

Contribuições da liderança *coaching* para enfermeiros: um estudo reflexivo

Coaching leadership contributions to nurses: a reflective study

Coaching liderazgo contribuciones a enfermeras: un estudio reflexivo

Wanderson Alves Ribeiro¹, Larissa Christiny Amorim dos Santos², Ueslei Pinto de Medeiros³, Ana Lúcia Naves Alves⁴, Keila do Carmo Neves⁵, Bruna Porath Azevedo Fassarella⁶, Fernando Salgado Filho⁷

Como citar esse artigo. Ribeiro, W.A.; dos Santos, L.C.A.; de Medeiros, U.P.; Alves, A.L.N.; Neves, K.C.; Fassarella, B.P.A.; Filho, F.S. Contribuições da liderança *coaching* para enfermeiros: um estudo reflexivo. Revista Pró-UniversUS. 2022 Jan./Jun.; 13 (1): 02-06.



Resumo

A liderança é reconhecida como competência gerencial imprescindível ao trabalho de diversos profissionais, entre eles o enfermeiro. Dentre os inúmeros modelos de liderança, cabe destacar a Liderança *Coaching*, baseada no processo coaching, que compreende um novo direcionamento das organizações de saúde, inovador entre enfermeiros. Com base no exposto, o artigo tem como objetivo refletir sobre as contribuições da liderança *Coaching* para enfermeiros no âmbito assistencial. Trata-se de um estudo descritivo, qualitativo do tipo análise reflexiva, elaborado a partir de revisão da literatura. A revisão foi realizada de forma não sistemática, com busca aleatória do material nas bases de dados da biblioteca virtual de saúde e no Google Acadêmico. Assim, foram identificadas 28 publicações com potencial para fundamentar este manuscrito. Após a avaliação dos títulos e resumos, 13 artigos foram considerados para leitura na íntegra e, contemplando os critérios de inclusão, puderam subsidiar a esta reflexão. No contexto da enfermagem, os estudos trazem consigo uma metodologia inovadora que propõe uma avaliação correlacional da percepção da liderança entre líderes e liderados. Conclui-se que foi possível refletir e conhecer mais sobre coaching, bem como sua inserção na enfermagem. A prática de coaching é recente e se mostra essencial para o desenvolvimento da habilidade de liderar. A técnica de coaching auxilia no intuito de aperfeiçoar a atuação profissional do enfermeiro aliado ao processo de desenvolvimento da pessoa e de sua vida pessoal.

Palavras-chave: Enfermeiras e Enfermeiros; Coaching; Liderança.

Abstract

Leadership is recognized as an essential managerial competence for the work of several professionals, including nurses. Among the numerous models of leadership, it is worth mentioning Leadership Coaching, based on the coaching process, which comprises a new direction for health organizations, innovative among nurses. Based on the above, the article aims to reflect on the contributions of Coaching leadership to nurses in the care context. This is a descriptive, qualitative study of the reflective analysis type, based on a literature review. The review was carried out in a non-systematic way, with a random search of the material in the databases of the virtual health library and Google Scholar. Thus, 28 publications with potential to support this manuscript were identified. After evaluating the titles and abstracts, 13 articles were considered for full reading and, considering the inclusion criteria, they were able to support this reflection. In the context of nursing, the studies bring with them an innovative methodology that proposes a correlational assessment of the perception of leadership between leaders and followers. It is concluded that it was possible to reflect and learn more about coaching, as well as its insertion in nursing. The practice of coaching is recent and is essential for the development of the ability to lead. The coaching technique helps in order to improve the professional performance of nurses combined with the development process of the person and their personal life.

Keywords: Nurses and Nurses; Coaching; Leadership.

Resumen

El liderazgo es reconocido como una competencia gerencial esencial para el trabajo de varios profesionales, incluidos los enfermeros. Entre los numerosos modelos de liderazgo, se destaca el Coaching de Liderazgo, basado en el proceso de coaching, que comprende un nuevo rumbo para las organizaciones de salud, innovador entre los enfermeros. Con base en lo anterior, el artículo tiene como objetivo reflexionar sobre las contribuciones del liderazgo en Coaching a los enfermeros en el contexto del cuidado. Se trata de un estudio cualitativo, descriptivo, del tipo análisis reflexivo, basado en una revisión de la literatura. La revisión se realizó de forma no sistemática, con búsqueda aleatoria del material en las bases de datos de la biblioteca virtual en salud y Google Scholar. Así, se identificaron 28 publicaciones con potencial para apoyar este manuscrito. Después de evaluar los títulos y resúmenes, 13 artículos fueron considerados para lectura completa y, considerando los criterios de inclusión, pudieron apoyar esta reflexión. En el contexto de enfermería, los estudios traen consigo una metodología innovadora que propone una evaluación correlacional de la percepción de liderazgo entre líderes y seguidores. Se concluye que fue posible reflexionar y conocer más sobre el coaching, así como su inserción en la enfermería. La práctica del coaching es reciente y es fundamental para el desarrollo de la capacidad de liderazgo. La técnica del coaching ayuda a mejorar el desempeño profesional de los enfermeros combinado con el proceso de desarrollo de la persona y su vida personal.

Palabras clave: Enfermeras y enfermeras; Entrenamiento; Liderazgo.

Afiliação dos autores: ¹Enfermeiro. Mestre pelo Programa Acadêmico em Ciências do Cuidado em Saúde pela Escola de Enfermagem Aurora de Afonso Costa da UFF, Niterói/RJ. Pós-Graduando em Alta Complexidade com ênfase em CTI (UNIGRANRIO); Saúde da Família (UNIRIO); Informática em Saúde (UNIFESP); Nefrologia Multidisciplinar (UFMA); Pediatria e Neonatologia (FAVENI); Enfermagem em Oncologia (IBRA); Gestão de Redes de Atenção à Saúde (FIOCRUZ); Enfermagem em Estomatoterapia (UERJ). Docente do Curso de Graduação da UNIG e UCB. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8655-3789>. ²Gestora Hospitalar. Acadêmica de Enfermagem Acadêmica do curso de graduação em Enfermagem da Universidade Iguazu, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9705-5811>. ³Acadêmico de administração do curso de graduação em administração da Unisuam, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6002-3699>. ⁴Enfermeira. Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Doutoranda na Facultad de Humanidades Y Artes. Universidad Nacional de Rosario, UNR, Argentina. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0791-5775>. ⁵Enfermeira. Mestrado e Doutorado em Enfermagem pela Escola de Enfermagem Anna Nery/UFRRJ. Docente do Curso de Graduação em Enfermagem da UNIG. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6164-1336>. ⁶Enfermeira. Mestre em Ciências Aplicadas em Saúde da Universidade de Vassouras. Docente do Curso de Graduação em Enfermagem e Pós-graduação da UNIG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1400-4147>. ⁷Enfermeiro, graduado pelo Centro universitário de volta redonda (UNIFOA), Pós graduado em enfermagem em terapia intensiva pelo Centro universitário de volta redonda (UNIFOA), Mestre em ensino de ciências da saúde e do meio ambiente pelo Centro universitário de volta redonda (UNIFOA), Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4370-3198>.

* Email de correspondencia: amorimlari224@gmail.com

Recebido em: 27/12/21. Aceito em: 26/05/22.

Introdução

As constantes e intensas mudanças no cenário mundial têm levado a significativas alterações nas organizações, repercutindo diretamente na vida das pessoas. Tais transformações e avanços são também visualizados nos cenários das práticas de saúde, especialmente no âmbito hospitalar, e têm refletido na organização das equipes. Soma-se a isso o fato de que a rigidez, a autoridade e a subordinação passam a dar espaço a formas de administrar marcadas pela organicidade, flexibilidade e pelos modelos de gestão compartilhada¹.

Diante desse contexto, a liderança aponta-se como competência essencial para superar esses desafios da gestão em saúde, principalmente para o enfermeiro. Esse profissional precisa ter conhecimentos, habilidades e atitudes na arte e na ciência de resolver problemas junto ao grupo de trabalho, bem como no gerenciamento do cuidado, baseado, principalmente, em um modelo de liderança inovador².

A liderança é reconhecida como competência gerencial imprescindível ao trabalho de diversos profissionais, entre eles o enfermeiro. Definida como um processo de influência intencional do líder sobre seus liderados, com vistas ao alcance de objetivos comuns a ambos e alinhados com a cultura organizacional vigente, a liderança é considerada essencial para a atuação competente e responsável do enfermeiro, que deve estar apto a exercê-la³.

Essa atuação demanda não apenas habilidades técnicas e científicas, mas abrange uma série de aptidões emocionais como flexibilidade para lidar com os conflitos que surgem entre os membros da equipe de trabalho, sensibilidade para reconhecer e administrar talentos e determinação para conduzir o grupo em direção aos resultados esperados. Esses aspectos atitudinais compõem um profissional muito valorizado pelos empregadores, devido às mudanças benéficas que podem trazer às organizações. Além disso, a inserção do enfermeiro no mercado de trabalho depende de sua capacidade para assistir, administrar, ensinar, pesquisar e participar politicamente, sendo todos estes processos de trabalho alicerçados na liderança⁴.

Dentre os inúmeros modelos de liderança, cabe destacar a liderança *coaching*, baseada no processo *coaching*, que compreende um novo direcionamento das organizações de saúde, inovador entre enfermeiros. Conceitua-se como processo que influencia o grupo para o alcance de suas metas, ao mesmo tempo em que possibilita o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes dos liderados. Pode servir como qualificadora do papel desempenhado pelo enfermeiro nas organizações, de maneira a garantir, como produto final, uma assistência de qualidade aos pacientes. As

dimensões do processo *coaching* são: comunicação, dar e receber feedback, dar poder e exercer influência e apoiar a equipe rumo ao alcance de metas⁵.

Outros estudos corroboram que o *coaching* é o processo de facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento de outra pessoa por meio da utilização de seu potencial, com a finalidade de alcançar os resultados por ela almejados. O processo *coaching* estimula a capacidade das pessoas de se reinventarem e encontrarem alternativas válidas, apesar das restrições do contexto no qual atuam. A liderança *coaching* baseia-se na teoria da liderança situacional. Parte-se do princípio de que para desenvolver pessoas o líder deve considerar a maturidade dos liderados e a situação vivida. O aprendizado é contínuo e eleva os anseios da equipe. As dimensões desse modelo são: comunicação, feedback, poder e influência⁶.

Cabe mencionar que, dar poder e exercer influência significa que o líder, de maneira natural e espontânea, consegue descentralizar suas atividades, conferindo aos liderados, poder para tomar decisões. Apoiar a equipe no alcance de resultados representa o suporte do líder para com sua equipe, articulando expectativas individuais com metas e objetivos organizacionais⁷.

O *coaching* propõe uma mudança cultural rumo à descentralização e à participação, o que requer uma nova mentalidade dentro das organizações. O desenvolvimento das competências necessárias às lideranças é o objetivo. No Brasil, a prática de *coaching* é relativamente nova e poucos são os trabalhos acadêmicos que fazem alusão a ela, sobretudo na saúde, incluindo na Enfermagem⁸, o que seria de grande importância haja vista que o enfermeiro deve assumir uma postura que transmita confiança, devendo pautar as relações de trabalho considerando que liderar não é somente delegar tarefas, mas também buscar um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional e pessoal de seus liderados⁹.

Em 2019, o Conselho Federal de Enfermagem reconheceu *coaching* como especialidade de Enfermagem, numa linha de *executive coaching* no Brasil, afirmando que o enfermeiro *coach* têm como foco o uso de ferramentas gerenciais para o incremento das práticas e estratégias de liderança nos serviços de saúde. Todavia, esta parece uma definição de escopo ainda limitada, pois diante do aumento dos custos com os cuidados de saúde e das evidências do impacto preventivo de estilos de vida saudáveis o *coaching*, mais do que uma estratégia para o desenvolvimento no âmbito organizacional, tem sido destacado como promotor de mudança de comportamentos de saúde¹⁰. Com base no exposto, o artigo tem como objetivo refletir sobre as contribuições da liderança *Coaching* para enfermeiro âmbito assistencial.

Metodologia

Trata-se de um estudo descritivo, qualitativo do tipo análise reflexiva, elaborado a partir de uma revisão da literatura sobre as contribuições da liderança *coaching* para enfermeiros em âmbito assistencial. Para tanto, foi realizada uma revisão narrativa, cujos estudos são publicações com a finalidade de descrever e discutir o estado da arte de um determinado assunto. Apesar de ser um tipo de revisão que conta com uma seleção arbitrária de artigos, é considerada essencial no debate de determinadas temáticas, ao levantar questões e colaborar para a atualização do conhecimento¹¹.

Desse modo, a revisão foi realizada de forma não sistemática, com busca aleatória do material na base de dados da biblioteca virtual de saúde, para responder a seguinte questão: Quais as contribuições da liderança *coaching* para enfermeiros no âmbito assistencial? Para a busca dos estudos utilizou-se os descritores “Enfermeiras e Enfermeiros”, “*Coaching*” e “Liderança”.

Foram selecionados e analisados artigos que abordavam o tema e tinham sido publicados de 2017 a agosto de 2021, no idioma português, no intuito de adquirir maior aprofundamento e aproximação com o objeto de estudo para subsidiar as reflexões. A partir de então, foi realizada uma síntese qualitativa dos trabalhos analisados. Cabe mencionar que foram excluídos os textos incompletos, e trabalhos inferiores a 2017.

Por meio do procedimento de busca, foram identificadas 28 publicações com potencial para fundamentar este manuscrito. Após a avaliação dos títulos e resumos, 13 artigos foram considerados para leitura na íntegra e, contemplando os critérios de inclusão, puderam subsidiar a esta reflexão. A apresentação das explicações e reflexões a serem tecidas se daria na forma de eixos condutores sobre o tema, advindos de interpretações da literatura, que foram dirigidas pela compreensão do tema a partir de leituras, impressões reflexivas e discussão dos autores.

Resultados e Análise Reflexiva

No contexto da enfermagem, estudos de liderança *coaching* trazem consigo uma metodologia inovadora que propõe uma avaliação correlacional da percepção da liderança entre líderes e liderados. Aparentemente há um cenário que tem contribuído para a difusão do *Coaching* na Enfermagem, que pode ter motivado a busca de enfermeiros por diversas formas de qualificação para usá-lo na sua prática profissional. O *coaching* pode contribuir para a visibilidade e o reconhecimento do papel da Enfermagem nos serviços de saúde e busca por melhores práticas de cuidado, o que vai ao encontro

da Campanha *Nursing Now* do Conselho Internacional de Enfermeiros e Organização Mundial da Saúde para valorização da Enfermagem^{12,13}.

O *coaching* deve ser realizado em três etapas, a primeira consiste em uma parceria entre o *coach* e seu orientado, com mapeamento das características das pessoas a serem treinadas. A segunda etapa consiste em elencar desafios 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 revisadas as atitudes, padrões de comportamento, de forma a otimizar e descartar o que deve deixar de lado¹⁴.

Nesse aspecto, é pertinente considerar que diariamente são postos desafios aos enfermeiros líderes na sua prática de trabalho, como a dificuldade em dar e receber *feedback*, a insegurança e a falta de empatia peculiar às relações superficiais. Portanto, para a transposição de tais barreiras, é necessário empenho e comprometimento do enfermeiro líder em desenvolver sua capacidade de liderança por meio de estudos, promover momentos de *feedback* com grupo e reflexões sobre suas práticas. Nesse sentido, é preciso valorizar as oportunidades para esclarecer e receber *feedback*, principalmente no que concerne às metas e às expectativas pessoais e dos outros indivíduos, tendo em vista que a inabilidade em relação a essa competência fundamental pode comprometer o processo de trabalho e a liderança de enfermeiros coordenadores¹⁵.

O *feedback* compreende uma habilidade ímpar para o líder *coach*, pois na medida em que os funcionários de uma organização se esforçam para atingir as metas, posteriormente necessitam saber como estão desenvolvendo suas ações, de forma a identificar acertos e pontos passíveis de melhorias. O inverso também é fundamental, uma vez que o líder pode beneficiar-se do *feedback* dos seus colaboradores e, a partir de informações de seus *coaches*, analisar a eficácia da liderança e, se necessário, rever procedimentos e processos utilizados¹⁶.

Corroborar-se ainda que o *coaching* desenvolvido por enfermeiros deve ser competente, intencional, orientado para os resultados, centrado nas relações com os clientes com o objetivo de atingir os objetivos em que este será sempre o centro mediante a identificação de suas prioridades e áreas de mudança e maior atenção aos seus pontos fortes em detrimento de suas fragilidades, tendo em conta indissociável as dimensões biopsicossociais, espirituais, culturais e ambientais da saúde¹⁷.

Os objetivos do *coaching*, realizado por pares, destina-se a ajudar os enfermeiros a progredirem na carreira e a melhorarem a satisfação no trabalho. As instituições devem providenciar oportunidades para que um enfermeiro mais experiente (*coach*) possa ajudar um colega com menos experiência, podendo essa

oportunidade ser uma forma de reconhecimento pela sua perícia e conhecimento. Este tipo de estratégia pode capacitar os diferentes enfermeiros a refletir e discutir acerca da sua carreira e das suas expectativas face à mesma, podendo melhorar o ambiente de trabalho assim como as aspirações dos profissionais¹⁸.

Esta forma de utilização do *coaching* por pares oferece à enfermagem a oportunidade de preencher a lacuna entre o conhecimento teórico e o conhecimento prático, devendo ser voluntário, não ter um carácter avaliativo, ser mutuamente benéfico para os envolvidos. Tendo estas experiências semelhantes, baseadas em conhecimentos e habilidades prévias, implica estabelecer uma relação de confiança, compartilhar um desejo mútuo de aprender, estabelecer metas para o desempenho, reflexão e feedback conducentes a mudanças das práticas profissionais. O enfermeiro desenvolve o seu próprio plano de melhoria da prática, resultando em autoatualização e capacitação/empoderamento¹⁹.

Tal ferramenta para o enfermeiro possibilita a facilidade de organização dos assuntos técnicos e do ambiente de trabalho, fazer uma boa gestão do tempo, trazer melhorias ao trabalho da equipe que coordena e continuamente capacitar e valorizar os seus liderados, sendo sempre assertivo em suas decisões, tudo isso visando trazer e potencializar inovações para a constante melhoria nos cuidados aos clientes²⁰.

Nesse sentido, o papel do enfermeiro-líder no contexto hospitalar também evidenciou a habilidade essencial e necessária de saber se comunicar em duas vias, ou seja, saber ouvir e entender os problemas e dificuldades da sua equipe, e, só depois, aconselhar e orientar. Dessa forma, as práticas de *Coaching* em instituições públicas ou privadas de saúde favorece um ambiente acolhedor e livre de julgamento²¹.

Complementar a isso, é possível inferir que a percepção dos enfermeiros acerca de criar oportunidades de dar e receber feedback na prática da liderança é uma habilidade imprescindível ao exercício da Liderança *coaching*. Portanto, verifica-se que o feedback permite ao líder ampliar e aprimorar sua autopercepção, além de contribuir para o aprendizado de todos²².

Conclusão

Conclui-se que, mediante a revisão realizada, foi possível refletir e conhecer mais sobre *coaching*, bem como acerca de sua inserção na enfermagem. A prática de *coaching* é recente, mas já se mostra essencial para o desenvolvimento da habilidade de liderar. A técnica de *coaching* auxilia no intuito de aperfeiçoar a atuação profissional do enfermeiro aliado ao processo de desenvolvimento da pessoa e de sua vida pessoal. Dessa forma, foi possível compreender que esta técnica tem

sido usada para o desenvolvimento e alcance das metas do líder e liderado, de maneira que ambos trabalhem de maneira integrada para o alcance das mesmas.

Por fim, o enfermeiro líder é peça fundamental na dinâmica entre as equipes do cuidado e prepondera no estabelecimento de ambientes de trabalho saudáveis e de apoio, o que ocorre por meio do relacionamento entre os pares e com o paciente. Logo, o enfermeiro líder tem papel primordial na implantação buscando alcançar resultados positivos.

Referências

1. Machado MLC, Zaida ASGS. O enfermeiro como Coaching em amamentação: o desenvolvimento da autoeficácia. *Enfermagem Brasil*, 2017; 16(6): 328-29.
2. Hayashida KY, et al. A liderança coaching exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar. *Cogitare Enfermagem*, 2019; 24: e59789.
3. Rodrigues DF. O processo de coaching no desenvolvimento de profissionais em instituições de saúde: uma revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Health Review*, 2021;4(3):14147-56.
4. dos Santos IAR, et al. Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 2021;42: e20200175.
5. Rocha BS, et al. Ferramentas do coaching no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária em saúde. *Revista de Enfermagem da UFSM*, 2019; 9, e46:1-23.
6. Moraes MCS et al. Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. *Revista da Escola de Enfermagem da USP* 2021;55.
7. Ortiz RD, et al. Liderança tipo Coaching: perspectivas atuais e futuras na Enfermagem. *Brazilian Journal of Health Review* 2.1 (2019): 262-276.
8. Mutzenberg, Daniel, et al. Liderança e coaching, um estudo de caso em uma empresa do ramo de assessoria aduaneira. *Brazilian Journal of Development* 7.9 (2021): 91620-46.
9. Moraes MCS, et al. Liderança coaching na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. *Revista da Escola de Enfermagem da USP* 55 (2021).
10. Ortiz RD, et al. Liderança tipo Coaching: perspectivas atuais e futuras na Enfermagem. *Brazilian Journal of Health Review* 2019;2(1): 262-76.
11. do Carmo MJ, et al. Utilização de Coaching por enfermeiros na prática profissional: revisão integrativa. *Research, Society and Development*, 2020; 9(1):e61291110167.
12. Zabala A, Laia A. Métodos para ensinar competências. Penso Editora, 2020, p.321-42.
13. Galvão AM. Coaching de saúde e bem-estar na promoção da saúde mental. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental* 2019; 22:5-8.
14. Silva MCN, et al. Liderança coaching- O novo modelo de enfermeiro gestor e inovador: Uma revisão integrativa. *Revista Unifal em pesquisa*. 2019;9 (2).
15. Neto RC. Administração: da teoria à prática para o sucesso. Editora Senac São Paulo, 2021.
16. Moura AA, et al. Liderança Coaching no contexto do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 2020; 54.
17. Ferrari SR, Tatiana G. Inteligência emocional e liderança: Possíveis caminhos e desafios a serem trilhados. *Revista Reuna*, 2021;26(3):14-34.
18. Sarroeira C, Cunha F, Simões J. Coaching & Enfermagem: Uma Análise

Qualitativa da Literatura. Revista da UI_IPSantarém-Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém, 2020;8(1):42-56.

19. Rodrigues DF. O processo de coaching no desenvolvimento de profissionais em instituições de saúde: uma revisão sistemática de literatura. Brazilian Journal of Health Review 2021; 4(3):14147-56.

20. Neves LMRM. A tomada de decisão do enfermeiro obstetra sobre a realização de episiotomia. Diss. 2020.

21. Freitas LC. Análise da produção do conhecimento acerca da gestão em enfermagem nos programas de pós-graduação Strictu Sensu. 2021.

22. de Oliverira J, Cunha VFV, Meneses TMF. O uso da ferramenta de coaching pelo líder enfermeiro, no contexto da desmotivação. Brazilian Journal of Health Review 2021;4 (3): 12535-49.

23. Machado ACA. Liderança transformacional, ética, informação e governança em saúde. Editora Senac São Paulo, 2021.