

2.1.3 Liderança *Coaching* - O novo modelo de enfermeiro gestor e inovador: Uma Revisão Integrativa.

M.C.N. SILVA (1); F.P.M. SILVA (1); G.L. ALMEIDA (1); L.C. LIMA (1).

Orientadora: S. HAKIM (2).

1- Acadêmicas de Enfermagem, Área da Saúde, Faculdades Oswaldo Cruz – FOC. São Paulo, SP – Brasil
maria.nascimentoclara@gmail.com

2 Professora Doutora em Enfermagem, Área da Saúde, Faculdades Oswaldo Cruz – FOC. São Paulo, SP – Brasil.
gui.nane@hotmail.com

COMO CITAR O ARTIGO:

SILVA, M. C. N.; SILVA, F. P. M.; ALMEIDA, G. L.; LIMA, L. C. e HAKIM, S. **Liderança coaching – o novo modelo de enfermeiro gestor e inovador: uma revisão integrativa.** URL: [www.italo.com.br/portal/cepep/revista eletrônica.html](http://www.italo.com.br/portal/cepep/revista_eletronica.html). São Paulo SP, v.9, n.2, p. 53-69, abr/2019.

RESUMO

Liderança *Coaching* é um novo direcionamento das organizações do setor de saúde e inovadora entre os enfermeiros brasileiros. O diferencial de um enfermeiro gestor está além de suas habilidades e experiências, mas também no perfil inovador e de liderança, tendo como feedback a excelência no serviço. Desta forma indaga-se: Os enfermeiros conhecendo a estratégia de *Coaching* e utilizando-a como ferramenta de liderança, pode contribuir no gerenciamento da equipe e dar suporte para uma assistência plena e efetiva ao paciente? A revisão integrativa tem como objetivo cientificar sobre o aprimoramento e uso do *Coaching* como ferramenta de inovação gerencial e de liderança do enfermeiro. O presente estudo seguiu seis etapas: 1) Questão norteadora; 2) Inclusão e Exclusão dos Estudos; 3) Coleta de dados; 4) Avaliação dos Estudos Incluídos; 5) Interpretação dos Resultados; 6) Apresentação dos Dados. Os resultados evidenciaram que a ferramenta *Coaching* é a chave para o desenvolvimento de habilidades que favoreçam o ambiente de trabalho pois possibilita a facilidade de organização do ambiente de trabalho, fazer uma boa gestão do tempo, trazer melhorias ao trabalho da equipe que coordena, capacitar e valorizar os seus liderados, sendo assertivo em suas decisões, tudo isso visando trazer e potencializar inovações para a melhoria nos cuidados aos clientes. O estudo possibilita constatar que a liderança *coaching* é um progresso de desenvolvimento profissional individual e coletivo, fazendo-se necessária a ampliação dos estudos sobre *Coaching* na enfermagem para clarificar a aplicabilidade do modelo proposto, a fim de que possam ser utilizados de forma que possibilitem o entendimento da Liderança *Coaching*.

Palavras chave: *Gestão. Inovação. Enfermeiro. Saúde. Coaching.*
Liderança.

ABSTRACT

Leadership *Coaching* is the new targeting of the health sector organizations and innovative among Brazilian nurses. The differential of a nurse manager is not only in their abilities, resume and experiences, but also in their innovative profile and leadership. It is a professional training method that opens up many opportunities for development having as a feedback the excellence in service. Thus, the question is: If nurses know the Coaching strategies and use it as a Leadership tool, can it contribute positively to team management and give full and effective support to patient care? This integrative review aims to scientify the improvement and use of Coaching as a managerial and leadership innovation tool for nurses. This study was carefully carried out in six steps: 1) Elaboration of the guiding question; 2) Criteria for Inclusion and Exclusion of Studies; 3) Definition of the information to be extracted from the studies/ Data collection; 4) Evaluation of the studies included in the Review; 5) Interpretation of results; 6) Review Submission/Data. The results showed that the Coaching tool is the key for the development of abilities that favor the work environment because it enables the easy organization of technical subjects and the work environment itself, a good management of time, the improvement of the team's work that is being coordinated and a continuous training and appreciation, always being assertive in their decisions aiming to bring and potentialize innovations for constant improvement in customer care. This study makes it possible to verify that Leadership coaching is a progress of individual and collective professional development, quite known in the health area, but an innovation for the nurse manager, making the

extension of studies about Coaching in nursing necessary to clarify the applicability of the suggested model, so it can be used in a way that it allows the understanding of leadership coaching and that this method becomes essential for management and leadership in the work environment.

Keywords: *Management.* Innovation. Nurse. Health. *Coaching.* Leadership.

INTRODUÇÃO

Anteriormente gestão em enfermagem era definida pelo gerenciamento da assistência e tinha como objetivo planejar os recursos necessários para o cuidado, elevando a qualidade do serviço e do atendimento prestado (TREVIZAN, 2000). Deste modo, atualmente, aposta-se em um modelo novo de liderança e gerenciamento; nomeado de *Coaching*, que é um tipo inovador de formação pessoal. (TREVIZAN, 2000).

Considerando que o termo *Liderança* vem sendo estudado desde o século XIX, caracterizando-se como estilo de gestão estratégica nas instituições, atualmente representa um indicador fundamental no potencial das empresas hospitalares. Nesta perspectiva, observa-se as diversas funções assumidas pelos enfermeiros nestas Instituições, exercendo a liderança e facilitando a realização eficiente dos processos nas suas unidades de trabalho (PEREIRA, 2012).

Para Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2010), a *Liderança Coaching* é um novo direcionamento das organizações do setor de saúde e inovadora entre os enfermeiros brasileiros. O diferencial de um enfermeiro gestor está além de suas habilidades, currículo e experiências, mas também no perfil inovador e de liderança (FERREIRA, 2013). Neste contexto, o profissional deve desvencilhar-se de condutas desatualizadas e ser capaz de inovar, criar e recriar e de inventar e reinventar (FERREIRA, 2013).

Estas especificações ocorrem através da coordenação e determinações que este profissional utiliza como métodos de trabalho para tomadas de decisão, bem como atuar no desenvolvimento de outros profissionais à sua volta, consiste em decidir ou escolher entre uma ou mais opções, visando alcançar resultados positivos no

gerenciamento do trabalho, além de ser um dos subsídios básicos para a atuação como líder (FELLI, 2005).

DESENVOLVIMENTO

O processo de liderança implica um envolvimento de toda a equipe para atingir os resultados desejados e contribuir para o *empowerment* individual e coletivo (USTÁ, 2012). Pensar no hospital enquanto unidade de um sistema de cuidados é apontar para a auto-organização do mesmo, considerando aspectos como a autonomia, a individualidade, as relações e as atitudes, fundamentais para a atuação do enfermeiro nos diferentes espaços da saúde (CAMACHO, 2015). Desta forma, na saúde pública, o enfermeiro gerencia atividades nas Unidades Básicas de Saúde, assim como também coordena equipes de programas como o Saúde da Família e Agentes Comunitários de Saúde. Em ambos os segmentos, o enfermeiro desempenha papéis fundamentais como consultoria, auditoria, gerência, vigilância epidemiológica, ações de atenção básica, assistência e treinamento de profissionais inseridos no ramo (RIBEIRO, 2005).

Chiavenato (2004), relaciona "*Coaching*" a um tipo de parceria exercida por uma pessoa que seria denominada *Coach* e outra que seria o aprendiz. Essa relação levaria o aprendiz a um processo de desenvolvimento, dos valores, crenças e visão, capaz de gerar resultados extraordinários. Entretanto, o *Coaching* não significa um compromisso apenas com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. Por meio do processo de *Coaching*, novas competências surgem, tanto para o *coach* quanto para seu cliente. Segundo USTÁ (2012, p.05),

A liderança *Coaching* na enfermagem é uma importante estratégia para incentivar o desenvolvimento profissional e é

uma grande força impulsionadora da responsabilidade, organização, qualidade dos cuidados, do suporte e da afirmação do potencial humano. A sua essência é o desenvolvimento das competências para o alcance de metas.

Portanto, o uso do *Coaching* além de ser uma inovadora ferramenta de liderança e gerenciamento, é uma forma de capacitação profissional abrindo portas à novas oportunidades de desenvolvimento e tendo como feedback a excelência no serviço. Desta forma indaga-se: Os enfermeiros conhecendo a estratégia de *Coaching* e utilizando a mesma como ferramenta de liderança, pode contribuir de forma positiva no gerenciamento da equipe e dar suporte para uma assistência plena e efetiva ao paciente?

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 clientes.

Esta revisão integrativa tem como objetivo cientificar sobre o aprimoramento e uso do *Coaching* como ferramenta de inovação gerencial e de liderança do enfermeiro.

A revisão integrativa propicia aos profissionais de saúde dados significativos de um determinado assunto. Segundo Souza, Silva e Carvalho (2009), A revisão integrativa, é a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais para uma compreensão completa do fenômeno analisado. Para a área da enfermagem, esta metodologia é de grande valia, pois auxilia no desenvolvimento profissional e no enriquecimento do conhecimento científico. Esta metodologia foi escolhida neste estudo por possibilitar a construção de uma análise

ampla da literatura pesquisada, e permite identificar as inovações e uso do *Coaching* pelo enfermeiro como ferramenta de gerência e liderança.

Segundo Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2010), define-se *Coaching* como um processo de alto impacto para aumento da produtividade; compromisso com os resultados e com a realidade das pessoas que pressupõe disposição para cooperar. Assim, é possível afirmar que caracterizam a prática da Liderança *Coaching* como novas alternativas de gestão.

Este estudo seguiu criteriosamente seis etapas: 1) Elaboração da questão norteadora; 2) Critérios para Inclusão e Exclusão dos Estudos; 3) Definição das informações a serem extraídas dos estudos/Coleta de dados; 4) Avaliação dos Estudos Incluídos na Revisão; 5) Interpretação dos Resultados; 6) Apresentação da Revisão/Dados.

Primeira Etapa: Questão Norteadora

Para o encaminhamento da pesquisa, formulou-se uma indagação norteadora para subsequentemente definir os critérios de inclusão e exclusão dos materiais analisados.

No decorrer do estudo, procurou-se responder as seguintes indagações norteadoras: os enfermeiros conhecendo a estratégia de *Coaching* e utilizando a mesma como ferramenta de liderança, pode contribuir de forma positiva no gerenciamento da equipe e dar suporte para uma assistência plena e efetiva ao paciente?

Segunda Etapa: Critérios para Inclusão e Exclusão dos Estudos

Tendo como base a etapa anterior, iniciou-se o estágio de análise de inclusão e exclusão dos dados levantados. Após a definição da questão da pesquisa, inicia-se as buscas nas bases de dados para selecionar os estudos que serão inclusos no estudo.

Foram identificados 10 artigos, e após a análise de dados, foram considerados apenas 04. Os critérios de inclusão foram: estudos

integralmente disponibilizados online; publicados entre 2000-2019 e artigos no idioma português. E foram excluídos aqueles que não se encontravam na íntegra, em outro idioma além do português, que não tinham como tema o Gerenciamento e a Liderança *Coaching* ou assuntos relacionados que não sanavam a questão norteadora.

Após a seleção dos materiais, os mesmos foram atentamente lidos na íntegra, e a partir disso, foi realizado uma síntese dos resultados.

Terceira Etapa: Coleta de dados

Nesta etapa, foi realizada um levantamento dos dados extraídos dos materiais selecionados para a síntese das partes cruciais.

As fases de coleta e análise de dados ocorreram entre os meses de fevereiro e março de 2019. Na pesquisa, foram utilizadas publicações no idioma português, nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e Google Acadêmico.

Para elaboração do estudo, foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: *Gestão; Inovação; Enfermeiro; Saúde, Liderança e Coaching*, previamente consultadas nos Descritores de Saúde (Biblioteca Virtual de Saúde).

Quarta Etapa Avaliação dos Estudos Incluídos na Revisão:

Nesta fase, houve a análise dos dados e dos estudos selecionados, que foram criteriosamente realizadas. A validade da revisão depende da forma em que se efetua a avaliação, sendo assim exige atenção e senso crítico, a fim de examinar possíveis constatações e respostas para a problematização.

Quinta Etapa: Interpretação dos Resultados

A partir da análise e síntese dos resultados, efetuou-se a comparação dos dados demonstrados na avaliação dos artigos. Essa etapa consistiu na discussão e conferência das principais conclusões obtidas na pesquisa.

Sexta Etapa: Apresentação da revisão integrativa

A apresentação da revisão deve ser clara e íntegra permitindo ao leitor avaliar pertinências dos procedimentos abordados no estudo. Deve conter, portanto, dados fundamentais e detalhados, baseadas em metodologias contextualizadas.

Resultados:

De acordo com as pesquisas, a liderança Coaching é um novo direcionamento das organizações do setor saúde e inovadora entre os enfermeiros brasileiros, sendo oportuno e necessário estudá-la em nossa realidade, por que há poucos estudos a respeito. (CARDOSO, RAMOS E D'NNOCENZO, 2010).

Ainda conforme Cardoso, Ramos e D'nnocenzo (2010, p.02):

“Liderança em enfermagem precisa ser melhor compreendida e aplicada, para possibilitar a implementação de ações que alcancem patamares mais elevados de eficácia, na assistência prestada ao paciente”.

Quadro 1. Comparativos de artigos levantados nas bases de dados Scielo e Google Acadêmico utilizados para análise.

Nº	Procedência	Título do Artigo	Autores/ Ano	Objetivo	Conclusões
1	Scielo	Liderança <i>Coaching</i> : um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar.	CARDOSO, Maria Lucia Alves Pereira; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria - 2010	Avaliar a liderança exercida pelas enfermeiras com uso do <i>coaching</i> como ferramenta gerencial,	Conclui-se que com referência ao <i>Coaching</i> define-se o como um processo de alto impacto para o aumento da produtividade, compromisso com os resultados e com a realidade das

				identificar, mensurar e analisar a aquisição de competências percebidas pelas enfermeiras que atuam como <i>coaches</i> .	peças e, inclusive, disposição para cooperar.
2	Google Acadêmico	<i>Coaching</i> na Gestão em Enfermagem.	USTÁ, Virna - 2012	Os objetivos específicos são definir <i>Coaching</i> na perspectiva dos enfermeiros gestores e aplicá-lo à profissão de enfermagem e caracterizar o	Conclui-se que liderança <i>Coaching</i> ainda não está implementada como se refere nas dificuldades do processo de <i>Coaching</i> na ótica do gestor de enfermagem.

				desenvolvimento do processo de Coaching na gestão em enfermagem.	
3	Google Acadêmico	Liderança "Coaching": estratégia de desenvolvimento em Enfermagem.	PEREIRA, Maria Dayse; FURTADO, Silvio Paulo; SILVA, Lucilene Maria; NOBREGA, Maria de Fátima Bastos; HONÓRIO, Rita Paiva - 2012	Objetivou-se nesse estudo relatar a experiência propiciada aos profissionais de enfermagem na aquisição de conhecimentos, competências e instrumentos administrativos de liderança e	Conclui-se que a liderança <i>coaching</i> como uma tecnologia de gestão, que pode ser incorporada no processo de trabalho do enfermeiro, como diferencial competitivo, capaz de modificar o cenário administrativo das organizações, contribuindo para o aperfeiçoamento das competências gerenciais, técnicas e pessoais, desses profissionais.

				gestão necessários e exequíveis à rotina da enfermagem e ao desenvolvimento profissional e pessoal.	
4	Scielo	Refletindo Sobre Liderança em Enfermagem.	RIBEIRO, Mirtes; SANTOS, Sheila Lopes. - 2015	Este artigo tem como objetivo refletir a importância da habilidade de liderança para o enfermeiro. Fomentando discussões sobre a influência das habilidades de lideran	Conclui-se que o líder pode ser construído e que estando a liderança atrelada à atividade gerencial do enfermeiro, as possibilidades de êxito são maiores tanto no que se refere ao atendimento das necessidades da organização como na qualidade dos serviços prestados.

				ça no proces so gerenci al do profissi onal.	
--	--	--	--	--	--

O presente estudo buscou analisar os benefícios do novo modelo de enfermeiro gestor a partir do uso do método *coaching* como ferramenta de liderança e aperfeiçoamento profissional individual e coletivo. Para isso, foi feito um quadro comparativo de materiais selecionados das bases de dados Scielo e Google Acadêmico.

No ponto de vista cronológico, pode-se fazer uma comparação entre o artigo 1, cujo estudo foi realizado em 2010, época em que o *Coaching* estava se tornando famoso no Brasil, e todos os outros artigos que são mais recentes. De acordo com o artigo 1, os resultados apontaram que “O enfermeiro deve atualizar-se continuamente após sua graduação e cabe às instituições o investimento no desenvolvimento profissional [...] Assim, destaca-se aqui a importância da aquisição constante de conhecimentos e habilidades na carreira profissional da população estudada” (CARDOSO, RAMOS e D’NNOCENZO, 2010), podendo perceber assim que de acordo com as amostras apresentadas no estudo quantitativo deste artigo, o método *Coaching* é reconhecido e utilizado por uma quantidade considerável de profissionais (65%, n=111)

Já nos estudos 2 e 3 o *Coaching* foi reconhecido como uma ferramenta fundamental de gestão e liderança, porém a conclusão do artigo 2 mostra que o método não está implementado corretamente na formação do enfermeiro gestor como deveria, fazendo-se necessário a realização de novos estudos para informar à população de enfermeiros gestores a importância da inovação neste meio. E no artigo 3, constata-

se que “O *Coaching* é uma nova tecnologia de gestão, que pode ser incorporada como diferencial competitivo, capaz de modificar o cenário administrativo das organizações” (PEREIRA et.al, 2012).

Comparando-se o estudo 4 “Refletindo Sobre a Liderança em enfermagem” pode-se dizer que a liderança é a base para um bom gerenciamento por parte do enfermeiro, pois há a facilidade de comunicação interpessoal, treinamento de equipe, e administração hospitalar, tudo visando o bem-estar do cliente e assim, oferecer um atendimento pleno e efetivo. Ribeiro e Santos (2015) constataam que, “no exercício da liderança, o profissional deve propiciar um ambiente favorável para a execução das atividades em seu cotidiano de trabalho. Esse profissional assume a difícil tarefa de coordenar a equipe de enfermagem, e por isso necessita desenvolver habilidades que favoreçam a condução equilibrada de um grupo heterogêneo, transmitindo segurança na tomada de decisões”, deixando claro que a ferramenta *Coaching* é a chave para o desenvolvimento de habilidades que favoreçam o ambiente de trabalho.

CONCLUSÃO

O presente estudo possibilita constatar que a liderança *coaching* é um progresso de desenvolvimento profissional individual e coletivo, bastante conhecido na áreas da saúde, porém novidade para o enfermeiro gestor, fazendo-se necessária a ampliação dos estudos sobre *Coaching* na enfermagem para clarificar a aplicabilidade do modelo proposto, a fim de que possam ser utilizados de forma que possibilitem o entendimento da Liderança *Coaching* e, que o método se torne indispensável para a gestão e liderança no ambiente de trabalho.

A utilização do *Coaching* implica na qualidade de gerenciamento, atendimento ao cliente, formação de equipes multidisciplinares e

treinamento de novos profissionais das áreas, pois atenderia detalhadamente e com individualidade cada necessidade instalada nos grupos, garantindo assim um feedback positivo da instituição que atua e de seus clientes.

REFERÊNCIAS

1. CAMACHO, Thalita Sá de Araújo. **GESTÃO: UM DESAFIO PARA O ENFERMEIRO**. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_067M.pdf. Acessado em: 22 de fevereiro de 2019.
2. CARDOSO, Maria Lucia Alves Pereira; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. **Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar**. Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/v45n3a26.pdf>. Acessado em: 24 de fevereiro de 2019.
3. CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/lideranca/lideranca-coaching-estrategia-de-desenvolvimento-em-enfermagem/21294>. Acessado em: 24 de fevereiro de 2019.

4. FELLI, V.E.A.; PEDUZZI, M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: KURCGANT, P. (coord.) et al. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan, 2005; p.1-13.
5. FERREIRA, Gimerson Erick; ROSENDO, Célia Alvez. **CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS DO FUTURO ENFERMEIRO.** Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/viewFile/34921/21675>. Acessado em: 24 de Fevereiro de 2019.
6. MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVAO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto contexto - enferm., Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018&lng=en&nrm=iso. Acessado em: 27 de fevereiro de 2019
7. PEREIRA, Maria Dayse; FURTADO, Silvio Paulo; SILVA, Lucilene Maria; NOBREGA, Maria de Fátima Bastos; HONÓRIO, Rita Paiva. **Liderança "Coaching": estratégia de desenvolvimento em Enfermagem.** Fortaleza, 2012. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/lideranca/lideranca-coaching-estrategia-de-desenvolvimento-em-enfermagem/21294>. Acessado em: 24 de Fevereiro de 2019.
8. RIBEIRO, Mirtes; SANTOS, Sheila Lopes. **REFLETINDO SOBRE LIDERANÇA EM ENFERMAGEM.** Escola Anna Nery. São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v10n1/v10n1a14>. Acessado em: 24 de fevereiro de 2019.
9. TREVIZAN, M. A.; ANTUNES, A. V.; Gerenciamento **da qualidade: utilização no serviço de enfermagem.** Rev Latino Americana Enfermagem, Ribeirão Preto, v.8, n.1, p.35-44, 2000.
10. USTÁ, Irna. **Coaching na Gestão em Enfermagem.** Lisboa, 2012. Escola Superior de Enfermagem de Lisboa. Disponível em:

<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15801?mode=full>. Acessado em: 24 de fevereiro de 2019.