

*A moderação da Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching
na relação entre o Work-life Balance e o Bem-estar no Trabalho.*

Eloisa Fagundes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professora Doutora Carla F. Gomes da Costa, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro 2019

RESUMO

A influência dos Processos de *Coaching* na gestão de recursos humanos como ferramenta de desenvolvimento profissional, é tema em diversas investigações científicas: No entanto, não há estudos de como a metodologia do *Coaching* funciona quando existe *Work-life Balance* e Bem-estar no Trabalho.

Por este motivo, o intuito é analisar como a apreciação de melhoria pelos Processos de *Coaching* influenciam a relação entre as duas variáveis, *Work-life Balance* - que trata-se do equilíbrio entre vida e trabalho - e Bem-estar no Trabalho. O objetivo do estudo é saber se existe uma relação positiva entre ambas e qual é a influência da apreciação de melhoria trazida pelos Processos de *Coaching* neste ambiente organizacional. De seguida, pretende-se testar o seu efeito moderador dos Processos de *Coaching* no Bem-estar no Trabalho, quando há *Work-life Balance*.

Um total de 172 participantes de diferentes áreas, que realizaram Processos de *Coaching*, como Marketing, Comercial, Finanças, Tecnologia dentre outras, contribuíram voluntariamente para este estudo através de um questionário *online*. A amostra trouxe resultados que mostram uma correlação positiva e significativa entre o equilíbrio de vida e trabalho – (*Work-life Balance*) – o Bem-estar no Trabalho e a apreciação de melhoria pelos Processos de *Coaching*.

Os resultados mostram que quando existe *Work-life Balance*, existe Bem-estar no Trabalho e que quando existem Processos de *Coaching* neste ambiente, a percepção de Bem-estar no Trabalho é potencializada.

A presente investigação reforça a importância de se estudar a moderação dos Processos de *Coaching* que potencialmente explicam o aumento e a diminuição da percepção de Bem-estar no Trabalho, mediante a existência de *Work-life Balance*.

Palavras-chave:

Coaching, *Work-life Balance*, Bem-estar no Trabalho, Desenvolvimento Profissional.

ABSTRACT

The influence of Coaching Processes on human resource management as a tool for professional development is the subject of several scientific investigations: However, there are no studies of how the Coaching methodology works when there is Work-Life Balance and Work Well-Being.

For this reason, the purpose is to analyze how the appreciation of improvement by Coaching Processes influence the relationship between the two variables, Work-life Balance - which is the balance between life and work - and Wellbeing at Work. What we want to know is whether there is a positive relationship between them and what is the influence of the appreciation of improvement brought by the Coaching Processes in this organizational environment. Next, we intend to test its moderating effect of Coaching Processes on Well-being at Work, when there is Work-life Balance.

A total of 172 participants from different areas, who performed Coaching Processes such as Marketing, Commercial, Finance, Technology and others, voluntarily contributed to this study through an online questionnaire. The sample brought results that show a positive and significant correlation between work-life balance - Work Well-being and the appreciation of improvement by Coaching Processes.

The results show that when there is Work-life Balance, there is Wellness at Work and that when there are Coaching Processes in this environment, the perception of Wellness at Work is enhanced.

This research reinforces the importance of studying the moderation of Coaching Processes that potentially explain the increase and decrease in the perception of Well-being at Work, through the existence of Work-life Balance.

Keywords:

Coaching, Work-life Balance, Well-being at Work, Professional Development.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Rogério e Cláudia, que sempre me disseram que se eu estudasse eu poderia ser quem eu quisesse.

Os meus pais me incentivaram, me apoiaram e mesmo com medo dos riscos, me empurraram do penhasco, para o abismo da ignorância, ou para o céu do saber.

Penso que consegui voar, caso contrário não estaria neste papel os meus agradecimentos.

O caminho até aqui foi belo, cheio de percalços, sacrifícios, cheio de alegrias, conhecimento e muito, muito aprendizado. Aprendi que nunca vou saber tudo e que sou muito afortunada por isso, pois a academia me ensinou a curiosidade e que o importante é aprender sempre. Penso que por isso, serei eternamente estudante.

Agradeço meu irmão, Jéferson, que me inspirou, me deu exemplo de dedicação nos estudos, nos esportes, na música e no trabalho. Fatores muito importantes para que eu finalizasse com equilíbrio esta meta de vida.

Agradeço aos meus amigos do Brasil, que ao decidir atravessar o Atlântico para estudar, vibraram pela minha decisão e que mesmo de longe, nunca me deixaram sozinha, são os meus grupos “*Friends Forevis*” e “*Confirmadas de Nova Beach*”.

Agradeço a minha “família” luso-brasileira, Mariane, Michele e Diego, com a presença e amizade de vocês tudo foi mais leve de enfrentar.

Agradeço aos amigos que fiz em Portugal, sua companhia, alegria, me fez sentir em casa.

Agradeço minha professora orientadora, Professora Carla, que teve a paciência de me sanar dúvidas e me incentivar na busca de conhecimento.

Por fim e crucial na minha formação, na entrega desta dissertação, foram os ensinamentos da minha colega e amiga, Beatriz. Sem ela esta pesquisa não seria possível.

A todos que agradeço, saibam que o meu respeito, amor e amizade serão eternos.

Muito obrigada para sempre!

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	7
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	9
2.1 A importância do investimento no capital humano	9
2.2 O Coaching	10
2.3 Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching	20
2.4 Bem-estar no Trabalho	22
2.5 Work-life Balance.....	24
2.6 Processos de Coaching e o Modelo de 4 Dimensões.....	25
III. Modelo e Hipóteses	28
3.1 Modelo de Estudo.....	28
IV. MÉTODO	29
4.1 Procedimentos	29
4.2 Amostra	29
4.3 Instrumentos	32
V. RESULTADOS	34
5.1 Estatística Descritiva e Correlações	34
5.2 Teste de Hipóteses	34
VI. DISCUSSÃO.....	38
VII. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E DE GESTÃO	40
IX. CONCLUSÃO.....	43
X. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Conceitos de <i>Coaching</i> e Autores.....	11
Tabela 2 – Dados Sócio Demográficos.....	30
Tabela 3 – Ano de realização.....	32
Tabela 4 – Médias, desvios padrões e correlações entre variáveis.....	34
Tabela 5 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1).....	35
Tabela 6 – Efeito moderados dos Processos de <i>Coaching</i> (H2).....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceptual Proposto.....	28
Figura 2 – Representação de Modelo de Moderação Simples.....	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Iniciativa própria na procura de <i>Coaching</i>	30
Gráfico 2 – <i>Coaching</i> por sugestão da empresa.....	31
Gráfico 3 – Pagamento pelo próprio	31
Gráfico 4 – Processo interno ou externo.....	31

I. INTRODUÇÃO

No cenário atual, altamente competitivo, onde a concorrência e a alta produtividade são regras básicas, as organizações têm a necessidade de possuir equipas de alto desempenho, visando ao sucesso empresarial. Assim sendo, torna-se fundamental a utilização de processos que viabilizem esse crescimento de forma integrada e otimizada, (Sonesh etc e tal, 2015).

Cada vez mais o sucesso de uma organização dependerá das competências e do desempenho das pessoas, que possuem papel fundamental para o sucesso das mesmas, que investem cada vez mais no aprendizado e mudança (Bachkirova, 2015).

Segundo Seligman (2002), o desafio principal é fazer com que pessoas comuns realizem coisas extraordinárias. O que se verifica na maioria das organizações é desvalorização sistemática de talentos, de conhecimentos, de habilidades e de competências das pessoas. Faz-se necessário trabalhar esses talentos, esses conhecimentos, essas habilidades e competências para com isso melhorar o desempenho da organização como um todo.

Para contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal destes talentos existe o *Coaching*. Trata-se de uma parceria em que os conhecimentos e experiências são compartilhados com o objetivo de maximizar o potencial do orientado e ajudá-lo a alcançar seus objetivos (Bachkirova, 2015).

O contexto de mercado, altamente competitivo e instável, acaba tendo um forte impacto no papel e nas funções dos profissionais (Backer, Knapp & Galanti, 2018). Credita-se isso a uma suposta influência que exerça sobre o desempenho das equipas de trabalho e, conseqüentemente, sobre os resultados organizacionais. Em termos de aprendizagem no ambiente de trabalho, essas exigências causaram uma troca do ensinar as pessoas por uma ênfase no ensinar as pessoas a aprender (Bozer, 2018). Tornaram-se também, necessárias, a mobilização de conhecimentos, habilidades e outras aptidões, entre elas as competências emocionais, um dos evidentes temas da Psicologia Positiva em âmbito corporativo, segundo Antonello, (2010).

O mundo organizacional globalizado e informacional dispõe de diversos métodos, técnicas e metodologias que colaboram no processo de aprendizagem e no desenvolvimento de competências gerenciais para atender essas novas demandas. De

acordo com Burt, (2017), o treinamento tradicional já não responde mais às necessidades de formação de pessoas, às expectativas das empresas em termos de novas habilidades e atitudes mais alinhadas à realidade organizacional e às exigências do mercado competitivo, daí a necessidade da qualificação dos Recursos Humanos. Entre as alternativas de intervenções profissionais existentes, que contemplam as novas condições e exigências, está o *Coaching*.

Coaching é um processo de desenvolvimento de competências (Altizer, 2017). O processo de *Coaching* se baseia nos princípios da aprendizagem de adultos. Alinhado especialmente no modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1984) e se fundamenta nas teorias de reflexão e ação, perpassando o conceito de autodesenvolvimento e aprendizagem organizacional. Uma das suposições básicas é a de que o autodesenvolvimento baseado no modelo reflexão-ação (Kolb, 1984) facilita o processo de aprendizagem organizacional. Entende-se que, quando o *Coaching* é aplicado no desenvolvimento ou no aprimoramento de competências, há a ampliação nos níveis de desempenho das lideranças e de toda a organização como focos irradiadores de competências, que tendem a se expandir pelo sistema organizacional como um todo (Altizer, 2017).

Assim, a questão aqui é diferente, quer-se sair do bom e ir para o melhor e não só reforçar a necessidade de desenvolvimento profissional, mas também como potencializá-lo e mantê-lo em estruturas empresariais onde já existe *Work-life Balance* e Bem-estar no trabalho. A relevância deste estudo é a comprovação científica de que o *Coaching* deve ser uma ferramenta permanente nas empresas e não somente pontual para haver bem-estar no trabalho. Tratar o indivíduo, individualmente, com ferramentas de desenvolvimento e melhoria contínuos (Bachkirova, 2015).

Uma vez que as pesquisas científicas afirmem que o *Work-life Balance* traz Bem-estar no trabalho, como dá-se esta relação quando metodologias de desenvolvimento profissional, como o *Coaching* agem quando há estes elementos?

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 A importância do investimento no capital humano

As organizações investem no capital humano, na sua formação e desenvolvimento, tendo em conta que o seu sucesso depende cada vez mais do envolvimento e comprometimento dos seus colaboradores, já que estes são atores decisivos para o crescimento e diferenciação competitiva da empresa (Jones, Woods, S.A. & Guillaume, 2016). Sobretudo num contexto que exige respostas rápidas, criatividade, flexibilidade, desenvolvimento e o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (Burt, 2017).

Portanto, se, por um lado, o desenvolvimento pessoal, profissional e intelectual dos colaboradores contribui para o desenvolvimento e crescimento da empresa, por outro, também permite à empresa ser uma opção de emprego estável e reter os seus talentos (Cherian, 2013), assim criando um círculo virtuoso e garantindo a vantagem de reter os talentos (Joo et al., 2012).

Essa importância da formação e do desenvolvimento dos profissionais para as empresas, impulsiona, frente à forte pressão nas organizações, o ajuste nas suas dinâmicas de funcionamento interno de modo a maximizarem os seus *outputs* de eficácia na relação com os seus concorrentes. Neste âmbito, a aposta das organizações no seu Capital Humano é tida como uma forma de viabilizar projetos organizacionais, nomeadamente em ambientes competitivos (Altizer, 2017).

É neste quadro que a formação e o desenvolvimento profissional assumem um papel de especial relevância para a melhoria de resultados e satisfação do Capital Humano, na medida em que se trata de uma prática de Gestão de Recursos Humanos que permite identificar e/ou monitorizar a evolução das competências dos colaboradores no sentido da sua aproximação às necessidades das organizações. Trata-se, pois, de uma área de desenvolvimento estratégico para as organizações, especialmente, quando as mesmas se posicionam em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos, que requerem constantes aperfeiçoamentos de desempenho.

Como vantagem para a organização nestes ambientes de mudanças e pressões, o conhecimento é um fator-chave, sendo considerado uma “matéria-prima” que irá

fomentar a inovação, criatividade e qualidade, contribuindo assim, para o progresso da organização. É neste âmbito que Drury, (2016) considera que o conhecimento é a informação que muda algo ou alguém; tanto por transformar-se em base para a acção, como por fazer um indivíduo ou uma organização serem capazes de ações diferentes e mais efetivas, trazendo a todos, funcionários e empresa o Bem-estar no trabalho.

A formação e o desenvolvimento profissional permitem ao individuo adquirir competências e colocar o seu conhecimento ao serviço de um projeto empresarial concreto. Uma organização com colaboradores que apliquem, sistematicamente nos contextos de trabalho, as competências e os conhecimentos adquiridos em formação e desenvolvimento profissional, está em melhores condições de proporcionar maior produtividade, um ambiente participativo e motivador, e mais orientado para atingir os objetivos pretendidos (Ho, 2017).

2.2 O Coaching

São vários os instrumentos desenvolvimento do capital humano e de qualificações em contexto de trabalho, nomeadamente as abordagens do **Coaching**, o **Mentoring**, o **Counseling**, a **Formação**, a **Consultoria** e a **Psicoterapia**, que por vezes acabam por ser confundidas, dada a sua semelhança (Joo et al., 2012). Assim, verifica-se a diferenciação semântica entre estas ferramentas, como condição de clarificação conceptual que é crítica num estudo desta natureza.

O *Coaching* é tão antigo quanto a própria humanidade. Sócrates, por meio de diálogos com seus discípulos, descritos por Platão, e baseado em que a verdade está dentro de nós, já praticava um dos métodos do *Coaching*, no V século a.C. (Krausz, 2007). Etimologicamente *Coaching* vem de *Coach*, palavra antiga, de origem Húngara, onde foi desenvolvida, numa pequena vila, a carruagem coberta chamada *koczi*. Essa palavra, ao longo da história, esteve associada ao transporte e, mais recentemente ao esporte, em que um especialista treina e desenvolve um atleta ou uma equipe de atletas para atingir suas metas (De Haan et al., 2016). Portanto, o *Coaching* proveniente do contexto desportivo teria como principal característica o fato de o *Coach* (técnico) preparar seus atletas rumo aos novos padrões de comportamentos, superações e disposição emocional a fim de conseguir a direção aos objetivos a serem alcançados (Wolk, 2008).

Observa-se que a evolução da atividade do *Coaching* em termos acadêmicos é recente e está em construção – portanto, muitas respostas estão em desenvolvimento (Goldsmith, 2013). O *Coaching* tem crescido nos últimos anos, em todo o mundo, e se apresenta atualmente como uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de aprendizado, liderança e desenvolvimento humano e organizacional, segundo pesquisas científicas da *MIT Sloan Management Review, Massachusetts, 2015*. A necessidade de inovação nas empresas, geração de idéias mais criativas para resolução de problemas, envolvimento de equipas para melhor comunicação e maior rapidez no atingimento dos objetivos organizacionais, são algumas razões da aplicação do *Coaching* no mundo organizacional (Grant, 2016).

Neste meio organizacional, o *Coaching* tem o papel de desenvolver a capacidade de liderança; melhorar o trabalho em equipa; alinhar metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade e a qualidade de vida de quem se submete ao processo (Fabossi, 2009). Entretanto, para haver *Coaching*, precisa haver a necessidade de mudança por parte de alguém, conforme Clutterbuck (2008). Essa necessidade pode partir do próprio interessado ou do executivo, que poderá determiná-la onde se pretenderá suprir uma carência de elevação de desempenho em determinadas áreas. Neste sentido apresenta-se na Tabela 1 abaixo algumas definições:

Tabela 1: Conceitos de *Coaching* e Autores

Autores	Conceitos
Pryor (1994)	Um processo no qual o <i>coach</i> e seu cliente trabalham juntos na definição de um objetivo de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecendo metas concretas que melhorem o comportamento em prazo definido, por meio de questões abertas e <i>feedback</i> privado em que são expostas as vulnerabilidades pessoais ou de autoestima.
Sztucinski (2001)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de ajuda entre um executivo e um profissional (<i>coach</i>) externo. O propósito do relacionamento é facilitar o desejo do executivo (<i>coachee</i>) de atingir suas metas relacionadas com desenvolvimento profissional e, essencialmente, com o resultado da organização.
Carter (2001)	<i>Coaching</i> é um processo interativo destinado a ajudar os indivíduos a se desenvolverem rapidamente, usualmente relacionado à atividade profissional com foco no melhor do desempenho e comportamento. É um processo de aprendizado pessoal orientado por metas e elaborado para executivos. O <i>coach</i> oferece <i>feedback</i> e objetividade dificilmente obtidos no cotidiano da dinâmica organizacional.
Birch (2002)	<i>Coaching</i> é o processo diretivo desenvolvido pelo gerente, a fim de treinar e orientar um empregado de acordo com as realidades do ambiente de trabalho e ajudá-lo a eliminar obstáculos para um desempenho profissional ótimo.
Digman (2004)	<i>Coaching</i> é uma abordagem sistemática de melhoria do <i>coachee</i> por meio de questionamento e de orientação com foco em mudanças incrementais nos resultados atuais, orientada a uma meta previamente definida.

Blanco (2006)	O <i>coaching</i> é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas, o <i>coach</i> e o aprendiz. Ele se baseia em um vínculo que impulsiona talento, cria competências e estimula potencialidades.
Mayard (2006)	<i>Coaching</i> é um relacionamento de apoio entre um executivo com autoridade e responsabilidades gerenciais em uma organização. O <i>coach</i> que faz uso de um processo definido que facilitaria a obtenção do executivo de um conjunto de objetivos mutuamente acordados para o incremento dos resultados pessoais e organizacionais.
Ting e Scisco (2006)	O <i>coaching</i> é um processo estruturado no qual o <i>coach</i> tem a missão de ajudar o seu <i>coachee</i> a atingir seus objetivos que são acordados no início de um processo
Cluterbuck (2007)	O <i>coaching</i> caracteriza-se como um processo de interação colaborativa voltado à promoção e ao estímulo da aprendizagem; o objetivo não é ensinar, mas sim auxiliar o outro a aprender.
Underhill, McAnally e Koriat (2010)	A atividade do <i>coach</i> é de facilitador de processos, promovendo suporte e encorajamento. <i>Coaching</i> é um processo de orientação prática que promove desenvolvimento pessoal e profissional por meio de mudanças autopromovidas.
International Coaching Federation (ICF)	O <i>coaching</i> como uma parceria na qual o profissional estimula seu cliente na busca do alcance de seus objetivos e metas, através de um processo que o estimula a maximização de seu potencial pessoal e profissional.

Fonte: Batista, 2013.

A partir das várias definições abordadas, percebe-se que o *Coaching* é uma metodologia que valoriza a ação, foco e resultados, ênfase nos processos de aprendizagem e desenvolvimento, aprimoramento de competências e promoção da mudança. Pode-se dizer portanto, que o *Coaching* é uma técnica de desenvolvimento e acompanhamento de profissionais, que pode ser aplicado pelo chefe imediato, com a intenção de atingir os objetivos predeterminados, utilizando esse método como ferramenta motivacional, bem como, pode ser aplicado por profissional contratado pela organização.

Há outras metodologias de desenvolvimento profissional como o *Mentoring*, que segundo Hale (2017), é uma ferramenta com resultados efetivos, a qual é mais do que uma simples preparação de bons colaboradores. Tem a preocupação de compartilhar experiências dos *mentees*, acelerando e aprimorando os desempenhos. O *Mentoring* pode ser definido como a participação de uma pessoa experiente (o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (o orientado) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área, como cita Hale (2017).

Várias ferramentas de desenvolvimento profissional são também utilizadas como o *Counseling*, que é normalmente traduzido como aconselhamento. Segundo Diniz (2005), aconselhamento por parte de um *expert* em determinado assunto. Segundo Minor (2001), não há necessidade de ser um *expert*, pois o próprio líder pode atuar nesse processo de

desenvolvimento por meio da solução de problemas pessoais que afetam o desempenho profissional.

Frente a estas metodologias de desenvolvimento profissional, existe a ciência do desenvolvimento emocional, como a **Psicoterapia**, que pode ser um processo de longa duração, não se propondo alcançar uma meta concreta (Seligman, 2000). A Psicoterapia concentra-se na resolução de problemas com o foco no passado no sentido de resolver traumas emocionais antigos (Jones et al., 2016) ou simplesmente facilitar a compreensão dos elos entre o passado e o presente (Grant, 2016). Langes e O'Connor (2004) ressaltam que o *Coaching* não deve ser confundido com outras abordagens, principalmente com a Psicoterapia. Esta, por sua vez, procura entender o problema do paciente buscando as razões de seus conflitos e dilemas. Já o *Coaching* foca o presente e estabelece uma estratégia para o futuro, e dá ênfase em clarear objetivamente as metas e os meios de mudança. Logo, a terapia enfatiza a busca do “porquê”, o *Coaching*, enfatiza o que o cliente deseja, como ele pode chegar lá, e quando ele quer alcançar esta meta.

A **Formação**, no contexto de todas as vertentes de desenvolvimento profissional, reveste-se de uma natureza diretiva e baseia-se num processo de transmissão de conhecimentos, comportamentos e atitudes de um formador para um formando, procurando o desenvolvimento pessoal e organizacional deste último (Oliveira, 2011). O formando é assim tido como um elemento passivo no processo de aprendizagem, em grupo, podendo-lhe ser imposta a formação.

Já a **Consultoria** procura viabilizar uma necessidade de avaliação ou mudança para o desenvolvimento profissional, em que são dadas alternativas de escolha. Os consultores poderão dar opções e indicar as vantagens e desvantagens ao fazer determinada escolha, podendo ainda trabalhar com diferentes atores dentro da mesma organização (Jones, et al. 2016).

Em suma, o que distingue o *Coaching* das ferramentas mencionadas é o facto de este incidir na melhoria do desempenho para o desenvolvimento de novas competências, de forma a promover a satisfação pessoal e profissional, para a consecução de determinados resultados (Sonesh et al., 2015), a sua natureza dual (por contraste com a formação), a sua natureza não diretiva (por contraste com o *mentoring*, a formação, o aconselhamento e as psicoterapias).

Para Theeboom et.al., (2013), o principal papel do *coaching* é: ajudar a mostrar as condições da atual estrada (vida) em que o cliente está andando; apontar opções e ajudar a tomar uma nova estrada que seja de seu desejo e interesse; auxiliar e apoiar o cliente a persistir na busca de mudança e alcançar suas metas.

O que se pode constatar é que, metodologicamente, o *Coaching* apresenta uma estrutura básica, mas não fechada, permitindo a partir dessa estrutura híbrida adaptar várias formas e segmentos, tanto para pessoas como para grupos e organizações, (Theeboom et.al., (2013)

O *Coaching* é uma ferramenta bastante coerente com a realidade contemporânea e, é baseado nas conhecidas ciências e teorias que o cercam, como, por exemplo, a Terapia Cognitivo Comportamental, o Humanismo e a Psicologia Positiva, que são as bases empíricas do *Coaching*. Burt (2017) afirma que a essência da Psicologia Cognitiva está na maneira como as pessoas representam o mundo e os eventos que vivenciam, e que o *Coaching*, assim como todos os métodos de desenvolvimento do ser humano, precisa conhecer o funcionamento dessas representações e como elas influenciam as pessoas.

Segundo Jones et.al (2016), existem vários tipos de *Coaching* e processualmente, a tipificação pode ser feita em função do objetivo que se pretende alcançar. Os mais divulgados na atualidade segundo *Association for Coaching* são quatro tipos: **Executivo, Pessoal ou de Vida e de Grupo:**

- 1) ***Coaching* Executivo:** que trabalha os aspectos de liderança e motivação de equipes para executivos e chefias intermediárias.
- 2) ***Coaching* Pessoal ou de Vida:** que procura focar o problema e insatisfação presente, clarear as possíveis alternativas de intervenção e estabelecer metas precisas e os meios para alcançar essas metas e resultados efetivos, melhorando a qualidade de vida e satisfação pessoal;
- 3) ***Coaching* Grupo:** que foca as ações de desenvolvimento de equipas na busca de resultados e metas objetivas de desempenho profissional e produtividade; bem como que ajuda a planejar a mudança de atividade, novos rumos da carreira ou na escolha de uma nova ou da primeira carreira.

O *Coaching* pode ser realizado interna ou externamente, isto é, pode ser conduzido por alguém externo à organização ou internamente, por um ator organizacional normalmente da área técnica dos Recursos Humanos (Joo et al., 2012).

O *Coach* interno acarreta menos custos e parte da premissa que o *Coach* conhece a realidade da empresa, a sua cultura e política, o que facilita o processo (Bachkirova et al., 2015). Pode constituir fonte de motivação, desenvolvimento e retenção dos colaboradores envolvidos (Joo et al., 2012). Sendo realizado *on-the-job*, permite uma melhor aprendizagem e um feedback sustentado e regular ao *Coachee*, bem como o fortalecimento da relação entre *Coach* e *Coachee* (Joo et al., 2012). Todavia, este tipo de *coaching* pode trazer alguns riscos à organização, nomeadamente a suspeição de que a informação possa ser passada à gestão de topo (Bachkirova et al., 2015), comprometendo o requisito *sine qua non* da confidencialidade na relação e da imparcialidade do *Coach* (Joo et al., 2012).

O *Coach* externo é alguém que não pertence à organização, mas que é especialista na área, e que possui a formação e os conhecimentos adequados, bem como o *know-how* adquirido com as experiências vividas noutras organizações (Joo et al., 2012). Se, por um lado, obviamente algumas das desvantagens do *Coaching* conduzido internamente, tem, por outro, a desvantagem de não conhecer a cultura da organização, a sua história, as suas políticas organizacionais e, nesse sentido, pode, por vezes, não ser bem interpretado podendo o *Coach* procurar impor à organização um modelo de gestão que não coincide necessariamente com os objetivos da mesma, bem como, por vezes, pretender “vender” mais tempo de consultoria (Joo et al., 2012). Estes autores salientam ainda os casos em que o *Coach* devolve apenas feedbacks negativos, o que surte um efeito negativo no *Coachee* ou tece, de forma contraproducente, recomendações irrealistas e impraticáveis. Sugestões fora da realidade organizacional poderão desmotivar o *Coachee* e até colocar em causa a relação de confiança e compromisso que se estabelece entre ambos.

Não obstante, quando estão em jogo questões de natureza estratégica de topo organizacional, a opção recai sobre o *Coaching* externo precisamente para salvaguardar a total confidencialidade (Joo et al., 2012; Krausz, 2007; Bachkirova et al., 2015).

O *Coaching* interno é conduzido por um indivíduo com posição hierárquica superior e que possua competências de *Coaching* para, por este processo, fomentar o

desenvolvimento dos seus colaboradores. Esta situação pode ter como desvantagem a dificuldade na conciliação dos papéis, chefe e *Coach* e por parte do *Coachee*, maiores reservas no processo, tendo em conta que é realizado pelo seu superior (Bachkirova et al., 2015).

Ainda assim, para Bachkirova et al., 2015 é preferível recorrer ao superior hierárquico para acompanhar o processo do que a um *Coach* externo, desde que esteja apto para tal.

Qualquer que seja o cenário, a confiança é basilar para o sucesso do *Coach* e do seu trabalho, quer seja interno ou externo (Joo et el., 2012).

Para Jones, Woods, & Guillaume, (2016) o processo de *Coaching* é composto por seis fases, nomeadamente, a Entrevista Preliminar, a Exploração/diagnóstico, o Plano de ação, a Consolidação, a Finalização e o *Follow up*.

A Entrevista Preliminar consiste no primeiro contacto, onde são esclarecidos todos os pontos sobre o desenrolar do processo, designadamente as condições do contrato. A fase da Exploração corresponde à primeira sessão de *coaching*, onde o *coach* procura conhecer um pouco o *coachee*, nomeadamente as suas qualidades e motivações, sendo o momento privilegiado para estabelecer os objetivos. Uma vez acordados, prossegue-se para o Plano de Ação, em que se detalha as mudanças comportamentais que se deseja operar, agora definidas de forma tangível e mensurável. Segue-se uma fase de Consolidação, em que se põe em prática o plano com recurso a modelos, métodos, técnicas e exercícios específicos para o efeito. Por último, a fase de Finalização, que tem como fim a autonomia do *coachee*. Nesta fase é feita a avaliação do processo. Acessoriamente pode suceder-se uma fase de *Follow Up*, aproximadamente seis meses depois, em que se pretende fazer um ponto de situação relativamente ao *coachee*, isto é, pretende verificar-se a estabilidade temporal das alterações de comportamento observadas.

Para Wolk (2008), o sucesso do *Coaching* depende de alguns fatores, sem os quais poderá ter sério comprometimento. O processo requer do *coach* ética pessoal, responsabilidade profissional e alguns pré-requisitos, sendo estes: escuta ativa e reflexiva, intuição, respeito com o outro, centrar-se na transformação ontológica, não dar conselhos, não dizer ao *coachee* o que fazer ou como agir, eliminar o “tem que”, “deveria”, “o correto seria”,

validar a opinião do *coachee*, não pressionar, ter empatia e maestria na formulação de perguntas.

O *coach* (treinador) deve ser um profissional preparado principalmente quanto às habilidades de observar, ouvir e orientar, pois as respostas não são dadas por ele, mas pelo cliente. O *coach* é somente um facilitador, e para tanto utiliza várias ferramentas e estratégias para dar *feedbacks* (retornos) significativos e auxilia seu cliente rumo ao sucesso, o que significa alcançar seu desejo e realizar seu sonho para ter uma melhor qualidade de vida (Bozer , 2018).

A escuta ativa e reflexiva diz respeito a uma abertura frente ao que o outro fala. Cherman (2013) dá algumas dicas para facilitar essa escuta, como: a) posicionar-se frente a frente, olhar nos olhos, prestar atenção no *coachee*, mostrando que está presente no processo; b) não interromper ou completar o discurso do *coachee* e, em caso de dúvidas, anotar ou pedir licença e questioná-lo; c) resumir com suas palavras o que entendeu do discurso do *coachee* sempre que este último trouxer fatos relevantes, para evitar más interpretações e mostrar que o *coach* está atento; e d) refletir constantemente sobre sua prática durante o processo.

A intuição relaciona-se às sensações, emoções e pensamentos que surgem ao longo da sessão e que são muito importantes para o *coach* produzir hipóteses. O *coach* deve tomar cuidado com dois pontos: levar em conta se suas intuições não estão mais relacionadas com suas próprias preocupações do que com as do *coachee* e verificar, com humildade, se suas intuições têm fundamento ou não (Passmore, 2012).

O respeito ao *coachee* e sua opinião, também são importantes durante o processo, pois assim como qualquer pessoa, ele também é um observador diferente e vive uma vida diferente, mas não é por isso que suas opiniões são incorretas. A empatia fala da importância de nos colocarmos no lugar do outro, especialmente do *coach*, tentar enxergar da ótica com que o *coachee* enxerga as coisas, para melhor compreender sua experiência e seus pontos de vista (Bozer, 2015).

Ainda segundo a (Bozer, 2015), a responsabilidade do *coach* consiste em: descobrir, esclarecer e alinhar-se ao que o cliente deseja atingir; encorajar o autoconhecimento e as descobertas do cliente sobre si mesmo e suas capacidades; extrair as estratégias e soluções

desenvolvidas pelo próprio cliente; manter a responsabilidade do cliente pelo processo e acompanhá-lo com seriedade.

Por último, mas não menos importante, está a maestria nas perguntas, que são ferramentas importantes para que o *coach* obtenha as informações de que necessita, possa validar suas hipóteses e, até mesmo, fazer as perguntas que o *coachee* não se faz, (Krausz, 2007).

A natureza não diretiva do *coaching* leva a que as características do *coachee* sejam pelo menos tão determinantes da eficácia do processo como são as do *coach*, isto porque é fundamental que todas as partes envolvidas assumam o mesmo compromisso (Bozer, 2015). Assim sendo, o *coachee* deve participar por vontade própria e estar ciente de todo o processo transformacional a que poderá estar sujeito (Bozer, 2014).

É indispensável que o *coachee* se sinta motivado, pois, caso contrário, não vai estar aberto às novas aprendizagens e ao seu próprio desenvolvimento, o que poderá pôr em causa a eficácia de todo o processo ou até a desacreditação da prática do *coaching* (Bozer, 2015). Também o relacionamento interpessoal é central para a construção de uma relação saudável entre *coach* e *coachee* (Passmore, 2012).

Na medida em que o processo de *coaching* procura uma mudança de comportamento fazendo com que o indivíduo saia da sua zona de conforto, a confiança em si próprio e a capacidade para lidar com a incerteza e com o desconhecido são críticas (Bozer, 2015; Passmore, 2012). Isto, num pressuposto de capacidade de manutenção de uma relação que não cria dependência do *coach*.

Por último, é essencial a abertura psicológica do *coachee* para partilhar os seus anseios e problemas, bem como o seu compromisso em colocar em prática os objetivos acordados em cada sessão e, posteriormente, aceitar o *feedback* do *coach*, para que juntos possam verificar e analisar o que correu bem e o que correu menos bem (Burt, 2017).

Em suma, a autonomia e a responsabilidade atribuídas ao *coachee* corresponde um conjunto de exigências psicológicas para a eficácia do processo de *coaching*. Estas traduzem-se ao nível atitudinal e disposicional (face ao papel do *coach*, face à abertura à mudança, à aceitação da incerteza, à autoeficácia, à capacidade de assunção das decisões próprias) e, de forma mais lata, ao nível das competências (mormente sociais ou interpessoais).

A questão do relacionamento é extremamente importante no processo de *coaching*. O *coaching* não é, portanto, apenas relacional entre si, mas é parte de uma ampla rede de relacionamentos (Critchley, 2010), sendo a relação de *coaching* especialmente valiosa no que diz respeito à exploração da emoção associada à construção de sentido, em que o *coachee* aprende a tornar-se consciente das suas emoções e aprende a geri-las ao invés de ser controlado por elas. Uma das vantagens do *coaching* é que o *coachee* pode ter ideias e exprimi-las "*off-the-record*", sem correr o risco de fracasso ou do ridículo (Du Toit, 2007).

Segundo Boyce, Jackson & Neal (2010), o relacionamento de *coaching* consiste em quatro processos-chave: harmonia, confiança, compromisso e colaboração. A atribuição de um *coach* a um *coachee* estabelece por si mesmo a confiança e a abertura necessárias no relacionamento. A relação entre o *coach* e o *coachee* deve incluir a compreensão mútua e a confiança, e deve ser uma ligação autêntica (Tiwari et al, 2012), sendo também uma relação de trabalho confidencial (Sonesh, 2015).

A confiança num contexto de *coaching* refere-se à confiança mútua que suporta a disposição do *coachee* para a relação ser aberta, honesta e vulnerável, e permite ao *coach* ser solidário, não julgar e ser desafiador, proporcionando um ambiente seguro que suporta o crescimento pessoal, enquanto a ausência de confiança reduz a satisfação com o mesmo (Boyce et al, 2010). A confiança, tal como a confidencialidade, fornecem a segurança mútua necessária para gerir as expectativas, estabelecer limites e desenvolver um diálogo aberto e honesto.

Na relação *coach-coachee*, a questão do compromisso é igualmente importante como a confiança e a confidencialidade. O compromisso está relacionado com a dedicação que tanto o *coachee* como o *coach* têm em relação ao trabalho e inclui a garantia mútua de cumprir as suas responsabilidades, prevendo uma melhoria do desempenho. Assim, incentivar e apoiar o compromisso individual é considerado essencial para garantir a eficácia do *coaching* se as tarefas difíceis e as discussões necessárias forem concluídas (Kilburg, 2001; Gregory et al, 2008; Peterson e Miller, 2005, autores cit. por Boyce et al, 2010). A relação *coach-coachee* é importante para a eficácia do *coaching*, na medida em que influencia a mesma.

Reissner & Du Toit (2011) apresentam quatro fases que são particularmente importantes na maioria dos relacionamentos de *coaching* da organização, que são a fase da contratação (o *coach* vai apresentar os seus serviços a uma organização - *coach* externo - convencendo-a da sua abordagem, reputação e credenciais, enquanto a organização vai apresentar a sua necessidade de *coaching* ao *coach* que a procura), a fase da selecção (a organização apresenta a ideia do *coaching* para o funcionário em questão - *coachee* - convencendo-o das necessidades e potenciais benefícios), a fase da orientação (*coach* e *coachee* interagem) e a fase da divulgação (uma nova história será apresentada às partes interessadas na organização, para convencer a mesma da necessidade de mudança).

2.3 Apreciação de Melhoria dos Processos de *Coaching*

Segundo Bachkirova (2015), a literatura aponta o desenvolvimento das competências de liderança como o objectivo principal da maioria dos projectos de *Coaching* (Underhill e al. 2007), mas as investigações mostram, claramente, que o impacto do *Coaching* é muito mais amplo e abrangente no que concerne ao impacto que gera no ambiente organizacional e em âmbito pessoal, quer para o *coachee* - profissional e pessoalmente - quer para as empresas onde esses *coachees* trabalham.

Conforme estudo científico realizado pela *American Management Association* (AMA) (2013), junto de 1030 executivos e dirigentes de topo (854 nos Estados Unidos e Canadá e 176 na Europa e outros Continentes), mostrou que 52% das empresas inquiridas na tinham programas de *Coaching* em curso, e das 48% que não utilizavam o *Coaching*, 37% tencionava implementar programas de *Coaching* num futuro próximo. Relativamente ao mercado internacional (não-americano) de entre as empresas inquiridas, 55% utilizavam o *Coaching* e das 45% que não utilizavam, 56% pretendiam implementá-lo no futuro. Relativamente às principais razões da procura de *Coaching*, esta investigação revela os seguintes resultados: o desejo de melhoria do desempenho/produktividade individual é o principal propósito dos quadros que procuram o *Coaching* (79% dos inquiridos), seguindo-se o desenvolvimento das competências de liderança/ou preparação da sucessão de um líder (63%), o aperfeiçoamento do nível das competências individuais de trabalho (60%), a condução/resolução de problemas específicos do local de trabalho (44%), o fortalecimento do compromisso com a organização (41%), a melhoria da taxa de retenção de talentos (38%), a melhoria do desempenho dos colaboradores, cujo líder tenha participado num processo de *Coaching* (26%) e a melhoria da eficácia no recrutamento

(24%). Estes resultados apontam para uma forte correlação entre o desejo de melhoria do desempenho individual por parte do *Coachee* (cliente) e os resultados do processo de *Coaching* (.40; $p < .001$) o que significa que as organizações que investem no *Coaching* têm uma enorme probabilidade de ter um retorno elevado através dos resultados produzidos nos seus líderes. No que concerne ao impacto do *Coaching* para a organização, o estudo da AMA apresenta resultados: de melhoria na avaliação das competências individuais (61% dos inquiridos); de melhoria da produtividade individual (54%); de satisfação com o programa de *coaching* (49%); incremento no envolvimento e compromisso dos colaboradores (32%); melhoria na retenção de talentos (30%); melhoria dos resultados operacionais (25%); melhoria do desempenho dos colaboradores cuja chefia participou num programa de *coaching* (23%); incremento da eficácia no recrutamento (15%).

Uma investigação científica, mais recente, levada a cabo pela *International Coach Federation* (ICF) em colaboração com a *PriceWaterhouseCoopers* (2009), envolvendo 2100 executivos em 64 países, aponta impactos positivos do *Coaching* com a melhoria da auto-estima e auto-confiança (80% dos inquiridos); a melhoria das relações interpessoais (73%); a melhoria das competências comunicacionais (72%); a melhoria das competências interpessoais (71%); a melhoria do rendimento laboral (70%); o incremento do equilíbrio entre trabalho e família (67%).

No que concerne ao impacto do *Coaching* nas organizações, este mesmo estudo revela que 33% dos executivos (participantes em programas de *Coaching*) apontam uma melhoria do rendimento geral da organização; 13% a melhoria de trabalho em equipa; 9% refere a melhoria da comunicação; 7% a melhoria da produtividade.

O retorno financeiro, com impacto na conta de resultados, é apontado por 40% dos entrevistados, 68% considera que recuperaram o investimento inicial e 28% indicam um ROI (Return of Investment) de 50 vezes ao investimento inicial. Estes dois estudos vão na linha de um estudo de Burt, D. & Talati, Z. (2017), cujos resultados identificam 8 áreas onde se verifica o impacto do *Coaching* de Executivos: a melhoria do trabalho em equipa (58%); a satisfação dos colaboradores (54%); a qualidade dos serviços prestados (31%); a retenção dos melhores colaboradores (31%); a satisfação dos clientes (12%); a produtividade (31%); as promoções (19%); a diversidade (4%).

2.4 Bem-estar no Trabalho

O campo do bem-estar tem sido marcado pela variedade de abordagens e modelos teóricos (Diener, 1984; Ryff & Singer, 2008; Warr, 2007). As diferentes definições encontradas na literatura do bem-estar geral afetam os estudos sobre o bem-estar em dimensões específicas da vida. Como resultado da influência das correntes do bem-estar subjetivo (Diener, 1984) e do bem-estar psicológico (Ryff & Singer, 2008), a literatura organizacional tem definido e operacionalizado o Bem-estar no trabalho em termos hedônicos ou em termos de realização pessoal.

A abordagem hedônica refere-se ao bem-estar no trabalho como as emoções e humores vivenciados pelo trabalhador. O bem-estar seria maior quanto mais frequentes e intensas fossem as emoções e os humores positivos, e quanto mais essas experiências prevalecessem sobre o afeto negativo (Daniels, 2000). O prazer e a satisfação com a vida são os elementos centrais da visão hedonista do bem-estar. A abordagem do Bem-estar no trabalho como realização pessoal, por sua vez, enfatiza a percepção de desenvolvimento e expressão de potenciais individuais do trabalhador (Secchi, Bui & Gamroth, 2015).

Diversos autores da literatura organizacional têm preferido incluir tanto os afetos quanto a realização pessoal nas definições de bem-estar (Rucker, 2017). Segundo Ho, (2017), diferentes situações podem gerar experiências de bem-estar distintas, e tanto as emoções prazerosas quanto a percepção de realização são fundamentais para a compreensão do complexo fenômeno da felicidade ou do bem-estar pessoal.

Burke, Stephanie L. Dailey & Zhu, (2017), afirmam que existem dois tipos importantes e complementares de Bem-estar no trabalho. O primeiro corresponde a sentimentos de prazer vivenciados pelo trabalhador e se relaciona com a felicidade hedônica. O segundo tipo de Bem-estar no trabalho refere-se a experiências denominadas de autovalidação. Quanto à felicidade hedônica, as emoções de prazer e o entusiasmo combinam-se para determinar a tônica afetiva do indivíduo. Emoções de prazer, entusiasmo e conforto são representantes do afeto positivo e indicam alto bem-estar, enquanto emoções de desprazer, ansiedade e depressão representam o afeto negativo e indicam baixo bem-estar. Quanto à autovalidação, o desenvolvimento de atributos pessoais, a aplicação do próprio

potencial e a expressão pessoal do trabalhador são seus aspectos constituintes (Warr, 2007).

Paschoal e Tamayo (2008), de forma compatível com as propostas de Warr (2007), conceituam o Bem-estar no trabalho como a prevalência de emoções positivas neste, e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de suas metas de vida. Portanto, o Bem-estar no trabalho inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de realização), e engloba os pontos centrais da abordagem hedonista e da realização pessoal. Em termos operacionais, o Bem-estar no trabalho pode ser organizado em torno de três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal.

Em relação aos antecedentes do Bem-estar do trabalhador, pesquisas têm sugerido que variáveis da organização podem ser mais importantes que variáveis pessoais. Estudos diversos indicam o papel preditor de variáveis, como oportunidades de controle e autonomia, conflito de papéis, sobrecarga de trabalho, uso de habilidades profissionais, percepção de justiça organizacional, configurações de poder e suporte organizacional (Paschoal, Torres, & Porto, 2010).

Mesmo com a grande quantidade de estudos sobre antecedentes do Bem-estar no trabalho, é difícil sistematizar os achados, pois a definição e a operacionalização do construto são variadas. Além disso, quando abordam elementos hedônicos do bem-estar, é mais comum encontrar pesquisas sobre as emoções negativas no trabalho. A dimensão da realização pessoal do trabalhador, por sua vez, quase nunca é mensurada

Conforme Bachkirova, T., Sibley, J. & Myers (2015) , o *Coaching* possui relação direta na geração de Bem-estar no trabalho, uma vez que sua metodologia visa mudanças e melhorias e com suas ferramentas, como por exemplo, o questionamento para gerar reflexão promovem o autoconhecimento, a autopercepção e autorregulação – a capacidade de administrar as emoções -, criando recursos necessários para o colaborador sentir-se bem no ambiente onde atua. Vide benefícios pesquisas citadas na secção “3. Apreciação de Melhoria dos Processos de *Coaching*”.

2.5 *Work-life Balance*

Uma das maiores procuras pelo *Coaching* externo, por iniciativa do *Coachee*, é a falta de equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Um dos factores importantes para a produtividade, satisfação profissional e retenção de talentos, é a empresa promover o Equilíbrio Vida-Trabalho. Mais conhecido como *Work-Life Balance*, apresenta-se como uma recente abordagem que vem sendo discutida. Sobre a terminologia de *Work-Life Balance* ainda existem certas indefinições. Entretanto os estudos ligados a esta temática centram-se nos benefícios que as práticas de *Work-Life Balance* podem proporcionar aos indivíduos e às empresas, com o intuito de promover o equilíbrio entre estas duas perspectivas (Caproni, 1997; Drury, 2016).

Qualquer empresa que almeje alavancar a sua vantagem competitiva, precisa necessariamente de desenvolver práticas de *Work-life Balance* que estejam amparadas pelo departamento de Recursos Humanos (Torre, 2017).

Nesta óptica, equilibrar trabalho, família e vida social torna-se essencial no mundo dos negócios de hoje. Considerando que o ambiente da empresa e de toda a equipa, sobretudo os líderes, devem estar conscientes dos papéis que podem desempenhar para favorecer aos colaboradores a alcançarem o *Work-life Balance* (Bachkirova, Sibley, & Myers, 2015).

Work-life Balance é a terminologia utilizada para descrever as iniciativas empresariais que visam favorecer a vida dos colaboradores (Mccarthy; Darcy; Grady, 2010). Tais políticas podem contribuir para o aumento da produtividade dos funcionários e colaborar para o processo de seleção e retenção dos mesmos, à medida que reduzem o conflito entre trabalho e vida pessoal (Bozer, & Jones, 2018). Bozer, Joo & Santora, J.C, (2015), ressaltam que as práticas de *Work-life Balance* favorecem tanto os homens como as mulheres a vivenciarem uma vida plena e com produtividade.

Na visão de Khallash e Kruse (2012), o *Work-life Balance* compreende a articulação dos anseios dos indivíduos, relacionados com a integração entre o trabalho, a família e a vida social. O seu foco recai sobre questões relativas à saúde, *stress*, horas de trabalho, direitos da maternidade/paternidade e emprego formal. De modo que, o *Work-life Balance* pressupõe a gestão das pressões externas ao trabalho. No entendimento de Edralin (2012),

A moderação dos Processos de *Coaching* na relação entre *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho.

Work-life Balance resulta da ausência de incompatibilidade entre as tarefas relacionadas com o trabalho e as demais necessidades da vida das pessoas. Neste sentido, estas duas abordagens alinham-se aos objetivos de *Work-life Balance* traçados nesta pesquisa.

Sob o papel da satisfação, Burt & Talati, (2017), argumentam que o *Work-life Balance* deve proporcionar um nível geral de satisfação entre as relações de trabalho e vida pessoal, o que converge para as discussões de Psicologia Positiva e do *Coaching*. Na mesma perspectiva, De Haan, Grant, Burger, & Eriksson, (2016), definem que o *Work-life Balance* compreende a satisfação e o bom funcionamento no trabalho e na vida familiar com um mínimo de conflito entre papéis.

Deste modo, as pressões internas dos indivíduos em relação ao trabalho, recaem sobre as expectativas dos mesmos referente às suas metas e desafios pessoais. Aspectos como a atenção, a necessidade de horas de trabalho flexíveis, a aprendizagem ao longo da vida e as preferências individuais, podem-se reflectir nos arranjos laborais e, conseqüentemente, nos aspectos inerentes ao *Work-life Balance* (Khallash; Kruse, 2012).

Conforme Kauffmann, (2014), os processos de *Coaching* têm como objetivo aumentar o desempenho e a melhoria da vida pessoal e profissional, independentemente das circunstâncias. Neste sentido, o *Coaching* e suas ferramentas propiciam melhores condições de trabalho para os seus funcionários e contribuem para o alcance do seu bem-estar subjetivo, à medida que os colaboradores apresentam uma percepção positiva do *Work-life Balance*.

Hipótese 1: *O Work-life Balance dos colaboradores está positivamente relacionado com o Bem-estar no Trabalho dos mesmos.*

2.6 Processos de *Coaching* e o Modelo de 4 Dimensões

Os passos para obter a *Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching* são baseados no Modelo de Kirkpatrick (2009) para avaliar os programas de formação e desenvolvimento logo, também o *Coaching* - por ser uma ferramenta de desenvolvimento profissional -, através dos quatro níveis.

Face à natureza mais informal do *Coaching* (Burt, 2017), quando comparado com a formação, a determinação de relações causais com a produtividade é difícil de estabelecer. Porém, há que distinguir a eficácia da formação e da avaliação do *Coaching*, pois a primeira consiste em conhecer os resultados da acção de formação, enquanto a segunda aponta para os factores que podem ter contribuído para os resultados do processo (Kirkpatrick, 2009).

É neste contexto que os resultados dos processos de *Coaching* são de extrema importância, uma vez que permitem verificar até que ponto os objectivos foram concretizados e de que forma os conhecimentos adquiridos estão a ser utilizados no exercício da função, maximizando assim o desempenho dos colaboradores. Através da aprendizagem que o *Coaching* proporciona, verifica-se em que medida os conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes apreendidos são aplicados pelos *coachees* no exercício das suas funções. É, portanto, uma forma de determinar o sucesso do mesmo (Bozer & Jones, 2018).

Nesta medida, surgem diversos modelos de avaliação do impacto do *Coaching* no contexto de trabalho, isto é, da transferência da aprendizagem para o local de trabalho.

Um dos modelos mais utilizados para avaliar o impacto do *Coaching* é o modelo de 4 Dimensões de Kirkpatrick, e que propõe, portanto, quatro níveis de avaliação, nomeadamente Reacção, Aprendizagem, Comportamento e Resultados (Burt, 2017):

- Nível 1: **Reacção** – Consiste na recolha de informação sobre a satisfação dos *coachees* relativamente ao processo de *Coaching*.
- Nível 2: **Aprendizagem** – Consiste na avaliação da aprendizagem, ou seja, consiste na avaliação dos conhecimentos e competências aprendidos pelos *coachees*.
- Nível 3: **Comportamento** – Consiste na avaliação da transferência das aprendizagens relacionais para o local de trabalho, sejam elas competências técnicas ou sociais.
- Nível 4: **Resultados** – Consiste na avaliação do impacto do *Coaching* nos resultados, avaliando-se o retorno do processo de *Coaching* ao nível da qualidade de serviços, produtividade, benefícios, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e

A moderação dos Processos de *Coaching* na relação entre *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho.

vida profissional, bem como outros *KPIs* que a organização ou o *coachee* entendam importantes.

Hipótese 2: *A Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching modera a relação positiva entre o Work-life Balance e o Bem-estar no Trabalho dos colaboradores, potencializando-a.*

III. Modelo e Hipóteses

A revisão de literatura mostra que a apreciação de melhoria do Bem-estar no trabalho, em relação ao *Work-life Balance*, possui um resultado mais satisfatório, importante e potencializado nos indivíduos, quando há a presença da moderação - pela apreciação de melhoria - dos Processos de *Coaching*.

3.1 Modelo de Estudo

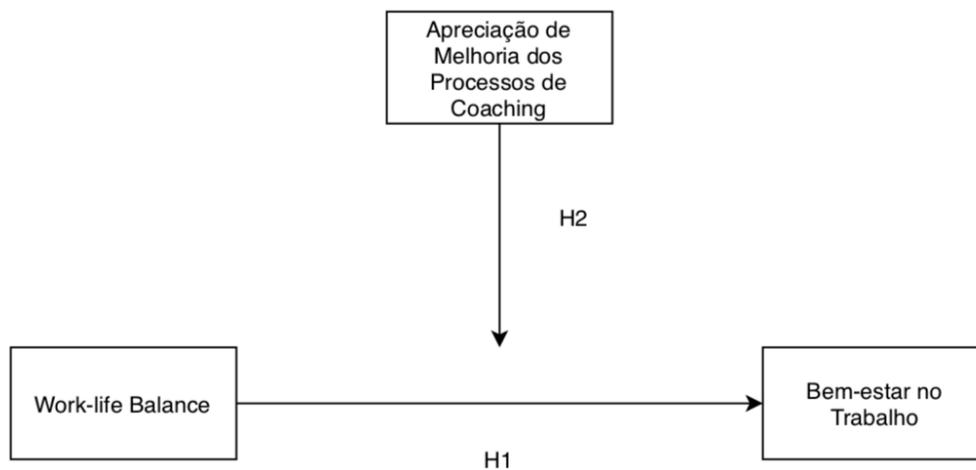


Figura 1. Modelo Conceptual Proposto

O modelo proposto é um modelo de moderação simples que pretende analisar se o *Work-life Balance* dos colaboradores, é potencializado pela moderação da *Apreciação de Melhoria pelos Processos de Coaching*, no *Bem-estar no Trabalho*.

Hipótese 1: *A existência do Work-life Balance no ambiente de trabalho está positivamente relacionada com a percepção do Bem-estar no Trabalho.*

Hipótese 2: *A moderação pelos Processos de Coaching potencializa a relação positiva entre o Work-life Balance e o Bem-estar no Trabalho dos colaboradores.*

IV. MÉTODO

4.1 Procedimentos

Os dados da amostra foram recolhidos através da divulgação do questionário via *online*, utilizando-se o *Google Forms* entre os dias 20 de abril a 20 de maio de 2019. O questionário foi publicado na rede social *LinkedIn*, tanto em amplitude geral de divulgação no *feed*, como com uso da atratividade de *hashtags* e também em grupos de assunto *Coaching*.

Foi solicitado aos participantes o preenchimento de todas as questões apresentadas e informado aos participantes a garantia de confidencialidade de qualquer informação fornecida durante o preenchimento do questionário. De seguida, o questionário apresentava algumas questões sociodemográficas.

4.2 Amostra

Este estudo contempla uma amostra de 177 participantes. É uma amostra não probabilística por conveniência, ainda que tenha sido necessário definir dois critérios de seleção específicos: ter feito processo de *Coaching*, ter trabalhado na área administrativa - independentemente da cadeia produtiva da empresa - à qual trabalham ou trabalhavam na data que realizaram o processo de *Coaching*.

Numa amostra total de 177 respondentes, conforme supracitado, a amostra válida utilizada foi de 172 respondentes, dos quais 43% são do sexo masculino e 57% são do sexo feminino. Da amostra válida, a média de idades dos participantes deste estudo é de 40,69 anos. No que diz respeito à senioridade, a média de anos de carreira é de aproximadamente 21 anos, com a maior parte dos trabalhadores (89,5%) com senioridade igual ou superior à 20 anos. Quanto ao nível de habilitações académicas, a amostra integra uma maioria de respondentes (96,5%) com educação formal correspondente ao Ensino Superior, contra 3,5% com formação equivalente ao Ensino Secundário. Por fim, referente aos cargos hierárquicos, a maioria encontra-se em posição de chefia, sendo 7% como Supervisores(as)/Coordenadores(as), 61,6% como Gerentes e 5,8% como Diretores(as)/Superintendentes.

Quanto à nacionalidade, observa-se da totalidade válida dos respondentes, a grande maioria é Brasileira com 89,20% da amostra, os demais pesquisados representam as nacionalidades Portuguesa, com 8,2%, Italiana e Angolana com 1,2% de representatividade cada uma.

Tabela 2 – Características Sociodemográficas:

		%	N	Média	Desvio Padrão
Amostra			172	1,43	0,49
Gênero	Masculino	57%			
	Feminino	43%			
Idade				40,69	
Habilitações Acadêmicas	Superior	96,5%			
	Secundário	3,5%			
Senioridade	Assistentes/ Especialistas	18,6%			
	Supervisor(a)/Coordenador(a)	7%			
	Gerente	61,1%			
	Diretor(a)/Superintendente	5,8%			
	Empreendedor	5,8%			
	Outros	1,2%			
Nacionalidade	Brasileira	89,4%			
	Portuguesa	8,2%			
	Italiana	1,2%			
	Angolana	1,2%			

Para compreender mais aprofundadamente o perfil e vivência profissional da amostra, foram realizadas algumas questões adicionais onde fez-se a pergunta: “*Em relação ao seu processo de Coaching:*”, vide gráficos abaixo:

Gráfico 1: Iniciativa própria na procura de *Coaching*

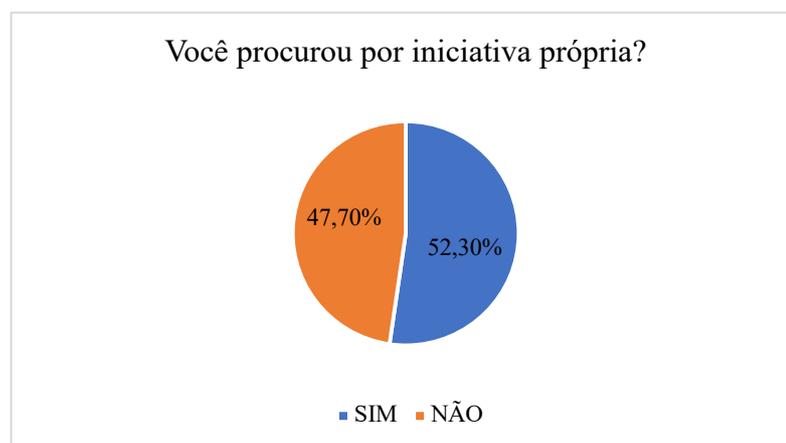


Gráfico 2 – *Coaching* por sugestão da empresa

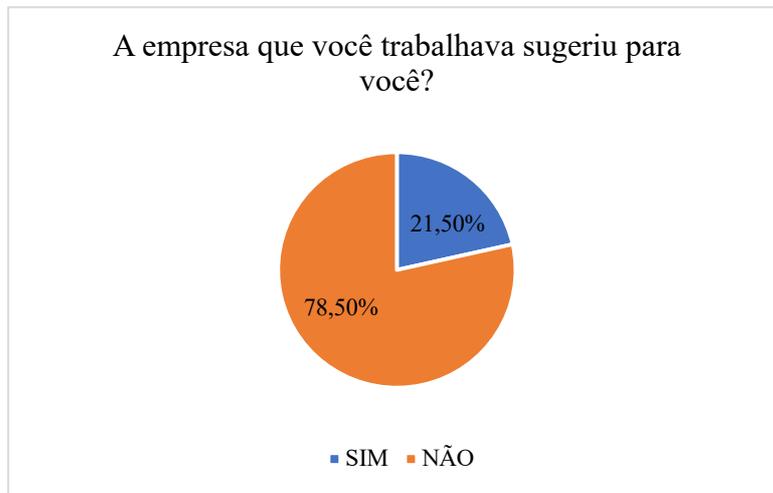
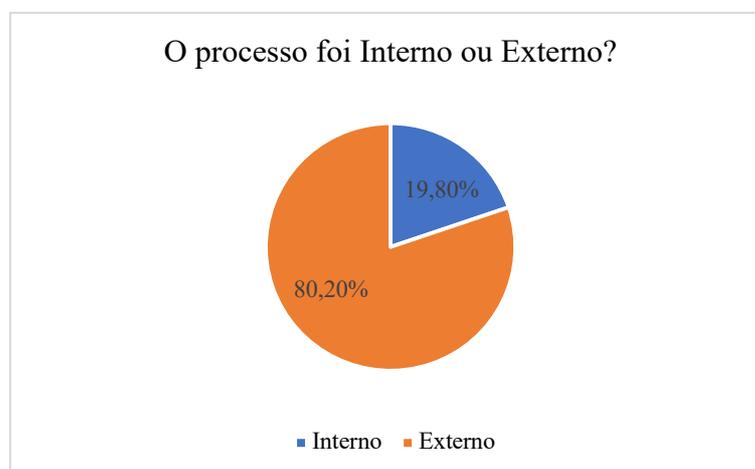


Gráfico 3 – Pagamento pelo próprio



Gráfico 4 – *Coaching* interno ou externo



Por conseguinte, buscou-se também, compreender o momento em que os indivíduos pesquisados realizaram os seus processos de *Coaching*:

Tabela 3 – Ano de realização

Ano	Qtde	%
2004	2	1,20%
2006	4	2,30%
2007	2	1,20%
2009	2	1,20%
2010	26	15,10%
2012	9	5,20%
2013	52	30,20%
2014	32	18,60%
2015	18	10,50%
2016	6	3,50%
2017	19	11,00%

4.3 Instrumentos

Work-life Balance. Para medir o nível de *Work-life Balance*, foi utilizado a versão completa da escala de *Clarck (2001); Darci et. tal (2012); Wong & Ko (2009); Wu et.al (2013)*, que mede o nível de *Work-life Balance* através de 18 itens, que referem-se ao vigor (e.g. “No meu trabalho, sinto-me repleto(a) de energia”), à dedicação (e.g. “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”) e por fim os itens correspondentes à absorção (e.g. “Estou imerso(a) no meu trabalho”). As respostas aos itens correspondem a uma escala de Likert de 6 pontos, de 0 = “Nunca” a 6 = “Sempre”. A consistência interna verificada, sendo o Alpha de Crombach foi de 0.91.

Bem-estar no Trabalho. Utilizou-se a Escala de *Bem-estar no Trabalho (EBET)*, validada por *Paschoal e Tamayo (2008)*, que é composta por duas partes, uma referente à dimensão afetiva do bem-estar no trabalho e outra referente à realização no trabalho. Usou-se apenas os itens de realização no trabalho como “Realizo atividades que expressam minhas capacidades” e “Expresso o que há de melhor em mim”, foram respondidos de acordo com a instrução onde a escala de resposta varia de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). O Aplha de Crombach é 0,95.

A moderação dos Processos de *Coaching* na relação entre *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho.

Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching. Utilizou-se a escala das *4 Dimensões do Kirkpatrick Model for Evaluating Training Programs Scale* desenvolvido por *Donald and Jim Kirkpatrick (2009)*, escala onde foram usados os 27 itens, numa escala de Likert de 5 pontos. Para o nível Reação (1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente). Para o nível Aprendizado foi utilizada também a escala Lickert de 5 pontos (1 - Nada a 5 – Muito). No que concerne ao nível Desempenho e Mudança de Comportamento, foram usados 6 itens percentuais (de 0% a 100%, com escalonamento de 20% em 20%). Para o nível Resultados e Melhoria Contínua, usou-se também 6 itens percentuais (de 0% a 100%, com escalonamento de 20% em 20%). Neste sentido foram medidos o valor de Alpha de Cronbach que foi de 0.93, como medida de consistência interna.

V. RESULTADOS

5.1 Estatística Descritiva e Correlações

Para verificar se existe associação entre as variáveis *Apreciação de Melhoria dos Processos de Coaching*, *Work-life Balance* e *Bem-estar no Trabalho* realizou-se a análise de correlações. A correlação utilizada foi a de Pearson para a toda a análise em questão.

A estatística descritiva, médias, desvios padrão e correlações das variáveis integrantes deste modelo de pesquisa, são apresentadas na tabela 4.

Tabela 4 – Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis

Variáveis	M	DP	1	2	3
1. Processos de Coaching	4.41	0.63	<i>(0.93)</i>		
2. Bem-estar no Trabalho	3.23	1.02	0.19*	<i>(0.95)</i>	
3. <i>Work-life Balance</i>	1.31	0.59	,14**	0,42**	<i>(0.91)</i>

Nota: O valor de *Alpha de Cronbach* encontra-se em negrito, itálico e entre parênteses

** $p < 0.01$

* $p < 0.05$

5.2 Teste de Hipóteses

A análise estatística e o teste das hipóteses apresentados foram realizados com recurso ao *software IBM SPSS Statistics* (Versão 25). A moderação pela *Apreciação de melhoria dos Processos de Coaching*, (Modelo 1) foi analisada através do *Process Macro SPSS*, desenvolvido por Hayes (Hayes, 2013).

O modelo de moderação, correspondente à hipótese 1, foi analisado através do Modelo 1 do *SPSS Macro Process*, de acordo com recomendação de Hayes (Hayes, 2013).

A análise apresenta que existe uma relação positiva entre o *Work-life Balance* na percepção do Bem-estar no Trabalho. Para o estudo desta hipótese realizou-se primeiro uma análise

A moderação dos Processos de *Coaching* na relação entre *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho.

de correlação linear entre as variáveis *Work-life Balance* e Bem-estar no Trabalho tendo-se verificado uma correlação ($r = ,235$; $p = ,000$).

Tabela 5 – Resultados da Regressão Linear Simples (H1):

Predictor	<i>Bem-estar no Trabalho</i>		
	β	Overall F	R^2
<i>Work-life Balance</i>	3.2392	17.2171	0,235

Depois de efetuado o teste e observando os resultados (Tabela 5), obteve-se um R^2 a = 0.235, o que significa que 23,5% da variabilidade total da variável dependente, (a variável Bem-estar no Trabalho) pelo Modelo que tem como variável preditora *Work-life Balance*.

Face a estes resultados podemos afirmar que o modelo é estatisticamente significativo. Estes resultados demonstram que o a *Work-life Balance* tem um impacto estatisticamente significativo sobre o Bem-estar no Trabalho, com um $\beta = 3.2392$, explicando esta relação ($F(3,168) = 46.8983$; $p < .000$) com um $R^2 = .235$.

Pode concluir-se que a hipótese 1 é corroborada.

De seguida testou-se a hipótese (H2) de que A Apreciação de Melhoria dos *Processos de Coaching* moderam a relação entre a o *Work-life Balance* e o *Bem-estar no Trabalho*.

Os efeitos de moderação foram analisados através da utilização do método de regressão linear proposto por Baron e Kenny (1986). Num primeiro passo, entram na equação de regressão a variável independente e a moderadora (*Work-life Balance* e Apreciação de Melhoria dos *Processos de Coaching*) e num segundo passo inclui-se, também, o termo de interação entre as duas variáveis (independente e moderadora).

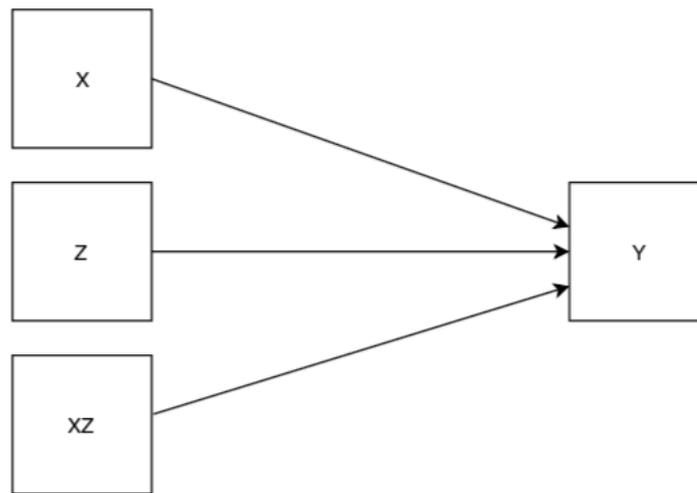


Figura 2 – Representação do Modelo de Moderação Simples

Nota: X = variável independente, Y= variável dependente, Z = variável moderadora, XZ = variável centrada. β_1 = efeito de X em Y, β_2 = efeito de Z em Y, β_3 = efeito de XZ em Y.

Como é possível observar na tabela 6, *infra* a variável moderadora, Apreciação de Melhoria dos *Processos de Coaching*, corrobora a hipótese de que existe um efeito de moderação na relação entre as variáveis *Work-life Balance* percebidas e o Bem-estar no Trabalho apercebido, ou seja, quando os colaboradores realizam *Processos de Coaching*, esta relação positiva entre *Work-life Balance* e Bem-estar no Trabalho, é potencializada.

No detalhamento abaixo é possível verificar na análise os efeitos das variáveis:

O *Work-life Balance* é um predictor estatisticamente significativo para o Bem-estar no Trabalho, $\beta_1 = .7258$, $t(168) = 6.2862$, $p = .000$.

No caso a Apreciação de Melhoria dos *Processos de Coaching*, $\beta_2 = 0.2761$, $t(168) = 2.5171$, $p = .001$, são um predictor estatisticamente significativo para o Bem-estar no Trabalho.

A interação entre o *Work-life Balance* e *Processos de Coaching*, $\beta_3 = 0.3122$, $t(168) = 2.0029$, $p = .004$, é estatisticamente significativa e portanto, esta interação é predictora do Bem-estar no Trabalho, logo a adição de interação trouxe uma mudança

A moderação dos Processos de *Coaching* na relação entre *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho.

estatisticamente significativa no modelo. ($F(1,168) = 4.0117$ com $p = 0.04 < 0.05$) com um R^2 change = .0183.

Observando as Inclinações Simples, podemos reforçar a veracidade da hipótese (H2):

Para uma incidência abaixo da média de Processos de *Coaching*, o *Work-life Balance* não é predictor do Bem-estar no Trabalho.

- Desvio padrão abaixo da média (Processos de *Coaching* = - 0,6382 abaixo da média) $\beta = 0.5265$, $t(168) = 3.4568$, $p = .007$

Para uma incidência na média dos Processos de *Coaching*, o *Work-life Balance* é predictor do Bem-estar no Trabalho.

- Desvio padrão = Média (Processos de *Coaching* = 0, logo é a média) $\beta = 0.7258$, $t(168) = 6.2862$, $p = .000$

Para uma incidência acima da média, os Processos de *Coaching*, potencializam, o *Work-life Balance* como predictor do Bem-estar no Trabalho.

- Desvio Padrão acima da média (Processos de *Coaching* = 0,6382 acima da média) $\beta = 0.9250$, $t(168) = 6.0661$, $p = .000$.

No caso dos Processos de *Coaching* o valor de β é estatisticamente significativo.

($F(3,168) = 46.8983$ com $p < .001$) com um $R^2 = .276$

Tabela 6 – Efeito moderador da Apreciação de Melhoria dos Processos de *Coaching* (H2):

Moderação	β	t	P	IC	IC
Constant	3.2392	46.8983	0.0000	3.1029	3.3756
$\beta_1: X \rightarrow Y$	0.7258	6.2862	0.0000	0.4979	0.9537
$\beta_2: Z \rightarrow Y$	0.2761	2.5171	0.0128	0.0595	0.4926
$\beta_3:(XZ \rightarrow Y)$	0.3122	2.0029	0.0468	0.0045	0.6199

Nota: N = 172; Modelo 1 do Processo Macro SPSS de Hayes

Pode concluir-se que a hipótese 2 é corroborada.

VI. DISCUSSÃO

Neste capítulo torna-se importante refletir sobre os resultados anteriormente apresentados, e analisá-los de acordo com os objetivos da presente investigação.

Os objetivos desta centraram-se em tentar compreender se o *Work-life Balance*, está positivamente relacionado com o Bem-estar no Trabalho, na amostra específica pesquisada, uma vez que ela exista no ambiente de trabalho do colaborador e/ou empreendedor.

O objetivo principal deste estudo passava por perceber se a influência da Apreciação de Melhoria dos Processos de *Coaching* iriam ter efeito na relação positiva existente entre o *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho (apercebidos) dos participantes do estudo. Os resultados mostraram que existe um efeito de moderação da Apreciação de Melhoria dos Processos de *Coaching* avaliados, na relação entre o *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho dos indivíduos pesquisados.

Na matriz de correlações os resultados foram positivos, pois todas as variáveis possuíam relações estatisticamente significativas e positivas, querendo isto dizer também que todas as variáveis se influenciam positivamente. O facto de também se ter encontrado correlações importantes entre as variáveis *Work-life Balance* e Bem-estar no Trabalho entre cada dimensão das escalas, sugere que uma boa gestão do Capital Humano, onde no ambiente de trabalho exista *Work-life Balance*, e que promovam a existência desta variável no contexto profissional, haverá uma melhor apreciação de Bem-estar pelos profissionais, bem como, as diversas temáticas sobre as ferramentas e metodologias de desenvolvimento profissional que impulsionam, potencializam e mantêm esta realidade permanente e assim, consiga-se atender as necessidades dos profissionais e das organizações.

O primeiro teste de hipóteses verificou a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre *Work-life Balance* e Bem-estar no Trabalho, correlação esta positiva e forte, significando que quanto maior fosse a influência do *Work-life Balance* no ambiente de trabalho, maior iria ser o Bem-estar percebido no ambiente de trabalho. Sendo então a primeira hipótese do estudo corroborada, o que por sua vez vai ao encontro dos estudos científicos já existentes sobre esta relação.

A moderação dos Processos de *Coaching* na relação entre *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho.

Para a segunda hipótese foi testado se a Apreciação de Melhoria dos Processos de *Coaching* iriam exercer um efeito moderador na relação existente na primeira hipótese. Através da utilização do método de regressão linear proposto por Baron e Kenny (1986) foi testada e validada, ou seja, esta hipótese também foi corroborada, uma vez que os Processos de *Coaching* potencializam o Bem-estar no Trabalho quando existe o *Work-life Balance*, validados no enquadramento teórico e referências estudadas.

VII. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E DE GESTÃO

A principal contribuição teórica deste estudo é a adição de mais investigação numa área do ambiente organizacional, onde seja trabalhada a melhoria, não somente à partir de *gaps*. Pesquisa esta que contribui para a percepção de que, na existência de equilíbrio de vida e trabalho, bme como na existência de bem-estar no trabalho, deve-se manter o uso de ferramentas de desenvolvimento profissional.

Outra contribuição foi saber que os Processos de *Coaching* possuem de fato, a capacidade de criar condições para que o efeito do Bem-estar no trabalho seja potencializado, o que neste caso, seja a resposta para a existência do *Work-life Balance*.

Sendo esta área, uma área relativamente recente de investigação, é importante contribuir para o aumento da teoria e criar entre vertentes de investigação mais antigas, como é o caso das práticas de gestão de recursos humanos, o aprofundamento sobre o *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho enquanto entidades por si só ou em par.

No presente estudo, e sob o ponto de vista teórico, podemos apontar que toda a investigação desenvolvida e os resultados apresentados constam como uma continuidade e complementaridade da investigação já realizada neste campo. Será, assim, um convite ao alargamento e aprofundamento das definições, teorizações e investigações neste domínio. Em particular, o seu contributo será mais direcionado para uma população em estado profissional ativo com colegas e superiores hierárquicos.

Do ponto de vista de gestão, os resultados a que se chegou mostram a importância que estes temas têm na vida pessoal e profissional dos indivíduos, acreditando que é desejável ter altos níveis de equilíbrio e bem-estar para se atingir uma maior satisfação profissional. Ter sentimento de pertença, autonomia e flexibilidade no ambiente de trabalho, perpassa pelo *Work-life-Balance*, onde os profissionais possuem consequente Bem-estar no Trabalho, o que favorece a forma como cada um deles encara e sente as situações e desafios cotidianos apresentados. Sendo assim, retroalimentados e sustentamos, por ferramentas e práticas de recursos humanos para o desenvolvimento profissional, o que promove a estabilidade emocional individual e lhes proporcionam melhores performances individuais e desempenhos organizacionais. Poderá, por isso, ser

interessante começar a avaliar o Capital Psicológico positivo dos trabalhadores e incluí-lo em planos de desenvolvimento específicos para as suas necessidades.

Foi exatamente com o intuito de desenvolver e promover a importância destes temas dentro das organizações que este estudo foi desenvolvido, uma vez que evidenciou-se uma grande iniciativa individual dos trabalhadores para o seu desenvolvimento e podendo ter a percepção de que eles procuram equilíbrio entre vida e trabalho para sentirem-se bem no ambiente onde atuam, e por este motivo procuraram, investiram e realizaram processos de *Coaching*. Concluindo-se que como uma correta prática de gestão, o desenvolvimento dos colaboradores trará equilíbrio, estabilidade e fortalecimento, que por sua vez, desencadeará uma melhoria nas performances e desempenhos organizacionais.

VIII. FUTURAS PESQUISAS E LIMITAÇÕES

O enorme leque de objetivos organizacionais e diferentes práticas limitam e criam dificuldades no estudo quando no ambiente organizacional existe o *Work-life Balance*, o Bem-estar no trabalho e a Apreciação de Melhoria dos Processos de *Coaching*. É muito fácil escolher outro grupo de práticas, analisar um nível diferente de desempenho, como por exemplo os resultados organizacionais e, assim, identificar a existência de um *gap*, definir um plano de ação e solucionar. Mas nada se pesquisa para evidenciar algo de positivo que existe no ambiente organizacional, e assim, identificar o que pode potencializá-lo. Dessa forma usá-lo como método de crescimento profissional e melhoria do ambiente organizacional. Jack Welch (1984) refere-se, “*Por vezes, para diferenciar-se da concorrência, é preciso melhorar no que você já é bom, ao invés de que perder tempo em melhorar o que você é ruim.*”

Estudos futuros poderão ampliar o entendimento de como potencializar o Bem-estar no Trabalho em ambientes organizacionais onde já existam *Work-life Balance*, analisando outras variáveis como *Work-engagement*, *Affective Commitment*, *Return on Expectations*. Mais estudos futuros poderão abranger amostras com características mais controladas, de forma a fazer uma análise aprofundada e mais representativa da realidade, como por exemplo, com profissionais de nacionalidade diferentes ou em uma empresa específica. Com isso perceber que não somente através de pesquisas de clima organizacional (muitas vezes, não científicas) pode-se identificar o que de fato existe e como potencializar. Por vezes a solução não está no que falta, mas sim, no que já existe.

Por fim, outra alternativa ainda, seria focar em aspetos mais subjetivos como a Felicidade e todos os estudos da vertente da Psicologia Positiva. As competências emocionais ganharam espaço e assumem a posição de diferencial no Bem-estar no trabalho. O que se aprende na escola refere-se à capacidade limiar para a pessoa ingressar no processo competitivo organizacional. As competências mais relevantes para o desempenho são as emocionais. Assim, para prosperar no mercado de trabalho, cada vez mais turbulento, as organizações estão começando a perceber que o êxito requer mais que maestria técnica. O suporte das competências comportamentais como resiliência, iniciativa, otimismo e adaptabilidade está recebendo nova valorização.

IX. CONCLUSÃO

Independentemente dos resultados obtidos por esta investigação, usar algo que já existe (*Coaching*) é comprovadamente eficiente. O *Coaching* é fundamental para promover e reforçar a importância do *Work-life Balance* nas organizações, bem como para promover e reforçar a integração do sucesso organizacional e do sucesso de cada profissional (colaborador/empreendedor). A realidade laboral de hoje em dia, exige cada vez mais dos trabalhadores. Os profissionais se tornam uma força especializada e única, e para assim manterem-se, eles próprios estão investindo em *Coaching* para o seu desenvolvimento.

É por isso que é necessário mudar a forma como o Capital Humano é gerido pelas organizações, para então responder as necessidades e desafios futuros.

E embora seja possível perceber o interesse da comunidade organizacional em investir no bem-estar dos seus colaboradores, é necessário que se investigue mais nesta área, para que este conhecimento chegue mais longe para as empresas, cause um maior impacto e seja mais fácil a sua aplicação. É possível afirmar que ainda existe um longo caminho por percorrer, mas também por isso podemos vislumbrar uma grande oportunidade de melhoria. As empresas devem se apossar destas práticas, uma vez que os profissionais já a utilizam sozinhos.

X. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexia Georgakopoulos, Michael P. Kelly, (2017) "Tackling workplace bullying: A scholarship of engagement study of workplace wellness as a system", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 10 Issue: 6, 450-474, <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2016-0081>

Antonello, C. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: Bittencourt *et al.* Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: **Bookman**, 2010.

Bachkirova, T. & Cox, E. (2007). Coaching with emotion in organisations: investigation of personal theories. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n.o 7, pp. 600-612

Bachkirova, T., Sibley, J. & Myers, A.C. (2015). Developing and applying a new instrument for microanalysis of the coaching process: The coaching process Q-Set. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 431–462.

Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, n.o 1, pp. 18-38

Baron, L., Morin, L. & Morin, D. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees self-efficacy. *Journal of Management Development*, vol. 30, n.o 9, pp. 847-864

Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

BATISTA. K. *Coach: um estudo das competências requeridas para o exercício da profissão*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo (FLP), Pedro Leopoldo, 2013.

Blanco, V. *Um Estudo Sobre a Prática do Coaching no Ambiente Organizacional e a Possibilidade de sua Aplicação na Prática de Gestão do Conhecimento*. Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M. & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n.o 5, pp. 388-408

Boyce, L. A., Jackson, R. J. & Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in leadership coaching program. *Journal of Management Development*, vol. 29, n.o 10, pp. 914-931

Bozer, G. & Jones, R.J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361.

Bozer, G., Joo, B.K. & Santora, J.C. (2015). Executive coaching: Does coach–coachee matching based on similarity really matter? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 218–233.

Bozer, G., Sarros, J. & Santora, J. (2014). Academic background and credibility in executive coaching effectiveness. *Personnel Review*, 43(6), 881–897.

Burke, R. J. Work and family integration. *Equal Opportunities International*, v. 23, n. 1/2, p. 1-5, 2004.

Burt, D. & Talati, Z. (2017). The unsolved value of executive coaching: A meta-analysis of outcomes using randomised control trial studies. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 17–24.

Caproni, P. Work/Life Balance: You Can't Get Here From Here. *Journal of Applied Behavioral Science*, p. 46-56, mar.,1997.

Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal Of Business & Management*, 8(14), 80-88

Chris Altizer, (2017) "Mindfulness: performance, wellness or fad?", *Strategic HR Review*, Vol. 16 Issue: 1, pp.24-31, <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2016-0093>

Chung, Y. B. & Gfroerer, M. C. A. (2003). Career Coaching: Practice, Training, Professional, and Ethical Issues. *The Career Development Quarterly*, vol. 52, n.o 2, pp. 141-152

Clutterbuck, D. Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: *Gente*, 2008.

Critchley, B. (2010). Relational coaching: taking the coaching high road. *Journal of Management Development*, vol. 29, n.o 10. 851-863

Curd, J. (2006), Coaching Behaviours Questionnaire – Internal Consistency and Norm Group Profiles, *Ashridge Centre for Coaching Internal Report*, Ashridge.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294

Darcy, C.; McCarthy, A.; Hill, J.; Geraldine, G. Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, v. 30, n. 2, p. 111-120, abr., 2012.

Davide Secchi, Hong T.M. Bui, Kathleen Gamroth, (2015) "Involuntary wellness programs: the case of a large US company", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 3 Issue: 1, .2-24, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2013-0031>

De Haan, E. (2008), Relational Coaching: Journeys towards Mastering One-to-One Learning, *Wiley, Chichester*.

De Haan, E. and Burger, Y. (2004), Coaching with Colleagues – An Action Guide to One-to-One Learning, *Palgrave Macmillan, Basingstoke*.

De Haan, E. and De Ridder, I. (2006), “Action learning in practice: how do participants learn?”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 58. 216-31.

De Haan, E., Culpin, V. & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, vol. 40, n.o 1. 24- 44

De Haan, E., Day, A., Bertie, C. and Sills, C. (in press), “Critical moments of clients of coaching: finding out the clients’ model of executive coaching”, *Academy of Management Learning & Education*.

De Haan, E., Grant, A.M., Burger, Y.D. & Eriksson, P.O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of working relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>

Dingman, M. E. *The effects of executive coaching on job-related attitudes*. Tese de doutorado em Organizational Leadership - School of Leadership Studies, Regent University, 2004.

Diniz, Arthur. *Líder do Futuro: a transformação em líder coach* São Paulo: Arthur Diniz, 2005.

Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development*, vol. 26, n.o 3, pp. 282-291

Du Toit, A. & Reissner, S. C. (2012). Experiences of coaching in team learning. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, vol. 1, n.o 3, pp. 177-190

Edralin, D. M. Innovative work-life balance strategies of Filipina entrepreneurs: new evidence from survey and case research approaches. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 57, p. 201-208, out., 2012.

Fabossi, M. *A essência do líder Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso*. São Paulo: *Abba*, 2009

Goldsmith, Marshall; Lyons, Laurence e FREAS, Alyssa. *Coaching: o exercício da liderança* Rio de Janeiro: *Elsevier: DBM*, 2003.

Goleman, D. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Grant, A. M.; Cavanagh, M. Toward a profession of coaching: sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, v. 2, n. 1, p. 8-21, 2004.

Grant, A.M. (2013). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: Which best predicts coaching success? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 18–38.

Grant, A.M. (2016). What constitutes evidence-based coaching? A two-by-two framework for distinguishing strong from weak evidence for coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 14(1), 74–85.

Hale, R. & Giese, J. (2017). Cost-effectiveness of health coaching. *Professional Case Management*, 22(5), 228–238.

Harrington, R. & Loffredo, D.A. (2011). Insight, rumination, and self-reflection as predictors of well-being. *The Journal of Psychology*, 145(1), 39–57.

Innocenti, L., Pilati, M. & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Journal*, 21 (3), 303-317. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00151x

Jones, R. A., Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: towards more flexible executives. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, n.o 7. 584-596

Jones, R.J., Woods, S.A. & Guillaume, Y.R.F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta- analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.

Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, vol. 4, n.o 4, pp. 462-488

Jowett, S., Kanakoglou, K. & Passmore, J. (2012). The application of the 3+ 1cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 183–197.

Kahneman, D., Diener, E. and Schwarz, N. (1999). Well- being: The Foundations of Hedonic Psychology. *New York: Russell Sage Foundation*.

Kasinath, S. & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11 (3), 121-132.

Keyes, C. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2),121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>

Khallash, S.; Kruse, M. The future of work and work-life balance 2025. *Futures*, v. 44, n. 7, p. 678-686, set., 2012.

Kolb, A. and Kolb, D.A. (2006), Facilitator’s Guide to Learning, *Hay Group Internal Report*, London.

Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, *Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ*.

Kolb, D.A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: Starkey, K. (Org.). Como as organizações aprendem. São Paulo: *Futura*, 1997.

Krausz, R. R. *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: *Nobel*, 2007.

Ladyshevsky, R. K. (2007). A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n.o 5, pp. 426-443

Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 31, n.o 4, pp. 292-306

Lages, A.; O'Connor, J. Como funciona o coaching: o guia essencial para a história e a prática do coaching eficaz. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2010.

Lages, Andréia; O'Connor, Joseph Coaching com PNL Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2004.

Levin, L., Bozer, G. & Charmine, H. (2008). Executive Coaching in a Family Business Environment. *The Business Review*, vol. 9, n.o 2, pp. 200-211

Lewis-Duarte, M. & Bligh, M. C. (2012). Agents of "influence": exploring the usage, timing, and outcomes of executive coaching tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 33, n.o 3, pp. 255-281

Luthans, F. & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, vol. 42, n.o 3, pp. 243-256

Mainemelis, C., Boyatzis, R. and Kolb, D.A. (2002), "Adaptive flexibility: testing experiential learning theory of development", *Management Learning*, Vol. 33 No. 1, pp. 5-33.

Mccarthy, A.; Darcy, C.; Grady, G. Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, v. 20, n. 2, p. 158-167, jun., 2010.

Michael Raymond Rucker, (2017) "Workplace wellness strategies for small businesses", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 10 Issue: 1, pp.55-68, <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2016-0054>

Minor, M. *Coaching* e aconselhamento: um guia prático para gerentes. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2001.

O'Connor, D. L. & Ertmer, P. A. (2006). Today's coaches prepare tomorrow's mentors: sustaining results of professional development. *Academy of Education Leadership Journal*, vol. 10, n.o 2, pp. 97-112

Oliveira, A. M., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional. *RAC*, 650-669.

Paschoal, T.; Tamayo, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, v. 7, n. 1. 11-22, 2008.

Pauline Drury, (2016) "Healthy, wealthy and wise?: Why workers join involuntary wellness programs", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 24 Issue: 3, pp.20-22, <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0014>

Peterson, D.B. (1993), "Measuring change: a psychometric approach to evaluating individual coaching outcomes", paper presented at the *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Francisco, CA.

Reissner, S. C. & Du Toit, A. (2011). Power and the tale: coaching as storyselling. *Journal of Management Development*, vol. 30, n.o 3, pp. 247-259

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. In S. Fiske (Ed.), *Annual review of psychology* (141–166). Palo Alto, CA: Annual Reviews Inc.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

Sam Ho, (2017) "The future of workplace wellness programs", *Strategic HR Review*, Vol. 16 Issue: 1, pp.2-6, <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2016-0101>

Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Inzinerine Ekonomika - Engineering Economics*, 426-434.

Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207–229.

Seligman, M. E. P. Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In: C. R. SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. Handbook of positive psychology. *New York: Oxford University Press*, 2002, 3-9.

Seligman, M. E. P.; Csikszentmihalyi, M. Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, v. 55, n. 1. 5-14, 2000.

Sonesh, S.C., Coultas, C.W., Lacerenza, C.N. et al. (2015). The power of coaching: A meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(2), 73–95.

Stein, D. & Grant, A.M. (2014). Disentangling the relationships between self-reflection, insight and subjective well-being: The role of dysfunctional attitudes and core self-

evaluations. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 148(5), 505–522.

Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.

Tiwari, R. & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 13 (4), 669-705,

Tom Torre, (2017) "Healthcare financial management: the missing piece of the employee wellness puzzle", *Strategic HR Review* Vol. 16 Issue: 1.13-16, <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2016-0103>

Tricia J. Burke, Stephanie L. Dailey, Yaguang Zhu, (2017) "Let's work out: communication in workplace wellness programs", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 10 Issue: 2. 101-115, <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2016-0055>

Tricia J. Burke, Stephanie L. Dailey, Yaguang Zhu, (2017) "Let's work out: communication in workplace wellness programs", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 10 Issue: 2. 101-115, <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2016-0055>

Underhill, B. *et al.* Coaching executivo para resultados: guia definitivo para líderes organizacionais. Osasco, SP: *Novo Século*, 2010.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.

Warr, P. B. (2007). Work, happiness and unhappiness. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 101-131.

Warr, P.B., Cook, J.D. and Wall, T.D. (1979). 'Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being'. *Journal of Occupational Psychology*, 52 (2), 129–148.

Whitmore, J. (2010). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92

A moderação dos Processos de *Coaching* na relação entre *Work-life Balance* e o Bem-estar no Trabalho.

Wong, S. C.; Ko, A. Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work–life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, v. 28, n. 2, p. 195-203, 2009.