudo, a partir da segunda metade do século XX, mudanças aconteceram, como a conceituação de saúde por parte da Organização Mundial de Saúde em 1947. Nessa oportunidade a saúde passou a ser compreendida como um estado de bem-estar físico, mental e social. Em outras palavras, a perspectiva negativa cedeu lugar para a positiva no que se refere ao termo saúde. E a promoção de aspectos saudáveis tornou-se relevante (OMS, 2001).

No entanto, apenas no ano 2000, com o seminal estudo de Seligman & Csikszentmihalyi (2004), que o movimento em prol do enaltecimento e desenvolvimento dos aspectos positivos na vida dos indivíduos alcançou força. Os aspectos saudáveis e as qualidades dos indivíduos até o momento ignorados comporiam a missão primordial da psicologia intitulada como positiva: a missão de estudar e potencializar aspectos positivos, funcionais e prevenir doenças nos seres humanos.

Deste modo, o foco da psicologia seria ampliado para o fortalecimento das qualidades humanas, de forma a permitir que os indivíduos e as sociedades florescessem. Um convite para os psicólogos não somente aliviarem o sofrimento humano, mas principalmente para cultivar o potencial humano a ponto de alcançar um florescimento. Ou seja, desenvolver o potencial humano de modo a alcançar uma experiência de vida plena com controle entre vida pessoal e profissional (Achor, 2012). A combinação da experiência de sentir-se bem e, ao mesmo tempo, funcionar bem do ponto de vista psicológico (Mendonça, H., Ferreira, M. C., Caetano, A., & Torres, C. V. 2014).

Em respeito a essa perspectiva, a psicologia iniciaria com esse movimento uma série de estudos e intervenções pautados na construção de qualidades positivas, nos talentos humanos, na felicidade, bem-estar e qualidade de vida (Seligman, 2011). E poderia ser conhecida como uma ciência com uma prática pautada em aspectos positivos da vida que auxiliaria na construção de vidas mais saudáveis, felizes e produtivas (Snyder & Lopez, 2009).

Por sua vez, semelhante movimento ocorreu na psicologia aplicada ao trabalho no contexto das organizações. Pesquisadores voltaram seu olhar e dedicação para a compreensão de fenômenos organizacionais positivos, bem como para preditores de processos e relacionamentos positivos nas empresas. O foco até então pautado no estudo de fenômenos negativos como estresse, *burnout* e resistência à mudança cedeu espaço para o estudo de aspectos saudáveis, preventivos de saúde e bem-estar e de melhorias no contexto laboral (Mendonça, H., Ferreira, M. C., Porto, J., & Zanini, D. S. 2012). Com ênfase em estudos investigativos referentes a teorias e aplicações práticas, a estados e comportamentos positivos dos indivíduos no ambiente laboral (Mendonça, H, Ferreira M & Neiva E., 2016).

Nessa perspectiva, o bem-estar no contexto do trabalho tem sido um fenômeno amplamente investigado e compreendido como construto multidimensional composto por vivências afetivas relacionadas ao trabalho (Diener, Oishi, & Lucas, 2009). Sua promoção nas organizações estaria correlacionada ao alcance de saúde, desempenho individual e relações positivas (Wright & Cropanzano, 2004).

Estudos sobre bem-estar no trabalho sugerem que as emoções positivas estão associadas ao desempenho de indivíduos em cargos de nível organizacional superior e que as emoções negativas estão associadas geralmente ao desempenho de cargos hierárquicos inferiores (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Outro estudo que coaduna com a ideia de potencializar os aspectos positivos e bem-estar nas organizações é o desenvolvido por Buckingham & Clifton (2008). Esse estudo investigou

os pontos fortes dos trabalhadores e os compilou em 34 talentos. Esses foram apontados como primordiais para alcançar resultados organizacionais mais satisfatórios se somados a técnicas e conhecimentos técnicos.

Outro trabalho que reforça os aspectos positivos é o que evidencia a importância de conhecer e utilizar o potencial humano no trabalho por intermédio das suas forças. Esse estudo ressalta o inventário de virtudes e forças de caráter, que são traços morais, escolhidos, desenvolvidos e diferenciados dos talentos, que seriam inatos e importantes para o alcance de resultados na organização (Peterson & Seligman, 2004).

Ainda no contexto laboral, estudos apontam que um alto índice de bem-estar poderia ser alcançado em qualquer atividade cotidiana laboral, desde que algumas condições sejam atendidas, como: a exposição por parte da organização de uma meta clara com atividades constituidoras de êxito, harmonia entre desafios impostos e recursos do indivíduo e *feedback* oferecido pelas próprias atividades. Essas condições poderiam ser apresentadas como técnicas de gestão de pessoas voltadas para alto desempenho de colaboradores (Csikszentmihalyi, 1999). Instituições fornecedoras desses recursos poderiam ser reconhecidas como positivas. Em outras palavras, instituições facilitadoras do desenvolvimento humano, da demonstração dos traços positivos, facilitadoras de experiências de bem-estar e dos resultados organizacionais (Peterson & Park, 2009).

Os estudos do bem-estar no trabalho tem investigado, no contexto das organizações, as variáveis que influenciam a vivência de aspectos saudáveis e de bem-estar no trabalho. Em outras palavras, os antecedentes ou fatores influenciadores do bem-estar no trabalho e os consequentes recursos pessoais e organizacionais que favorecem as vivências positivas no trabalho (Warr, 2007).

O estudo dos antecedentes ressaltam a importância dos fatores e atividades no trabalho que influenciam fortemente os trabalhadores, por exemplo: a satisfação no contexto laboral, as recompensas, as relações com os colegas de trabalho entre outros. E dos consequentes: a utilização de recursos pessoais e organizacionais para alcançar o bem-estar, a correlação positiva entre o bem-estar e o desempenho individual (Wright & Cropanzano, 2004).

Nessa perspectiva de promover o bem-estar, o *coaching* tem sido aplicado no ambiente laboral como uma estratégia capaz de anteceder o bem-estar no trabalho, uma vez que promove ao indivíduo uma percepção ampliada sobre as forças de caráter e virtudes que regem seu potencial humano, aumentando consequentemente seu bem-estar (Dahlsgaard, Peterson & Seligman, 2005). Por conseguinte, ele pretende facilitar o conhecimento e a utilização dos

pontos fortes para o crescimento e desenvolvimento pessoal (Mühlberger & Traut-Mattausch, 2015), bem como para o alcance de metas no trabalho (Cardoso, 2011).

O *coaching* tem sido apresentado como uma metodologia de desenvolvimento humano. Como um processo sistemático, no qual são fixadas metas para a construção de soluções empregadas para o alcance de objetivos organizacionais e pessoais (Mühlberger & Traut-Mattausch, 2015).

Estudos têm evidenciado a relação positiva entre *coaching* e o bem-estar no trabalho no que se refere às intervenções dele para trabalhadores da saúde. Entre os resultados alcançados, constatou-se que ele facilita a gestão do estresse, reduzindo comportamento de risco à saúde integral e aumentando o bem-estar (Prochaska, Evers, Castle, Johnson, Prochaska, Rula & Pope, 2012) aumenta o bem-estar no que diz respeito aos níveis de resistência e autorreflexão crítica em diretores de escolas (Notman, 2012).

Ainda com relação à promoção dos aspectos positivos na vida dos indivíduos, o *coaching* é sugerido na literatura como uma intervenção que pode reduzir a síndrome de *burnout* em médicos (Moreira, 2016); como um recurso do trabalho aplicado por supervisores para reduzir as licenças médicas (Kraaijeveld et al., 2013) e como facilitador de altos níveis de energia e identificação com o trabalho, ou seja, o engajamento (Bakker & Schaufeli, 2008).

Seguindo essa linha, estudos recentes têm evidenciado a relação positiva entre *coaching* e o aumento no desempenho de gestores (Cardoso, 2011); o desenvolvimento de profissionais militares, profissionais de saúde e atletas (Mühlberger & Traut-Mattausch, 2015; Cardoso, 2011) e o desenvolvimento de competências comportamentais em líderes (Cardoso et al., 2011). Outro trabalho que é convergente com essa linha é o de (Campos & Pinto, 2012), que apresenta um aumento na aprendizagem, no alcance de metas e no desempenho no trabalho.

Apesar da importância de estudos dos aspectos positivos, bem-estar e de intervenções que os promovam no contexto do trabalho, poucos são os estudos empíricos e modelos teóricos que contemplam essa realidade no contexto nacional. E menor ainda são os estudos que propõem investigar intervenções capazes de ampliar as vivências de bem-estar em trabalhadores. (Campos et al, 2012)

Neste sentido, diante da relevância das vivências de bem-estar no trabalho e da necessidade organizacional de intervenções que as possibilitem para o trabalhador é que se justifica a importância deste trabalho, no qual o principal tema é a investigação do bem-estar psicológico do trabalhador a partir das vivências positivas, sendo o *coaching*, no formato de treinamento, uma intervenção aplicada e investigada como promotora do bem-estar no trabalho.

Para tanto, este trabalho estruturou-se em três capítulos. O primeiro contém a fundamentação teórica da dissertação e apresenta o *coaching* como um campo de estudo teórico em fase inicial, desprovido ainda de embasamento científico na comunidade acadêmica por apresentar ainda lacunas de conhecimento. O segundo capítulo apresenta a relação entre *coaching* e bem-estar no trabalho, com ênfase na confiabilidade dessa metodologia por meio de uma revisão sistemática da literatura. E o terceiro e último capítulo apresenta um estudo empírico fundamentado em resultados provenientes da aplicação de ferramentas *coaching* em trabalhadores das organizações de trabalho brasileiras. Por fim, ressalta-se que todas as referências encontram-se listadas ao final da dissertação.

Diante disso, buscou-se investigar nesse campo organizacional, o *coaching*, como uma possível ferramenta de intervenção nas empresas. Este estudo analisou se o programa de treinamento em *coaching* aumenta as vivências de bem-estar psicológico no trabalho. Observando o bem-estar psicológico no trabalho como um construto que investiga a subjetividade do trabalhador, seu funcionamento psicológico ótimo acrescido de propostas organizacionais que auxiliam no desenvolvimento do trabalhador (Desmeraris-Degenais, 2012). Os resultados encontrados são descritos a seguir:

- Os trabalhadores pesquisados possuíam um índice de bem-estar elevado ($M=4,37$) notadamente evidenciado pelas estratégias organizacionais de suas instituições.
- O índice de bem-estar psicológico no trabalho não foi aumentado após a intervenção em *coaching* ($M=4,37$), no tempo 1, ($M=4,36$), no tempo 2. Logo a estratégia em *coaching* não foi eficaz para essa amostra.
- A intervenção em *coaching* não promoveu a vivência de afetos positivos em relação aos negativos nas organizações em que a escala de afetos positivos e negativos foi aplicada, antes e após o *coaching*.
- O *coaching* não foi correlacionado positivamente com o bem-estar psicológico nessa amostra pesquisada.
- O *coaching* como intervenção em treinamento não afetou positivamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores, haja vista os valores estatísticos não significativos.
- As variáveis contextuais do trabalho e ambientais podem ter interferido no índice de bem-estar elevado antes do treinamento em *coaching* e no índice de bem-estar não alterado após a intervenção em *coaching*.

O *coaching* para trazer benefícios para as organizações, como uma estratégia eficaz de intervenção, necessita primeiramente consolidar-se como um campo sólido e teórico de estudos.

2. Sugestão para estudos futuros

Algumas sugestões para estudos futuros são listadas abaixo, resultado das análises dos dados e das observações feitas pela pesquisadora durante a realização deste trabalho: Sugere-se primeiramente o desenvolvimento de pesquisas que contemplem a mensuração dos resultados advindos das práticas do *coaching* nas organizações, seja no formato de treinamentos e no de atendimentos. Para assim, identificar evidências tangíveis da aplicação do mesmo nas organizações de trabalho.

A verificação de congruência entre a percepção do trabalhador treinado quanto ao propósito do programa de *coaching* aplicado, os objetivos, a metodologia desenvolvida e a avaliação parcial e final do programa.

Identificar se a relação entre os objetivos definidos no programa de *coaching* e o resultado alcançado é influenciado pela adoção do programa de *coaching* ou por outros programas de gestão de pessoas em desenvolvimento.

Identificar semelhanças, diferenças e restrições dos programas em *coaching* em organizações de segmentos diferentes.

Identificar e analisar as variáveis contextuais, ambientais, pessoais e sociais da organização pesquisada como antecedentes do bem-estar no trabalho e correlacioná-las com os resultados encontradas.

Sugere-se a aplicação de pesquisas longitudinais para mensurar o alcance de resultados do *coaching* antes, após a aplicação e seis meses após a aplicação para dessa forma, identificar a mudança de comportamentos e manutenção dos mesmos nos participantes da pesquisa.

Dessa forma, novas pesquisas devem ser desenvolvidas e direcionadas ao *coaching* com a finalidade de ampliar o conhecimento da relação entre ele e o bem-estar psicológico de trabalhadores em suas diversas categorias profissionais e segmentos laborais. Possibilitando assim, produzir diagnósticos fidedignos de intervenção e um conjunto de conhecimento sistemático que corrobore para a construção de *coaching* como um campo de estudos. A exemplo das sugestões de pesquisadores como Grant, Cavanagh e Kilburg, é importante o desenvolvimento contínuo de pesquisas científicas para reconhecimento da atividade do *coaching*, enfatizando o rigor científico na construção de um campo de estudo que possa alongar-se para a ciência prática.

Referências

ACHOR, S. Positive intelligence. Harvard Business Review.2002

BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P., & Taris, T. W. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & Stress, 22(3), 187–200. doi:10.1080/02678370802393649.2008

BUCKINGHAM, M., & CLIFTON, D. O. Descubra seus pontos fortes. Rio de Janeiro: Sextante.2008.

CAMPOS, T. M., & NUNES PINTO, H. M. Coaching nas Organizações: uma revisão bibliográfica. REUNA.2012

CARDOSO, M. L. A. P., RAMOS, L. H., & D'INNOCENZO, M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Revista Da Escola de Enfermagem Da USP, 45(3), 730–737. doi:10.1590/s0080-62342011000300026. 2011.

CSIKZENTMIHALYI, M. A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de janeiro: Rocco. 1999

CSIKZENTMIHALYI, M. Flow, the secret to happiness. Ted Talks.2004

DAHLSGAARD, K., PETERSON, C., & SELIGMAN, M. E. Shared virtue: The convergence of valued human strengths across culture and history. Review of general psychology.2005.

DAGENAIS-DESMARAIS, V., & Savoie, A. What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. Journal of Happiness Studies. 2012

DE OLIVEIRA SILVA, Gustavo Alexandre; DA SILVA, André Vasconcelos. Comunicação organizacional em instituições de ensino: uma análise comparativa. HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM), v. 24, n. 1, p. 283-329, 2020.

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

KAMPA-KOKESCH, S., & ANDERSON, M. Z. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2001

KILBURG, R. R. Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research.1996.

KRAAIJEVELD, R. A., SCHAAFSMASC, 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.

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

MENDONÇA, H., FERREIRA, M. C., CAETANO, A., & TORRES, C.V. Cultura organizacional, coping e bem-estar subjetivo: um estudo com professores de universidades brasileiras. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 2014.

MENDONÇA, H., FERREIRA, M. C., PORTO, J., & ZANINI, D. S. Saúde, qualidade de vida e bem-estar: limites e interfaces teórico-metodológicas. Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais, 2012.

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

MUHLBERGER, M. D., & TRAUT-MATTAUSCH, E. Leading to Effectiveness Comparing Dyadic Coaching and Group Coaching. The Journal of Applied Behavioral Science, 2015.

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.

PETERSON, C., & Park, N. Classifying and measuring strengths of character. Oxford handbook of positive psychology, 2nd edition, 2005.

PETERSON, C., & SELIGMAN, M. E. Character strengths and virtues: A handbook and classification (Vol. 1). Oxford University Press, 2004.

PROCHASKA, J. O., EVERS, K. E., CASTLE, P. H., HOHNSON, 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.

SELIGMAN, M. E. P. Florescer. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SILVA, Anny Francielle Teixeira; EVANGELISTA, Renata Alessandra; BUENO, Alexandre Assis. AC Os fatores do clima organizacional que afetam a satisfação dos trabalhadores do ensino superior público: uma revisão integrativa. ALTUS CIÊNCIA, v. 15, n. 15, p. 01-16, 2022.

SNYDER, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). Oxford handbook of positive psychology. Oxford University Press, USA. 2009.

WARR, P. Searching for happiness at work. Psychologist-Leicester, 2007.

WRIGHT, T.A., & CROPANZANO, R. The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 2004.