

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SAÚDE MENTAL E ATENÇÃO PSICOSSOCIAL

JASON JALES MILHOMENS CARDOSO

**O COACHING COMO INSTRUMENTO DE MARKETING PARA EMPRESAS E
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SAÚDE**

São Luís
2016

JASON JALES MILHOMENS CARDOSO

**O COACHING COMO INSTRUMENTO DE MARKETING PARA EMPRESAS E
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Saúde Mental e Atenção
Psicossocial da Faculdade Laboro, para obtenção do
título de Especialista em Saúde Mental e Atenção
Psicossocial

Orientadora: Prof^a.Msc.Rosemary Ribeiro Lindholm

São Luís
2016

Cardoso, Jason Jales Milhomens

O coaching como instrumento de marketing para empresas e profissionais da área de saúde /Jason Jales Milhomens Cardoso-. São Luís,2016.

Impresso por computador (fotocópia)

28 f.

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Saúde Mental e Atenção Psicossocial da Faculdade LABORO como requisito para obtenção de Título de Especialista em Saúde Mental e Atenção Psicossocial. -. 2016.

Orientadora: Prof^ª. Msc. Rosemary Ribeiro Lindholm

1. Coaching. 2. Marketing. 3. Competências. 4. Empresas. 5. Saúde. I. Título.

CDU:658.8

JASON JALES MILHOMENS CARDOSO

**O COACHING COMO INSTRUMENTO DE MARKETING PARA EMPRESAS E
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Saúde Mental e Atenção
Psicossocial da Faculdade Laboro, para obtenção do
título de Especialista em Saúde Mental e Atenção
Psicossocial

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Profª Rosemary Ribeiro Lindholm (Orientadora)
Mestre em Enfermagem Pediátrica
Universidade São Paulo - USP

Profª Mônica Elinor Alves Gama
Doutora em Medicina
Universidade São Paulo - USP

Dedico este trabalho a Deus por ser autor do meu destino, meu guia, socorro bem presente na tribulação. A minha família, em especial meus avôs e a minha querida noiva que me apoiou com diligência.

AGRADECIMENTOS

Como posso retribuir ao Senhor toda a sua bondade para comigo? Salmo 116:12.
Meus sinceros agradecimentos a Deus por ter me permitido chegar até aqui.

*“Fazer Coaching significa liderar um navio
poderoso para descobrir seus maiores
tesouros perdidos”*

Sergio Ricardo Rocha

RESUMO

O objetivo deste estudo é descrever através de revisão de literatura a utilização do coaching como instrumento de marketing para empresas da área de saúde. Diante da concorrência e competitividade do mercado, torna-se essencial o investimento das empresas do ramo de saúde em ferramentas de coaching, visando aperfeiçoamento da organização, utilizando técnicas adequadas de acompanhamento, treinamento e desenvolvimento pessoal. A utilização das estratégias adequadas resulta em melhorias no perfil das empresas, tendo em vista a oferta de um serviço de qualidade e constante qualificação dos colaboradores, que gera aumento na produtividade e favorece a interação e o relacionamento entre colaboradores, gestão e pacientes, sendo este um diferencial. No âmbito da saúde, observa-se aumento da responsabilidade, pressão e tensão por parte dos colaboradores, pelo fato do trabalho envolver vidas de seres humanos que atravessam períodos de adoecimento e estão muitas vezes fragilizados. Em virtude dessa realidade, torna-se necessário identificar e impulsionar competências, adequando às mais diversas funções, gerindo-as estrategicamente, promovendo sempre o desenvolvimento pessoal e profissional. Sabe-se que o processo de coaching e gestão de competências adotado pelas empresas da área de saúde, pode levar a um diferencial no mercado, além de tornar tais empresas referências de qualidade criando um marketing positivo.

Palavras- chave: Coaching. Marketing. Competências. Empresas. Saúde.

ABSTRACT

The objective of this study is to describe through literature review the use of coaching as a marketing tool for healthcare companies. In the face of competition and market competitiveness, it is essential investment in health branch companies in coaching tools, aimed at improving the organization, using appropriate techniques for monitoring, training and personal development. The use of appropriate strategies results in improvements in the profile of companies, with a view to offering a quality service and constant training of employees, generating increased productivity and promotes interaction and the relationship between employees, management and patients, this a differential. In the health area, there is increased responsibility, pressure and tension on the part of employees, because the work involves the lives of human beings who go through periods of illness and are often fragile. Given this reality, it is necessary to identify and boost skills, adapting to various functions by managing them strategically, always promoting personal and professional development. It is known that the process of coaching and management skills adopted by healthcare companies, can lead to a gap in the market, in addition to making such references quality companies creating a positive marketing.

Key words: Coaching. Marketing. Skills. Companies. Health.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Conceitos de Coaching	18
Figura 2. Conceitos de Marketing.....	20
Figura 3. As vinte e uma competências de Bayatizes	23
Figura 4. As três dimensões de competência.....	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 JUSTIFICATIVA.....	13
3 OBJETIVOS.....	14
3.1 Objetivos gerais.....	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4 METODOLOGIA	15
5 CONCEITO DE COACHING	16
6 MARKETING.....	19
7 HEALTH COACHING E PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SAÚDE	21
8 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	23
9 CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

O coaching passou a ser atualmente uma ferramenta de interação dinâmica entre pessoas e empresas, o que favorece o crescimento de ambos na construção de um saber baseado no diálogo, análise, reflexão e descobertas significativas. Este processo vem adquirindo espaço no mercado e profissionais ou empresas que implantam o coaching passam a ser instrumento de diferenciação.

O coaching é um processo contínuo que visa o aperfeiçoamento de habilidades e competências, sejam elas profissionais ou pessoais. Tal processo é comandado por uma pessoa, um líder ou gestor, denominado coach. O coach ajuda a pessoa a remover de dentro de si respostas e meios para utilizarem em sua própria vida, no meio em que atua e também no meio empresarial.

Apostar no coaching é valorizar os colaboradores, ter empatia e buscar deles sempre o melhor, facilitando assim mudanças no comportamento, possibilitando troca de feedback e planejamento de ações. Como ferramenta de marketing é uma vertente atual e em constante crescimento. Existe uma disputa mercadológica atual e para destacar-se, o marketing entra em ação de forma estratégica e para isso, propõe informações sobre o mercado e a concorrência. O profissional coach ajuda a planejar e desenvolver ações estratégicas de marketing para empresas da área da saúde, por exemplo, utiliza uma aprendizagem ativa, habilidades e recursos oriundos de colaboradores. Sua função também é de ouvir, questionar e sustentar ideias que valorizam as mudanças táticas de mercado, melhorando o desempenho profissional e pessoal.

Na área da saúde, o coaching está se tornando cada vez mais presente e gera mudanças valiosas no contexto empresarial e pessoal. Os Health Coaches atuam como profissionais que levam qualidade de vida e bem estar às pessoas. Pode ser na prática de atividades físicas ou até mesmo motivando à busca de hábitos saudáveis. Os profissionais da área da saúde passam por grandes desafios no seu ambiente de trabalho, no tratamento à pacientes, estresse, pressão, e até mesmo nos recursos que muitas vezes são escassos. Com isso, estes profissionais necessitam de ferramentas que os ajudem na melhoria da execução de seus serviços, com mais motivação e inovação, através de mudanças emocionais e comportamentais, favorecendo tanto a equipe quanto a vida pessoal.

A organização e seus colaboradores possuem competências e valores que precisam ser mais bem administrados. Para isto, coaching e gestão por competência se complementam fazendo com que as qualidades organizacionais e de pessoal se desenvolvam e agregam transformações nas relações de trabalho e na melhor compreensão da realidade.

De acordo com Zanelli (2011), Os desafios recaem, em grande parte, sobre os gestores, mas, se cada ser humano não for educado para a consciência dos processos de construção de significados éticos, responsabilidades e propósitos de sustentabilidade, tanto físico como psicossocial, os infortúnios e desesperança permanecerão.

O coach inicia seu processo de trabalho justamente para prevenir situações indesejáveis e prepara colaboradores/organização para encarar a realidade de modo mais resiliente aos obstáculos.

A organização identifica, estrutura e coordena as competências dos colaboradores proporcionando-lhe conhecimentos, treinamentos e capacitações para aprimorar seus funcionários. Neste sentido, o coach inicia seu processo de desenvolver potencial, maximiza resultados com equipes e fortalece a empresa com mais eficiência e eficácia nos resultados.

2 JUSTIFICATIVA

Portanto, este trabalho torna-se relevante por apontar os benefícios da utilização da ferramenta de coaching para o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais que impulsionam a criação de um conjunto de estratégias e ações de Marketing visando fortalecer e sustentar a imagem da empresa da área de saúde, bem como potencializar competências que geram grandes conquistas no âmbito pessoal e profissional.

Pretende-se realizar uma pesquisa que possa esclarecer os ganhos obtidos com a implementação de estratégias que criam oportunidades, definem as prioridades, avaliam os obstáculos e promovem o crescimento organizacional através de atitudes construtivas.

O coaching na área da saúde pode atuar na promoção e bem estar das pessoas, possibilitando objetivos motivacionais, metas e transformação de vida, pois através do conhecimento e compreensão de conceitos relacionados à saúde, as pessoas passam a ter ferramentas de mudança, independência e auto-confiança para enfrentar suas dificuldades.

3 OBJETIVOS

Com a realização deste trabalho científico deseja-se alcançar um objetivo geral e objetivos específicos.

3.1 Objetivo Geral

Descrever a relevância do coaching como instrumento de marketing para empresas e profissionais da área de saúde, que além de ferramenta de aperfeiçoamento e desenvolvimento, torna-se um diferencial no mercado.

3.2 Objetivos Específicos

- Esclarecer os conceitos e processos de coaching e marketing;
- Identificar possíveis benefícios advindos do uso da ferramenta coaching, tanto para as empresas, quanto para os colaboradores da área de saúde;
- Elucidar a importância de gerir as competências empresariais e individuais para atingir metas de alto desempenho e melhorar a qualidade do trabalho.

4 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caráter descritivo, realizado através de levantamento de literatura sobre o coaching como instrumento de marketing para empresas e profissionais da área de saúde.

Para a pesquisa bibliográfica, utilizaram-se livros específicos sobre o tema e também os da área de Saúde, Gestão e publicações indexadas em sites oficiais, como Scielo (Scientific Electronic Library Online), Google Acadêmico e BVS (Biblioteca Virtual em Saúde) no período de dezembro de 2015 a janeiro de 2016.

Os descritores utilizados para a busca foram: coaching, marketing, competências, empresas, saúde. No total foram selecionadas dezesseis bibliografias (incluindo artigos, teses, monografias, livros), publicados no período entre os anos de 1998 até 2015, os quais foram lidos pelo pesquisador. Dentre os artigos identificados, utilizou-se como critério de inclusão o fato de estarem disponíveis gratuitamente e em língua portuguesa.

5 CONCEITO DE COACHING

O termo inglês “coach” tem sua origem etimológica no termo húngaro “kocsi” que significa “carro”. Por sua vez, a palavra “Coaching” que deriva de “coach”, significa “treinamento” e foi utilizada pela primeira vez na Hungria, cidade de Kócs, indicando carruagem, pois no século XVIII, na Inglaterra, os membros da classe nobre locomoviam-se em carruagens, conduzidos por cocheiros conhecidos como “coacher”.

Em 1830, o termo passou a ser utilizado na Universidade de Oxford, significando “tutor”, ou seja, aquele que conduz, carrega e prepara. Somente em 1950, o termo “coaching” foi usado no âmbito dos negócios, como “habilidade de gerenciar pessoas”.

Os fundadores da SB Coaching, Villela da Matta e Flora Victoria (2015) definem o termo como um processo que visa aumentar o nível de resultados positivos dos indivíduos ou empresas, através da utilização de ferramentas e técnicas por um profissional especializado, a saber: o coach, que atua em parceria com o cliente, denominado coachee.

Independente da necessidade do individuo ou da empresa, o coaching oferece meios suficientes para enfrentar os desafios, ultrapassar barreiras e chegar ao objetivo pretendido, inclusive em tempos de crise ou turbulência. Dentre os benefícios gerais adquiridos por empresas e indivíduos destacam-se a capacidade de ter mais resiliência, menos suscetibilidade de depressão, maior aceitação de mudanças e maior bem-estar no ambiente organizacional. (MATTA; VICTORIA, 2015)

Ainda de acordo com a Sociedade Brasileira de Coaching os benefícios desse processo são amplos, a saber:

- Benefícios ao empregador: amplia o desempenho dos negócios; resulta em maior comprometimento dos colaboradores e melhora o relacionamento com os clientes.
- Benefícios ao colaborador: aumenta a capacidade de gerenciar o tempo; reduz o nível de estresse no ambiente organizacional e melhora o trabalho em equipe.
- Benefícios ao individuo: gera crescimento profissional e pessoal; amplia a capacidade de administrar conflitos e melhora os relacionamentos.

Segundo Krausz (2006), a contemporaneidade tem presenciado a gênese de várias profissões. As novas formas de se relacionar e viver, novos hábitos, costumes e necessidades faz com que surjam frequentemente novas demandas, o que gera postos de trabalhos com especificidades únicas. Dessa forma, o Coach pode ser entendido como uma dessas profissões emergentes de demandas atuais.

Vale destacar que Maher & Pomerantz (2003) in Krauz (2006), afirmam que o *coaching* tem suas raízes no próprio início da humanidade citando Aristóteles e a Teoria da Gestalt como alicerces dessa ciência.

De início, coaching era uma atividade informal e esporádica de pessoas que, por sua experiência, confiabilidade e capacidade de estabelecer relacionamentos empáticos, eram procuradas para com elas se ventilar problemas, discutir e partilhar pontos de vista, opinar sobre questões de ordem negocial, pessoal, de carreira, de dificuldades profissionais. Assim nasceu uma nova atividade profissional, com características próprias, para atender a uma demanda até então pouco expressiva de executivos que desejavam ventilar suas incertezas e percepções com alguém isento confiável e disponível. (KRAUZ, 2006)

Pode-se apontar como marco do coaching a publicação de Timothy Gallwey (1972), *The Inner Game of Tennis (O jogo interior de Tênis)*. Ele era um professor de tênis que foi além das questões do esporte, tratando de questões internas e como estas podem afetar positiva ou negativamente no desempenho humano, afirmando que só precisamos aperfeiçoar habilidades que já possuímos por meio de alguém que nos ajude, ou seja, o *coach*. (CLUTTERBUCK, 2008; SOMERS, 2014)

Destarte, diante das competições impostas pelo mercado organizacional, as empresas e os profissionais devem buscar continuamente o desenvolvimento e despertamento das habilidades que estão adormecidas, o que facilitará o alcance de metas e objetivos empresariais e com certeza estimulará o desempenho individual e proporcionará aos clientes do setor da saúde, um melhor atendimento.

Para Krauz (2002) a importância do *coaching* parte de alguns pressupostos, destacados de sua publicação:

- ✓ As pessoas sabem mais do que acham que sabem.
- ✓ As pessoas possuem recursos que nem sempre são adequadamente aproveitados para elevar a sua *performance*.

- ✓ Perguntas adequadas, úteis e estimulantes produzem mais resultados do que ordens e comandos.
- ✓ Toda falha representa uma oportunidade de aprendizagem.
- ✓ Metas desafiantes, porém viáveis, fazem emergir o que de melhor as pessoas possuem.
- ✓ Toda aprendizagem é precedida de alguma forma de experimentação.
- ✓ Querer é o primeiro passo para o poder e o fazer.

Sintetizando a visão de um conceito tão amplo, como o do “coaching”, apresenta-se a seguir, um quadro resumido das palavras chaves do *coaching*. (DUTRA, 2010)

Figura 1: Conceitos do coaching

Glossário: a palavra coach não tem tradução para o português. O seu sentido mais próximo seria orientar – mas orientação tem uma conotação muito mais diretiva que o coaching. Então segue um pequeno glossário:

Coach tem o valor de substantivo e de verbo. Portanto pode ser quem faz, quem pratica o coaching e também pode ser como verbo em inglês: I/YOU/WE/THEY coach, HE/SHE coaches.

Coacher- a pessoa que coach (pouco usado na literatura em inglês).

Coaching é o processo.

Coachee é quem está passando pelo processo, também chamado de cliente.

Patrocinador ou contratante é quem paga pelo processo ou quem organiza a contratação.

Comprador é o profissional da área de compras ou especialista da área de Recursos Humanos responsável pela negociação com o coach profissional.

Fonte (DUTRA, 2010)

6 MARKETING

O marketing tem se revelado como uma grande ferramenta eficaz e estratégica para a consolidação e destaque de empresas no campo comercial, pois este tende a facilitar, através de algumas ações, as relações de troca. O marketing pode ser visto como um grande meio ou “arma de guerra”, para se sobressair na competitividade mercadológica, sendo responsável por grande parte das ideias estratégicas de mercado. (CORRÊA, 2009; ANDRADE, 2010)

As estratégias de marketing são responsáveis pela comunicação entre empresa e cliente, bem como a perpassa de valor. Nesse campo é preciso conhecer o cliente, levantar o perfil do público que se pretende atingir, para que assim se possa manter uma vantagem competitiva. (SANTOS, 2011)

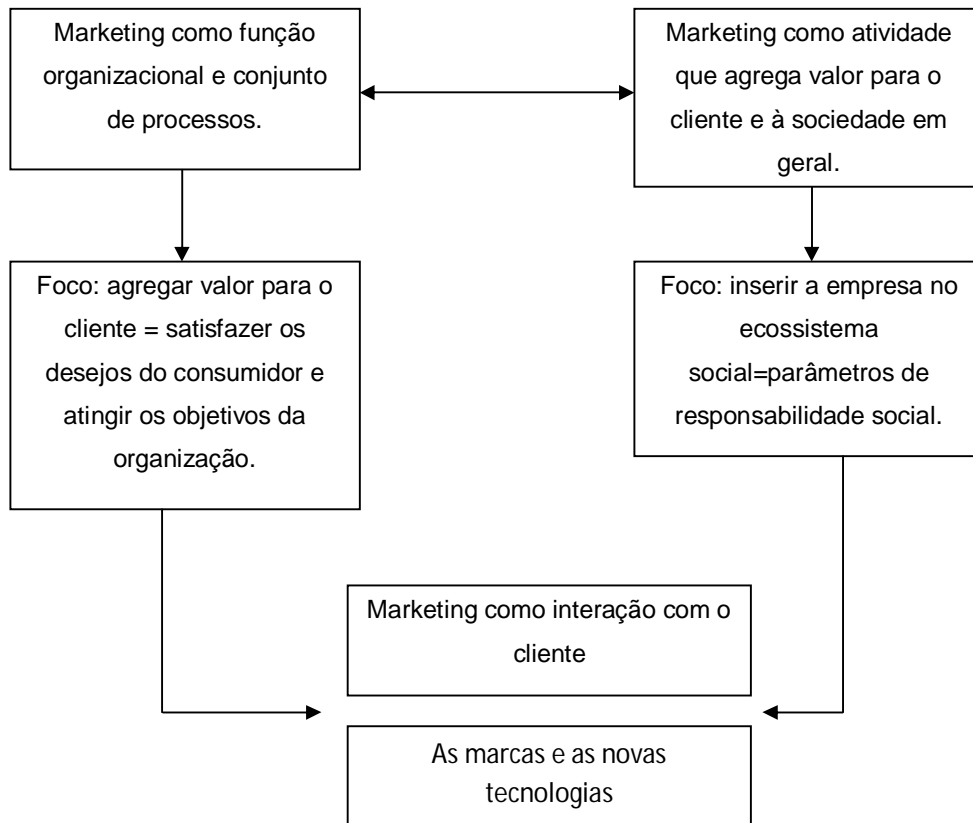
Uma boa estratégia de marketing é desenvolvida a partir do levantamento de informações necessárias sobre o mercado e os concorrentes, bem como, através da análise dos próprios objetivos e metas da empresa. Essas estratégias ou análises são melhores realizadas através do auxílio de um profissional habilitado, como o coach, que pode levar a empresa da área da saúde, a traçar focos e alvos a ser atingidos, levantar possibilidades, aproveitando conhecimentos e habilidades vindas dos colaboradores, para por fim, chegar ao objetivo pretendido, com a ajuda de toda a equipe e com a utilização dos recursos e meios certos.

Para adotar estratégias corretas de marketing, é necessário abandonar alguns conceitos ultrapassados, sair do ponto de estagnação e abrir-se às inovações, pois como salienta Andrade: a sociedade se reestruturou, as informações transitam em um tempo cada vez mais veloz. Desse modo o marketing se reestrutura de uma forma complexa, visando interligar todos os setores sociais, econômicos e assim por diante. (ANDRADE, 2010; KOTLER, 2009)

Diante da globalização, das inovações tecnológicas e do aumento do uso das redes sociais, o marketing está se reestruturando e modernizando. Algumas antigas estratégias de marketing tem se revelado como uma alternativa cara e não tão eficaz no que se refere aos objetivos de quem delas se usufrui para atingir um público-alvo. (KOTLER, 2009)

A figura a seguir mostra os padrões de evolução dos conceitos de marketing no século XXI.

Figura 2: Conceitos de marketing



Fonte: Elaborado com base em Andrade (2010, p.21).

Torna-se necessário compreender que o marketing é também uma tática que o profissional utiliza para expor habilidades e capacidades, buscando a diferenciação dos demais.

O marketing pessoal, bem desenvolvido pelo processo de coaching, vai além de conhecimentos obtidos através de títulos ou certificações acadêmicas, mas está diretamente ligado às habilidades, competências, proatividade, comprometimento, maturidade, motivação, capacidade de liderança e trabalho em equipe, entre outros.

Partindo desse viés, o Coaching apresenta-se como um método que incentiva gestores e colaboradores a desenvolverem técnicas de Marketing assertivas, resultantes da reflexão sobre pontos fortes e de melhoria, que aprimoram a performance profissional e pessoal. Fazer marketing baseando-se nas técnicas de coaching possibilita mais motivação e confiança para se destacar no mercado, evidenciando suas habilidades e valores.

7 HEALTH COACHING E PROFISSIONAIS DA ÁREA DE SAÚDE

No mundo empresarial, segundo Reis (2008), há uma ‘explosão do coaching’, tornando essa prática comum. Sendo assim, as empresas e profissionais da saúde não poderiam fugir a essa perspectiva.

Ainda segundo Reis (2008), deve haver uma conciliação de duas funções, a já exercida (nutricionista, fonoaudiólogo, psicólogo, entre outros) e a de coach. As empresas devem atuar como coaches de seus colaboradores para que haja um desenvolvimento organizacional. Não necessariamente os líderes devem aplicar o coaching a risca em suas empresas, no entanto devem ser sensíveis para a prática do mesmo. Dessa forma há fidelização da mão de obra, bem como um desenvolvimento maior das potencialidades da equipe.

Através do coaching, há superação profissional e pessoal, uma orientação do fazer. As limitações são superadas e novas capacidades são adquiridas. Assim, o coaching torna-se uma ferramenta estratégica para manutenção e boa referência das empresas e profissionais no mercado.

Empresas que apostam nesse tipo de gestão apontam para uma vertente atual, com perspectiva empreendedora e que apostam em seus colaboradores.

Diante das grandes dificuldades enfrentadas por diversos profissionais no ambiente de trabalho e até mesmo no tratamento com os clientes, surge a necessidade de estratégias que potencializem a performance dos indivíduos que atuam no segmento da saúde por exemplo.

Com base nessa necessidade, a Health Coaching leva a metodologia de desenvolvimento de potencial positivo para profissionais da saúde, aplicando formação em Coaching visando oferecer novos conhecimentos e habilidades, aprimorar competências, desenvolver técnicas inovadoras que favoreçam o melhor desempenho de tarefas da profissão.

O coaching na saúde tem por objetivo auxiliar profissionais que sofrem com constante estresse, pressão e alto nível de responsabilidade decorrentes da atuação na área da saúde. Os benefícios decorrentes do processo de coaching são amplos, por exemplo: melhoria na habilidade de relacionamento com os pacientes, aptidão para encorajamento diante de diagnósticos, ajudando os pacientes a aderir prescrições e tratamentos com motivação e otimismo.

O coaching aplicado à saúde proporciona mudanças emocionais e comportamentais não somente para os profissionais, mas também para os pacientes e toda a equipe envolvida, por meio da transformação do enfrentamento da doença. O principal ganho do uso do coaching é a oferta de um atendimento mais humanizado aos pacientes que necessitam de encorajamento e ânimo para superar os problemas de saúde.

O coach tem por função promover a autonomia dos pacientes, por meio da oferta de conhecimentos relacionados à saúde e também apoiar e motivar os clientes a realizarem escolhas de vida mais saudáveis, por meio de mudanças assertivas e melhor aproveitamento do potencial interno. Esse profissional atua em parceria com médicos, enfermeiros, psicólogos, etc, no intuito de colaborar na criação e implementação de ferramentas que ajudam os pacientes a construir hábitos e comportamentos mais vantajosos e benéficos.

É importante destacar que o Coaching em Saúde não realiza exames físicos, não prescreve medicamentos e não realiza diagnósticos e tratamentos de saúde, pois essas são funções exclusivas de médicos e demais profissionais do ramo da saúde. Mas vale ressaltar que alguns Institutos como o Ibracoaching, têm oferecido treinamento aos médicos, nutricionistas, psicólogos, fisioterapeutas e enfermeiros, que passam a incorporar na sua profissão, ferramentas e habilidades do Coaching, tendo autonomia para utilização dos métodos aliados as técnicas de saúde. Atualmente muitos profissionais de saúde têm se dedicado não apenas aos tratamentos decorrentes da carreira acadêmica, mas, além disso, ajudam muitas pessoas incorporando as habilidades e técnicas do Coaching.

Nesse sentido, Health Coaches são profissionais que propiciam qualidade de vida, bem estar e auxiliam as pessoas nos seus relacionamentos, elucidam sobre a importância de atividade física e hábitos saudáveis de alimentação, em busca de um estilo de vida mais eficaz.

8 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O coaching e a Gestão por competências são dois aliados no ambiente organizacional, pois o processo de desenvolvimento e aprimoramento de competências é mais satisfatório quando a ferramenta de coaching é adotada. Dessa maneira, o coaching é conhecido nas organizações como o processo que melhor desenvolve competências.

Nesse contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor a organização. (BITENCOURT, 2001)

Sendo assim Gestão de Competências

É a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da organização e projeção da competência essencial para o futuro. (WOOD JR, 1996; ZARIFIAN, 2001)

Wood e Payne (1998), afirmam que Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. O modelo de Boyatzis baseia-se na explicitação de vinte e uma características que norteiam a construção de um perfil ideal de um gestor.

Veja a figura a seguir.

Figura 3: As vinte e uma competências de Boyatzis

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole

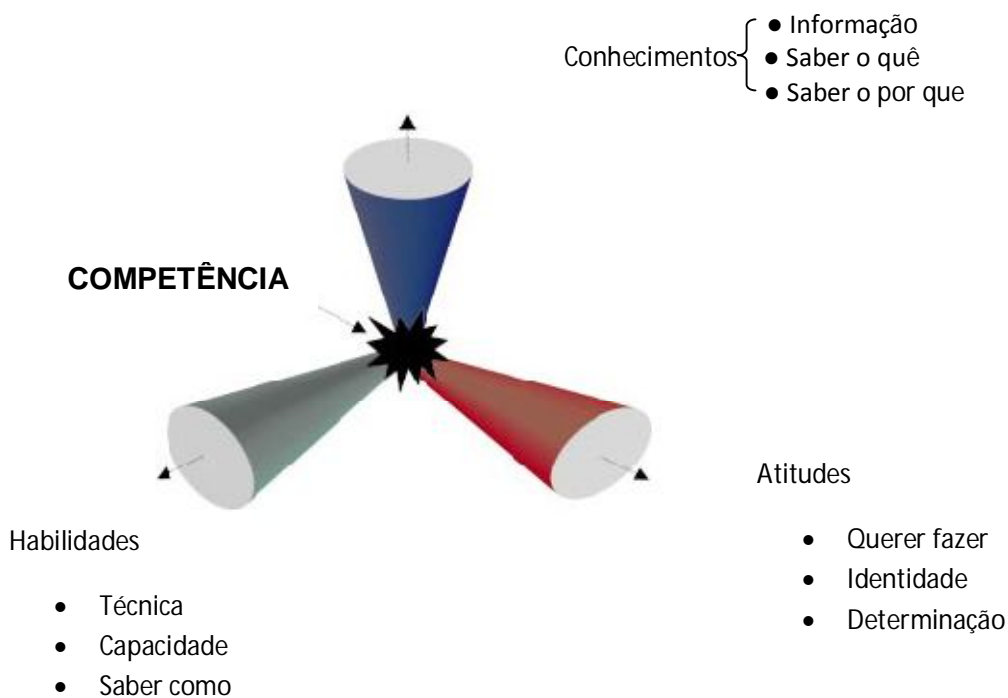
	17. Objetividade percentual 18. Adaptabilidade Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento Especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Wood e Payne, (1998).

Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões (Figura 4) - conhecimento, habilidades e atitudes - envolvendo além das questões técnicas, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Sendo assim, de acordo com essa ideia, a competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários.

Estas três dimensões são interdependentes na medida em que, para o exercício de uma é fundamental o conhecimento das outras. Vale frisar que o conceito de competência se aplica a equipes de trabalho e à organização como um todo. (DURAND, 1998)

Figura 4: As três dimensões da competência



Fonte: Extraído de Brandão 2001, Adaptado de Durand, (2000).

Destarte, o coaching é o processo de desenvolvimento pessoal e profissional que auxilia gestores e colaboradores a aprimorarem suas competências, que precisam ser geridas, avaliadas, reestruturadas, estando sempre em constante adaptação conforme as necessidades da empresa ou do mercado.

Portanto, a modalidade de Gestão por Competências facilita que os gestores identifiquem os diferentes tipos de competências disponíveis na empresa, mensurando, coordenando, estruturando e designando às funções em que se encaixam em busca de um melhor desempenho. E visando extrair o melhor das competências de cada colaborador, encaixa-se o coaching, que por sua vez, auxilia na identificação e sistematização das competências que são necessárias para cada função, através de análise e treinamento.

De acordo com Marques J. R (2015) as etapas que são melhores desenvolvidas pelo trabalho conjunto entre coaching e gestão por competências são as seguintes:

- ✓ Mapeamento das competências organizacionais;
- ✓ Identificação das competências exigidas para cada função;
- ✓ Detecção da competência de cada colaborador;
- ✓ Comparação entre competências encontradas e competências necessárias, com o objetivo de identificar as competências que devem ser alcançadas em determinado colaborador através de treinamento.

Após a identificação, organização e coordenação das competências, a empresa deve investir em capacitação e treinamento, com o propósito de ampliar as habilidades e incrementar os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao melhor desempenho profissional. O coach entra nesse cenário, como um facilitador que impulsiona competências na prática, ajustando o foco, desenvolvendo o potencial de cada membro da empresa, motivando-os e adequando-os às atividades que exercerão com mais eficiência, tornando a vida empresarial e pessoal um sucesso.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para empresas da área da saúde é sempre importante investir no diferencial e destaque no mercado, haja vista a vasta concorrência e a necessidade de aperfeiçoamento e melhorias no serviço oferecido.

O público alvo dessas empresas, em sua maioria, chega fragilizado e em momentos de grande estresse e debilidade. Assim, a recepção e acolhida dos clientes precisa ser feita da maneira mais eficaz possível. A equipe de trabalho precisa ser bem treinada e ter qualidade de vida e de trabalho, para que possa proporcionar qualidade no atendimento.

O atendimento bem planejado se torna diferencial, o ponto chave para captação de clientes por parte da empresa. Ao passo que a equipe consegue oferecer um bom serviço, este se torna o principal ponto de marketing da empresa da área de saúde. É comum a prática da propaganda boca a boca, principalmente nesse ramo de serviço, onde precisa haver confiança e uma referência positiva.

Então, a utilização de ferramentas de coaching e de gestão de competências no ramo da saúde faz com que os colaboradores superem obstáculos, se aperfeiçoem, tenha autoconhecimento, domínio próprio além de conhecimento técnico-científico, tornando assim o capital intelectual mais qualificado, resultando na melhor qualidade dos serviços prestados e na melhora do ambiente e clima organizacional, o que conseqüentemente gera marketing positivo para a empresa, que passa a ter melhor posicionamento no mercado através do diferencial e inovação.

Depreende-se, portanto, a importância do coaching no processo de destaque de empresas do ramo da saúde, levando a sua estabilidade e qualidade no serviço prestado, de modo que estes se tornem a maior estratégia de marketing utilizada pelas mesmas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Carlos Frederico de; **Marketing: O que é? Quem faz? Quais as tendências?** 2 ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibplex: 2010
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais - a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese de doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. Disponível em: www.scielo.com.br.
- BRANDÃO, H. P. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas.** E v. 41, n., Jan./Mar. 2001
- CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz-** como orientar sua equipe de trabalho para potencializar resultados; Tradução Maria Silvia Mourão Netto- São Paulo: Editora Gente, 2008.
- CORRÊA, Jacinto (org.); CANTANHEDE, Bendito *et al*; **Marketing: a teoria em prática.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009
- DURAND, T. Formsofincompetence. In: **International Conference on Competence-Based Management**, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.
- DUTRA, Eliana. **Coaching, o que você precisa saber.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 7 ed. PHB: Rio de Janeiro, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados; Tradução Carlos Szlak. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KRAUZ, Rosa R. **Coaching executivo:** a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2006.
- MARQUES, José Roberto. **Importância da gestão por competência para as empresas.** Publicado em 05 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-da-gestao-por-competencia-para-empresas/>. Acesso em: 09 de janeiro de 2016.
- REIS, Bruno. Coaching, a arte de gerir competências. Nutricias- **Revista da Associação Portuguesa de Nutricionistas**, n. 57, maio, 2008.
- SANTOS, Flávia Ferreira dos Santos. **Estratégias competitivas genéricas e estratégias do composto de marketing em instituições de ensino superior**

privadas de Foz do Iguaçu, Paraná: um estudo multi casos. Universidade Federal do Paraná. Dissertação de Mestrado Curitiba, 2011, p.142.

MATTA, Villela Da; VICTORIA, Flora. **O que é coaching.** Sociedade Brasileira de **Coaching.** Adaptado de infográfico coaching entenda esse processo. Acesso em 09 de janeiro de 2015.

WOOD Jr. **Mudança Organizacional:** Ciência ou arte. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: EAESP/FGV, 1992.

WOOD, R. PAYNE T. **Competência baseada no recrutamento e seleção** – um guia prático. London, Wiley, 1998.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa (orgs.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011