

Assinado digitalmente por: Thays Dutra Chiarato
Veríssimo
Razão: FAEMA
Localização: Ariquemes/RO
O tempo: 18-12-2018 15:04:46



FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE

DANIELLE SOUSA MOTA

COACHING: NOVA FORMA DE LIDERANÇA PELO ENFERMEIRO

ARIQUEMES-RO

2018

Assinado digitalmente por: Sandra Mara de Jesus
Capelo
Razão: Sou responsável pelo documento
Localização: FAEMA - Ariquemes/RO
O tempo: 17-12-2018 09:17:30

Assinado digitalmente por: Rosigleide Reboli
Cardoso
Razão: Sou responsável pelo documento
Localização: FAEMA Ariquemes/RO
O tempo: 18-12-2018 14:47:53

Danielle Sousa Mota

**COACHING: NOVA FORMA DE LIDERANÇA PELO
ENFERMEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Graduação em
Enfermagem da Faculdade de Educação e
Meio Ambiente como requisito parcial para
a obtenção do título de Bacharel

Prof.^a Orientadora Esp. Sandra Mara de
Jesus Capelo.

ARIQUEMES-RO

2018

FICHA CATALOGRÁFICA
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Júlio Bordignon - FAEMA

M917c

MOTA, Danielle Sousa.

Coaching: nova forma de liderança pelo enfermeiro. / por Danielle Sousa Mota. Ariquemes: FAEMA, 2018.

47 p.; il.

TCC (Graduação) - Bacharelado em Enfermagem - Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA.

Orientador (a): Profa. Esp. Sandra Mara de Jesus Capelo.

1. Enfermagem. 2. Coaching. 3. Gestão de Pessoas e Liderança. 4. Enfermeiro. 5. líder. I Capelo, Sandra Mara de Jesus. II. Título. III. FAEMA.

CDD:610.73

Bibliotecário Responsável
EDSON RODRIGUES CAVALCANTE
CRB 677/11

Danielle Sousa Mota

<http://lattes.cnpq.br/2480281169979109>

COACHING: NOVA FORMA DE LIDERANÇA PELO ENFERMEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Enfermagem da Faculdade de Educação e Meio Ambiente como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel

Prof.^a Orientadora: Esp. Sandra Mara de Jesus Capelo

COMISSÃO EXAMINADORA

<http://lattes.cnpq.br/7277177050715747>

Prof.^a. Orientadora Esp. Sandra Capelo
Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA

<http://lattes.cnpq.br/9665224847169063>

Prof.^a. Ms. Thays Dutra Chiaratto Veríssimo
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

<http://lattes.cnpq.br/1218459232283240>

Prof.^a. Ms. Rosigleide Reboli Cardoso
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

ARIQUEMES-RO

2018

À minha família por todo amor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, Pai unigênito, Criador de todas as coisas! Criador do desejo plantado em meu coração para cursar a graduação. Obrigada por ter escolhido a enfermagem por mim, sei que cada passo foi desejado por Ti. Obrigada por ter me sustentado por esses cinco anos de caminhada, alimentando minha fé e conduzindo os meus passos. A Ti dedico todos os meus dias e minhas vitórias.

A Sirlene e Antônio, meus pais, a quem eu sou eternamente grata por todo amor recebido. Obrigada por me permitirem realizar esse sonho, por estarem presentes em minha vida todos os dias com grandes gestos de amor, carinho e atenção. Agradeço principalmente pelo testemunho de vida de vocês. Espero poder retribuir tudo o que vocês me proporcionaram e que ainda vão me proporcionar.

Aos meus irmãos, Padre Diego e Denis, que sonharam e lutaram comigo nessa conquista. Vocês sem dúvida são os melhores presentes que a vida me proporcionou. Com vocês eu aprendi a importância da família, e como é bom viver em família. Sei que nossa amizade e carinho um pelo outro é eterna.

Às minhas amigas de infância Cássia Rosset e Jeisse Gabiati, pela amizade de vocês nessa caminhada tão importante para mim. Obrigada por entenderem minha ausência, mas principalmente por torcerem pela minha felicidade que tenho certeza também é de vocês.

À minha orientadora, Professora Enf.^a Sandra Capelo, que mesmo não estando presente em toda a graduação, conseguiu deixar sua marca registrada em nós. Abrindo nossos olhos para enxergar o tamanho da nossa profissão, nos mostrando que ela não se baseia apenas na assistência, e que o campo da gestão está sedento de nós, gritando por mudanças, e que nós somos os geradores dessa mudança. Agradeço pela paciência e dedicação durante toda a produção do meu trabalho.

Aos meus demais mestres dessa caminhada, Coordenadora do curso Thays Chiaratto; Professores: Mariana Carvalho, Sonia Carvalho, Kátia Regina, Jéssica do Vale, Rafael Alves, Gustavo Framil e tantos outros que contribuíram. A vocês minha eterna gratidão por todo ensinamento. Obrigada por compartilharem seus conhecimentos conosco. Que Deus na sua infinita bondade lhes abençoe sempre.

À minha amiga/irmã Thaina Malher, que foi um presente de Deus nessa graduação. Obrigada pela sua amizade e parceria. Obrigada por ter feito da sua casa minha casa, e da sua família minha família. Não sei o que seria de mim se não tivesse você para me ajudar durante todos esses anos, tenho certeza que a caminhada teria sido mais difícil. Serei eternamente grata por todos os seus gestos de amizade. Rogo a Deus que lhe retribua tudo em dobro, que Ele abençoe ricamente sua vida e a sua família.

À minha amiga/mãe Jakeline Lima, que mesmo não aceitando ter uma filha da minha idade, cuidou e zelou por mim. Obrigada pela sua amizade e companheirismo. Obrigada por ter deixado sua casa de portas abertas para mim. Você também tornou essa minha caminhada mais leve. Juro que quando crescer serei igual a você, mulher forte e batalhadora. A sua vida sem dúvida é exemplo para mim. Peço a Deus que ilumine seus passos, e que chuvas de bênçãos caiam sobre você e o João.

Ao meu clube das luluzinhas: Daiane Coutinho, Liliane Gabriel, Gisele Cunha, Leticia Dultra e Jéssica Ramos, pessoas com quem compartilhei esses cinco anos de graduação. Foram infinitos trabalhos, desentendimentos, churrasquinhos e geladas, mas o mais importante é que permanecemos unidas sempre desejando o bem à outra. Obrigada pela amizade de vocês. Espero poder levar nosso companheirismo para sempre.

A todos os meus colegas de curso, em especial ao Chris e Thiago, vocês são pessoas muito especiais em minha vida, que estão eternamente gravados em mim. Desejo toda a felicidade do mundo a vocês.

A meus colegas de trabalho, Estéfano e Sidnéia, que acompanharam essa caminhada, torcendo pelo meu sucesso. Obrigada pela amizade de vocês. Que Deus os abençoe ricamente.

A todos os motoristas e colegas da Prefeitura que contribuíram com inúmeras caronas para eu poder ir e voltar do estágio. Serei eternamente grata por todos vocês que me ajudaram. Não sei como eu iria dar conta se não pudesse contar com a ajuda de vocês. Deus os abençoe sempre.

Enfim, a todas as pessoas que torceram pela minha felicidade, para eu estar concluindo mais essa etapa da minha vida. Meu agradecimento será eterno a todos vocês. Obrigada!

O que quer que você faça, faça bem feito. Faça tão bem feito que, quando as pessoas te virem fazendo, elas queiram voltar e ver você fazer de novo. E queiram trazer o outro para mostrar o quão bem você faz aquilo que faz.

Walt Disney

RESUMO

O papel de líder do enfermeiro em sua atuação diária está incumbido mediante as responsabilidades assumidas sobre sua equipe. As questões legais delegam a ele o papel de gerenciamento das equipes e, conseqüentemente, as questões de liderança como mecanismo para atingir os objetivos comuns propostos nesta pesquisa. Propõe-se evidenciar a prática do coaching como uma alternativa de melhoria da liderança pelo enfermeiro. Trata-se de uma revisão de literatura, onde foram realizadas buscas nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) que compreende a Scientific Electronic Library Online (SciELO) e LILACS (Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde), e no acervo da Biblioteca Júlio Bordignon da Faculdade de Educação e Meio Ambiente. A pesquisa foi delimitada aos anos de 2010 a 2018, sendo utilizadas 43 referências bibliográficas nacionais. Com a ajuda das técnicas e ferramentas do Coaching os profissionais conseguem conquistar o tipo de liderança valorizado pelo mercado. O iniciar de uma liderança coaching pressupõe que o líder invista no seu autoconhecimento e no desenvolvimento interpessoal que permitirá conhecer melhor as necessidades e objetivos dos liderados. É desejável que numa equipe de enfermagem o líder seja um coach, alguém que conhece cada elemento da equipe de enfermagem que com ele caminha e desenvolve todo o seu potencial. Evidenciou-se que a prática do coaching pode ser uma nova ferramenta dos enfermeiros para alcançar os objetivos junto à sua equipe.

Palavras-chaves: Coaching, Enfermagem, Gestão de Pessoas e Liderança.

ABSTRACT

The role of nurses' leader in their day-to-day operations is entrusted with the responsibilities assumed on their staff. Legal issues delegate to him the role of team management and, consequently, leadership issues as a mechanism to achieve the common goals proposed in this research. It is proposed to highlight the practice of coaching as an alternative to improve leadership by the nurse. This is a literature review, where the Virtual Health Library (VHL) databases were searched, which includes the Scientific Eletronic Library Online (SciELO) and LILACS (Latin American Caribbean Literature in Health Sciences). and in the collection of the Júlio Bordignon Library of the Faculty of Education and Environment. The research was delimited for the years 2010 to 2018, being used 43 national bibliographical references. With the help of coaching techniques and tools, professionals can achieve the kind of leadership valued by the market. The beginning of a leadership coaching presupposes that the leader invest in their self-knowledge and in the interpersonal development that will allow to know better the needs and objectives of the leaders. It is desirable that in a nursing team the leader is a coach, someone who knows every element of the nursing team that walks with him and develops his full potential. It was evidenced that the practice of coaching may be a new tool for nurses to achieve the goals with their team.

Keywords: Coaching, Nursing, People Management and Leadership.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
COFEN	Conselho Federal de Enfermagem
DeCS	Descritores em Ciências da Saúde
FAEMA	Faculdade de Educação e Meio Ambiente
LILACS	Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde
POP	Procedimento Operacional Padrão
SciELO	Scientific Electronic Library Online

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
2 OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
3 METODOLOGIA	16
4 REVISÃO LITERATURA	18
4.1 O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DE PESSOAS	18
4.1.1 Dimensionamento	19
4.1.2 Definição do Perfil do Cargo	20
4.1.3 Recrutamento	21
4.1.4 Seleção.....	22
4.1.5 Integração do novo colaborador.....	23
4.1.6 Capacitação inicial	24
4.1.7 Acompanhamento Permanente.....	25
4.1.8 Plano de Desenvolvimento Profissional	26
4.1.9 Movimentação na Organização.....	27
4.1.10 Desligamento.....	28
4.2 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM	29
4.3 DEFINIÇÃO DE COACHING	30
4.4 USO DE COACHING EM ENFERMAGEM.....	33
4.4.1 Importância Do Coaching Na Enfermagem.....	34
4.4.2 Ferramentas Do Coaching.....	35
4.4.2.1 A escuta ativa	35
4.4.2.2 O feedback	35
4.4.2.3 A tomada de consciência	35

4.4.2.4 A visão de futuro do coachee	35
4.4.2.5 Quem você admira?	38
4.4.2.6 Maturidade profissional	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS.....	43

INTRODUÇÃO

Estar à frente de um grupo tende a ser uma das maiores responsabilidades do homem. Ao longo da vida, na faculdade, no trabalho, na igreja, no âmbito familiar, e no grupo de amigos, há sempre uma pessoa à frente a representar várias outras. É o chamado líder. (WALKER, 2017)

A palavra líder deriva do termo inglês “leader”, que significa guia ou chefe. Uma das formas de exercer poder é a capacidade de influenciar alguém. Dessa forma, quando uma pessoa influencia o comportamento das outras pessoas, está exercendo a liderança. (ROCHA, 2014)

Lidar com as pessoas é um desafio, mesmo sendo humano viver em sociedade. Por isso, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, é preciso que a gestão de pessoas aumente sua parcela de contribuição nesse processo. Desta forma, os líderes ganham uma enorme responsabilidade, pois é deles o papel de gerir o principal recurso das organizações, que são as pessoas. (GOES; FILHO, 2013)

Goes et al. (2013) pontua que para as empresas atingirem seu ápice é necessário que a gestão de pessoas passe por um processo de mudança. E isso acontece porque o mundo organizacional está apresentando novas tendências que requerem novas técnicas e controle, o que se reflete também no convívio e controle das pessoas.

Esse processo de atualização citado já iniciou, e hoje se entende que para um grupo alcançar a realização dependerá muito do modelo de liderança adotado pelo líder. E para contribuir com a melhoria do desempenho pessoal e profissional do liderado, a liderança coaching está ganhando espaço na gestão de pessoas dentro das organizações. (DE SOUZA, et al; 2016)

A liderança coaching é uma estratégia para incentivar o desenvolvimento profissional, e até mesmo pessoal dos membros da equipe, além de ser incentivadora de responsabilidade, afirmação do potencial humano, qualidade de cuidados e da organização. O alcance de metas é a essência do seu desenvolvimento. (USTÁ, 2012).

Na enfermagem, quando o enfermeiro assume a posição de liderança nas diversas situações do trabalho, é fundamental que ele considere as novas tendências e possibilidades na gestão em enfermagem que estão definidas por uma postura de experimentação, por uma gerência participativa, posicionando-o no centro de uma rede de decisões. Assim, deve buscar a flexibilização, com o rompimento do poder centralizado, e administrar políticas por meio do enfoque estratégico, com uma visão global. (ROCHA, 2014).

Assim como qualquer líder, é necessário que os enfermeiros busquem inovação no seu modelo de liderança. E o coaching é inovador e opção para isso. (ENGESETH,2016). Dessa forma, este estudo tem por finalidade evidenciar a prática do coaching como alternativa de melhoria da liderança pelo enfermeiro, exemplificando como este recurso pode mudar a visibilidade da enfermagem brasileira. Para tanto, utilizou-se a revisão bibliográfica como procedimento metodológico visando facultar a compreensão do tema, através da combinação dos descritores coaching, enfermagem, gestão de pessoas e liderança.

O estudo estrutura-se em quatro capítulos, apresentando-se no primeiro o papel do enfermeiro na gestão de pessoas através da especificação dos processos em que ele participa ou deve participar, diretamente relacionados à sua responsabilidade com a equipe de enfermagem. No segundo capítulo é abordada a liderança pelo enfermeiro, mencionando sua importância no alcance de resultados para a organização. O terceiro capítulo conceitua o coaching e o relaciona com a liderança. O quarto capítulo aborda o potencial do uso do coaching na enfermagem e apresenta as ferramentas que podem contribuir para a melhoria da liderança pelo enfermeiro.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Evidenciar a prática do coaching como uma alternativa de melhoria da liderança pelo enfermeiro.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Descrever o papel do enfermeiro na gestão de pessoas;
- Destacar a liderança do enfermeiro como fator crítico para a obtenção de resultado nos serviços de saúde;
- Selecionar o uso das ferramentas de coaching para o aperfeiçoamento da liderança pelo enfermeiro.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica, de caráter exploratório, que consiste em proporcionar maior familiaridade com o problema com o objetivo de torná-lo mais explícito e construtivo a hipóteses. (GIL, 2008)

A questão norteadora elaborada para a seleção dos artigos do estudo foi se o coaching pode, através de suas ferramentas, contribuir para a melhoria da liderança pelo enfermeiro.

Para melhor obtenção de resultados, a revisão se dividiu em três fases: levantamento, coleta de dados e discussão dos resultados.

Na primeira fase, de levantamento, buscaram-se publicações científicas anexadas e publicadas em base de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) que compreende a Scientific Eletronic Library Onile (SciELO) e LILACS (Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde), e também se consultou o acervo da Biblioteca Júlio Bordignon da Faculdade de Educação e Meio Ambiente (FAEMA).

Os Descritores em Ciência da Saúde (DeCS) foram pesquisados e avaliados quanto à sinonímia, sendo selecionados e utilizados combinados entre si os quatro considerados mais relevantes: coaching, enfermeiro/enfermagem, gestão de pessoas e liderança.

O levantamento das fontes de publicações foi realizado entre os meses de agosto de 2017 a novembro de 2018, com o delineamento referencial de 2010 a 2018. O critério de exclusão de artigos foi guardarem ou não relação com a temática estudada e artigos que não fossem de língua nacional.

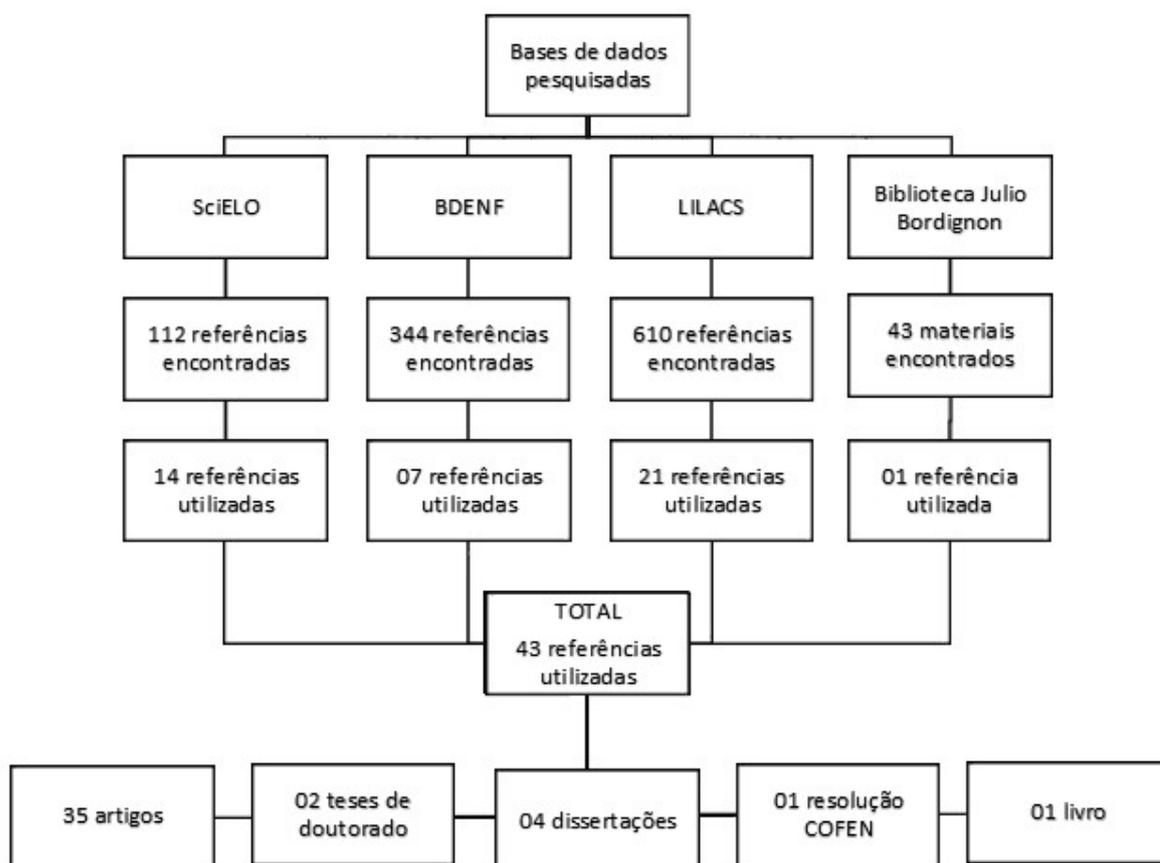
A segunda fase, de coleta de dados, se deu por leitura exploratória de todo o material selecionado, sendo utilizadas 43 referências onde se realizou o estudo pormenorizado e na íntegra.

Registraram-se as informações extraídas das fontes em instrumento específico (autores, ano, método, resultados e conclusões). Desenvolvida a revisão de literatura, foi possível identificar a utilização de 43 referências representadas por artigos (81%), dissertações (10%), teses (5%), livro (2%) e resolução do Conselho

Federal de Enfermagem (2%) (COFEN). Para melhor compreensão, os resultados foram relacionados às bases pesquisadas e representados na Figura 1.

Figura 1. Bases de dados pesquisadas e os respectivos resultados encontrados na revisão bibliográfica.

Fonte: Elaborado pelo autor.



Na terceira fase, de discussão dos resultados, buscou-se organizar as informações trazidas da literatura em uma sequência lógica e estruturada com a finalidade de resumir as contribuições mais importantes e indicar novas pesquisas a partir da percepção dessa necessidade.

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1 O PAPEL DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DE PESSOAS

As alterações no campo da gestão de pessoas no contexto organizacional têm sido estudadas com o intuito de provocar nos gestores organizacionais o estímulo para a formação de um novo jeito de liderança. Busca-se promover a flexibilidade para rediscutir, rever e recriar a forma de relação com as pessoas no seu âmbito de trabalho. (CHIAVENATO, 2014)

As pessoas ao ingressarem no sistema organizacional produtivo buscam a auto realização, além de suprirem a necessidade de pertencer a um grupo. Uma das estratégias utilizadas pelos gestores é investir nelas a fim de gerar comprometimento da força de trabalho, além de influenciar a retenção de talentos. O aumento de produtividade decorre dessa motivação do trabalhador, que quando capacitado tende a apresentar alto desempenho. É fundamental que as empresas estruturarem atividades para o seu aperfeiçoamento para garantir esse desenvolvimento constante e obter, de forma indireta, os benefícios resultantes. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011)

Para o enfermeiro, o domínio sobre gestão de pessoas é essencial para desenvolver bem suas atividades, pois tem a responsabilidade de administrar os serviços prestados em todos os aspectos dentro da organização. É ele quem planeja, direciona e cobra resultados e avalia todo o processo de trabalho que envolve a assistência ao cliente. A função gerencial é um instrumento que permite organizar o processo de trabalho, com o objetivo de torná-lo mais eficaz e produtivo. (DE OLIVEIRA MELO, 2012)

Portanto, o enfermeiro como gestor de pessoas em uma instituição de saúde possui várias atribuições, cabendo destacar seu papel no dimensionamento de pessoal suficiente para a assistência, na descrição do perfil adequado aos diferentes cargos, na indicação de instituições de ensino na área para apoiar o recrutamento, na especificação das etapas e participação no processo seletivo, na integração à organização, na capacitação inicial, na educação continuada e permanente, na avaliação periódica e de desempenho, no plano de desenvolvimento, na promoção e

no processo de desligamento. Enfim, atua de maneira direta na gestão de pessoas. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011)

4.1.1 Dimensionamento

Entre as ferramentas de gestão de pessoal dentro da enfermagem apresenta-se o dimensionamento de pessoal, entendido como um método para previsão de recursos humanos para atender à demanda por cuidados em uma determinada área. Para isso, fundamenta-se numa lógica matemática baseada em variáveis sobre a instituição, serviço da equipe de enfermagem e grau de dependência dos pacientes que requerem sua assistência. Assim, definirá a quantidade e composição da equipe frente a uma determinada quantidade e característica de pacientes. (MAYA; SIMÕES, 2011)

O instrumento utilizado pelos enfermeiros gestores se baseia na Resolução COFEN nº 543, de 18 de abril de 2017, que atualiza e estabelece os parâmetros para o dimensionamento do quadro de profissionais de enfermagem nos locais em que são realizadas suas atividades. Dessa forma, as características que o dimensionamento do quadro de pessoal deve considerar são: missão, visão, recursos materiais e financeiros, estrutura organizacional e física do Serviço de Saúde; aspectos técnicos e científicos do Serviço de Enfermagem, sua dinâmica de funcionamento, jornada de trabalho, índice de segurança técnica e indicadores de qualidade gerencial e assistencial; e o grau de dependência do paciente em relação à equipe de enfermagem. (CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM, 2017)

Por conseguinte, o enfermeiro precisa capacitar-se com competências gerenciais que permita arquitetar a previsão e provisão dos recursos humanos para a execução das atividades previstas no âmbito da enfermagem. (VASCONCELOS et al, 2017)

Contudo, mesmo com o reconhecimento da importância do dimensionamento, existem enfermeiros que não o aplicam em sua prática como estimativa da carga de trabalho da enfermagem, e outros apenas adotam com a finalidade de cumprir normas burocráticas, o que não traz benefício para a equipe. Assim, as dificuldades institucionais e a falta de conhecimento sobre o assunto podem fragilizar o funcionamento da equipe, com repercussões sobre o grupo como descontentamento por sobrecarga de trabalho e doenças ocupacionais e, conseqüentemente, prejuízo

na qualidade da assistência prestada ao paciente, familiares e comunidade. (MENEGUETI MG et al, 2013)

4.1.2 Definição do Perfil do Cargo

As instituições necessitam de um direcionamento e descrição dos cargos que a compõe. O funcionário necessita saber quais são suas atribuições e o que a instituição espera dele. Assim, para que se inicie um processo de contratação, o enfermeiro gestor deve descrever o perfil do cargo com vaga disponível para que se obtenha um candidato apto e ciente de suas obrigações dentro da empresa. (DEMO FIUZA, 2010)

Para que o candidato à vaga anunciada tenha um ponto de referência sobre suas responsabilidades e nível de desempenho exigido, tanto na contratação quanto especialmente no momento de avaliação ou de uma possível promoção, a descrição deve alinhar as expectativas da organização e chefia direta e mostrar os principais objetivos e metas da posição. Dessa forma, o profissional pode avaliar o quão bem ele se encaixa nos requisitos da vaga, evitando uma candidatura precipitada. (BRITO; ASSIS; SILVA, 2012)

As atividades propostas pelo cargo devem constar claramente na descrição do mesmo, distinguindo-o de todos os outros e definindo as reais atribuições que lhe pertencem. Todos os detalhes devem ser contemplados, desde atributos físicos quando necessários, até a disponibilidade que o colaborador deverá ter no exercício do cargo. (BRITO; ASSIS; SILVA, 2012)

Dessa forma, para que uma descrição possa ser completa e eficaz é necessário que ela compreenda o nome do cargo, a posição do cargo dentro da equipe, departamento e negócio, a quem o cargo é vinculado e as principais interações, as principais áreas de responsabilidade e os resultados a serem entregues, os objetivos a curto, médio e longo prazo, o espaço para desenvolvimento e promoção, a educação e treinamento exigidos, as habilidades e características de personalidade necessárias, as exigências de viagem e locomoção, a faixa de remuneração e benefícios disponíveis e a transmissão da cultura e a identidade da empresa. (VASCONCELOS et al, 2017)

Para o enfermeiro gestor, a descrição do cargo representa uma oportunidade de estabelecer características da equipe alinhadas com a estratégia elaborada para

o seu serviço, em consonância com as diretrizes maiores da organização na qual participa. (EDUARDO et al, 2015)

4.1.3 Recrutamento

O sistema de recrutamento de pessoas se refere à maneira que se encontrará a mão-de-obra necessária para a organização. Recrutar é encontrar pessoas capacitadas que queiram fazer parte do Serviço e que tenham as qualificações necessárias para responder à oferta e ocupar a vaga disponível. (GAYO, 2012)

Contratar as pessoas certas faz toda a diferença para a organização. Quando o recrutamento acontece e o profissional contratado não tem as qualificações exigidas para a vaga, ou possui valores diferentes e não ocorre integração entre ele e a organização, há perda de tempo para ambos e de dinheiro relacionado ao distrato para a instituição. (CAZOTTO et al, 2014)

O recrutamento pode ser interno à empresa ou externo. Quando interno, a vaga é inicialmente anunciada aos funcionários da organização, e essa possibilidade de ascensão favorece se interessarem por outras áreas e buscarem capacitação que lhes permita alcançar novos postos de trabalho. Quando externo, a vaga é anunciada para candidatos fora da organização e pode ser realizado através de diferentes canais, respeitando-se as necessidades da vaga a ser preenchida e utilizando a mídia mais apropriada para a função em questão. (GAYO, 2012)

Cazotto et al (2014) enumera os meios de recrutamento mais utilizados: anúncios em jornais e revistas, em quadros visíveis dentro da empresa, nas escolas e universidades, nas associações de classe, em agências de empregos, em banco de dados da própria organização formados a partir de candidatura direta através do *site* da organização ou por entrega física do currículo, por mensagens de rádio ou televisão, por intercâmbio entre empresas e através de recrutamento virtual.

Faz-se uma triagem dos meios considerando fatores como: custo operacional, rapidez no atendimento e resultado atingido com eficiência do trabalho prestado. Ressalta-se que a maneira como é ofertada a vaga resulta no perfil dos candidatos que surgem para ocupá-la. O enfermeiro é conhecedor do perfil do egresso das instituições de ensino e relaciona-se com outras organizações onde tem contato com profissionais que podem ser estratégicos no seu serviço, sendo fundamental na indicação do canal mais apropriado para um recrutamento efetivo. Além disso, deve

estar atento às pessoas dentro da organização, pois já são aderentes aos valores do serviço e podem resultar em ganho junto à sua equipe. (GAYO, 2012).

4.1.4 Seleção

Com o cargo descrito e o recrutamento realizado, na seleção faz-se a opção pelo candidato mais compatível com a vaga, centrada em três aspectos: escolher a pessoa certa, adaptar o profissional à nova colocação e manter ou aumentar a sua eficiência após contratado. A etapa também determina a qualidade do profissional no serviço, pois seleciona o que mais se ajusta ao cargo não apenas sob o aspecto técnico, mas fundamentalmente sob o comportamental, detectando os anseios que apresenta em relação à posição que aspira. (MAYA; SIMÕES, 2011)

A estruturação do processo seletivo visa avaliar se o candidato apresenta as características descritas no perfil do cargo. Os requisitos podem ser classificados como desejáveis, necessários ou imprescindíveis. A área de recursos humanos pré-seleciona os currículos que atendem ao perfil solicitado. O enfermeiro gestor valida e estabelece a necessidade de consulta a empregadores anteriores, prova escrita, prova prática, entrevista, dinâmica de grupo e entrevista psicológica, entre outros procedimentos que julgar necessário para identificar o profissional desejado. (MENEGUETI MG et al, 2013)

Através da entrevista consegue-se obter informações que não constam no currículo e extrapolam o resultado que se pode obter com uma prova teórica ou prática, e auxiliam a empresa a tomar a decisão certa. A dinâmica de grupo permite avaliar a desenvoltura da pessoa com determinado assunto, a autonomia e o trabalho em equipe, sem contar que pode verificar como o profissional executa determinada tarefa e, através disso, avaliar melhor cada pessoa, o que será determinante para a alocação conforme as características da pessoa, visto que um dos fatores que fazem a organização ter sucesso e alcançar suas metas é ela ter as pessoas certas no lugar certo. (CAZOTTO et al, 2014)

Em serviços públicos, a seleção ocorre através de concurso público, e os requisitos da vaga incluem conhecimentos teóricos gerais e específicos da área. Utiliza-se como fator classificatório pontuação obtida através de educação formal especializada, cursos complementares e experiência prévia na função. Não há participação do enfermeiro gestor, que necessitará maior qualificação como líder

para desenvolver pessoas que, eventualmente, não possuem o perfil para a vaga ou se encontram alocadas em áreas com as quais não possuem afinidade. (VASCONCELOS et al, 2017)

4.1.5 Integração do novo colaborador

Ao realizar uma nova contratação existe um caminho desconhecido a ser percorrido, tanto para o enfermeiro gestor como para o novo colaborador. É neste cenário que se faz importante adotar a política de integração de novos colaboradores, pois assim as chances do profissional ser bem-sucedido em suas atividades na empresa e da própria organização ter as suas demandas atendidas são maiores. (MAYER, 2014)

A política de integração de novos colaboradores tem se configurado como a melhor maneira de fazer com que se sintam acolhidos logo no início de seu trabalho na empresa, por favorecer a sua inserção no grupo de funcionários. Além de ser o momento ideal para se familiarizar com os processos internos da organização, é também a hora certa para conhecer as pessoas com quem trabalharão e passarão a maior parte do dia. Este contato inicial é fundamental para que o novo funcionário sinta-se mais à vontade para realizar suas atividades diárias, sem se sentir acanhado ou envergonhado por estar em um ambiente, até então, desconhecido. (BRITO; ASSIS; SILVA, 2012)

Além disso, conhecer a estrutura física da empresa dá aos novos colaboradores mais segurança e motivação para que façam o trabalho que se espera deles. A primeira vez no refeitório, na sala de descanso ou de reuniões deve ser acompanhada por alguém que explique as suas regras de funcionamento, fazendo-o sentir-se confiante ao acessar os novos ambientes. Regras como registro de presença, uso de uniforme e equipamento de proteção individual e coletivo também devem ser abordados no período. Essas medidas vão deixá-los mais confortáveis e confiantes. (MAYER, 2014)

O enfermeiro deverá estabelecer um modelo de integração que inclua desde manuais organizados pela área de recursos humanos da empresa, até a rotação entre setores da organização que possibilitem ao novo colaborador conhecer a função das principais áreas que se relacionam com a sua e com as quais trocará serviços. Uma das principais vantagens de realizar a integração de novos

colaboradores é controlar o primeiro contato que terão com a cultura organizacional. É a partir deste momento que saberão, efetivamente, como os processos funcionam na organização e o que se espera deles. (MAYA; SIMÕES, 2011)

4.1.6 Capacitação inicial

Ao contratar um novo funcionário é preciso que a empresa esteja preocupada com a capacitação e qualificação deste profissional para que ele desempenhe suas atribuições da melhor maneira possível. Além de apresentar ao novo colaborador a estrutura da empresa, as pessoas que a compõe e qual será o seu local de trabalho, é preciso que a organização tenha um treinamento onde seja possível integrá-lo na sua função específica de modo eficiente. Um bom treinamento torna o profissional apto à realização de suas atividades. (MAYA; SIMÕES, 2011)

Essa providência é necessária porque cada pessoa é formada por uma escola e aprende a mesma coisa de maneira diferente. Além disso, cada instituição tem suas diretrizes e padrão de qualidade, e a capacitação visa alinhar o conhecimento do novo colaborador ao padrão estabelecido na organização. É o período para apresentação do regimento do serviço de enfermagem, de aplicação dos principais procedimentos descritos no manual de procedimentos operacionais padrão (POP), de orientação sobre as instruções de serviço, de acompanhamento nas primeiras comunicações internas formais e de imersão no relacionamento interpessoal com pacientes, familiares e equipe multiprofissional. (MAYA; SIMÕES, 2011)

Além de manter o padrão que a empresa estabelece, a capacitação inicial irá evitar erros futuros por parte desse funcionário por ele não saber como conduzir determinada tarefa. Outro fator importante é que seja realizada por um profissional competente na área, modelo do trabalho que se deseja apresentar e que esteja à disposição integral do novo colaborador, preferencialmente seu supervisor. (BRITO; ASSIS; SILVA, 2012)

A organização deve manter registro de todas as interações que realiza com o funcionário, com assinatura de ciência em documentos que atestam orientações exigidas legalmente ou que resultam em prejuízo para os pacientes quando não realizadas tempestivamente. Esses documentos serão também os parâmetros iniciais para o acompanhamento do processo de desenvolvimento profissional do funcionário na empresa e embasarão a decisão da liderança em situações de

promoção ou desligamento. Todas as competências imprescindíveis devem ser avaliadas no período de experiência, pois após a efetivação do funcionário é mais oneroso para a empresa rescindir o seu contrato. (EDUARDO et al, 2015)

4.1.7 Acompanhamento Permanente

A relação entre gestores e funcionários é ampla e se caracteriza pela condução que o funcionário terá em função de desempenho esperado e apresentado em relação ao serviço que lhe foi atribuído dentro da organização. O gestor designa o cargo e passa a monitorar a qualidade no serviço desempenhado quando o funcionário inicia as atividades dentro da empresa, e a sua capacidade de adaptação no caso de mudança de setor dentro da empresa, situações que irão despertar a atenção do gestor de maneira positiva ou negativa. (PEREIRA; MOREIRA, 2015)

Em qualquer situação, o enfermeiro deve realizar acompanhamento permanente da sua equipe, verificando a performance de cada funcionário frente às situações do trabalho. Essas avaliações informais no cotidiano devem ser discutidas no momento em que ocorrem e registradas para posterior avaliação formal, para documentarem um processo de dupla responsabilização pelo desenvolvimento profissional, em que o enfermeiro e o funcionário se envolvem no processo. Saber que em situações informais poderá sentar com o seu supervisor para discutir o seu desempenho na organização deve ser fator de motivação para que o funcionário busque sanar dificuldades e expressar questionamentos. (MAYER, 2014)

A utilização de feedback se apresenta como um recurso que favorece respostas positivas por parte da equipe, pois as pessoas respondem bem ao perceberem que são sistematicamente acompanhadas e que seus esforços são notados. É uma técnica especialmente importante em processos de mudança, quando é necessário reestruturar serviços e comportamentos e otimizar o potencial dos funcionários. Ela possibilita ao colaborador compreender onde e como a sua atuação afeta de maneira positiva ou negativa a organização, e sente-se seguro ao ser abordado de maneira assertiva. (TURCI, 2013)

Embora a função de supervisão seja intrínseca ao enfermeiro, não é frequente encontrar o enfermeiro acompanhando o funcionário em suas atividades. Esse distanciamento impede que as avaliações sejam apoiadas por fatos que

fundamentem o planejamento de capacitações e intervenções para manutenção ou melhoria do desempenho, e a discussão de situações de trabalho que eventualmente geram desgaste emocional dos trabalhadores. (EDUARDO et al, 2015)

4.1.8 Plano de Desenvolvimento Profissional

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador avaliar os resultados obtidos pelo empregado e pela equipe de trabalho na execução de suas tarefas diárias, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais e em consonância com o estabelecido na descrição de seu cargo, considerando um padrão de qualidade com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e dos empregados. (PEREIRA; MOREIRA, 2015)

É importante valorizar o desempenho dos colaboradores, sendo para tal necessário desenvolver um sistema de avaliação de desempenho e que não seja apenas um mero sistema burocrático, e que tenha como objetivos principais a promoção do desenvolvimento do profissional através da melhoria da sua performance, produtividade e motivação e, conseqüentemente, da organização, aumentando a sustentabilidade da mesma, como também a gestão de recompensas/incentivos e a identificação das necessidades de formação, contribuindo para o desenvolvimento e aquisição de competências. (MAYER, 2014)

Os profissionais de enfermagem são elementos fundamentais de qualquer organização de saúde. Por isso, a avaliação de desempenho deve ser uma força motivadora da sua atuação com vista à satisfação pessoal, dos clientes e familiares e da organização, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade dos cuidados, sendo para tal necessário realizar uma avaliação adequada, precisa e justa. Deste modo, é fundamental que o enfermeiro gestor utilize estratégias para aumentar a satisfação e a correta percepção por parte dos funcionários avaliados. (PEREIRA; MOREIRA, 2015)

Este processo engloba o avaliador, que deve ser alguém que conheça bem a pessoa que vai avaliar. O fato de ser o chefe não garante competências de apreciação do desempenho, sendo necessário qualificar-se, e o avaliado não deve ser um mero ator passivo do processo de produção, mas sim ativo, devendo ser

considerado como tal, sendo um indivíduo consciente, inteligente, que reflete e se interroga sobre todo o processo de avaliação. (TURCI, 2013)

4.1.9 Movimentação na Organização

Quando se tem uma organização onde o gestor lidera uma equipe numerosa em um amplo espaço, é normal que exista uma constante movimentação de funcionários, porém é necessário que esse deslocamento de empregados seja compreendido e analisado para que se obtenham resultados produtivos. (SCHEBELLA SOUTO DE MOURA et al, 2010)

Portanto, conceitua-se movimentação de pessoas na organização como a promoção e transferência, entre outros tipos de movimentações como o *jobrotation*, que tem o objetivo de atender necessidades da organização, com o intuito de obter melhores resultados de acordo com a visão da empresa. (MAYA; SIMÕES, 2011)

Desse modo, o enfermeiro gestor busca a movimentação dentro do serviço de saúde com o intuito de organizar a lotação dos empregados de acordo com as suas habilidades, pois muitos empregados não são bem sucedidos em suas atribuições por não estarem lotados em locais que tenham maior afinidade. (MAYA; SIMÕES, 2011)

Já a movimentação por promoção se constitui uma maneira de reconhecer e estimular as habilidades dos empregados, uma alternativa vantajosa tanto para o funcionário quanto para a organização. Normalmente é mais fácil preencher as vagas que exigem menor escolaridade, sendo desafiador encontrar no mercado líderes que se adaptem rapidamente à cultura da organização e apresentem bom relacionamento com o grupo de trabalho. As promoções internas são vantajosas porque o perfil de liderança e a proatividade são conhecidos, evitando-se o tempo para adaptação entre líder e liderados, com maior agilidade também no preenchimento da vaga aberta pela promoção. Conhecendo os líderes que compõe a equipe para serem aproveitados e reconhecidos, é mais fácil adaptar o perfil das pessoas às áreas em que elas terão o seu melhor desempenho. (PEREIRA; MOREIRA, 2015)

Outro aspecto positivo de haver diretriz para desenvolvimento de lideranças internamente é a perspectiva de reconhecimento que opera como um fator

motivacional extra para comprometer o funcionário com o seu próprio desenvolvimento. (TURCI, 2014)

4.1.10 Desligamento

O processo de desligamento é importante para a empresa por representar o fim de um ciclo, a conclusão de um processo. Deve ser realizado de forma ética e responsável para preservar o funcionário e a empresa. É importante ser discreto e ter cuidados com o ambiente e com as respostas emocionais que podem surgir. Os diferentes tipos de desligamento, voluntário ou compulsório, devem ser conduzidos de forma diferente. Em ambos haverá a escuta da opinião sobre a organização, mas no desligamento a pedido da empresa, deverão ser explicadas as causas da demissão, oferecendo o devido apoio. (BRITO; ASSIS; SILVA, 2012)

Desse modo, no caso de demissão espontânea o enfermeiro gestor deve buscar saber as motivações da demissão, que podem ser muito variadas, envolvendo desde questões pessoais até o surgimento de propostas mais atraentes. É necessário questionar o trabalhador sobre o seu pensamento a respeito dos benefícios oferecidos, sobre o clima organizacional, a relação com os companheiros de trabalho, como ele lida com a produtividade, situações relacionadas aos departamentos de pessoal e de recursos humanos, salário e perspectiva de crescimento. Muitos membros abandonam a instituição por falta de perspectivas de crescimento na carreira ou por problemas com chefia e colegas de trabalho. Perceber esses aspectos no discurso da pessoa pode ser muito importante para avaliar e melhorar a organização. (MAYER, 2014)

Já quando o colaborador é dispensado pela empresa, o gestor realiza a entrevista indicando ao colaborador que está saindo da empresa as motivações da demissão de forma clara. Podem ser razões pessoais, competências insuficientes, conflitos interpessoais ou problemas de estrutura da organização. Isso ajuda a pessoa a compreender se as razões do desligamento são relacionadas ao seu desempenho ou a questões específicas da empresa, bem como se conscientizar de suas eventuais falhas e dificuldades. (MAYA; SIMÕES, 2011)

O enfermeiro deve acompanhar as taxas de rotatividade do serviço de saúde onde atua para identificar suas causas, ciente que altas taxas causam impacto na qualidade da assistência prestada aos pacientes e familiares, oneram a organização e, principalmente, podem estar relacionadas a dificuldades entre os colaboradores e a forma de liderança da equipe. (SOUSA, 2011)

4.2 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM

Não há como negar que dentro do trabalho do enfermeiro a função gerencial é elemento de suma importância, entendida numa lógica que garante os desejos coletivos, colocando em prática uma assistência segura que leve em consideração os verdadeiros objetivos da clientela. Nessa realidade o enfermeiro é o componente da equipe de saúde que comanda a assistência prestada ao paciente. (FERNANDES et al, 2016)

Na enfermagem são poucos os profissionais que não exercem a função de gerência, pois desde os que prestam cuidados aos pacientes até os que lideram departamentos ou serviços de enfermagem, todos, em maior ou menor complexidade, praticam atividades que objetivam o aperfeiçoamento do pessoal de enfermagem e a manutenção de condições necessárias para a prestação de uma assistência eficaz. (SCHEBELLA SOUTO DE MOURA et al, 2010)

Segundo De Cristo Leite (2017) a liderança não é apenas uma particularidade da pessoa, mas sim a junção de quatro elementos, sendo eles: as características pessoais dos liderados, as características pessoais do líder, as características da missão e a articulação política, econômica e social.

Dessa forma, conduzir uma equipe de enfermeiros também apresenta muitos desafios ao gestor, pois além de coordenar os assuntos técnicos, ele também precisa encarar os fatores comportamentais e emocionais, que na maioria dos casos, ajudam como também prejudicam o passo da equipe. Para liderar tudo isso, a liderança em enfermagem deve focar não apenas os componentes burocráticos de uma gestão de pessoas, mas também o comportamento dos seus profissionais, ou seja, a forma como se convive com seus amigos e pacientes no dia-a-dia e como praticam seu trabalho. (MARQUES, 2017)

Os levantamentos sobre o perfil de competências de liderança do enfermeiro apontam que as competências indispensáveis são definidas pela comunicação, tomada de decisão, negociação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento, organização e domínio das emoções (BALSANELLI et al., 2011)

Os profissionais de enfermagem precisam deixar a visão já idealizada e consolidada que historicamente foi estabelecida pela enfermagem ao longo dos anos, que considera a liderança no exercício da profissão como algo dado, sem contestações, configurando-se como dispositivo de controle, desconsiderando os trabalhadores da enfermagem, que são conduzidos como depositários do conhecimento e do controle do enfermeiro, tratados como objetos ou apenas cumpridores de ordens das quais nem participaram. (FURUKAWA; CUNHA, 2010)

A liderança requer aprendizado contínuo, onde as organizações são compostas por pessoas que estão abertas e dispostas a aprender e também ensinar. Os trabalhadores devem aprender a sair de posições confortáveis, experimentarem novas ideias, assumir riscos, refletir humilde e honestamente sobre experiências para se educarem continuamente. Assim, não presumem saber tudo ou que outros têm pouco a contribuir. (SCHEBELLA SOUTO DE MOURA et al, 2010)

Essas colocações levam a pensar como os profissionais de enfermagem têm se posicionado perante as situações rotineiras do trabalho. Consequentemente a liderança requer atributos individuais e organizacionais que podem ser compreendidos e desenvolvidos. (LANGE; KARAWEJCZYK, 2014)

4.3 DEFINIÇÃO DE COACHING

Procura-se a eficácia com naturalidade, o progresso pessoal como forma de melhorar, e novas técnicas e estratégias. O coaching sobreveio como uma das metodologias que busca solucionar essas contrariedades para dar resposta aos anseios da sociedade sobre o ponto de partida e o local de chegada na caminhada pessoal e profissional. O percurso pode variar, mas os resultados desejados são os mesmos. O principal, independente da metodologia, é a capacidade do profissional em aplicar e facilitar o processo. (ROCHA, 2014)

Ligado à definição de liderança, o coaching associa-se à capacidade essencial de facilitador em equipe, em que o líder e o liderado formam uma parceria para identificar e alcançar os objetivos, com foco em cooperar para a melhoria do desenvolvimento profissional e pessoal do liderado. O primeiro significado associado ao termo em inglês tratava de um tipo de carruagem, daí o sentido de “transportar um indivíduo de onde ele está para onde ele deseja ir”. (TEODORO, et al; 2013)

Como ocorre no coaching, o apoio de uma pessoa sobre a outra sempre existiu e é natural da nossa sociedade, sendo possível identificar exemplos entre os líderes espirituais e seguidores, técnicos e equipe, líderes e liderados e entre pais e filhos, que ilustram o que ocorre nesta relação. A inovação do coaching está na formação de uma conversa, constituída principalmente por instrumentos e ferramentas da psicologia, da administração de empresas, e de outras bases. (MACHADO; LIMA; TONINI, 2012)

Dessa forma, o processo do coaching se compõe com três elementos: o coaching, compreendido como o processo de ajudar os indivíduos na compreensão do que são hoje para o que desejam tornar-se amanhã, o coach, responsável pela condução do processo, e o coachee, o indivíduo que passa pelo processo e está sendo favorecido.

A função do coach é compreendida como um incentivador de pessoas, um gerador de mudança, alguém que constrói relacionamentos. O coach facilita a identificação de potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição e a elaboração de planos de ação para o desempenho do seu coachee. (USTÁ, 2012)

O processo do coaching necessita ser realizado em três etapas, a primeira consiste em uma parceria entre o coach e seu liderado, com descrição das características da pessoa a ser estimulada. A segunda etapa consiste em elencar desafios e objetivos direcionados ao indivíduo a ser treinado, para ajudar a pessoa na construção futura. A terceira e última etapa é chamada “bagagem de mão”, na qual são corrigidas as atitudes e comportamentos, de forma a aprimorar e descartar o que não se necessita. (FAGUNDES et al, 2013).

Os itens fundamentais do coaching são uma manifestação voltada para a ação, resultante da relação entre duas entidades que desejam o aperfeiçoamento e a superação profissional através de um potencial não utilizado, promovendo o desenvolvimento no trabalho e conseqüentemente a qualidade de vida. (KORB et al, 2015)

O coaching abrange diversas especificações conhecidas como nichos de coaching, que constituem as principais divisões que caracterizam a atuação do profissional. São elas: Life Coaching (Coaching de Vida), Personal Coaching (Coaching Pessoal), e também o Executive e Business Coaching. (GERONIMO, 2016)

O Personal Coaching é aquele profissional que irá atuar com o indivíduo para estimular o máximo do seu potencial em diferentes áreas da vida, isto é, do trabalho ao âmbito familiar. Assim como ocorre com um Personal Trainer que define exercícios físicos de acordo com a necessidade da pessoa, o Personal Coaching verifica a situação da pessoa, seus medos e incertezas, nota as oportunidades ao redor e propõe métodos para que seus objetivos sejam alcançados com rapidez. (DUTRA, 2013)

O Life Coaching, também autodenominado de Coaching da Vida, é quando o profissional busca compreender todos os pontos da vida da pessoa em busca de resultados práticos para que o mesmo alcance a felicidade em relacionamentos familiares, sociais, de amizades, na saúde e no trabalho, entre outros. (MARQUES, 2017)

Dentre os tipos de Coaching, o Executive ou Business Coaching é específico para desenvolver as potencialidades profissionais, isto é, este profissional de Coaching se dedicará a lapidar a pessoa nos aspectos que lhe facilitem desenvolver sua capacidade de trabalhar melhor, desenvolver-se na carreira ou até mesmo mudar de área e conquistar o sucesso profissional. A meta é que o sucesso venha seguido da realização pessoal, ou seja, que o coachee trabalhe feliz e obtenha prazer em executar a sua tarefa. (NUNES, 2017)

Já os nichos que são as especialidades dentro do coaching são diversos e compreendem o Coach de Relacionamentos, o Coach de Família, o Coach de Atletas, o Coach de Vendas, o Coach de Liderança, o Coach Espiritual, o Coach de Empreendimento e o Coach para Emagrecimento, entre outros. (GERONIMO, 2016)

Atualmente, os cursos de Coaching ofertados no mercado apresentam preço entre R\$ 4.000,00 a R\$ 8.000,00, variando conforme a instituição. O valor é alto quando se compara ao atual piso salarial do enfermeiro de R\$ 3.264,00 para a capital e grande São Paulo e R\$ 3.060,00 para o interior do estado, na região sudeste que concentra 53,9% dos enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem

(COFEN/Fiocruz, 2013). É necessário considerar que o aperfeiçoamento no coaching seja um investimento na vida pessoal e profissional. (MARQUES, 2017)

Além disso, recomenda-se realizar pesquisa antes de escolher a instituição para realizar a formação. A pesquisa deve abranger não apenas o preço, mas os diferenciais de cada curso, como o corpo docente que realizará o treinamento, quais certificações oportuniza, metodologia, suas vantagens, o atendimento pela instituição, o local onde é aplicado o curso e o relacionamento e suporte pós-curso. (NUNES, 2017)

O coaching colabora com a organização ou crescimento da pessoa, incentivando os gestores a perceber que a mudança, visa líderes efetivamente comprometidos. O coaching não é o conhecimento de um método, nem um conselho sobre o como fazer, mas uma maneira de descobrir e de experimentar as técnicas não utilizadas da própria capacidade. Ele não visa a resolução de problemas, mas facilitar o desenvolvimento pessoal numa perspectiva de produção. (KORB et al, 2015)

4.4 USO DE COACHING EM ENFERMAGEM

No meio empresarial, o coaching tem aumentado e desenvolvido mais rapidamente que em outras áreas, tendo em conta algumas particularidades do mundo dos negócios. Já no ambiente hospitalar, o coaching é utilizado por gestores, que na maioria das vezes são médicos e enfermeiros que exercem a posição de líderes de equipes. Estes profissionais, após aprenderem as técnicas de coaching, os empregam como método para gerir as pessoas, criando espaço para que cada pessoa consiga exercer o seu melhor, e destacando o desempenho de sua função. Considerando a necessidade de novas habilidades no ambiente hospitalar por parte dos profissionais que ocupam cargos de liderança, destaca-se a competência essencial do líder como coach, que é saber ouvir, porque habilita o profissional a entender e reagir melhor com as atitudes do próximo.(CHIAVENATO, 2014)

O coaching vem alcançando notoriedade no meio hospitalar pela mudança do comportamento do líder tradicional para o líder coach. O líder tradicional dá ordens e controla. Já o líder coach emprega as ferramentas do coaching para liderar e extrair

o que há de melhor para o desenvolvimento das pessoas, não só no ambiente profissional, como na vida pessoal de cada um. Ou seja, desvia o foco da ordem ou do comando, para a identificação e desenvolvimento de líderes. (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2014)

4.4.1 Importância do Coaching na Enfermagem

A liderança é um atributo essencial para que o enfermeiro utilize as ferramentas do coaching em sua gestão. Desse modo, o coaching contribui para a capacitação da equipe de enfermagem e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, para o desenvolvimento de líderes dentro da equipe, resolução de conflitos e diminuição do estresse na gestão com pessoas no local de trabalho. (KORB ET AL, 2015)

Rosen (2018) realizou um estudo onde definiu as características que o enfermeiro coaching deve possuir, que são a credibilidade, a comunicação de forma eficaz, reconhecer as oportunidades e melhorar o desempenho e a competência da equipe. Deve desenvolver perguntas fechadas mais diretivas e perguntas reflexivas que ajudem a esclarecer mal entendidos, numa relação positiva e baseada na confiança e respeito mútuo.

Grande parte do tempo do enfermeiro é ocupado com a identificação de problemas, em elaborar sua solução e na tomada de decisão. Dessa forma, decidir é uma atividade frequente no dia-a-dia do líder. Tomar decisões qualificadas e bem direcionadas pode determinar o sucesso ou insucesso da organização. Contudo, as habilidades utilizadas na tomada de decisão podem ser estudadas e aprendidas, daí a importância dessa discussão, pois, uma escolha impulsiva pode levar à continuidade do problema ou até mesmo o seu agravamento. (MARQUIS E HUSTON, 2010)

A base para boas decisões é o autoconhecimento, pois é com este processo que o profissional passa a entender o que faz sentido para si. E a partir dessa compreensão, desenvolve o discernimento para escolher o que é melhor e o que estará coerente com seus valores e objetivos. Desse modo, o coaching possui o objetivo de auxiliá-lo a descobrir sua identidade e essência, e a partir desse ponto escolher suas decisões. (SCUSSIATO, 2018)

4.4.2 Ferramentas Do Coaching

No processo de coaching há o emprego de diversas ferramentas que proporcionam aos colaboradores crescimento pessoal e conseqüentemente profissional, gerando resultados significativos à organização. Essas ferramentas podem ser utilizadas na gestão em enfermagem e compreendem a escuta ativa, o feedback, a tomada de consciência, a visão de futuro, a pessoa que se admira e outras. (TEODORO; GDELHA, 2014)

4.4.2.1 A escuta ativa

A escuta ativa foi citada por Teodoro, Gdelha (2014) e diz respeito a capacidade de se concentrar naquilo que o cliente tem para expor, de forma sucinta e atenta, compreendendo o significado do que é dito pelo cliente.

Saber ouvir é uma importante forma de estimular mudanças nas pessoas, pois isso gera motivação tanto para o trabalho individual quanto para equipe. Quando as pessoas são ouvidas, elas tendem a mudar sua visão em relação a si próprias e em relação aos outros. Sentem-se valorizadas, mais flexíveis e mais abertas. (DE CRISTO LEITE, 2017)

Curiosamente, os resultados são semelhantes para quem realiza a escuta ativa, o que demonstra que o coach também se beneficia no processo de coaching. A escuta ativa desenvolve as competências de aprender e compreender conteúdo e sentimentos, responder aos sentimentos expressos, aceitar as expressões e sentimentos, não fazer julgamentos, perceber o tom de voz, as pausas e construção das frases e a observar a linguagem não verbal. (MARQUES, 2016)

4.4.2.2 O feedback

O feedback é um elemento de extrema importância na comunicação e o processo de coaching só é possível quando o coach e cliente partilham de um

entendimento passando sempre um retorno, uma posição para o outro. (KORB, 2015)

O feedback fornece informações relacionadas com o passado transmitidas no presente e destinadas a modificar o futuro. O feedback é uma ferramenta delicada e exigente, na medida em que o cliente traz para a sessão de coaching um conjunto de questões que, frequentemente, afiguram como um quebra-cabeça de histórias e percepções. (KORB, 2015)

Antes de dar feedback, o coach deve considerar se está em sincronia com o cliente e também procurar o momento adequado. Depois, deve fazer perguntas sobre o estado emocional, sobre a emoção causada, a aceitação e o que se aproveitou das informações recebidas. (MARQUES, 2016)

Sousa (2011), cita um dos modelos mais conhecidos de dar o feedback que é o “Feedback em Sandwich”. O modelo considera o que ocorreu bem, seguido do que pode ser desenvolvido e finalizado com uma apreciação geral positiva.

O feedback deve ser dado sempre a partir do que se observou ou do que o cliente relatou. Pode haver um ciclo entre a observação e sua efetivação, onde o coach resume aquilo que observou, reflete sobre o que viu e ouviu e avalia o que o outro pode vir a sentir. Esse exercício contribui para aumentar a consciência do cliente em relação ao impacto do seu comportamento, por partilhar visões em relação ao impacto das suas ações e comportamento. (SOUSA, 2011)

São definidas uma ou mais hipóteses de ação ou comportamentos a adotar pelo cliente, e o coach coloca uma questão aberta de modo a motivar o cliente a uma ação concreta, necessária para avançar a sessão. (TEODORO; GDELHA, 2014)

4.4.2.3 A tomada de consciência

Dutra (2013), diz que essa ferramenta auxilia o coach em um ponto chave do processo. O coach substitui palavras que soam como obrigação por palavras estimulantes como “tenho que”, “quero”, “algo que busco” e “desejo”. É uma forma do cliente se sentir à vontade e livre para expor seu interior.

Em qualquer processo de coaching, independentemente da estratégia que se utilizar, a tomada de decisão por parte de um cliente é um momento fundamental.

Assim, tem-se como ferramenta da tomada de consciência atividades como solicitar ao cliente que escreva no início das frases as palavras “tenho que”, e depois pedir que substitua por “quero”, proporcionando que perceba pontos que serão úteis durante o processo de coaching. (KORB, 2015)

Convidar o cliente a citar cem desejos, sendo válido todo e qualquer tipo de desejo, estimulando a encarar com descontração e ressaltando o que pode ser irrealizável, e depois pedir que compartilhe os sentimentos adquiridos nesse processo. Fazer um balanço a partir da relação de hábitos que o cliente descrever e validar que podem evoluir em um sentido positivo. (GERONIMO, 2016)

Por fim, pedir para o cliente compartilhar sua própria definição de êxito, escutando atentamente onde poderá negociar algum aspecto até aceitar a definição como válida. Nessa definição deve constar alguns conceitos básicos como se houve esforço próprio, se atingiu uma meta predefinida, se é específica e se é quantificável. Pode-se ainda auxiliar o cliente a definir êxito através da técnica decorrente da definição de meta, se mensurável, específico, tangível e alcançável. Assim, o cliente interpreta melhor o significado de êxito e o que pode implicar em suas novas realizações. (GOES; FILHO, 2013)

4.4.2.4 A visão de futuro do coachee

O coach deve investigar o que o coachee quer alcançar, realizando a pergunta de maneira objetiva. Apresentar possíveis respostas como saúde física e emocional? Estabilidade financeira? Avanços na carreira? Reconhecimento profissional? Felicidade? Autoconhecimento? Relacionamentos harmônicos? E entre outros.

O propósito é chegar à visão de futuro do coachee, e contribuem as perguntas sobre como se enxerga em 20 anos? E para chegar lá o que falta? O que precisará fazer ou aprender para alcançar o que quer? (GERONIMO, 2016)

Os profissionais de saúde precisam estar bem para ajudar os demais. Então, essa ferramenta tem por objetivo estimular o coachee a perceber o que quer para o futuro e como chegar lá. O Quadro 1 apresenta exemplo dessa aplicação. (GERONIMO, 2016)

Liste 3 pessoas admiráveis:	Que qualidades esta pessoa tem?	O que você precisa fazer para desenvolver estas mesmas qualidades?
1 -		
2 -		
3 -		

4.4.2.6 Maturidade Profissional

Os profissionais que alcançaram a maturidade profissional são aqueles que sabem tomar atitudes e posturas corretas e coerentes, principalmente nos seus relacionamentos interpessoais. No ambiente profissional, as pessoas também são avaliadas pelos seus comportamentos e não somente o seu conhecimento técnico.

Pode-se dizer que uma pessoa alcançou a maturidade profissional quando ela já vivenciou inúmeras situações, participou de projetos variados e lidou com pessoas diferentes, acrescentando em suas competências habilidades para enfrentar os conflitos com inteligência. (MARQUES, 2016)

De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1974), só é possível classificar a maturidade dos trabalhadores através da observação da relação entre chefes e subordinados. Nesse sentido, os autores mostram que a maturidade de cada empregado está associada à habilidade de exercer alguma tarefa e ao desenvolvimento de suas competências por parte de seus superiores.

Os mesmos autores defendem que qualquer metodologia de liderança é eficaz, desde que seja adequada à capacidade e característica dos funcionários. Dessa forma, essa teoria pode colaborar com a organização quando o líder se

adapta às características dos integrantes da equipe, e a equipe atua conforme as estratégias do líder, visando os objetivos da organização. (MATTA, 2013)

Um líder deve ter flexibilidade e, nesse sentido, não cabe apenas um perfil de liderança para o profissional, sendo possível identificar quatro formas de agir em relação ao liderado. No primeiro deles, identificado pelo verbo determinar, o líder tem o papel de definir, apoiar e acompanhar o processo de trabalho quando o liderado não tiver confiança ou maturidade para realizara atividade sozinho. (TURCI, 2013)

O líder pode ainda atuar no sentido de persuadir o liderado, quando deve direcionar o trabalho, apoiar e incentivar o colaborador a adquirir autoconfiança e a motivação para realizar a atividade. Em uma terceira forma de atuar segundo a maturidade do liderado, o líder deve compartilhar, buscando aproximar o profissional através da colaboração na tomada de decisões, ou seja, convidar o colaborador para fazer parte do processo. (WALKER, 2017)

E, finalmente, o líder deve delegar e oferecer autonomia ao liderado quando o mesmo possui habilidades em níveis altos, e muita disposição para executar o que foi proposto. O líder situacional atua da mesma maneira que a metodologia do coaching propõe, pois é apoiando e guiando subordinados que as tarefas serão executadas da forma planejada. Além, de alavancar e potencializar as qualidades individuais na equipe. (MARQUES, 2016)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada à relevância sobre o assunto é possível considerar que a liderança é fundamental na atuação do profissional da enfermagem, devendo ele se preparar e inovar os métodos para o exercício da liderança no seu dia-a-dia, pois a maneira como conduz a equipe resulta em um cuidado eficaz.

Dessa forma, a função do profissional de enfermagem vai além da prestação da assistência ao paciente, sendo uma das suas principais funções liderar a equipe de enfermagem. Contudo, se faz necessário acabar com a tese de que o enfermeiro já nasce líder. É frequente encontrar um gestor de enfermagem despreparado para essa função, e de maneira intempestiva é colocado a desempenhar esse papel, e a partir desse ponto ir à procurar de uma metodologia para aprender e posteriormente desenvolver-se na sua atividade.

O coaching é exemplo de uma metodologia que se aplica à situação. É uma ferramenta para ser utilizada pelo enfermeiro gestor que tem o intuito de mudar a sua maneira de liderar. O coaching proporciona ao enfermeiro conhecer melhor a sua equipe e através das ferramentas conseguir estimular o seu liderado a também ser um profissional melhor.

Nessa circunstância, o coach orienta, treina, lidera, aconselha, estimula e conduz o aprendiz, ao passo que o mesmo desfrutou impulso de direção recebido pelo líder para também melhorar o que já sabe e aprender coisas novas. Existe todo um comprometimento com a pessoa como um todo, com sua realização e seu desenvolvimento não apenas em relação aos resultados desejados.

Sabemos também que a função de educador é outro papel fundamental do profissional enfermeiro. Dessa forma, ao optar por utilizar a metodologia do coaching estará melhor capacitado a realizar a educação de familiares, pacientes e equipe, utilizando as ferramentas do coaching para uma comunicação mais efetiva.

Foi possível constatar, pela literatura consultada, que a prática do coaching é ainda desconhecida pelos enfermeiros, contudo os mesmos estudos caracterizam a liderança coaching como uma nova alternativa de gestão. É latente a necessidade de investir na formação da liderança coaching em contexto acadêmico e organizacional.

O coaching pode ser utilizado na enfermagem melhorando principalmente o relacionamento da equipe com a gestão de conflitos, que são comuns no ambiente hospitalar. O método proporciona que cada equipe ou profissional identifique seu foco, faça seu planejamento e entre em ação para alcançar os resultados desejados, em concordância com a missão e valores da instituição onde trabalham.

E, por estarem comprometidos com a melhoria da saúde de forma integrada, é preciso que se criem metodologias que considerem o desenvolvimento dos profissionais da enfermagem a partir da trilogia do cuidado, que se baseia em cuidar de si, cuidar do outro e integrar para entregar. Prestar assistência e cuidado, gerenciar e educar equipes e garantir resultados com qualidade e segurança só é possível se a premissa de cuidar de quem cuida não for abandonada. Isso é o que torna viável a implementação de melhores práticas em saúde.

Embora a temática que envolve a questão da gerência e gestão dos serviços de enfermagem seja ampla, acredita-se que este estudo aponta para uma importante reflexão acerca da formação de enfermeiros, com vistas a uma maior satisfação desse profissional no que tange à competência para gerenciar os serviços de saúde, a fim de obter empregadores mais satisfeitos com o seu desempenho e, acima de tudo, clientes assistidos com mais dignidade e qualidade a que têm direito.

Durante a elaboração do artigo, percebeu-se na literatura que o enfermeiro sai da instituição de ensino ainda sem aptidão para o gerenciamento. Dessa forma, entende-se que é o momento de alertar as instituições de ensino para uma reflexão sobre a responsabilidade que possuem de lançarem no mercado de trabalho, egressos capazes de desempenhar as funções gerenciais nos serviços de enfermagem e de saúde. Deve haver comprometimento com o desenvolvimento de profissionais com formação em gestão de pessoas, competentes para liderar outras pessoas como forma de fortalecer as metas das organizações.

REFERÊNCIAS

BALSANELLI AP, et al. **Competências gerenciais: desafio para o enfermeiro**. 2ª ed. São Paulo: Martinai; 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v63n6/30.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

BRITO, Leonardo Rodrigues; ASSIS, Marcio Antonio de; SILVA, Maria Ap. Xavier Moreira da. **O papel do enfermeiro como gestor de pessoas: desafios e possibilidades para um melhor desempenho**. 2012. Disponível em: http://www.umc.br/_img/_diversos/pesquisa/pibic_pvvc/XIX_congresso/artigos/Leonardo_Rodrigues_Brito.pdf>. Acesso em: 25 nov 2018.

CARDOSO, Alves Pereira; RAMOS, Maria Lúcia; D'INNOCENZO, Maria. **Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 45, n. 3, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/v45n3a26.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. **Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem**. Einstein (São Paulo), v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/eins/v12n1/pt_1679-4508-eins-12-1-0066.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CAZOTTO, Elisângela Maria de Souza; COBERO, Claudia; DAOLIO, Leandro Aparecido. **Implantação do Processo de Recrutamento e Seleção**. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – 4. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-3761-2.

COFEN, Fiocruz. **Pesquisa Perfil da Enfermagem no Brasil**. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (BR). **Resolução COFEN nº 543/2017, de 18 de abril de 2017**. Atualiza e estabelece parâmetros para o Dimensionamento do Quadro de Profissionais de Enfermagem nos serviços/locais em que são realizadas atividades de enfermagem. 2017. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017_51440.html>. Acesso em: 25 nov 2018.

DE CRISTO LEITE, Giancarlo. **Perspectivas Da Prática Do Coaching Nas Organizações Hospitalares**. PERSPECTIVAS, v. 1, n. 1-1, 2017. Disponível em <<http://faculdadeinspirar.com.br/revistagd/wp-content/uploads/2017/05/101-2017-1.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

DE OLIVEIRA MELO, Fernanda Augusta et al. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2012. Disponível

em<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em: 04 out.2017.

DE SOUZA, Alan Rodrigues et al. A utilização do método coaching no processo de liderança do profissional de enfermagem nas organizações de saúde: um relato de experiência. **JMPHC| Journal of Management & Primary Health Care| ISSN 2179-6750**, v. 7, n. 1, p. 17-17, 2016. Disponível em: <<http://www.jmphc.com.br/jmphc/article/view/327/Utilizacao%20do%20metodo>>. Acesso em 10 set. 2018.

DEMO FIUZA, GISELA. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v11n5/a04v11n5.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

DUTRA, Herica Silva. Tomada de Decisão em Enfermagem. Juiz de Fora. 2013. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2013/05/Tomada-de-decis%C3%A3o-em-enfermagem-15-07-13.pdf>>. Acesso: 18 ago. 2018.

Eduardo EA, et al. **Análise do processo decisório dos enfermeiros gerentes: uma reflexão coletiva**. Revista Brasileira de Enfermagem. 2015;68(4):668-75. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2015680414i>. Acesso em 24 abr. 2018.

ENGESETH, Andrea De Moraes. **Desenvolvimento da competência liderança em enfermeiros**. 2016. Disponível em: <http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6422/Andrea%20De%200Moraes%20Engeseth_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 09 out. 2017.

FAGUNDES, Jussara Scartão et al. **AS COMPETÊNCIAS E A FORMAÇÃO EM COACHING**. Salão do Conhecimento, v. 1, n. 01, 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/2151-1-8704-1-10-20130813.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2017.

FERNANDES CARVALHO, Amanda Gleice et al. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 29, n. 6, 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/3070/307050383004/>>. Acesso em 17 fev. 2018.

FURUKAWA, Patrícia de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina KowalOlm. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio.unifesp.br/handle/11600/6049>>. Acesso em 05 out. 2017.

GAYO, Ana Paula. **Recrutamento de pessoas**. 2012. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Disponível em: <https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/EMD_EaD/article/view/404/114>. Acesso em: 25 nov 2018.

GERONIMO, Themi. **Nichos De Coaching E Tipos De Atuação Do Coach No Mercado**. 2016. Disponível no site: <<http://viverdecoaching.com.br/nichos-de-coaching/>>. Acessado em: 21 mar. 2018.

GOES, Gustavo Antiqueira ; FILHO, Joel Gerson Lopes. **A Liderança Para Gestão De Pessoas: O Líder Que As Empresas Procuram**. UNITOLEDO, Toledo Araçatuba-SP, 2013. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

KORB, Jaqueline Piccoli; PASCHOAL, Simone; STUMM, EnivaMiladi Fernandes. **COACHING NA ENFERMAGEM, NOTAS DA LITERATURA**. Salão do Conhecimento, v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/5068-1-21955-1-10-20150825.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tamára. **Coaching No Processo De Desenvolvimento Individual E Organizacional**. Canoas, n. 25, abr. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diálogo>>. Acesso em 10 set. 2018.

MACHADO, Bruna Parnov; LIMA, Suzinara Beatriz Soares; TONINI, Tanise. **CONHECIMENTO SOBRE O USO DO COACHING NA ENFERMAGEM**. 2012. Disponível em: <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962014000100011>. Acesso em: 15 ago. 2017.

MARQUES, Jose Roberto. **Benefícios do Coaching à Liderança em Enfermagem**. Blog do JRM. 2017. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/beneficios-do-coaching-a-lideranca-em-enfermagem/>>. Acedido a 15 ago. 2017.

MARQUES, José Roberto. **O que é maturidade profissional**. Blog do JRM. 2016. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-maturidade-profissional/>>. Acesso em 28 out. 2018.

MARQUIS, B.L.; HUSTON, C.J. **Administração e Liderança em Enfermagem**. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/pt_09.pdf>. Acesso em 01 set. 2018.

MATTA, Villela da. **Liderança Situacional – TeoriadeHersey e Blanchard**. 2013. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/lideranca-situacional-teoria-hersey-blanchard/>>. Acesso em 28 out. 2018.

MAYA, Camila Mequi; SIMÕES, Ana Lúcia de Assis. **Implicações do dimensionamento do pessoal de enfermagem no desempenho das competências do profissional enfermeiro**. Ver. Bras. Enferm. Brasília 2011 set-out; 64(5): 898-904. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2670/267022214014/>>. Acesso em 25 nov 2018.

Escola Nacional de Saúde Pública. Disponível em: <<https://run.unl.pt/bitstream/10362/9674/4/RUN%20%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Ana%20Sofia%20Marques%20de%20Sousa.pdf>>. Acesso em 10 set. 2018.

TEODORO, Francislaine da Silva; GDELHA, Cristiane da Silva. **Coaching: Ferramenta de Desenvolvimento**. Pindamonhangaba-SP: FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2014. 39f.: il. Monografia em Tecnologia de Recursos Humanos FAPI-SP. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/285/1/GadelhaTeodoro.pdf>>. Acesso em 17 fev. 2018.

TURCI, Renan Henrique. **Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial**. Revista Inter. Atividade, Andradina, SP, v.1, n. 1, 1º sem. 2013. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/47/63>>. Acesso em: 25 nov 2018.

USTÁ, Virna. **Coaching na gestão em enfermagem**. 2012. Tese de Doutorado. [sn]. Disponível em: <<file:///D:/Documents/paisagens/Faculdade/TCC/ARTIGO%2009.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

VASCONCELOS, Raíssa Ottes, et al. **Dimensionamento de pessoal de enfermagem hospitalar: estudo com parâmetros oficiais brasileiros de 2004 e 2017**. Escola Anna Nery 2017;21(4):e20170098. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v21n4/pt_1414-8145-ean-2177-9465-EAN-2017-0098.pdf>. Acesso em: 25 nov 2018.

WALKER, Glória. **Dicas para transformar o enfermeiro gestor em um líder coach**. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/dicas-para-transformar-o-enfermeiro-gestor-em-um-lider-coach/106227/>>. Acessado em 05 out. 2018.



Danielle Sousa Mota

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/2480281169979109>
Última atualização do currículo em 26/10/2018

Graduanda no curso de Bacharel em Enfermagem pela Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA. Atualmente é diretora do Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Cacaulândia-RO. Tem experiência na área de Gestão de Pessoas com ênfase em Folha de Pagamento. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome	Danielle Sousa Mota
Nome em citações bibliográficas	MOTA, D.

Endereço

Formação acadêmica/titulação

2014	Graduação em andamento em Enfermagem. Faculdade de Educação e Meio Ambiente, FAEMA, Brasil.
2011 - 2013	Ensino Médio (2º grau). EEEEFM Frei Henrique de Coimbra (RO), FHC, Brasil.

Formação Complementar

2018 - 2018	Gestão de Recursos Humanos e Implantação do eSocial na Administração Públic. (Carga horária: 16h). Assessoria e Consultoria Pública D'Paula, D PAULA, Brasil.
2018 - 2018	Treinamento do Sistema da Folha de Pagamento no eSocial. (Carga horária: 8h). Pública Tecnologia da Informação, PTI, Brasil.
2018 - 2018	Curso de Mesários 2018. (Carga horária: 6h). Tribunal Superior Eleitoral, TSE, Brasil.
2017 - 2017	Novembro Azul - Um toque de coragem. (Carga horária: 5h). SECRETARIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA, SSP, Brasil.
2017 - 2017	Regime Próprio de Previdência Social. (Carga horária: 16h). Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, TCE, Brasil.
2017 - 2017	Atos de pessoal. (Carga horária: 8h). Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, TCE, Brasil.
2016 - 2016	Fitoterapia na prática da Enfermagem. (Carga horária: 8h). Associação Brasileira de Enfermagem, ABEn/NACIONAL, Brasil.
2014 - 2014	Extensão universitária em Tutoria e Nivelamento - Anatomia Humana, Bioquímica e Citologia. (Carga horária: 30h). Faculdade de Educação e Meio Ambiente, FAEMA, Brasil.
2014 - 2014	Extensão universitária em Tutoria e Nivelamento - Histologia e Embriologia. (Carga horária: 10h). Faculdade de Educação e Meio Ambiente, FAEMA, Brasil.
2013 - 2014	Auxiliar de Crédito e Cobrança. (Carga horária: 180h). Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego, PROATEC, Brasil.
2013 - 2013	Teologia para Leigos. (Carga horária: 60h). ARQUIDIOCESE DE PORTO VELHO, APV_PPROV, Brasil.
2012 - 2012	Auxiliar Administrativo. (Carga horária: 160h). SENAI - Departamento Regional de Rondônia, SENAI/DR/RO, Brasil.
2012 - 2012	Operador de Microcomputador. (Carga horária: 160h). SENAI - Departamento Regional de Rondônia, SENAI/DR/RO, Brasil.

Atuação Profissional

SECRETARIA ESTADUAL DE JUSTIÇA - RO, SEJUS, Brasil.

Vínculo institucional

2017 - 2017

Vínculo: , Enquadramento Funcional:

Prefeitura do Município de Ariquemes, PMA, Brasil.

Vínculo institucional

2017 - 2017

Vínculo: , Enquadramento Funcional:

Faculdade de Educação e Meio Ambiente, FAEMA, Brasil.

Vínculo institucional

2017 - 2017

Vínculo: , Enquadramento Funcional:

Prefeitura Municipal de Cacaulândia, PREF, Brasil.

Vínculo institucional

2015 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Diretora de Recursos Humanos, Carga horária: 40

Projetos de extensão

2017 - 2017

A aplicabilidade da Sistematização da Assistência de Enfermagem ao Adolescente em conflito com lei

Descrição: Projeto realizado em parceria com FAEMA E SEJUS no CESEA/ARIQUEMES..

Situação: Concluído; Natureza: Extensão.

Outros Projetos

2017 - 2017

Projeto "Dia das crianças"

Descrição: Projeto realizado pela C.M.E.I Sonho de Criança.

Situação: Concluído; Natureza: Outra.

2017 - 2017

Ação Saúde: Venha Testar Sua Memória

Descrição: Projeto realizado pelos alunos do 08ª de enfermagem FAEMA para idosos do município..

Situação: Concluído; Natureza: Outra.

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências da Saúde / Área: Enfermagem.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Gestão de Pessoas.

Idiomas

Português

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Espanhol

Compreende Pouco, Fala Razoavelmente, Lê Razoavelmente, Escreve Pouco.

Produções

Produção bibliográfica

Apresentações de Trabalho

1. **MOTA, D.;** Thaina Malher . Programa Saúde na Escola - Setembro Amarelo. 2018. (Apresentação de Trabalho/Outra).
2. **MOTA, D.;** Thaina Malher . Programa Nacional de Combate ao Tabaco - 3ª Sessão. 2018. (Apresentação de Trabalho/Outra).
3.  **MOTA, D.;** Thaina Malher . Musculação não é apenas estética. 2017. (Apresentação de Trabalho/Outra).

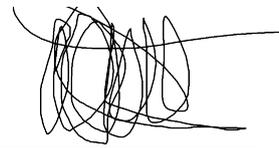
Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1. 26ª Semana de Enfermagem do COREN-RO, e 2ª Semana de Enfermagem da ABEn-RO. 2018. (Seminário).
2. Ação Saúde da Mulher no Presídio.Saúde da Mulher. 2018. (Outra).
3. III Semana da Enfermagem. 2018. (Encontro).
4. 1ª Conferência Municipal de Vigilância em Saúde. 2017. (Seminário).
5. Conferencia contra a violência da Mulher. 2017. (Encontro).
6. Conferência Municipal de Saúde da Mulher. 2017. (Seminário).
7. II Semana de Enfermagem FAEMA. 2017. (Encontro).
8. I Reunião sobre suicídio. 2017. (Encontro).
9. Novembro Azul - Um toque de coragem. 2017. (Encontro).
10. Porto Saúde. 2017. (Congresso).
11. VI Conferência Municipal de Assistência Social do Município de Cacaulândia. 2017. (Seminário).
12. 68º CEBEn. 2016. (Congresso).
13. Dia Internacional da Mulher FAEMA. 2016. (Encontro).
14. Dia Internacional da Saúde FAEMA. 2016. (Exposição).
15. II Encontro Científico da Faema. 2016. (Encontro).
16. II Fórum Comunitário do Selo UNICEF. 2016. (Outra).
17. I Semana de Enfermagem FAEMA. 2016. (Encontro).
18. I Encontro Científico da Faema. 2015. (Encontro).
19. Promoção de Saúde no dia do Evangelico. 2015. (Exposição).
20. 1ª Conferência Territorial de Economia Solidária do Vale do Jamari. 2014. (Outra).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 14/12/2018 às 22:08:55

[Imprimir currículo](#)

segue email para encaminhamento: daanisousa@hotmail.com



Aprovado
Faema, 4:21:24, 19/12/2018

Daniela Mota.docx - 2018-12-13 16-19-38.html

Resultado da análise

Arquivo: Daniela Mota.docx

Estatísticas

Suspeitas na Internet: **3,43%**

Percentual do texto com expressões localizadas na internet [⚠](#)

Suspeitas confirmadas: **3,35%**

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados [⚠](#)

Texto analisado: **91,51%**

Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).

Sucesso da análise: **100%**

Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.

Endereços mais relevantes encontrados:

Endereço (URL)	Ocorrências	Semelhança
https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/preparando-treinamento-integracao-novos-funcionarios	18	7 %
http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/preparando-treinamento-integracao-novos-funcionarios	17	7 %