

**UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO
RIO GRANDE DO SUL
DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS
ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS, ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO**

**MBA EM COACHING E GERENCIAMENTO DE PESSOAS
COACHING: PRIORIZANDO ENGAJAMENTO NA SAÚDE PÚBLICA**

Bruna Meller Dal Forno¹

Orientadora: Ms. Cecília Smaneoto²

RESUMO – O engajamento de equipes de saúde pública vem sendo um importante tema a ser discutido. Por suas características singulares, configura-se como um desafio a ser enfrentado dentro do campo de gestão de pessoas. Quanto mais assertiva a gestão for durante o processo de desenvolvimento, maior será a chance da formação de uma equipe que produza resultados satisfatórios. Assim, o *coaching* entra como uma importante ferramenta para o processo de desenvolvimento nesse trabalho. O presente artigo visa apresentar as possibilidades de engajamento dentro de equipes com cargos estáveis em saúde pública, priorizando possibilidades de desenvolvimento, levando em consideração as características burocráticas desse público. O presente estudo teve como abordagem o método qualitativo, através de uma pesquisa com abordagem dedutiva com procedimentos definidos em estudos de casos. Este estudo foi realizado através de desenvolvimento de duas equipes de saúde pública e três líderes, dentro de um mesmo município do Noroeste do Rio Grande do Sul. O objetivo do estudo, primeiramente foi investigar a percepção e os anseios dos servidores em relação ao cargo e funcionamento interno de modo geral, a fim de identificar qual a melhor forma de intervenção que proporcionasse um alinhamento com o objetivo esperado pela Gestão Municipal. Posteriormente, montar estratégias de desenvolvimento com ferramentas facilitadas pelo *Coaching*, para equipes com perfil de estabilidade, auxiliando no desenvolvimento e no resgate de missão e valores. Nos resultados desse estudo, os sujeitos de pesquisa demonstraram que existem capacitações suficientes no âmbito técnico, mas infelizmente, é visível na prática, que no campo comportamental é falho. Desse modo, itens essenciais para engajamento satisfatório não são alcançados, como iniciativa, persistência, compromisso com o setor público, comportamento assertivo em equipe. É visível que muito dessas falhas acontecem pela garantia de permanência no trabalho que a maior parte dos cargos públicos oferecem, assim como o envolvimento do fazer político que ali estão. Assim, constatou-se, que o estudo mesmo cumpriu com seus objetivos ao proporcionar mudanças possíveis para os trabalhadores e até mesmo *feedbacks* positivos dos usuários do sistema. Demonstrando, desse modo, que é possível desenvolver quem deseja, verdadeiramente, ser desenvolvido.

Palavras-chave: Engajamento. *Coaching*. Saúde Pública.

¹ *Coach* (UNIJUI, 2017), *Coach* (DULCE MAGALHÃES – Global Accreditation Board for Coaching, 2015), Psicóloga (SETREM, 2014).

² Mestre em Desenvolvimento (UNIJUI – CAPES, 2012), Especialista em Gestão de Pessoas (2000) e Administradora (SETREM, 2002), Especialista em pessoas, Professora, Master e *Advanced Coach*. E-mail: cecilia@retorno-rs.com.br.

ABSTRACT: *The engagement of public health has been an important issue to be discussed. Because of its unique characteristics, it is a challenge to be faced within the field of people management. The more assertive the management during the development process, the greater the chance of training a team that produces satisfactory results. Besides that, coaching presents an important tool for the working process at the job. This article aims to present possibilities of engagement within teams with stable positions in public health, prioritizing development possibilities, taking into account the bureaucratic characteristics of the public. The present study had as approach the qualitative method, throughout a research with the perspective of being dedicated to the case studies. The study is carried out through the health indicator development program and three leaders within the same city of the Northwest of Rio Grande do Sul. The objective of the study, reflection and analysis of the servers in relation to the load and the internal behavior of in a general way, it is the identification of what is the most important for what is done with the monitoring of city management. Subsequently, it was developed strategies with tools facilitated by coaching, for teams with a profile of stability, helping in the development and rescue of mission and values. In the results of this study, the research subjects demonstrated that there are enough skills in the technical field, but unfortunately, it is visible in practice, that in the behavioral field is flawed. Thus, essential items for satisfactory engagement are not achieved, such as initiative, persistence, commitment to the public sector, assertive team behavior. It is evident that much of these failures are due to the guarantee of jobs in most of the public offices offer, as well as the involvement of the political issues are involved there. Thus, it was found, through this study, that the study fulfilled its objectives by providing possible and permanent changes for workers and even positive feedback from users of the system. By demonstrating in this way that it is possible to develop who truly desires to be developed.*

Keywords: *Engagement. Coaching. Public health.*

1 INTRODUÇÃO

Se tratando de equipes de saúde pública, é perceptível um cenário diferenciado no que diz respeito à postura das pessoas que as compõe, pela estabilidade que a maior parte dos cargos oferece. Desse modo, o engajamento de equipes vem sendo um importante tema a ser discutido para esse específico público, por suas características singulares, configura-se como um desafio a ser enfrentado dentro do campo de gestão de pessoas.

Quanto mais assertiva a gestão for durante o processo de desenvolvimento, maior será a chance da formação de um quadro que produza resultados satisfatórios. Entendendo isso, torna-se necessário tanto o desenvolvimento de habilidades de liderança para pessoas que estão à frente, como capacitar as equipes propriamente ditas.

O objetivo desse trabalho é utilizar-se de estratégias de desenvolvimento com ferramentas facilitadas pelo *coaching*, para equipes e líderes com perfil de estabilidade, auxiliando no desenvolvimento e no resgate de missão e valores, demonstrando a importância da felicidade no trabalho, bem como visando seres com novos níveis de inovação e criatividade.

Diante de um cenário permeado por leis, diretrizes, questões burocráticas e engessadas, como o setor público, normalmente, os trabalhadores terceirizam responsabilidades e acabam por vivenciar uma desmotivação ao entender que não são responsáveis pelo engajamento da equipe e por reproduzir um trabalho possível que esteja alinhado com a missão de vida - mesmo com todas as limitações encontradas no caminho.

O estudo justifica-se por se tratar de um tema carente de pesquisas com resultados efetivos, o que dificulta a instrumentalização para o campo da Gestão de Pessoas desse meio, voltado à prestação de serviços à sociedade. Neste contexto, o resgate da noção de missão e valores de cada integrante do quadro de servidores da saúde pública, implica em utilizar-se de mecanismos de defesa para lidar com o que é do outro – do adoecimento advindo da sociedade. Para tanto, é necessário ter pessoas que não são produtoras de mais sintomas, mas sim, que possam utilizar-se de mecanismos facilitadores de acolhimento efetivo – pessoas engajadas, que reconheçam seu real propósito e que (re)produzam saúde.

O presente artigo está estruturado através do referencial teórico, que aborda conceitualizações sobre gestão de pessoas, concepções relacionadas a gestão estratégica de pessoas em saúde pública, conceitos, ferramentas e atuação do *coaching* no desenvolvimento de equipes e líderes de saúde pública e plano de ação. A metodologia é apresentada com a classificação da pesquisa, o método de coleta e análise dos dados. Em seguida está estruturada a apresentação e análise dos resultados. Na finalização do artigo, encontra-se a conclusão, bem como com as referências bibliográficas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção desse estudo, esse capítulo desenvolve a fundamentação teórica para sustentação dos resultados. Buscou-se, desse modo, aprofundar e apresentar informações bibliográficas através de tópicos que juntos constrói o objetivo principal, sendo eles: saúde pública; gestão de pessoas e o *coaching* (aplicado tanto no desenvolvimento de equipes, como de líderes).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é um dos temas mais percorridos na atualidade quando se trata do mundo do trabalho. Hoje, com todas as modificações de carreira e as intensificações positivas do trabalho, tanto na área de pessoas, como por meio das novas tecnologias, o campo de gestão de pessoas possui como desafio gerir todos os diferentes perfis de trabalhadores e especificidades de cargos encontrados nas organizações, extraindo proveito entre a diversidade, para assim alcançar resultados diferenciados e satisfatórios.

Ribeiro (2012) enfatiza que uma correta gestão de pessoas é o mais importante fator que permite as empresas alcançar com mais facilidade seus objetivos. Neste contexto, Chiavenato (2004, p.6) define o conceito de gestão de pessoas como “uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações” e argumenta que ela é contingencial e situacional, e que depende de uma infinidade de variáveis importantes, destacando seis: “a cultura que existe em

cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, e dos processos internos”.

Chiavenato (2004, p.10) ainda define a gestão de pessoas como “a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Da mesma forma, o autor ainda traz que “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões” (Chiavenato 2004, p.5).

Contudo, é possível perceber que as formulações dos conceitos de gestão pessoas são bastante abrangentes, mas que possuem um único propósito que é dar nome aos processos singulares em busca de resultados estratégicos e prioritários que envolvem as principais “peças” que compõem uma organização: as pessoas.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas se encontra constantemente desafiada a gerir diferentes perfis de pessoas que compõe uma organização. De acordo com a RAE (2013), “apesar da grande demanda por entender o que motiva e mobiliza os indivíduos encarregados da prestação de serviço público, ainda é pouco expressiva a pesquisa sobre gestão de pessoas no setor público no Brasil”.

Barreto & Costa (2010, p. 196) trazem que “o pressuposto que subsidia a gestão estratégica de pessoas consiste na ideia de que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de práticas de gestão de pessoas”. Se tratando de saúde pública, a gestão de pessoas passa a desempenhar nesse estudo, um papel estratégico, priorizando a singularidade desse público. Possui o desafio de priorizar o engajamento de pessoas em situação de estabilidade, pois a maior parte dos cargos ocupados são através de concurso ou por contrato com tempo pré-determinado. Camões *et al* (2010, p. 14) atribui oito características das organizações públicas, que devem ser considerados ao pensar um trabalho voltado para o engajamento:

Rigidez imposta pela legislação; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovativa; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; rotatividade na ocupação de posições de chefia; e o papel da gratificação.

O mesmo autor ainda ressalta que “o cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos” (Camões *et al*, 2010, p. 19-20). Considerando a especificidade do engajamento em saúde pública, assim como a essência desse tipo de organização, a atuação da área de gestão de pessoas passa a ter uma atuação estratégica.

2.3 COACHING

Discorrendo sobre a atuação estratégica de gestão de pessoas, no contexto desse estudo, faz-se necessário a utilização de ferramentas de desenvolvimento de equipes e líderes em saúde pública, com foco em habilidades e engajamento. Neste contexto, o *coaching* pode ser considerado como um instrumento estratégico de desenvolvimento, facilitador do resgate da missão e propósito de cada pessoa envolvida nesse processo.

O *coaching* pode ser definido, de acordo com Fellipelli (2013, p.11), como “um processo que tem como foco o desenvolvimento de habilidades e/ou mudanças de comportamento para obter resultados”. Roma (2016, p.7) complementa enfatizando que o *coaching* é um processo que “desperta consciência, valoriza o poder de decisão e chama a pessoa a tomar as rédeas de sua vida, assumindo a responsabilidade pelos seus resultados”.

Dutra (2010, p. 15-16) colaborando com as definições para o entendimento adequado desse processo, também traz algumas definições sobre o que é *coaching*, assegurando que “é uma conversa que leva à ação e à realização do que é almejado. Destaca ainda, a conceitualização da ICF (*International Coaching Federation*):

Coaching é uma parceria com clientes num processo criativo, provocador de pensamentos e de autoconsciência, que inspira os clientes a maximizarem o seu potencial pessoal e profissional. Existe uma relação profissional de *coaching* quando o processo inclui um acordo comercial, que define as responsabilidades de cada parte. (*International Coaching Federation citado em Dutra, 2010, p. 15*).

Todas essas mudanças, proporcionadas pelo processo de *coaching*, acontecem, segundo Davis (2012, p. 59), pôr os recursos necessários para a mudança já estarem presentes nas pessoas e no sistema em que a mudança vai ocorrer. O que acontece nesse processo é uma intervenção que leva do estado atual até o estado desejado.

O *coaching*, na atualidade, traz inúmeros benefícios já observados na prática, e, por se tratar de uma importante ferramenta de desenvolvimento de pessoas da atualidade, também tem se destacado nas organizações, sendo cada vez mais utilizado no desenvolvimento de líderes e de equipes.

2.4 O COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES EM SAÚDE PÚBLICA

Barbieri (2013, p. 117) ressalta que não se consegue realizar mudanças em uma organização, sem antes cuidar do desenvolvimento das lideranças. Baseado na afirmação do autor é necessário atribuir ao gestor habilidades de despertar, cotidianamente, em si e em sua equipe, sentimentos de felicidade alinhados ao propósito do trabalho a ser desenvolvido.

Assim, diante das transformações esperadas, Camões *et al* (2010, p. 51) trazem que “o setor público vem se adaptando por meio da promoção de mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos”. Partindo dessa questão, submeter líderes em treinamentos que gerem constante

desenvolvimento, é fundamental para o alinhamento esperado para as equipes como um todo. De acordo com Ribeiro (2012, p. 27), “o gestor em treinamento é particularmente imprescindível”, e é dessa forma que buscar ferramentas que resultam em proveitosos resultados, se torna essencial.

O desenvolvimento de líderes, facilitado através das ferramentas de *coaching* possui ganhos potenciais, pois vão além de novos aprendizados. Nesse processo existe um despertar de habilidades que poderão potencializar o uso das características singulares de cada líder. Paula (2011, p. 41-42) apresenta alguns benefícios da utilização do *coaching* em profissionais que exercem cargos de liderança:

- Desenvolvimento em cadeia;
- Maior sinergia grupal;
- Estimulação da criatividade;
- Melhoria no processo de tomada de decisões;
- Saúde dos profissionais;
- Confluência de objetivos;
- Retenção de talentos.

De acordo com Lombardo (2013, p.23), os líderes com habilidades desenvolvidas com processos de coaching, possuem maior facilidade na motivação dos colaboradores e para reduzir conflitos. Afirma ainda que o líder coaching ainda possui desenvolturas em “respeitar e estimular o potencial de cada um, desenvolver a sinergia da equipe e, naturalmente, aumentar a produtividade”.

Assim, para o despertar desse líder potencial (tão imprescindível em saúde pública!), é necessário que o gestor atravessasse o processo de *coaching* com o intuito de que os resultados dependerão do quanto estará disposto engajar-se. Também, é importante considerar, assim como Colombo (2013, p. 195) apresenta, “não é próprio do *coaching* propor soluções milagrosas para os problemas humanos”, demonstrando assim, que o alcance dos objetivos esperados na transformação do “gestor” para um “líder *coaching* estratégico”, não virão se não houver engajamento total com o processo. Mas sim, como ainda completa o mesmo autor, compete ao *coaching* “ajudar o *coachee* (cliente de *coaching*) no sentido de encontrar, ele próprio, o melhor caminho, fazendo para isso uso de sua experiência, de seus conhecimentos, de suas potencialidades”. *Coaching* como agente facilitador de mudança no desenvolvimento de líderes.

2.5 COACHING NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES EM SAÚDE PÚBLICA: PROMOVEDO ENGAJAMENTO

Para promover mudança comportamental, resgate de missão e valores e, conseqüentemente, engajamento, desenvolver equipes passa a ser uma das prioridades em gestão de pessoas. Submetê-las em uma caminhada de processo de mudança, requer envolvimento com o autoconhecimento. Davis (2012, p. 59) enfatiza que “quando se está trabalhando em grupo, essa caminhada passa por percepções, pontos de vista, autoconceito, valores e crenças, estados de espírito e relações interpessoais”. Desse modo, o aprendizado, para cada envolvido, passa a ser mais efetivo e duradouro.

Assim, ao promover mudança comportamental atravessando os caminhos do autoconhecimento, que contribui para o processo do engajar-se, é importante, como

ressalta Damiano e Marrenco (2014, p. 267), permitir aos *coachees* nas equipes, identificar com clareza os bloqueios e as crenças obstrutivas que dificultam seu desenvolvimento interior em função da assertividade, que os autores consideram como o “exercício pleno da empatia, de se colocar no lugar do outro antes de dizer aquilo que se quer dizer ou mesmo de dizer não”.

Se tratando de crenças e comportamento comunicacional, necessários para a base do processo de engajar-se, Damiano e Marrenco (2014, p. 268), ressaltam que os indivíduos a serem trabalhados podem ser classificados em passivo, agressivo, passivo-agressivo e assertivo. Para entender esses comportamentos, os autores apresentam o as características na figura 1 a seguir:

Figura 1 – O Comportamento e a Comunicação

Comportamento	Características	Crenças
Passivo:	- Não se envolve; - Não confia em si mesmo.	- Faz de tudo para não incomodar; - Isola-se para não assumir responsabilidade.
Agressivo:	- Excessivamente intimidante; - Relacionamentos complicados.	- Acredita ser objetivo e não agressivo; - Pensa que sempre está com a razão; - Crítica abertamente para ensinar o outro.
Passivo-Agressivo:	- Fuga dos conflitos; - Só expressa sua opinião pelas costas.	- Manipula os próprios sentimentos para ganhar confiança; - Acredita que pode manipular as pessoas.
Assertivo:	- Alinhamento verbal e não verbal; - Postura corporal e contato visual.	- Acredita na construção de relações sólidas; - Acredita na busca de alternativas para solução dos problemas.

Fonte: Damiano e Marrenco (2014, p. 268-269), adaptado por Dal Forno (2018)

Desse modo, para engajar trabalhadores da saúde pública, torna-se necessário desenvolver a comunicação assertiva, que segundo os mesmos autores, Damiano e Marrenco (2014, p. 269), “representa um estágio de evolução do ser humano e influenciará de forma direta na concretização de objetivos”. Objetivos esses que poderão ser alinhados ao que é esperado para esse setor público.

Alvarenga (2012, p. 169) ao descrever sobre *coaching* de equipe, traz que “é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo em criar os resultados que seus membros realmente desejam”. Do mesmo modo, Souza *et al* (2014, p.43) completa enfatizando que “mesmo o papel profissional sendo o foco, ao trabalhar um papel, a mudança ocorre no indivíduo como um todo”.

Assim, o *coaching* aplicado ao desenvolvimento de equipes em saúde pública, vem como uma importante estratégia ferramental, a fim de acessar os recursos de mudança presente em cada pessoa que a compõe.

3 METODOLOGIA

Para Cervo *et al* (2007, p. 4), “o homem não age diretamente sobre as coisas. Sempre há um intermediário, um instrumento entre ele e seus atos. Isso também

acontece quando ele faz ciência, quando investiga cientificamente”. Partindo desse ponto, ao desejar despertar aquilo que está implícito no ser humano, é necessário buscar instrumentos que traduzem esse propósito, que faz ligação entre o desejo e a realidade – e o *coaching* vem para essa finalidade.

Para a concretização desse estudo, o caminho metodológico foi classificado quanto à sua natureza em uma pesquisa com abordagem dedutiva, que de acordo com Cerro *et al* (2007, p. 46), se dá pela argumentação que tem o objetivo de tornar explícitas, as verdades particulares que estão contidas em verdades universais. Saindo assim, de uma verdade universal, que pode ser chamada de antecedente, chegando a uma verdade particular consequente, criada após a aplicação do método. O indivíduo, através dessa técnica, possui a possibilidade de construir novas estruturas lógicas e fortalecer aquelas que estavam implícitas e, talvez, enfraquecidas.

Quanto à abordagem, se classifica em uma pesquisa qualitativa, ou seja, de acordo com Godoi & Balsini (2010, p. 91) um tipo de pesquisa que não se busca regularidades, mas realmente a compreensão dos agentes envolvidos, daquilo que os levou a agir exatamente como agiram. A partir desse pressuposto, não se parte de uma categoria estática, mas sim em constante transformação, o que também é premissa do processo em questão: o *coaching*.

Lovato (2013, p. 41), ainda complementa apresentando a abordagem qualitativa como um método de pesquisa com conclusões descritivas, que não necessariamente dependem de dados numéricos ou mesmo análise estatística. Para o autor, essa abordagem é utilizada para entender profundamente as variáveis envolvidas em tal fenômeno. Assim, percebe-se que através desta é que esse estudo ganhou subsídios para atender os objetivos propostos.

Os procedimentos técnicos utilizados para a realização desta pesquisa são definidos através de estudo de caso, que de acordo com Marconi; Lakatos (2001) consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades etc., com o objetivo de alcançar generalizações. Fez-se uso da coleta de dados através dos métodos de observação e a análise destes, percorrendo e analisando cada técnica e ferramenta utilizada; como também a análise de conteúdo abordado através de avaliação dos indivíduos envolvidos, da programação proposta.

Além de observacional, a pesquisa em questão também se caracteriza em experimental justificada pela mudança que a aplicação desta ocasionou, pois de acordo com Lovato (2013, p. 47), quando houver manipulação de variáveis, através da pesquisa, se considera experimental.

A aplicação do presente estudo aconteceu com os Servidores Municipais da Secretaria de Saúde de um Município da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, estando envolvidos trabalhadores das duas unidades de saúde, através da aplicação de quatro sessões grupais de *coaching* com cada uma dessas; e três gestores de setor, sendo oferecidas sete sessões individuais de *coaching*. O trabalho teve duração entre os meses de abril e junho de 2018.

4 APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste espaço, ao apresentar os resultados coletados através do trabalho oferecido com quatro sessões de *coaching* em equipe em duas unidades de saúde e sessões individuais com as líderes das unidades, faz-se necessário dissertar sobre quatro tópicos apresentados a seguir, sendo: 1) Apresentação das organizações das Unidades Públicas, onde será apresentado o funcionamento interno, a fim de melhor entendimento dos objetivos propostos; 2) Relação da temática *coaching* e sua aplicação nas equipes de saúde, onde será apresentada aplicação do trabalho desenvolvido; 3) Sessões de *Coaching* individuais com líderes em saúde pública, explanando cada uma delas; e por fim, 4) Características das equipes de alto desempenho, referenciando o modelo idealizado para equipes de saúde pública.

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DAS UNIDADES PÚBLICAS

Diferentemente de empresas privadas, a organização de um sistema de trabalho público possui características singulares e, muitas vezes, engessadas. De acordo com as contribuições teóricas de Candido (2011), pelo fato de que nesses setores os trabalhadores ocuparem cargos com vinculação diversas, sendo servidores e funcionários de carreira (concursados), nomeações políticas, terceirizados, contratos por tempo determinado (conforme a necessidade, mas sempre baseado na legislação), torna-se desafiador, tanto a admissão e promoção, quanto a demissão. Esse fator faz com que seja necessário buscar estratégias voltadas para resultados efetivos e, da mesma forma, manter os trabalhadores motivados e engajados – um desafio.

Cabe aqui explicar sobre o funcionamento interno das unidades de saúde no município onde o trabalho teve sua realização, bem como a apresentação dos servidores, para posteriormente, compreender os objetivos propostos.

Para cumprir com a demanda de saúde, o município conta com dois postos de saúde, denominamos como Estratégia de Saúde da Família (ESF), além de pronto atendimento (no período da noite), que supre a demanda por urgência e emergência. Ainda conta com o NASF (núcleo de apoio a saúde da família), como órgão responsável por suprir as necessidade, em termos de profissionais, que as ESFs não possuem. O desenvolvimento desse trabalho aconteceu nas duas ESFs existentes, denominados como ESF: 01 e ESF: 02.

Nas seguintes figuras, é apresentado a caracterização das duas unidades de saúde com o número de trabalhadores, idade, atividades que desenvolvem e tempo de trabalho nesse setor.

Figuras 2 e 03 - ESF 01 e 02 – Caracterização dos Cargos

ESF 1				ESF 2			
Servidor(a)	Idade	Ocupação	Tempo de atuação na instituição	Servidor(a)	Idade	Ocupação	Tempo de atuação na instituição
S 1	35	Enfermeira	14 Anos	S 16	55	Enfermeira	24 anos
S 2	36	Cirurgião-Dentista	11 Anos	S 17	27	Cirurgião-dentista	3 meses
S 3	38	Médico (Mais Médicos)	4 Anos	S 18	27	Médico	2 meses
S 4	56	Téc.De Enfermagem	10 Anos	S 19	52	Téc. De Enfermagem	6 anos
S 5	37	Téc.De Enfermagem	7 Anos	S 20	34	Téc. De Enfermagem	8 anos
S 6	46	Téc.De Enfermagem	12 Anos	S 21	47	Téc. De Enfermagem	24 anos
S 7	45	Téc.De Enfermagem	11 Anos	S 22	35	téc. De Enfermagem	11 anos
S 8	54	Téc.De Enfermagem	10 Anos	S 23	51	Téc. De Enfermagem	8 anos
S 9	44	Agente Comunitário De Saúde	8 Anos	S 24	38	Agente Comunitário de Saúde	5 anos
S 10	36	Agente Comunitário De Saúde	7 Anos	S 25	41	Agente Comunitário de Saúde	9 anos
S 11	50	Agente Comunitário De Saúde	7 Anos	S 26	46	Agente Comunitário de Saúde	9 anos
S 12	45	Agente Comunitário De Saúde	7 Anos	S 27	57	Agente Comunitário de Saúde	8 anos
S 13	47	Agente Comunitário De Saúde	7 Anos	S 28	37	Agente Comunitário de Saúde	8 anos
S 14	30	Agente Comunitário De Saúde	7 Anos	S 29	31	Agente Comunitário de Saúde	9 anos
S 15	65	Aux. Higiene E Alimentação	35 Anos	S 30	34	Agente Comunitário de Saúde	5 anos
				S 31	25	Aux. Higiêne e Alimentação	1 ano

Fonte: Dal Forno (2018).

A partir desses dados, é possível constatar que o tempo de trabalho do quadro de servidores das unidades trabalhadas é bastante variado, assim como a idade dos mesmos. Com essas informações, entende-se que essa classificação diversificada pode possuir muitos ganhos em termos de soma de conhecimento e experiência.

De acordo com Bonfanti (2017, p. 6), o artº 2 do regimento de enfermagem, traz a estrutura organizacional das unidades de saúde municipal, as ESFs, como “subordinado à Secretaria Municipal da Saúde, sendo coordenado exclusivamente por um (a) Enfermeiro (a) Responsável Técnico (a), que possui administração própria e autonomia profissional”. No organograma da figura 4 a seguir, é apresentada a estrutura de hierarquia:

Figura 4 - Organograma



Fonte: Dal Forno (2018).

Assim, toda essa organização estrutural interna, bem como o perfil de engajamento será analisada a seguir.

4.2. RELAÇÃO DA TEMÁTICA COACHING E SUA APLICAÇÃO NAS EQUIPES DE SAÚDE

Para o desenvolvimento das quatro sessões de *coaching* nas duas ESFs alvos do trabalho, foi estruturado com uma sequência de temática que pudesse suprir com o objetivo final para ser analisado nesse trabalho. Assim, os encontros foram nomeados e planejados da seguinte maneira, como mostra a figura 5 a seguir:

Figura 5 – Cronograma dos encontros

Encontros:	Assunto:
1ª sessão	Apresentação do trabalho e autoconhecimento
2ª sessão	Crenças e comportamento comunicacional
3ª sessão	Resgate de Missão e Valores
4ª sessão	Metas para uma equipe engajada

Fonte: Dal Forno (2018).

Cada encontro teve a programação planejada para acontecer em um período de duas horas e meia. Quanto à sequência dos encontros, seria de quatro semanas consecutivas, para assim fazer conexão a estrutura delineada e aos resultados esperados. Nos tópicos a seguir serão elucidados os conteúdos das quatro sessões realizadas igualmente nas duas ESFs, bem como as ferramentas utilizadas.

- Sessão *coaching* de equipe 1:

No primeiro momento desse encontro, foi apresentada a importância do trabalho a ser desenvolvido, o seja, o porquê de dedicar tempo a ser trabalhado a temática engajamento na saúde pública, bem como a apresentação da técnica principal a ser utilizada, o *coaching*.

Na sequência foi explanada a organização dos quatro encontros, assim como os principais ganhos que poderiam ser alcançados no findar desse processo, nomeado de treinamento, como: Superar as pequenas diferenças do dia a dia; aprender a não deixar-se afetar por pensamentos diferentes do seu; resgatar missão e propósito; entender o que verdadeiramente significa trabalhar em equipe; desenvolver-se adquirindo habilidades para o trabalho e para a vida; assim como vivenciar momentos de autoconhecimento e aprendizagem pessoal. Para tanto, foi estabelecido alguns acordos envolvendo estar no “aqui agora”, fundamental para desenvolvimento desse trabalho.

Entendendo que todo processo de mudança requer envolvimento com o autoconhecimento (como chave para o crescimento pessoal e profissional), como primeira ferramenta, foi trabalhado a roda da vida, que se configura através de um círculo com oito divisões (lazer, intelecto, saúde, vida financeira, amigos e família, trabalho e carreira, espiritualidade e amor) consideradas essenciais para a aquisição do equilíbrio pessoal, que também reflete no âmbito profissional. Cada servidor (a) teve a oportunidade de experienciar um momento de autoconhecimento e diagnóstico de sua vida pessoal, como profissional. Torna-se importante salientar aqui, que para atingir o objetivo proposto que envolve ter equipes mais engajadas com o trabalho no setor público, requer iniciar com uma sensibilização através de

momentos de autoconhecimento – e assim, por esse motivo, que essa primeira sessão foi desse modo organizada.

Após a análise da roda da vida, os participantes puderam refletir com uma pergunta-*coaching*–poderosa (perguntas realizadas de forma intencional pelo *coach* com a intenção de gerar reflexões específicas no *coachee*): “O que me impede de fazer o que tem que ser feito?”, ganhando base para o desenvolvimento da dinâmica denominada como “produtora de nós: O quanto tenho produzido nós nos caminhos por onde trilho?”.

Contudo, a finalização desse encontro teve por base reflexões a cerca da necessidade de treinar para não serem criadas situações desmotivadoras, percebendo a construção do engajamento através da mudança comportamental. A abordagem desse encontro, também foi organizada através de vídeos sobre trabalho em equipe e ferramentas de autopercepção como “lista da gratidão” e por fim, os participantes foram convidados a continuar participando desse treinamento através do seguinte convite:

Figura 6 – Convites para os Treinamentos



Fonte: Dal Forno (2018).

- Sessão coaching de equipe 2:

Na sequência, a sessão dois foi estruturada a fim de ser abordado as temáticas crenças e comportamento comunicacional. Para alcançar esse objetivo, a primeira parte desse encontro foi planejada para ser apresentado aos servidores o significado de crenças (limitantes e fortalecedoras) neste contexto, desde sua formação nos seres humanos, até sua influência no dia a dia da vida cotidiana (inclusive no trabalho). As constatações finais para essa parte aconteceriam no momento em que fosse trabalhada a influência – positiva e negativa – de cada um nos meios em que circulam, a fim de minimizar a problemática envolvia na terceirização da responsabilidade de mudança.

Com esse primeiro propósito alcançado nesse encontro, era também necessário buscar a identificação de crenças – limitantes ou não - dentro da própria história. Assim, esse alcance foi facilitado através da utilização da ferramenta “analisando suas crenças e modelos mentais”.

Para buscar sequência na programação desse encontro, foi trabalhado comportamento comunicacional que, assim como as crenças, é necessário para a

base do processo de engajar-se. Dessa forma, foi explanada aos servidores municipais, a classificação comunicacional em passivo, agressivo, passivo-agressivo e assertivo.

Sendo assim, para engajar trabalhadores da saúde pública, torna-se necessário desenvolver a comunicação assertiva, que representa um estágio de evolução do ser humano e influenciará de forma direta na concretização de objetivos, que poderão ser alinhados ao que é esperado para esse setor público. A fim de compreender sobre comportamento comunicacional, a programação para esse encontro também envolvia o teste sobre canal de comunicação, baseado na neurolinguística. No findar da sessão, ainda foram trabalhadas, através de organizações dinâmicas, simulações práticas envolvendo escuta ativa.

- Sessão coaching de equipe 3:

Para a terceira sessão grupal, a temática envolveu a abordagem de “missão e propósito”, ou seja, missão como a razão de ser, o papel que as pessoas exercem no mundo no tempo presente e no futuro. Já propósito como aquilo que se ama fazer e que fazem as pessoas entrarem em estado de realização quando estão realizando. Desse modo, foi desenvolvida toda a explanação aos servidores municipais sobre a conceitualização da temática, bem como a possibilidade de ser despertadas as potencialidades e essência de cada indivíduo.

Em relação a essência de cada um, é possível compreender que uma das formas de a manifestar é no trabalho, pois através deste é possível expressar dons e encontrar a verdadeira realização. É no trabalho que é possível encontrar uma identificação e conseguir alinhar com o que é intrínseco, fazendo aquilo que realmente tem a ver com si mesmo, expressando o diferencial. Assim, é necessário, que o trabalho seja encarado como fonte de realização de vida – e o engajamento vem para facilitar esse processo.

Após a explanação inicial, a proposta foi desenvolver a ferramenta “análise de competências” e, propriamente, “missão e propósito”. E, por fim, para propiciar reflexões, o encerramento foi embasado com a ferramenta do *coaching* “efeito sombra”.

- Sessão *coaching* de equipe 4:

Finalmente, para a quarta sessão, após toda a abordagem inicial contida nas sessões anteriores, a programação envolveu trabalhar “metas para uma equipe engajada”, trazendo o engajamento como indicador de sucesso alcançado por uma equipe. Para tanto foi propiciado, após a apresentação inicial sobre o que é esperado de uma equipe engajada (ver tópico 4.4 - Características das equipes de alto desempenho em saúde pública – O que é esperado), uma roda de conversa a fim de, enquanto equipe, produzir análise sobre fatores determinantes para engajamento como: comunicação, grau de pertença, grau de cooperação, clima de afeto, aprendizado contínuo, coordenação e lideranças.

Os servidores tiveram a oportunidade de juntos construírem, atendendo todo o aprendizado do treinamento desenvolvido em *coaching*, um *checklist* de sugestões de melhoria para o dia a dia no trabalho, levando em consideração itens como: as tarefas cotidianas, os relacionamentos, o trabalho em equipe, bem como,

o comportamento da equipe. A proposta foi elaborada com o intuito de promover análise, reflexão e autorresponsabilidade diante das queixas produzidas pela própria equipe (que aparece com muita frequência nos setores estudados).

A finalização se deu com a entrega do Quadro Reflexão (figura 7 a seguir) e constatações produzidas através da “dinâmica das velas”, onde uma luz simbólica foi perpassada para cada indivíduo, a fim de dividir o que existe de mais valioso: o trabalho em equipe!

Figura 7 – Quadro Reflexão



Fonte: Dal Forno (2018).

4.2.1 Avaliação dos Encontros:

No final de cada sessão grupal realizada, foi desenvolvida uma estimativa do treinamento, que foi avaliado de duas maneiras: uma descritiva e outra através do preenchimento de formulários. Ambos modelos não constam nome dos sujeitos, a fim de preservar suas identidades, sendo relevante a conceitualização geral dos resultados.

De modo geral, as avaliações dos encontros ganharam viés positivo, e foi possível alcançar os objetivos propostos. As equipes puderam compreender a necessidade da mudança para o alcance das metas, assim como o quanto terceirizam frequentemente a responsabilidade de mudança. Relatos como os a seguir, comprovam esse ponto:

Os encontros foram muito bons, pois estamos aprendendo a mexer com o nosso eu, ver no que podemos mudar e melhorar. Precisamos ser capazes de querer a mudança para que as coisas aconteçam da melhor forma possível. Cada um tem as suas crenças e devemos respeitá-las (S. da ESF1).

Os encontros estão sendo ótimos, sinto que preciso mudar muito ainda, preciso sair da zona de conforto e olhar mais para dentro de mim e ver que os problemas podem ser resolvidos, basta eu querer (S. da ESF2).

Em relação as ferramentas de *coaching* utilizadas, os ganhos relatados pelos servidores também surtiram caráter positivo.

Encontros Produtivos. Adorei os testes. Mais tempo para os testes. O conteúdo é ótimo, merece ser mais discutido. Acredito estar entrando na zona de turbulência (S. da ESF1).

Foi um aprendizado para lembrar nossos valores e propósitos com a profissão que escolhemos para nossa vida, bem como a melhoria de nosso

atendimento a cada pessoa que chega até nós. Além de reconhecer e avaliar como está nosso desempenho enquanto profissionais (S. da ESF2).

Contudo, os sujeitos da pesquisa, sensibilizados com o processo oferecido, explanam os ganhos com o coaching de equipe, através de relatos como:

Nossos encontros têm sido ótimos. Eu adoro aprender, tanto emocional, comportamental ou físico. Nesses encontros, além de ajudar a nós repensarmos nossa vida, temos a oportunidade de nos conhecer e mudarmos. Acho um trabalho fantástico, e agradeço a oportunidade que chegou até mim de poder conhecer melhor essas ferramentas e poder buscar o meu melhor. Deveria haver mais para que pudéssemos continuar as transformações.

Achei muito bons os encontros que participei, achei que vai nos ajudar em nossa jornada e unir mais a equipe, mas aprendi que para isso temos que querer!

Parabéns pelo trabalho maravilhoso que nos oportunizou. Que bom saber que no setor público ainda existem pessoas e métodos capazes de ajudar na melhoria da equipe. Parabéns (S. da ESF2).

Outra forma de pesquisa sobre o treinamento oferecido, através do *coaching* grupal, aconteceu através de formulários sendo considerados três nichos de perguntas: Conteúdo/programa; atuação da instrutora e atuação dos sujeitos participantes. A seguir, serão apresentados os resultados, desse modo de avaliação, através da figura 6 ilustrativa seguida pelas respectivas considerações.

Figura 8 – Resultado das Avaliações dos Encontros

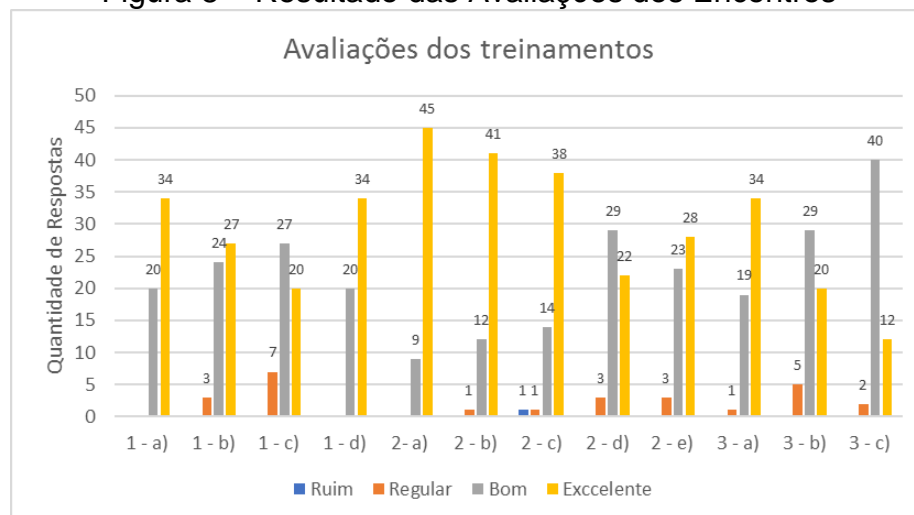


Figura 8 - Dal Forno (2018)

É possível verificar na figura que, de um modo geral, os servidores sujeitos da pesquisa, demonstraram satisfação com o desenvolvimento do treinamento, compreendendo a necessidade de temáticas como a apresentada.

4.3 SESSÕES DE COACHING INDIVIDUAIS COM LÍDERES EM SAÚDE PÚBLICA

Se tratando de manter equipes engajadas, é fundamental que a gestão esteja preparada para garantir o efetivo funcionamento das equipes. Assim Candido (2011, p. 48) ressalta que “um bom gerenciamento de equipes pode fazer toda a diferença

na realização das atividades da unidade, pois com ela é possível manter a equipe motivada e disposta a trabalhar, trazendo benefícios para a população que utiliza esses serviços”.

Para cumprir com o objetivo desse trabalho, buscou-se desenvolver com a gestão das unidades de saúde, sessões individuais de *coaching*, com o intuito de desenvolver habilidades de liderança. Considerando que, como já apresentado, a constituição e fixação de líderes no serviço público, nem sempre é classificado por competência, mas sim por cargo. Os gestores tornam-se líderes pela construção do fazer diário, o que requer muito treinamento e desenvolvimento.

Foram oferecidas sete sessões individuais de *coaching* para os três líderes das unidades de saúde (gestor da secretaria municipal de saúde, gestor da ESF: 01 e gestor da ESF: 02). Como primeiro passo, foi realizado um convite (apêndice 1) para o livre aceite em participar desse trabalho de desenvolvimento, considerando como uma das premissas do *coaching*, pois conforme as contribuições teóricas de Juliani (2012, p. 77) “para o sucesso do *coaching*, é imprescindível que o *coachee* esteja comprometido com seus objetivos” e, produzindo assim, total engajamento nas sessões.

4.3.1 Estruturação das Sessões:

Entretanto, mesmo com o aceite inicial para o desenvolvimento das sete sessões oferecidas, os participantes desse estudo participaram de cinco. Para essas, foi pensado em uma estrutura de ferramentas de *coaching*, como facilitadoras para o cumprimento do desenvolvimento pessoal e profissional de cada sujeito.

Assim, nos tópicos a seguir, será explanada a estrutura das cinco sessões realizadas, com uma programação anteriormente estudada e as ferramentas utilizadas a fim de produzir resultados satisfatórios.

- Sessão 1: Explicação das sessões de *coaching* e diagnóstico.

O objetivo inicial dessa sessão foi explicar ao *coachee* o funcionamento das sessões individuais do processo de *coaching*, bem como fechamento da aliança contratual (sigilo e ética do *coach* e comprometimento e participação dos *coachees*). Desse modo, foi esclarecido que as sessões foram estruturadas para serem trabalhados os papéis de líder, começando pela trajetória já vivenciada pelo *coachee* nesta condição e que para alcançar qualquer objetivo é necessário ter foco, planejamento, ação, transição e resultados. Para complementar o diagnóstico, foi aplicado a ferramenta *Grid* Gerencial - Teste do estilo do *grid* gerencial, que de acordo com o IBC (Instituto Brasileiro de *Coaching*), configura-se como um conjunto de teorias que traduzem como os líderes aproveitam sua inteligência e habilidades para trabalhar suas ideias e estratégias com pessoas, e através delas conseguem resultados extraordinários.

- Sessão 2: Ganhos/perdas e valores.

O objetivo da segunda sessão foi trabalhar a ferramenta “ganhos e perdas” que é recomendada para a tomada de decisão. Inicialmente, para firmar, através da percepção dos ganhos, o objetivo escolhido pelo *coachee* na primeira sessão, bem como reconhecer os sabotadores envolvidos que podem a distanciar de sua meta. Como segunda ferramenta, objetivou-se trabalhar “valores”, através de uma

ferramenta que demonstra a forma de aumentar o autoconhecimento do *coachee* com a finalidade de tornar mais clara suas atitudes. Valores são características muito marcantes que fazem as pessoas tomarem decisões durante a vida, governando a tomada de decisões.

- Sessão 3: Responsabilidade pessoal e missão.

O propósito inicial dessa sessão foi promover reflexões sobre a responsabilidade pessoal diante dos processos de mudanças e as maiores dificuldades encontradas até o momento no percurso do processo de *coaching*. O segundo momento, foi estruturado para desenvolver uma sessão de missão, que é a essência de um indivíduo, fazendo com que ele reflita sobre o seu propósito de vida, através da ferramenta facilitadora.

- Sessão 4: *Swot* Pessoal.

Para a quarta sessão, objetivou-se trabalhar a ferramenta denominada “*swot* pessoal”, que é fundamental para a transição aos resultados esperados. Para alcançar o objetivo é necessário ter foco, planejamento, ação, transição e resultados. No *swot*, a sigla S.W.O.T., deriva da língua inglesa e traduz-se: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

- Sessão 5: Inventário Pessoal.

A meta para essa sessão foi trabalhar o encerramento das sessões, através da aplicação do inventário pessoal, abordando através dessa ferramenta diagnóstica, a eficácia das estratégias utilizadas até o momento, além de analisa-la junto aos *coachee*, o resultante desse processo que se encerra, reafirmando a meta e o que é necessário ser feito para seu alcance. Ainda para essa sessão, o proposito também vai de encontro aos ganhos com esse processo.

4.3.2 Resumo das Sessões:

A seguir, serão ilustrados os resumos das sessões com os três líderes, sendo aqui denominados como *coachee 1*, *coachee 2* e *coachee 3*. Nos respectivos resumos, são contidas as principais informações que embasam as posteriores análises sobre esse processo. Sendo assim, contém: objetivo central, ganhos com o processo e principais considerações.

Coachee 1:

A partir dessas considerações iniciais, o *coachee 1*, estabelece como objetivo a ser trabalhado durante as sessões de *coaching* “Ser respeitado em seu trabalho e valorizado em suas atitudes, trocando o medo pelo respeito, sem aproximação íntima com sua equipe”. O mesmo, que durante essa sessão relata estar efetuando a leitura do livro “Agora é pra valer!”, indicado antes de iniciar as sessões de *coaching*, traz reflexões sobre a mudança de paradigma em relação a “mudança”, independentemente da idade cronológica.

Após as ponderações causadas tanto com as ferramentas utilizadas, como através dos questionamentos abordados, novas reflexões fomentaram o *coachee*, extremamente pertinentes, que se dá conta de que possui o “reconhecimento” como

seu valor máximo e é através desse valor, que o faz tomar muitas atitudes que não estavam lhe trazendo resultados satisfatórios.

Como principais ganhos com o processo individual de *Coaching* oferecido, o *coachee 1* traz que não tem mais experienciado episódios de explosões de comportamento, que tem se autoanalisado muito e obtido muitos proveitos com isso. Relata que diferentemente do que imaginava, não foi difícil colocar na prática esse novo modo de agir e tem experimentado um novo mundo a partir dessa mudança. Reforça ainda expressando que está decidido a fazer do seu último ano de atuação, uma mudança na forma com que as pessoas lhe veem, demonstrando o quanto está empenhado em desenvolver suas tarefas.

O encerramento das sessões aconteceu com a escrita em relação aos ganhos, com a seguinte escrita:

Para mim foi muito importante participar do coaching, pois comecei a ver o outro lado das situações que me deparo dia a dia na vida e o que já passei e não ficou bem resolvido. Cresci como ser humano e como conviver melhor com as pessoas no trabalho e em casa. Acho que preciso continuar de alguma maneira para dar continuidade a este crescimento. Conto com a profissional para me orientar a seguir outras fases deste trabalho.

Coachee 2:

Como objetivo a ser trabalhado nas sessões, o *coachee* estabelece que deseja: “falar claramente para os membros da equipe o que precisa ser feito, para que a mesma funcione adequadamente e harmoniosamente”. Possui a crença que em sua equipe “nada muda e nada dá certo”, sente-se desmotivado e com pouca energia, mas com o passar das sessões é perceptível que já inicia o entendimento que as coisas não mudam também porque ele não sentiu na prática a experiência de mudar.

Mostra-se com abertura para mudança, mas ao mesmo tempo também com resistência quando é levado à prática. O filme “*Coach carter: Treino para a vida*”, indicado não conseguiu assistir e o livro “*Agora é pra valer*”, como parte do processo, terminara de ler, trazendo reflexões também importantes. Com a aplicação da ferramenta valores, percebe que possui como valor máximo a “estabilidade”, o fazendo entrar em uma constante rotina. A partir desse ponto foi possível trabalhar a resistência a mudança e, também, a zona de conforto que permanece, mesmo percebendo na prática, e pedindo ajuda quanto ao “serviço que não anda” (frase do próprio *coachee*).

Assim, o *coachee* começa a se dar conta que suas crenças demonstradas na primeira sessão “nada muda e nada dá certo”, são recorrentes também, de sua resistência e acabam por serem limitadoras quando se tratam de mudanças. – Importante salientar, que os *insights* aparecem de modo sutil, com pouca transparência, característica de seu perfil.

Como principais ganhos com o processo, o *coachee 2* identifica o quanto possui crenças pessoais que limitam a mudança de sua equipe (sendo essa uma de suas queixas inicialmente). Possui a crença e o medo de magoar as pessoas que lhe

rodeiam e prefere calar-se e se retirar (atitude essa que sempre possuía diante de algum problema que envolve pessoas). Percebe também, que o que é tão importante para ele “a produção”, não é o que têm deixado claro para sua equipe e que sua queixa em termos de problemas de relacionamento, se dá por conta do não manter uma postura presente como líder também de pessoas.

Fica explícita a importância do desenvolvimento, principalmente, da quarta sessão para o *coachee*, ao se dar conta que possui maior número de forças e oportunidades, ao serem comparadas com fraquezas e ameaças. A avaliação dessa sessão envolve clareza sobre sua realidade, diminuição de resistência e percepção que muito de suas queixas, podem ser interpretadas de um modo construtivo, substituindo antigas crenças limitantes.

Enfim, o encerramento das sessões se deu com a escrita em relação aos ganhos com esse processo, onde o *coachee* tem a possibilidade de revelar, os maiores proveitos em participar do *coaching* oferecido, sendo:

Sessões de Coaching! Ao ser convidado para as reuniões individuais de coaching fiquei super feliz! Depois fui surpreendido pela preguiça, mas como havia firmado um compromisso me mantive firme. Faltei algumas vezes, faltas essas que irei justificar com a famosa e atual frase “me esqueci, como posso estar tão esquecido!” Mas após duas ausências seguidas registrei na agenda o compromisso, e penso que deveria ter feito isso antes! Fui desafiado a mudar! Como é difícil, mas necessário. Aos poucos fui conseguindo alcançar meu objetivo e me senti melhor com isso. No final pude me conhecer melhor e percebi que minhas FORÇAS são bem maiores que minhas fraquezas! Isso me torna muito confiante. Tenho uma história linda, baseada na responsabilidade, no comprometimento e na ética. Sou forte e continuarei sendo FORTE!

Coachee 3:

O *coachee* 3 estabelece como seu objetivo, a ser trabalhado durante o processo, “separar as amizades do papel profissional”. Enfatiza que nas outras experiências profissionais enquanto líder, nunca apresentou grandes dificuldades, mas antes de saber que iria iniciar um trabalho de liderança no município atual, local onde possui muitas amizades e intimidade, já saberia que seria um desafio, pois não conseguiria ser “levado a sério”.

Através de perguntas facilitadoras do *coaching*, assim como as ferramentas utilizadas, o *coachee* foi percebendo que muito do que trazia como dificuldade, era fruto de uma crença que estabeleceu um bloqueio mental, impossibilitando de exercer de forma efetiva sua função, em um ambiente com pessoas do seu círculo de amizades. Percebe que não está caminhando ao encontro de sua verdadeira essência, o que explica muito de sua frustração ao trabalhar no município.

O *coachee* 3, no decorrer das sessões, depara-se com a visualização de sua estrutura comportamental no alcance de seu objetivo, percebendo, desse modo, que seu ambiente oferece muitas possibilidades para mudança, mas que os maiores empecilhos acontecem por resistência própria.

Os ganhos com as sessões de *coaching* ficaram explícitos através da aplicação da ferramenta “inventário pessoal” como facilitador e provedor de

diagnóstico do processo, onde o *coachee* traz percepções que traduzem o não alcance de sua meta. Percebe ainda, que esse fator se deu por conta do não engajamento e resistência em assumir autorresponsabilidade para mudança.

Entretanto, enfatiza que o *coaching* lhe ajudou em outros âmbitos de mudanças dentro de sua área de atuação. Finaliza com a avaliação:

Coaching para mim essa experiência foi muito proveitosa para melhoras o andamento da organização da secretaria da saúde. Mostrando barreira a serem quebradas superadas. Incentivando a tomar decisões, para que haja mudança no ambiente de trabalho para alcançar os objetivos.

4.4 CARACTERÍSTICAS DAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO EM SAÚDE PÚBLICA – O QUE É ESPERADO

A respeito do que é esperado para equipes engajadas com alto nível de desempenho, cabe considerar, primeiramente, as considerações teóricas que Candido *et al* (2011) traz a respeito do tema, que o planejamento dos resultados e comportamentos, bem como o desempenho a serem alcançados está associado à definição de objetivos, metas e missão organizacionais, ou seja, cabe a cada instituição, seja ela pública ou privada, definir o que espera especificamente de seus trabalhadores, para que assim seja possível medir a efetividade em termos de desempenho.

Contudo, para a prática de profissionais atuantes em saúde pública, de um modo geral, de acordo com Fragelli e Shimizu (2012), não é suficiente apenas ter o cargo do profissional de saúde ocupado no setor, mas sim que esse tenha competência para suprir com as necessidades e exigências do trabalho.

Assim, Fragelli e Shimizu (2012), enfatizam que a construção de competências para a saúde pública muito já avançou, porém muito ainda é preciso ser desenvolvido. Já para Baldo (2018), o mercado de trabalho espera do profissional que irá atuar em saúde pública, que tenha atenção e cuidado com o paciente; trabalho em equipe; iniciativa; visão crítica; persistência e compromisso; dedicação ao estudo; compromisso com a instituição e capacitação constante do profissional.

Ao analisar as contribuições teóricas a cerca do que é esperado para equipes de saúde relacionadas ao setor público, os sujeitos de pesquisa desse estudo demonstraram, nos treinamentos oferecidos, tanto grupais como nos individuais, que não é cumprido com o mínimo esperado.

Existem capacitações suficientes no âmbito técnico, mas infelizmente, é visível na prática, que no campo comportamental é falho. Desse modo, itens essenciais para engajamento satisfatório não são alcançados, como iniciativa, persistência, inovação, criatividade, atitude, compromisso com o setor público e comportamento assertivo em equipe, bem como outras habilidades e competências, de acordo com as características de cada cargo. É visível que muito dessas falhas acontecem pela garantia de permanência no trabalho que a maior parte dos cargos públicos oferecem, assim como o envolvimento do fazer político que ali estão.

Ainda, é importante salientar que a segurança de voltar ao trabalho no dia seguinte, é sim, próprio do ser humano um fator determinante para o relaxamento e o conforto assegurado. Porém, é preciso, e também, possível, desenvolver os servidores da importância que os mesmos têm em seus lugares de trabalho, por se tratar de cuidados com a saúde das pessoas. Assim, um programa constante e efetivo de treinamento, valorizando o servidor, reconhecendo seus feitos e em processos de *feedback* poderem visualizar o que precisam melhorar pode surtir muitos resultados.

5 CONCLUSÃO

Através do desenvolvimento desse estudo, foi possível visualizar na prática o quanto o *coaching* possui métodos eficazes que são capazes de suprir com as necessidades das mais variadas demandas. A proposta desse trabalho foi utilizar-se de estratégias de desenvolvimento para equipes e líderes com perfil de estabilidade, e as ferramentas de *coaching* cumpriram com seu papel.

Diante de um cenário trabalhista, onde permeiam pessoas que buscam, principalmente, cargos estáveis e que acarretam, como consequência, zona de conforto, o setor público possui características singulares quando se trata de desenvolvimento comportamental. Como apresentado na literatura, em termos de capacitação técnica existe muita oferta a esses trabalhadores, mas muito pouco é explorado o que existe internamente nas equipes de saúde (geradoras de conflitos, falta de engajamento e de qualidade dos serviços prestados). Desenvolvimento comportamental é uma temática desconhecida nesse cenário, que ainda requer muito aperfeiçoamento.

Em um contexto onde variados perfis comportamentais formam equipes que não são criadas por competência, mas sim através de concursos, nomeações políticas, terceirização de serviços, contratos por tempo determinado, as diferenças existentes são ainda mais visíveis. Assim, através do embasamento teórico constatou-se que o *coaching* e todo seu ferramental oferece uma abordagem possível a ser desenvolvida também no setor público. Suas premissas que envolvem trabalhar desde o autoconhecimento, regate de missão, propósito de vida, resultam em uma abordagem diferenciada e inovadora em termos de desenvolvimento em gestão de pessoas.

A partir da aplicação desse estudo tanto nas equipes de saúde, como com a gestão de modo individual, identificou-se que, com os resultados descritos pelos participantes, bem como através do método de observação e acompanhamento desses indivíduos (com visitas as unidades e conversa com os gestores) após as práticas, que o estudo cumpriu com seus objetivos ao proporcionar mudanças possíveis e permanentes para os trabalhadores e até mesmo *feedbacks* positivos dos usuários do sistema. Demonstrando, desse modo, que é possível desenvolver quem deseja, verdadeiramente, ser desenvolvido.

Assim, compete a área de Gestão de Pessoas o fornecimento de instrumentalização para que as capacitações dos profissionais atuantes no setor público não se restrinjam somente em termos técnicos, mas que possa existir

aprendizagem organizacional, com constante desenvolvimento comportamental para então existir um trabalho de ponta com alto nível de desempenho e satisfação – E, como demonstrado nas práticas desse estudo, o *coaching* apresenta essas possibilidades.

Recomendo mais estudos sobre esse assunto e, conseqüentemente, novas discussões e produções, para que seja possível expandir esse tema tão carente e necessário, e que realmente um dia possamos dizer que as organizações públicas e privadas chegaram em um satisfatório estágio de evolução!

BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA, Paulo. **A arte do coaching de equipes na prática in Coaching na prática: como o coaching pode contribuir em todas as áreas da sua vida.** São Paulo: Editora França, 2012.

ANDRÉIA, Claudia de Souza & Dreummond, Joceli. **A metodologia do Psicodrama auxiliando no papel do leader coaching grupal, in Team & Leader Coaching.** André Percia, Lídia Batista, Mauricio Sita (organizadores). 1. Ed. – São Paulo: Editora Ser Mais, 2014.

BALDO, Rafael. **Perfil do profissional da área da saúde.** Cespe/UnB. <http://www.tudosobreconcursos.com/informacoes-gerais/perfil-do-profissional-da-rea-da-sade>. Acesso em 28/06/2018.

BARBIERI, Ungo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação.** São Pauo: Atlas, 2013.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva & COSTA, Benny Kramer. **Estratégias de gestão de pessoas in Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2010.

BLACKE, Roberto e MOUTON, Jane: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entendendo-o-conceito-de-grid-gerencial-e-seu-valor-no-desenvolvimento-de-liderancas/> acesso em 02/07/2018.

BONFANTI, Leticia da Silva. **Regimento do Serviço de Enfermagem.** Independência: 2017.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia e BERGUE, Sandro Trescastro (organizadores). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

CANDIDO, Vanessa Fuhrmeister. **Gestão de Pessoas em Saúde Pública: Perfil do Gerenciamento de Equipes.** Porto Alegre: 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica – 6. Ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLOMBO, Euclides. **Coaching para o desenvolvimento sustentável: ferramenta para o sucesso de pessoas e organizações, in Grandes mestres ensinam como estabelecer e alcançar resultados extraordinários na sua vida pessoal e profissional.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora & MACARENCO, Isabel. **Contribuição das ferramentas “assertividade”, “eneagrama” e “análise transacional” para o processo evolutivo do coachee, in Coaching: desenvolvendo pessoas e**

acelerando resultados. José Roberto Marques. – 1. Ed. – Goiânia: Editora IBC, 2014.

DAVIS, Arline. **Coaching de equipes – Um caso de cooperação e mudança in Coaching na prática: como o coaching pode contribuir em todas as áreas da sua vida.** São Paulo: Editora França, 2012.

DUTRA, Eliane Glasser. **Coaching: O que você precisa saber.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FELLIPELLI, Adriana. **Coaching e a neurociência in Grandes mestres ensinam como estabelecer e alcançar resultados extraordinários na sua vida pessoal e profissional.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

FRAGELLI, Thaís Branquinho Oliveira e SHIMIZU, Helena Eri. **Competências profissionais em Saúde Pública: Conceitos, origens, abordagens e aplicações.** Programa Pós-Graduação em ciências da saúde. Brasília-DF, 2012.

GODOI, Christiane Kleinubing & BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In DA SILVA, Anielson Barbosa; GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo (organizadores) – 2. Ed. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2010.

JULIANI, Bruno. Estrutura básica de uma sessão de Coaching, in **Coaching na prática: como o coaching pode contribuir em todas as áreas de sua vida.** Coordenação editorial Julia Oliveira e Alberto Centurião. São Paulo: Editora França, 2012.

LOMBARDO, Adriana. **Coaching para retenção de talentos: uma estratégia essencial de vantagem competitiva para organizações globais, in Grandes mestres ensinam como estabelecer e alcançar resultados extraordinários na sua vida pessoal e profissional.** São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

LOVATO, Adalberto. **Metodologia da pesquisa.** Três de Maio: SETREM, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

PAULA, Maurício de. **A arte do coaching: por uma vivência de 10.000 horas.** São Paulo: All Print Editora, 2011.

RAE (revista de administração de empresas, vol. 53, n. 1, 2013): <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-53-num-1-ano-2013-nid-47222/> Acesso em 12/02/2018.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROMA, Andréia. **Aplicação do coaching & mentoring na educação: como alcançar resultados no meio educacional.** São Paulo: Leader, 2016.

APÊNDICES

1. Autorização e Convite

O engajamento de equipes de saúde pública vem sendo um importante tema a ser discorrido. Por suas características singulares de estabilidade, configura-se como um desafio a ser enfrentado dentro do campo de gestão de pessoas. Quanto mais assertiva a gestão for durante o processo de desenvolvimento, maior será a chance da formação de uma equipe que produza resultados satisfatórios. Entendendo isso, torna-se necessário o desenvolvimento de habilidades de liderança para pessoas que estão à frente.

Pensando nisso, irei trabalhar em meu artigo de conclusão do MBA em Coaching e Gerenciamento de Pessoas, o tema: “COACHING: PRIORIZANDO ENGAJAMENTO NA SAÚDE PÚBLICA”. Para tanto, peço autorização e, na oportunidade, convido a participar do trabalho que se dividirá em dois formatos:

FORMULARIO DE AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO – “COACHING: PRIORIZANDO ENGAJAMENTO NA SAUDE PUBLICA”
--

Solicitamos a sua colaboração nesta avaliação, muito importante para a conclusão desse trabalho e aperfeiçoamento do treinamento.

Nome do servidor(a): <input type="text"/>
Treinamento: <input type="text"/> Coaching: Priorizando Engajamento na Saúde Pública

Marque com um "X" ao lado de cada item descrito, sob o número que mais se aproxima de seu julgamento, de acordo com a seguinte legenda:

1 – Péssimo	2 – Ruim	3 – Regular	4 – Boa	5 – Excelente
-------------	----------	-------------	---------	---------------

1. Conteúdo / Programa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- a) adequação do conteúdo do treinamento
- b) aplicabilidade do conteúdo à realidade profissional
- c) Equilíbrio a teoria e a prática
- d) Nível de obtenção de novos conhecimentos

2. Atuação do Instrutor / Palestrante

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- a) Conhecimentos do assunto tratado
- b) Didática utilizada
- c) Facilidade e objetividade na comunicação
- d) Verificação da assimilação dos assuntos pelos participantes
- e) Apresentação de aplicações práticas dos assuntos tratados

3. Atuação dos Participantes:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- a) Facilidade de entendimento dos assuntos abordados
- b) Relação com os outros participantes
- c) Considero a minha participação

4. Quais foram os pontos fortes e fracos deste TREINAMENTO?

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Você teria alguma sugestão ou comentário adicional a fazer?

<input type="text"/>
