

ESTUDO DE COACHING, TEORIAS MOTIVACIONAIS E DE GESTÃO EM UMA UNIDADE DE SAÚDE MILITAR

Sandra Regina Batista Cunha¹
Alessandro Messias Moreira²

RESUMO

Este trabalho aborda um estudo de coaching, teorias motivacionais e de gestão em uma unidade de saúde militar. Tal abordagem de cunho humanístico e de gestão organizacional se faz necessária frente às exigências do mundo atual, caracterizado pela alta competitividade, globalizado e estressante, pondo em risco a saúde do profissional. O propósito é melhorar o desempenho profissional numa unidade de saúde, promovendo qualidade de vida e crescimento organizacional. Por meio de revisão bibliográfica, a pesquisa buscou o estudo de metodologias motivacionais e de gestão, para serem empregadas no ambiente estudado. Foi observado que os métodos motivacionais e de gestão podem ser aplicados complementando-se e que o processo coaching é uma importante ferramenta auxiliar no aumento do desempenho profissional e organizacional.

Palavras-chave: Coaching. Métodos motivacionais. Unidade de saúde militar.

INTRODUÇÃO

O cenário socioeconômico atual, em que as realidades organizacionais enfrentam o desafio do aumento das expectativas de desempenho para atender às necessidades dos indivíduos e grupos, provoca no mundo do trabalho a demanda por modelagens de gestão flexíveis para organizar, estruturar e controlar as organizações, além de métodos motivacionais que impulsiona o indivíduo a um maior engajamento profissional.

¹ Médica Militar do Exército Brasileiro, Residência em Pediatria e Especialização em Psiquiatria e Psicoterapia da Infantil pela UFRJ e Pós Graduação em Geriatria e Gerontologia pela UFF.

² Doutor em Educação pela UNIMEP. Professor Titular e Coordenador da Comissão Própria de Avaliação – CPA do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG. Membro do Centro de Empreendedorismo, Pesquisa e Inovação do UNIS/MG - CEPI. E-mail: alessandromoreira@unis.edu.br

O estudo dos métodos motivacionais e de gestão será contextualizado numa unidade de saúde militar, que pretende trabalhar com eficiência e eficácia, em busca da excelência na organização.

Este trabalho se justifica frente às exigências no ambiente de trabalho caracterizado pela alta competitividade, cobrança de produtividade, com o menor custo, estressante, pondo em risco a saúde do trabalhador.

O objetivo deste estudo é melhorar o desempenho profissional numa unidade de saúde, promovendo qualidade de vida e crescimento organizacional.

Este intento será conseguido através de um estudo bibliográfico do coaching em comparação com outros métodos motivacionais e de gestão.

1 O CENÁRIO ATUAL NO MUNDO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é melhorar o desempenho profissional numa unidade de saúde militar, frente ao cenário atual no mundo do trabalho demarcado pela competitividade, com avanços extraordinários nas tecnologias de informação e comunicação.

Destaca-se, a passagem da era mecanicista tradicional que visava a produção em massa, o lucro, o controle e contenção de despesa no século XX, para uma era, vivenciada no século XXI, que busca a excelência, fazendo uso de novas estratégias e novos modelos de gestão, dando ênfase na flexibilização, inovação, criatividade e demarcado pela preocupação com o capital humano.

Ao se levar em consideração o acesso às informações em que todos os sujeitos estão submetidos é possível encontrar, cada vez mais na área da saúde, pacientes altamente informados, que buscam um atendimento diferenciado e que, portanto, influenciam na ação dos profissionais da área, como também, exercem influência direta ou indiretamente nas políticas de gestão em saúde. (KNAPIK, 2012).

Por esse viés, os novos modelos de gestão de recursos humanos e as lideranças estão sendo avaliadas e provocadas para uma melhor adaptação às exigências do momento. Frente a esses pacientes informados e também em relação ao ambiente externo e econômico demarcado pelo alto grau de incerteza.

Assim sendo, as organizações de saúde públicas ou privadas tendem a buscar mais eficiência e eficácia por um menor custo. Reconhece-se que eficiência se relaciona com os meios, métodos de trabalho usados para atingir objetivos e por sua vez, eficácia é o alcance do objetivo propriamente dito (KNAPIK, 2012).

No campo materializado pelas organizações de saúde, faz-se necessário investir no desenvolvimento humano com avaliações de desempenho apoiadas em critérios como ética e responsabilidade social, capacidade de inovação e desenvolvimento pessoal, produtividade e lucratividade. Pressupondo que a qualidade é o alicerce da eficácia organizacional no campo específico das organizações de saúde.

A esse respeito, Novaes (1998, p.9) afirma que "o desenvolvimento de Garantia de Qualidade é uma necessidade em termos de eficiência, e uma obrigação do ponto de vista ético e moral". Em contrapartida, Azevedo (2002) acredita que ainda há uma dificuldade de aceitação de natureza metodológica na implantação da cultura de qualidade, em face do desafio das melhorias dos processos clínicos e organizacional, em virtude da resistência e da baixa adesão em geral, observada entre os profissionais médicos.

A Importância de se pensar em métodos motivacionais para a melhoria de desempenho dos profissionais está relacionada com a busca de satisfação e da qualidade de vida no trabalho, resultando no engajamento dos funcionários. Uma pesquisa feita pelo Instituto Gallup com 225 mil pessoas em 142 países, revela que apenas 13% da força de trabalho mundial estão engajados, ou seja, estão profundamente envolvidos com seu trabalho e empenhando esforços para contribuir positivamente com sua organização (TRACY; D AMATTA, VICTORIA, 2016).

Outros fatores importantes elencados como justificativa para um baixo desempenho profissional se relacionam com o estresse, a depressão e a extrema ansiedade. Esses fatores são prejudiciais à saúde e comprometem o desempenho profissional com faltas e até perdas de vidas numa instituição. A esse respeito, sabe-se que "o suicídio foi responsável por 4,8 e 5,7 do total de mortes no mundo em mulheres e homens entre 15 e 49 anos, respectivamente, no ano de 2010", (LOZANO et al, 2012).

No Brasil, o coeficiente médio de mortalidade por suicídio no período de 2004 a 2010 foi de 5,7 (7,3 no sexo masculino e 1,9 no feminino; relação de 3,8:1) (MARIN, OLIVEIRA E BOTEAGA, 2012), ou seja, a relação homem/mulher, em termos de suicídio, é de 3,8, sendo 79% do suicídios cometidos por homens. Em 2012 o coeficiente médio de mortalidade foi 5,8 segundo estimativa da OMS (WHO, 2014). Além disso 90% dos indivíduos que se suicidam tem um diagnóstico de transtorno mental, (ARSENAULT-LAPIERRE et al, 2004).

Em outro estudo, um algoritmo para prever tentativas de suicídio 12 meses após a alta foi desenvolvido em soldados hospitalizados com transtorno psiquiátrico, os preditores mais relevantes nesse modelo foram: sexo masculino; alistamento militar com mais de 26 anos de idade; envolvimento em delitos e posse de armas; e história de comportamento suicida prévio (KESSLER et al, 2015).

Há um estudo também que reflete o grau de satisfação de militares de baixa hierarquia do Exército Brasileiro que mede a percepção dos militares quanto à satisfação no ambiente de trabalho e teve como resultado, com 1,64% dos indivíduos com percepções positivas e 88,52% com percepção de insatisfação (COTA, 2017). O sofrimento humano pode estar associado ao processo laboral e o estresse pode ser entendido como o desequilíbrio entre as demandas do trabalho e a capacidade de resposta dos trabalhadores. Recentemente, uma pesquisa feita com policiais militares, quanto a percepção do estresse no exercício profissional, os dados revelaram que a maior parte (91,7%) dos policiais se sentem estressados, sempre ou às vezes (OLIVEIRA, SANTOS, 2010). O Burnout é um estado de exaustão que chega a causar problema físicos, é um estresse elevado que pode incidir mais em profissionais que ajudam, prestam assistência ou são responsáveis pelo desenvolvimento dos outros, tais

como médicos, enfermeiros, professores, assistentes sociais, psicólogos, dentistas, bombeiros, agentes penitenciários, policiais, enfim, cuidadores em geral (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). Revelando assim o quanto é importante, pensar na saúde e o bem estar dos trabalhadores ao empregar metodologias motivacionais com intuito de aumentar o desempenho do profissional nas Organizações de Saúde.

E qual é a importância dos aspectos organizacionais para a Gestão estratégica de pessoas utilizando os métodos motivacionais?

A utilização de métodos que melhorem a performance dos funcionários e em consequência o aumento na produtividade, primeiramente é necessário que se conheça bem a estrutura da organização, seu ambiente de trabalho, seus valores, missões para proporcionar um bom engajamento entre a administração e seus funcionários e ter a visão das necessidades da organização. Knapik mostra a importância de se ter uma estratégia adequada ao ambiente de trabalho quando diz:

As Organizações são formadas por talentos humanos que, assim como as empresas tem objetivos que vão além da busca por uma remuneração condizente com sua função. Empresa e indivíduo precisam estabelecer uma relação de ganha- ganha, uma parceria que renda frutos e crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para o indivíduo, trazendo satisfação de necessidades com desenvolvimento profissional, aumentando o poder aquisitivo, oportunidade de enfrentar desafios, etc.(KNAPIK, 2012, p16)

Portanto, o conhecimento organizacional e de seus funcionários é um importante meio para se elaborar uma estratégia de gestão e motivacional.

Chiavenato (2002a, p.31) faz uma analogia entre a cultura organizacional e um iceberg. A parte visível do iceberg representa os aspectos formais da cultura organizacionais, que são facilmente reconhecidos, como as políticas e as diretrizes, os métodos de trabalho, a estrutura da empresa e as dos cargos. A parte inferior, oculta pela água, esconde aspectos informais, com os sentimentos, as percepções, os valores, as regras estipuladas informalmente pelo grupo, etc. (KNAPIK, 2012).

Assim, esta parte oculta que esconde os aspectos informais é importante para se conhecer os aspectos motivacionais intrínsecos dos indivíduos que os impulsiona a engajar com a organização ou não.

2 O ESTUDO DE COACHING, TEORIAS MOTIVACIONAIS E DE GESTÃO

Nos tempos atuais, na era da economia digital, da informação, da Internet e da qualidade total, a capacidade de inovar na política de gestão de pessoas, constitui o diferencial competitivo das organizações e dos países. A necessidade de investir no capital humano para sustentar um desempenho organizacional diferenciado com eficiência e eficácia, mantendo a excelência nas organizações, métodos de gestão de recursos humanos e de liderança foram desenvolvidos e empregados numa contínua evolução desde a era mecanicista, tradicional, hierarquizada, centrada e vertical com mudanças para modelos de gestão mais horizontal, abertos e descentralizadores (TACHIZAWA et al, 2006).

Por que escolher teorias (práticas/métodos) motivacionais? Knapik (2012) relata que colaboradores entusiasmados para atingir metas, encarar desafios internos e externos fazem a diferença e representam a vantagem competitiva nos mundos dos negócios, refere também que está relacionado a um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho.(KNAPIK, 2012).

Na perspectiva de melhorar a produtividade e satisfação dos profissionais de saúde e também das organizações em geral é que este estudo de metodologias motivacionais foi estruturado. Assim sendo, a seguir será apresentado uma breve abordagem de alguns métodos ou praticas que possibilitam um melhor desempenho do capital humano, tais como o Coaching Organizacional e Centrado na pessoa, Gestão por Competências, Retenção de talentos e valorização profissional, Higiene e segurança no trabalho.

2.1 O Método Coaching

Coaching é um processo que visa elevar a performance de um indivíduo (grupo ou empresa), aumentando os resultados positivos por meio de metodologias, ferramentas e técnicas cientificamente validadas, aplicados por um profissional habilitado (o coach), em parceria com o cliente (o coachee) (DA MATTA & VICTORIA, 2013).

Os autores Lotz e Gramms (2014, p.17) respondem a seguinte questão: afinal o que é coaching?

O coaching é um processo que estimula reflexões, para potencializar o desempenho e o aprendizado de um indivíduo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional. O processo envolve a parceria entre dois atores: o coach e o coachee. O coach é o profissional que aplica o coaching, munido pelo domínio de metodologias e ferramentas apropriadas para tal propósito. O coachee, ou o cliente, é o indivíduo que passa pelo ciclo de coaching. [...].

O processo de coaching leva as pessoas a buscarem novos entendimentos, alternativas e opções capazes de fazê-la ampliar suas realizações e conquistas. Esse processo pode ser focado no aumento de performance ou em mudança, transformação e aprendizado.

O coaching possui um corpo de conhecimento multidisciplinar que reúne conceitos de ciências do comportamento, filosofia, desenvolvimento e aprendizado de adultos, teoria dos sistemas, bem como, ciência organizacional e liderança. Embora não seja terapia, ele incorpora em suas técnicas e ferramentas alguns conceitos da psicologia cognitiva, comportamental, social, humanista, entre outras, que se alinham com seus objetivos e sua filosofia. (LOTZ, GRAMMS, 2014).

O processo de coaching passa por macro etapas: 1) Responsabilidade, gerar responsabilidade pela mudança; 2) Avaliações e perfis para autoconhecimento, auto exploração e autoentendimento. Levantamento da situação atual; 3) Planejamento: estabelecimento de foco e planejamento; 4) Ação: geração de ação contínua. 5) Construção ou mudança (construção de recursos, desenvolvimento de novos comportamentos, habilidades, ou competências 6) Verificação: medição e avaliação de

resultados e 7)Melhoria com geração de responsabilidade pela mudança, assim como seu ciclo contínuo para a conquista de resultados. Foi desenvolvido após mais de dez anos de pesquisas no mundo do coaching, durante os quais foram analisadas e testadas diversas abordagens, técnicas e metodologias.(DA MATTA, VICTORIA, 2013)

O coaching nas organizações pode trazer os seguintes benefícios:

- Liderança: O coaching como forma de potencializar o desempenho e o desenvolvimento de habilidades técnicas,de gestão de conflitos, de planos sucessórios, entre outros efeitos.
- Desempenho superior: O coach atua como orientador e facilitador no desenvolvimento de indivíduos e times de alta performance.
- Cultura organizacional: A ação promove um clima organizacional favorável ao desempenho das pessoas e da organização, à flexibilidade e ao estímulo da mudança
- Aprendizagem organizacional: Estimula-se o aprendizado contínuo por meio das ferramentas do coaching e da criação e manutenção da cultura de feedback.
- Carreira: Há o desenvolvimento da carreira por meio do alinhamento da visão, da missão e dos valores, bem como da identificação do gap de competências
- Empreendedorismo: Identifica-se os colaboradores com características empreendedoras e estimula-se o intraempreendedorismo e a proatividade.
- Desenvolvimento organizacional: Atua-se nas estratégias e nos planos, ao formular objetivos alinhados à visão de futuro da organização e contribuir para o estabelecimento das metas.

Assim, o coaching nas organizações viabiliza o desenvolvimento das competências-chave de um profissional para o desempenho de suas tarefas no exercício de sua função. Além disso, promove a aprendizagem e a consciência que leva os indivíduos a adotarem ações responsáveis e em acordo com os valores da organização (LOTZ, GRAMMS, 2014).

Para Chiavenato (2002b, p.12), o coaching é uma ferramenta capaz de auxiliar no processo de "autocorreção do comportamento e aprendizado da organização".

Garcia (2011) em sua dissertação de mestrado sobre o processo de coaching nas organizações empresariais, com ênfase nas lideranças de uma empresa privada

(coaching empresarial e abordagem centrada na pessoa), trouxe como resultados a indicação de que o processo de coaching se associa a uma estratégia aliada ao desenvolvimento organizacional macro da empresa, sendo eficaz no desenvolvimento de competências comportamentais e operacionais das lideranças envolvidas e possibilitando o crescimento para todos.

2.2 Teorias Motivacionais

O estudo das teorias motivacionais é importante quando observamos que a motivação é um combustível que afeta diretamente a capacidade organizacional de mudança e adaptação às transformações ambientais.

A transformação de um desejo em ação exige, por exemplo, mais do que a decisão de práticas de gestão atualizadas compatíveis aos propósitos da organização. Os obstáculos que dificultam a concretização das estratégias, em sua maioria estão intimamente vinculados à motivação e às relações interpessoais (SOUZA, 2015a).

Existe a crença de que o valor empresarial mais importante é o empregado motivado. E isso leva a duas idéias concorrentes:

- O desempenho humano é uma função da competência e da motivação;
- a criação de ambientes organizacionais que propiciem o desenvolvimento dos funcionários é uma competência gerencial crucial para a efetividade organizacional (SOUZA, 2015a).

Então devemos definir o que é motivação. Vergara (2003, p.42) propõe: "[...] motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...] ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, nasce de nossas necessidades interiores[...]".

A abordagem paternalista, cujo auge ocorreu entre o início da década de 1940 e meados dos anos 1950, pressupõe que a motivação das pessoas para o trabalho esteja relacionada diretamente com a satisfação de necessidades pessoais, que provoca a melhoria no desempenho. As organizações orientadas por essa abordagem acreditam que pessoas satisfeitas são mais motivadas. Assim buscam o atendimento das

necessidades dos empregados, confiando que a gratidão e lealdade produzem aumento da produtividade. Então priorizam recompensas incondicionais, desvinculadas de competências e resultados, ou seja, do desempenho (SOUZA, 2015a).

A administração científica da motivação, é uma abordagem que predomina desde o início do século XX, se constituindo nos alicerces de sistemas caracterizados por controles externos, objetivando a concessão de recompensas e penalidades, com base na observação de desempenho. Acreditam que quanto mais significativa for a recompensa, maiores serão a motivação e o desempenho. As práticas motivacionais que a valorizam, adotam por exemplo, incentivos salariais proporcionais ao desempenho bem como promoções por mérito e recompensas extrínsecas.(VROOM, 1997).

A terceira abordagem, gerenciamento participativo, pressupõe que as pessoas obtêm satisfação na realização do trabalho se estiverem emocionalmente comprometidas, sentindo orgulho de sua contribuição para o alcance dos resultados desejados (VROOM, 1997). Essa abordagem acredita que o homem se motiva pelas expectativas de ganho por fazer o trabalho que tem que ser feito, ou de perda, por não fazer o que dele se espera. Esse argumento revela que o desempenho excelente não é fruto de recompensas ou punições; antes, advém da natureza da tarefa e dos processos interpessoais.

As diferenças entre as abordagens científica e participativa é quanto ao tipo de recompensa ser extrínseca ou intrínseca e no que tange ao planejamento e ao controle do trabalho. A Científica enfatiza o controle externo, a supervisão autocrática e as recompensas extrínsecas, a participativa defende o diálogo e as fontes de motivações.

De fato, a única estratégia confiável é aquela que atende à motivação do Indivíduo. Isso implica dizer que enquanto uns são movidos para o trabalho a partir de recompensa extrínsecas, outros o são por recompensas intrínsecas. Assim, os gestores devem reunir informações válidas sobre as necessidades dos seus empregados e enriquecer as funções. Além disso, estabelecer uma relação de coaching (aconselhamento) com os empregados, de modo a permitir que estes tenham oportunidade de influenciar o tipo de trabalho que realizarão. (SOUZA, 2015a).

Fleury e colaboradores (2002) argumentam que a motivação impulsiona melhorias no desempenho humano, na saúde organizacional e na satisfação com o trabalho. Por isto acentuam que um dos aspectos do papel gerencial é a identificação dos meios necessários para estimular a energia em cada empregador, de modo a tornar possíveis ambos os desafios: a consecução dos objetivos organizacionais e o crescimento de cada profissional.

A teoria de que a motivação é intrínseca é aceita por diversos autores, porém acredita-se que os estímulos externos despertam a nossa motivação, dependendo de uma série de fatores relacionados ao indivíduo (VERGARA, 2007). Assim, é oportuno lembrar que o gestor tem o poder de, por meio de suas posturas, influenciar a motivação de seus liderados (SOUZA, 2015a).

Nesse sentido, de modo geral, os autores classificam as teorias motivacionais em dois grupos:

- Teorias centradas no conteúdo: São exemplos as teorias concebidas por Maslow, Herzberg, Alderfer e McClelland. As características das teorias de conteúdo é o fato de as pessoas serem motivadas por diferentes recompensas dependendo de fatores intrínsecos ou extrínsecos que afetam a motivação.

Blanchard e Homan (2006) destacam na proposta de Maslow, a hierarquia de necessidades do ser humano, representadas por meio de uma pirâmide. Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser subdivididas em dois grupos: as primárias estão vinculadas às necessidades fisiológicas e de segurança, as secundárias se referem às necessidades afetivos-sociais, de segurança e autoestima. Destaca também que quando satisfazemos nossas necessidades primárias, tendemos a buscar o atendimento das necessidades secundárias. Logo, para suprir as necessidades prioritárias de cada indivíduo, é importante que o gestor conheça seus liderados, para estimular ações que possam gerar motivações.

A teoria de Herzberg, menciona que há dois fatores que dinamizam o processo motivacional: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos dizem respeito ao ambiente e às condições de trabalho e a ausência desses fatores gera insatisfação. Os fatores motivacionais, intrínsecos, tratam dos sentimentos de autorrealização, estima e

afeição. O adequado gerenciamento desses fatores para garantir sua presença causa satisfação, mas estes, quando ausentes, não chegam a gerar insatisfação. Essa teoria deixa explícita a ação do gestor como um influenciador da motivação de seus liderados. Palavras de agradecimento, valorização da participação e autonomia, entre outros fatores intrínsecos, podem estimular o comprometimento com o trabalho, acarretando melhorias no desempenho humano e organizacional (VERGARA, 2007).

- Teorias centradas no processo: Desenvolvidas por Skinner, Vroom, Adams e Locke tendem a enfatizar a idéia de que o trabalho deve ser atrativo. Seus pesquisadores argumentam que, sem atratividade, não há nenhum motivo para ação, ou seja, não há motivação. Destacam também o processo de equidade, na qual entendem o fenômeno da motivação como consequência da comparação que cada um faz do seu trabalho em relação ao trabalho dos demais, o resultado desta comparação influencia na motivação, se houver percepção de injustiça vinculada aos procedimentos organizacionais é uma fonte de desmotivação. Se houver percepção de justiça e igualdade, motivação se elevará.

2.3 Gestão por Competências

A teoria da competição baseada em competências, desenvolvida na década de 90 e defendida por Carbone (2012), pode ser entendida como um modelo de gestão de pessoas que parte do conceito de *core competence*, (PRAHALAD e HAMEL, 1990), que designa as competências essenciais, únicas e distintas de uma organização. Os autores explicam as competências essenciais, ou *core competences*, como um conjunto de habilidades e tecnologias que proporcionam vantagens para a empresa competir, e que constituem seu recurso mais valioso. Reconhecendo que o conhecimento na empresa é uma fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991) e propondo metodologias de mapeamento permanente do capital humano (EDVINSSON e MALONE, 1998) por meio da identificação das competências organizacionais, profissionais (dos cargos ou funções) e pessoais, com a finalidade de conhecer os possíveis gaps de competência de cada funcionário ou equipe de trabalho, que possam estar impedindo a organização de alcançar os níveis de desempenho desejados (Brandão, 2009). O gap, ou lacuna, de competências, pode ser compreendido como a

diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. (CARBONE, et al, 2016).

O termo "competência" é utilizado para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa; ou sugere o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto, ou também como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, bem como citam o desempenho da pessoa em determinado contexto, traduzido em termos de comportamentos e de suas consequências - ou realizações.

Assim, Competências podem ser definidas como combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas (CARBONE et.al., 2009).

As Competências podem ser tratadas também em categorias:

- Quanto ao tipo: Individual, Profissional, Equipe, Organizacional essencial e Organizacional básica;
- Quanto à relevância: Emergente, Declinante, Estável e Transitória;
- Quanto ao papel Organizacional: Gerencial e não gerencial;
- Quanto a natureza do desempenho individual: Universais ou estratégicas, comportamentais(ou relacionais) e técnicas.

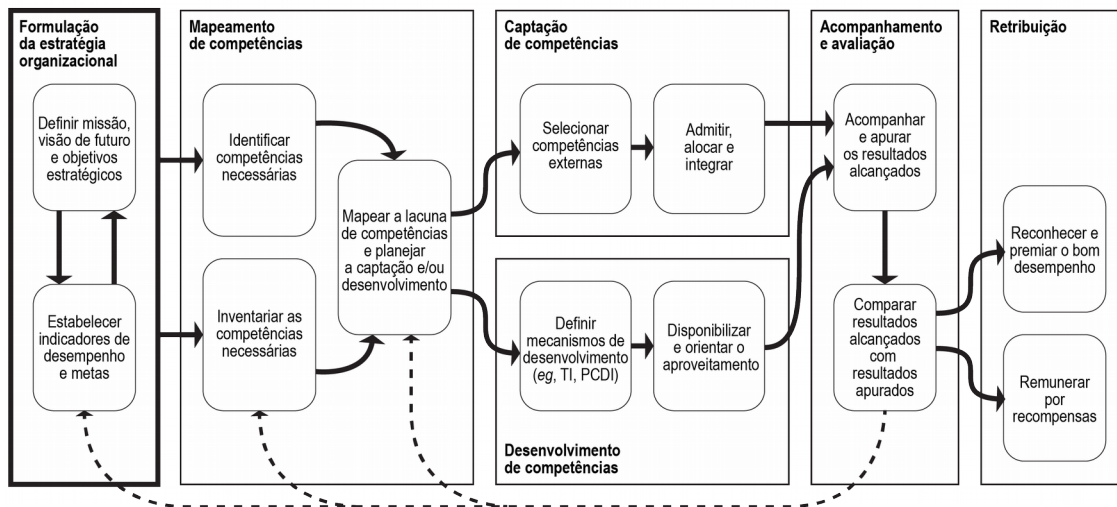
O modelo de gestão por competência consiste em compreender quais são as competências organizacionais essenciais para o sucesso corporativo, desdobrá-las em termos profissionais; e desenvolvê-las com os funcionários. Essas propostas trabalham como o pressuposto de que o maior patrimônio das organizações são as competências dos funcionários (SVEIBY, 1998). Portanto, parte do princípio segundo o qual uma organização só se mantém viva e competitiva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado ou de cliente potenciais.

Adotando a gestão de competência, a área de gestão de pessoas passa a ficar integrada e alinhada à estratégia organizacional, orientando suas políticas, planos táticos

e ações, integrando todos seus subsistemas em torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Brandão e Bahry (2005) apresentam na figura a seguir o modelo de gestão por competência, explicando a necessidade de uma formulação estratégica organizacional e o processo de Gestão de pessoas.

Gestão por Competências



Fonte: Adaptada de Brandão e Bahry (2005)

Este modelo de Gestão de Competências visa orientar, planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para atender os objetivos da organização, passando por etapas de mapeamento de competências, identificando lacunas, para planejar a captação ou desenvolvimento de competências, depois avaliar e acompanhar os resultados alcançados e por último reconhecer e premiar o bom resultado.

A etapa de Desenvolvimento de Competências pode ser realizada através de cursos formais, treinamentos, estágios em outras instituições com viagem ao exterior, congressos, programas (TI) e outras formas via internet. Pode também, elaborar um

plano de desenvolvimento de competência individual (PDCI) semestral, anual ou bianual, oferecendo aos funcionários oportunidades de aprendizagem. Se a abordagem for flexível, indo de encontro às necessidades individuais, é um importante mecanismo motivacional e de satisfação para o aumento de desempenho dos funcionários numa organização.

2.4 Retenção de Talentos e Valorização Profissional

Diante das exigências do atual cenário corporativo, a retenção de talentos transformou-se em uma estratégia organizacional para assegurar vantagens da organização perante seus concorrentes. Estratégias bem-sucedidas requerem inovações, que dependem das contribuições humanas.

Considerando que nem todos os profissionais efetuam entregas que adicionam valor ao negócio, é preciso cuidar para manter aqueles que com ele se comprometem. São esses profissionais que podem propiciar à organização ser o que ela quer ser, ou seja, a concretização da visão organizacional. A alta performance transformou-se, pois, em uma exigência contemporânea; e cada vez mais o mercado valoriza os talentos com alto desempenho, indivíduos que evidenciam de modo contínuo e simultâneo o aumento da qualidade, a redução dos custos, o aumento da prontidão de atendimento e a inovação constante que asseguram o "passaporte" para seu ingresso e sua permanência nessas organizações.

De acordo com Vera Lucia de Souza, et.al., (2015, p.20) "A retenção de profissionais que apresentam entregas dessa natureza não é uma escolha organizacional. É uma imposição da economia global", assim o empenho crescente para a identificação, valorização e reconhecimento de quem evidencia alto desempenho.

A autora citada também valoriza o papel da cultura organizacional como um elo que promove a ligação e a identificação entre os membros da organização, a despeito das suas diferenças hierárquicas, funcionais, educacionais e sociais, para a consecução dos objetivos organizacionais; o papel dos líderes e da área de RH cuja atuação contribui para o negócio (pensamento estratégico).

As políticas estratégicas englobam capacitação e desenvolvimento, recompensas financeiras e não financeiras, planejamento de carreira, saúde e qualidade de vida no trabalho, estratégias de redução do estresse e avaliação de desempenho com o ciclo PDCA (plan-do-check-act, ou seja planejamento, execução, avaliação e ação) e um feedback como oportunidade de crescimento, não identificação de erros com risco de se perder talentos (SOUZA,et.al, 2015b).

Quanto a qualidade de vida no trabalho, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) se refere ao bem- estar nos aspectos físicos, psíquicos e sociais e não apenas ausência de doença. Revelam também uma preocupação com equilíbrio, satisfação pessoal e profissional. Ainda segundo a OMS, o controle do estresse, dentro e fora do ambiente laboral, é um modo de garantir qualidade de vida no trabalho e evitar o aumento excessivo de carga psíquica. Se o indivíduo experimenta o sentimento de plenitude e realização ao ter suas necessidades de inclusão, controle, e afeição atendidas em seu contato com o outro, mais saudável será a relação interpessoal. Por conseguinte, estratégias de valorização e retenção, estruturadas a partir do atendimento dessas necessidades, devem ser bem-sucedidas tanto no tocante à retenção de talentos quanto na influência sobre a qualidade de vida no trabalho e na saúde do indivíduo e, por decorrência, da organização (SCHUTZ, 1989).

2.5 Higiene e segurança no trabalho

A higiene e a segurança no trabalho fazem parte da gestão ambiental, mas garantem condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, atendendo as necessidades básicas de segurança dos mesmos, como um mecanismo motivador para permanecer numa organização.

Segundo Tachizawa et al (2006), a higiene no trabalho é uma ciência voltada para o conhecimento, avaliação e controle dos riscos à saúde dos empregados, visando à prevenção das doenças ocupacionais. Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivo proteger a integridade física e mental do

trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e o ambiente físico do trabalho.

A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT aponta que:

Art.157 - Cabe às empresas:

I - Cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho;

II - Instruir os empregados, através de ordens de serviço, quanto às preocupações a tomar no sentido de evitar acidentes do trabalho ou doenças ocupacionais;

III - Adotar as medidas que lhes sejam determinadas pelo órgão regional competente;

IV - Facilitar o exercício da fiscalização pela autoridade Competente.

Criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que zelam pela sua imagem e preocupam-se com os crescentes custos decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais.

3 MÉTODO

O presente trabalho é um estudo bibliográfico sobre gestão de pessoas, com enfoque no processo de coaching, gestão por competência, retenção de talentos, higiene e segurança no trabalho e teoria motivacionais, contextualizando numa Unidade de saúde Militar, demarcada e fundamentada na hierarquia, disciplina, com normas e regras, missão, valores, ou seja, uma administração tradicional, pública e sem fins lucrativos.

Toda unidade ambulatorial de saúde militar tem uma administração com características que seguem um organograma em forma de Pirâmide com a Direção no topo, comandada geralmente por um Coronel, um Subdiretor (responsável pela disciplina), e demais chefias de departamentos. Possui também, Divisão de Medicina, Divisão de Odontologia e Administrativa.

Trata-se de uma instituição tradicional, com uma identidade própria, que tem por objetivo atuar em tempo de paz e em tempo de guerra, em prol da saúde dos militares da Força e de seus familiares, com excelência, da melhor forma possível.

4 DISCUSSÃO: CONTEXTUALIZAÇÃO DO COACHING, TEORIAS MOTIVACIONAIS E DE GESTÃO EM UMA UNIDADE DE SAUDE MILITAR

Entende-se que o emprego do coaching organizacional em uma unidade militar pode se caracterizar pela identificação de dificuldades, uma vez que o caráter tradicional e hierarquizado da instituição tende a rigidez e alto grau de identificação de cargos e funções.

O coaching organizacional é um método criativo, descentralizador e inovador, que proporciona o sentimento de poder aos profissionais envolvidos, contribuindo, portanto, com a tomada de decisões. Isto foi bem evidenciado pelo trabalho de mestrado de Garcia(2011). Trata-se de uma importante ferramenta para os Líderes do hospital. Por sua vez, o coaching pessoal é uma importante ferramenta de melhoria no desempenho profissional do colaborador e pode contribuir para que o mesmo respeite as regras, os valores e a cultura da Instituição, entretanto mais estudos devem ser realizados em Instituições militares para validar o processo de Coaching.

O processo de Coaching se utiliza de diversas técnicas que influenciam intrinsecamente e extrinsecamente na motivação individual e trabalha com as lideranças promovendo o engajamento dos liderados, além de estratégias de gestão. As teorias motivacionais centradas nos conteúdos tanto quanto as centradas nos processos de equidade e atratividade podem também serem aplicadas em numa unidade militar, vai depender das lideranças estarem preparadas e receptivas e terem um profundo conhecimento tanto da organização quanto de seus liderados.

O modelo de gestão baseado em competências em uma unidade militar, se a direção fizer um mapeamento das competências, de acordo com sua missão e propósito organizacional, após um profundo conhecimento das necessidades da organização e através de um sistema de avaliação de desempenho de seus funcionários. Realizado o

mapeamento das competências necessárias ao bom funcionamento da organização e definido a necessidade de desenvolvimento de competências tais como cursos formais ou através de TI e internet, estágios, congressos, fazer um PDCI (plano de desenvolvimento de competência individual) semestral ou anual, na própria organização, assim promove um aprendizado e um engajamento maior se for de encontro às necessidades individuais de seus funcionários. Isso já é realizado em parte na maioria das unidades de saúde, mas esbarra em problemas inerentes às unidades militares com alto grau de rotatividade de seus funcionários a cada dois anos aproximadamente. Estudos mais aprofundados devem ser realizados para minimizar este obstáculo, e medidas de captação e seleção de profissionais vinculadas às essas necessidades devem ser empregadas.

Quanto à retenção de talentos e valorização profissional, com políticas de capacitação profissional e desenvolvimento, recompensas financeiras e não financeiras, planejamento de carreira, saúde e qualidade de vida no trabalho, estratégias de redução do estresse e avaliação de desempenho a meu ver tem que ser constante, para criar um clima organizacional de satisfação entre os profissionais de saúde e militares em geral, profissionais engajados que trabalham proativamente, de forma voluntária e incondicional são preciosos para qualquer instituição. Diminuiria também assim o estresse, depressão, sentimentos de menos-valia e absenteísmo no trabalho.

Quanto a higiene e segurança no trabalho, para garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, faz parte do programa de Gestão das unidades militares de saúde e muitas melhorias foram feitas, nos últimos anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo bibliográfico destacou as principais teorias motivacionais e de gestão que podem ser aplicadas em uma unidade militar, na prevenção de riscos à saúde do trabalhador, com promoção de qualidade de vida, além de atender às necessidades organizacionais de excelência em um mundo do trabalho altamente competitivo e globalizado.

Foi observado também neste estudo que o processo de coaching, as teorias motivacionais centradas no conteúdo e as centradas no processo, bem como os métodos de gestão podem ser empregados complementando-se e que o processo coaching é uma importante ferramenta auxiliar na melhora do desempenho profissional e organizacional.

Estudos de campo devem ser realizados posteriormente para vincular a aplicação do processo de coaching em uma unidade militar, pois na literatura são poucas as referências de coaching organizacional em unidades civis sobre este assunto, e a conclusão de que possa promover uma melhora na qualidade de vida do trabalhador e diminuir o estresse, incidência de suicídio devem ainda serem pesquisadas, além da possibilidade de atender as necessidades organizacionais de uma unidade de saúde militar, com características próprias, alencadas neste estudo e que necessita melhorar a satisfação e engajamento de seus militares no contexto socioeconômico atual da sociedade.

COACHING COMPARATIVE STUDY WITH OTHER MOTIVATIONAL AND MANAGEMENT METHODS IN A MILITARY HEALTH UNIT

ABSTRACT

This work addresses a study of coaching with other fundamental and management methods in a military health unit. Such an approach of human knowledge and organizational management is made a front to the demands of today's world characterized by high competitiveness, globalized and stressful, putting at risk the health of the professional. The purpose is to improve the professional performance in the health unit, promoting quality of life and organizational growth. Through a bibliographic review, a research sought a comparative of motivational and management methodologies, to be used in the studied environment. It was observed that management methods and standards can be applied to complement each other and that coaching

process is an important auxiliary tool in increasing professional and organizational performance.

Keywords: Coaching. Motivational methods. Military health unit.

REFERÊNCIAS

- ARSENAULT-LAPIERRE G; KIM C, TURECKI G. Psychiatric diagnoses in 3275 suicides: a meta-analysis. **BMC Psychiatry**. 2004 jan; 4:3720
- AZEVEDO, C. da S.et al. O indivíduo e a mudança nas organizações de saúde: contribuições da psicossociologia. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.18,n.1, p.235-247, Jan./fev.2002.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120,1991.
- BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BLANCHARD, S.; HOMAN, M. **Alavanque seu potencial: os principais segredos de coaching de grandes executivos**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.
- BRANDÃO, Hugo P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese (doutorado em psicologia social) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009a.
- _____;BAHRY, Carla. P. Gestão por competências: métodos, técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, v. 56,, n. 2, p. 179-194, 2005b.
- CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato; SILVA, Kleuton Izídio Brandão. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2016.
- CARBONE,Pedro P. *Emergência e performance do capital humano: estudo de caso em banco de varejo*. Tese (doutorado em economia de empresas) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002a.
- _____. **Construção de talentos coaching e mentoring**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2002b.

- COTA, Marcus Fabiano. **Satisfação dos militares de baixa hierarquia com o ambiente organizacional.** Disponível em <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/932>, acesso 19/05/2017
- DA MATTA, V., & VICTORIA, F. *Relationship Academy - Academia do Relacionamento.* São Paulo: SBCOACHING Editora, 2013.
- EDVINSSON, L; MALONE, M. S. **Intellectual capital.** Londres: Piatkus, 1998.
- FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.
- GARCIA, Ana Lúcia. **O processo de coaching nas organizações empresariais.** 2011,87f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social)- Faculdade de Psicologia, PUCRS. Porto Alegre, 2011.
- KESSELER RC, WARNER CH, IVANY C, PETUKHOVA M V, ROSE S, BROMET EJ, et al. predicting suicides after psychiatric hospitalization in US Army soldiers: the Army Study To Assess Risk and Resilience in Service members (Army STARRS). **JAMA Psychiatry.** 2015 jan; 72(1):49-57.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Intersaberes, 2012.
- LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena. **Coaching e mentoring.** Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.
- LOZANO R, NAGHAVI M, FOREMAN K, LIM S, SHIBUYA K, ABOYANS V, et al. Global and regional mortality from 235 cases of death for 20 age groups in 1990 and 2010: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2010. **Lancet.** 2012 Dec;380(9859): 2095-128.
- MARIN, Leon L., OLIVEIRA HB, BOTEGA NJ. Suicide in Brazil, 2004-2010: the importance of small counties. **Rev Panam Salud Publica.** 2012;32(5):351-9
- NOVAES, H. M. **Manual brasileiro de acreditação hospitalar.** Brasília: Ministério da Saúde, 1998.
- OLIVEIRA, Katya Luciane de and SANTOS, Luana Minharo dos. Percepção da saúde mental em policiais militares da força tática e de rua. **Sociologias** [online]. 2010, vol.12, n.25, pp.224-250. ISSN 1517-4522. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222010000300009>
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p.79-91, maio/jun. 1990.
- SCHUTZ, W. C. **Profunda simplicidade.** São Paulo: Ágora, 1989.
- SOUZA, Vera Lúcia; FINAMOR, Ana Lígia; ALVES, Carmelita Seno Carneira; SOLANGE, Oliveira Souto. **Gestão de pessoas em saúde.** Rio de Janeiro: Editora FVG, 2015a.

_____ ; ALVES, Carmelita, Seno Carneira; CARVALHO, Iêda Maria Vecchione; FARIA, Patrícia Prado. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2015b.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Vitor Cláudio; FORTUNA, Antônio Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

TRACY, Brian; MATTA, Vilella da; VICTORIA, Flora. **Engajamento total**. São Paulo: SBCOACHING, 2016.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

VROM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

World Health Organization. Preventing Suicide: a global imperative. Geneva: **WHO**; 2014.