

Liderança Coaching como ferramenta para a construção de equipes de enfermagem de alta performance.

ALMEIDA, Samuel Frank lima de

Acadêmico do curso de Graduação em Enfermagem da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva.

MACEDO, Daniela Cristina

Mestre em Enfermagem, docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva.

RESUMO

As equipes de enfermagem são as maiores dentre outras dentro do ambiente hospitalar e estão ligadas diretamente a produção de cuidados. Ambiente esse que está em constante mudança devido à instabilidade do contexto hospitalar. A ausência de liderança nessas equipes repercute na má qualidade da assistência prestada. Nesse cenário a liderança Coaching surge como uma ferramenta para a criação de equipes de alta performance visando a excelência na qualidade da assistência. Este estudo objetiva se em, descrever o uso da liderança *coaching* como uma ferramenta na estruturação e construção de uma equipe de enfermagem de alta performance. Trata-se de um estudo descritivo, exploratório e de revisão literária com base em artigos, publicações e periódicos, provindo de bancos de dados como SCIELO, BIEREME e LILAC's, Pôde se notar através dos relatos que o emprego da liderança *coaching* têm sido utilizado com sucesso na formação de equipes de enfermagem, valendo se das ferramentas desse método, tornando se polivalente e de alta performance, oferecendo segurança e credibilidade ao serviço.

Palavras Chaves: Coach, Desenvolvimento, Lider.

ABSTRACT

The nursing teams are the largest among others within the hospital environment and are directly linked to the production of care. Environment that is in constant change due to the instability of the hospital context. The lack of leadership in these teams has an impact on the poor quality of care provided. In this scenario, Coaching leadership emerges as a tool for the creation of high performance teams aiming at excellence in the quality of care. This study aims to describe the use of leadership coaching as a tool in structuring and building a high performance nursing team. It is a descriptive, exploratory and literary review study based on articles, publications and periodicals, coming from databases such as SCIELO, BIEREME and LILAC's. It could be noted through reports that the use of leadership coaching has been used with success in the formation of nursing teams, using the tools of this method, becoming

multipurpose and high performance, offering security and credibility to the service.

Keyword: Coach, Development, Leader.

1- INTRODUÇÃO

As organizações de saúde estão diretamente exposta a mudanças associadas ao contexto social, demográfico, epidemiológicos e tecnológicos (ROJAS e KLIJN, 2012). Essas instituições, da mesma forma que as demais que se inserem no cenário mundial da globalização, vivem um período histórico de instabilidade, produzindo uma série de crises no setor hospitalar, o que repercute diretamente na qualidade dos serviços de assistência prestada (HIGA E TREVIZAN, 2005).

Na concepção de MAGALHÃES, RIBOLDI e DALL'AGNOL (2009) a crescente complexidade na produção de cuidados impõe reestruturações nos modelos de gestão nas organizações, para responder aos desafios que é a demanda de atendimento; "Tais mudanças acabam afetando, diretamente, as organizações que precisam adaptar-se a um ritmo cada vez mais dinâmico e competitivo", AMESTOY, CESTORY, THOFEHRN et al (2012, p 618).

Á medida que as grandes organizações têm de aprender a lidar com mudanças cada vez mais rápidas, as equipes estão se tornando cada vez mais importantes (GOLDSMITH e LYONS, 2003).

Dentro das instituições de saúde a enfermagem é a maior dentre as equipes, é o capital humano com maior investimento, considerado o motor da instituição (SHARON, 2016).

Nesse cenário há uma escassez de líderes em todos os níveis organizacionais, em um período onde a liderança torna se cada vez mais necessário para o sucesso no negócio (CARDOSO, 2009), comprometendo a qualidade da assistência, que é o maior produto das instituições (SHARON, 2016).

Sendo assim, a liderança se torna um elemento representativo para a adequação e emulsão do crescimento dentro das organizações (ROJAS e KLIJN, 2012).

Dessa forma emerge a necessidade do enfermeiro desenvolver sua capacidade de liderança e assumir as tomadas de decisões, articulando com as demandas políticas da instituição, impulsionando o trabalho em equipe, criando um mecanismo de assistência efetivo (HIGA E TREVIZAN, 2005).

Nas instituições hospitalares, o enfermeiro tem de estar preparado para assumir o papel de líder, visando garantir a qualidade da assistência a ser prestada, conciliando objetivos organizacionais e necessidades da equipe (CARDOSO, D'INNOCENZO e RAMOS 2011).

Numa era em que a liderança substitui o gerenciamento, o *coaching* emerge como estratégia para as organizações (GOLDSMITH E LYONS, 2003). O *coaching* é considerado uma estratégia de sucesso ao estabelecer metas e planos para o desenvolvimento de equipes. (MACHADO, LIMA, TONINI et al, 2011, p 6).

Sistematização da assistência de enfermagem/processo de enfermagem, liderança situacional, liderança *coaching* e grid gerencial, dentre outros modelos auxiliarão o líder nesse cenário (BALSANELLI e MONTANHA, 2008, p 158), porem cabe ao Líder a responsabilidade de desenvolver uma equipe de pessoas com objetivos comuns em equipe de alta performance, compartilhando visões e objetivos (AHRENS, 2010).

“Diante de um mercado tão acelerado e competitivo, adquirir sabedoria na liderança de equipes de alto desempenho é uma grande vantagem competitiva para as organizações” (ROCHA, 2011).

Todo trabalho individualizado está propenso de reverter-se em ganho de produtividade, entretanto, os resultados são mais facilmente conquistados quando construídos em equipe e é quando se faz necessário o papel fundamental da liderança (LOUREIRO, 2015).

Este estudo objetiva se em, descrever o uso da liderança *coaching* como uma ferramenta na estruturação e construção de uma equipe de enfermagem de alta performance.

2- METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório e de revisão literária com base em artigos, publicações e periódicos, provindo de bancos de dados como SCIELO, BIEREME e LILAC's, as palavras chaves usadas nas pesquisas foram: *Coaching* em enfermagem, liderança *Coaching* e alta performance. O recrutamento de material ocorreu no período de 08 de março de 2016 a 30 de abril de 2017 como estabelecido previamente pelo cronograma do pré-projeto. Esse estudo conta com 17 materiais, sendo um deles em espanhol. Foram utilizadas também livros, matérias de sites, guia de palestras e congressos. O número reduzido de referencial se deu pelo fato dos temas liderança *Coaching* e equipe de alta performance serem pouco abordados no contexto da enfermagem, o que reforça necessidade de pesquisas nessa área.

3- RESULTADOS E DISCUSSOES.

Rojas e Klijn (2012) apontam que os sistemas de saúde são expostos permanentemente a diversas mudanças, sendo essencial que os enfermeiros se contextualizem nesse cenário, promovendo iniciativas que permitam o desenvolvimento do serviço de saúde assim como os cuidados. Nesse sentido a aquisição de instrumentos para exercer a liderança é necessária. A aplicação do *coaching* como estratégia pode resultar na aquisição de habilidades de liderança estimulando nos enfermeiros a reflexão acerca da gestão dos cuidados.

Simões e Fávero (2005) enfocam que, o que se observa atualmente é que a proposta da liderança moderna é o fortalecimento da equipe e do trabalho em equipe, salientando competências e valorizando as individualmente, de modo que cada membro da equipe torne ciente da importância do seu trabalho, sendo assim o enfermeiro deve estar preparado para desenvolver o papel do líder inovador, visionário, com flexibilidade e dinâmica, quebrando o paradigma de controlador/ditador.

interpessoais, na intenção de diminuir o impacto causado pela falha humana na qualidade da assistência. Daí a importância de se contratar líderes *coaches* para oferecer suporte a sua equipe, capacitando-os e guiando-os pelas adversidades, transformando os em equipes de alta performance (ROCHA, 2011).

Em estudo realizado por, com um grupo de enfermeiros de um hospital de grande porte em São Paulo, apontam que dos 111 entrevistados, 96 (86,4%) responderam a questão que diz respeito ao entendimento do conceito de liderança, em que 69 (62,2%) compreenderam liderança como o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para alcançar objetivos em determinadas situações e 17 (15,3%) definiram-na como o processo de transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma organização.

Nesse mesmo estudo de Cardoso, D’Innocenzo e Ramos (2011), os entrevistados definiram *Coaching*, 73 (65,8%) como um processo de alto impacto para o aumento da produtividade; compromisso com os resultados e com a realidade das pessoas que pressupõem disposição para cooperar. Afirmando assim que caracterizam a prática da liderança *Coaching* como uma nova alternativa de gestão.

Machado, Lima, Tonini et al (2011), apresentaram um estudo onde foi possível identificar que o *coaching* foi utilizado como ferramenta para melhorar aspectos da gestão em Enfermagem. Dentre esses: na gestão de conflitos, no desenvolvimento de competências gerenciais, na preparação de líderes, na capacitação membros da equipe de enfermagem, para melhoria da qualidade dos serviços prestados aos pacientes e na diminuição do stress dos enfermeiros.

Em 2015 Cavalcante e Machado realizaram um estudo com dois líderes *Coaching* e relatam da seguinte forma: Em busca de melhorar a relação com os colaboradores e os resultados da organização, os líderes decidiram praticar o método de *coaching* em liderança.

O entrevistado 1 afirmou que decidiu se tornar um líder *coaching* pois queria melhorar ainda mais a sua relação com os seus colaboradores e melhorar o resultado da empresa. Relata também que a liderança *coaching* proporciona “não apenas o

desenvolvimento profissional, mas no pessoal também possibilitou-o a ajudar as pessoas a aprenderem a aprender dentro de sua equipe, e declara que a liderança *coaching* é caracterizada pela “comunicação limpa, pró atividade, busca o entendimento dos interesses das pessoas, alinhado as com os interesses da empresa, acredita no alinhamento estratégico, vê problemas como oportunidades e tem foco na solução e nas coisas boas”(CAVALCANTE e MACHADO, 2014).

Já o líder 2 entrevistado por Cavalcante e Machado (2011), declara que “o Líder *coach* veio através da necessidade pessoal de autoconhecimento, transformação e desenvolvimento profissional, e o desejo de realizar um trabalho de forma diferenciado e mais produtivo. Desta forma, percebe se a importância da liderança *coaching* no desenvolvimento profissional e pessoal dos líderes e dos liderados.

Acrescenta ainda que proporcionou mais autoconhecimento e reflexão, alinhando seus propósitos de vida aos seus objetivos profissionais, fazendo com que se tornasse mais focada e que superasse desafios com mais determinação. Compreende se então que os líderes tornaram se mais autoconfiantes, determinados e seguros para desenvolver seus potenciais e dos seus liderados, favorecendo para que estes busquem o autodesenvolvimento, caracterizando a liderança *coaching* pela comunicação clara e objetiva, assertividade, resiliência, desenvolvimento de equipes de alta performance para maior produtividade, discurso coerente com as pratica de suas ações (CAVALCANTE e MACHADO, 2014).

É fundamental que o enfermeiro use a liderança no seu exercício, valendo-se de uma visão sistemática e amplificada do seu contexto, estando pronto para inovar e ir em busca de novas alternativas de liderança, pois a qualidade da assistência prestada ao paciente é um reflexo de como o profissional lidera sua equipe. O *coaching* em enfermagem é uma ferramenta para a solução de conflitos, aprimoramento das competências gerenciais, formação de novos líderes, manejo do estresse, gestão de recursos humanos e capacitação e aprimoramento das equipes de enfermagem visando a excelência na qualidade da assistência prestada (KORB, PASCHOAL e STUMM, 2015).

Higa e Trevisan realizaram um estudo em meados de 2005, abordando 13 enfermeiros, de 2 hospitais no interior de SP, a pesquisa tinha por objetivo identificar o perfil de enfermeiro líder ideal dentro de uma equipe, o estudo apontou que o estilo de enfermeiro líder ideal “é aquele que faz esforços vigorosos e consegue adesão entusiasta, solicita e dá atenção a opiniões, ideias e comportamentos diferentes, reavalia continuamente os próprios dados, assegurando sua validade, acha importante expressar suas preocupações, muda o modo de pensar frente as melhores ideias, procura saber o motivo dos conflitos para solucioná-los, valoriza decisões certas, o entendimento e o acordo, encorajando o *feedback* de mão dupla.

São palavras chaves que destacam o seu comportamento: sincero-direto, confiante, decidido, determinado, gosta de trabalhar, busca os fatos, focaliza problemas reais, vai até o fim, possui espírito realizador, altos padrões, identifica causas obscuras, inovador, tem mente aberta, positivo, as prioridades são claras, dado à reflexão, estabelece metas desafiadores, externa ideias, espontâneo, mantém sua posição, estimula a participação, é altruísta, em suma, a personificação do Líder *Coach* (HIGA e TREVISAN, 2005).

Uma equipe de alta performance aponta para a grandiosa diferença obtida quando se trabalha em grupo mantendo o foco nos resultados e nos objetivos da instituição, cabendo ao Líder *Coach* ser o guia para a transformação de um simples grupo de trabalho em uma equipe de alta performance. O processo *coaching* realizado pelos líderes nas equipes de alta performance age diretamente na performance dos profissionais, na busca de resultados precisos através de padrões éticos, comportamentais e de excelência (ROCHA 2011).

Sendo assim a liderança constitui uma das condições essenciais para o exercício do processo de trabalho do enfermeiro para compor uma equipe. (BALSANELLI e MONTANHA, 2008 p 168).

4- CONCLUSÃO

As instituições de saúde se encontram em constante movimento no sentido de

adaptar-se as demandas políticas, sociais, culturais, mudanças essas que impactam diretamente no seu funcionamento.

As equipes de enfermagem, que representam o maior grupo de recursos humano dentro delas, são as mais sensíveis a esses impactos, e estão diretamente ligadas a produção de assistência, sendo assim se não forem devidamente conduzidas nesse processo de adaptação, resultara na má qualidade da assistência prestada e em elevação de custos pela instituição produzidas pelo retrabalho.

Assim surge a necessidade do emprego de ações e medidas que otimizem as atividades das equipes. A utilização da metodologia de Liderança Coaching tem sido aplicada em algumas instituições de saúde, como ferramenta para construção de equipes de alta performance, e os resultados têm surpreendido.

O enfermeiro assume a posição de líder frente a equipe, munido com diversas ferramentas disponibilizadas por essa metodologia, ele avalia previamente suas necessidades, pontos favoráveis e desfavoráveis, desenvolve planos de ensino contínuo, e constrói um enredo de metas a serem cumpridas para obter a otimização e o equilíbrio da equipe, bem como os caminhos que a equipe trilhara para chegar ao sucesso, e os ajuda em cada etapa, sempre alinhados com os objetivos da instituição, visando a excelência da qualidade na assistência. Sendo assim durante a elaboração desse artigo pode-se descrever o uso da liderança *Coaching* como uma ferramenta para a construção de uma equipe de alta performance.

5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

AMESTOY, S. C; CESTARI, M. E; THOFERN, M. B. et al. As percepções dos enfermeiros acerca da liderança. **Revista gaúcha de enfermagem**. Porto Alegre, 2009. 30(4):617-24. Em 20/11/2016.

BALSANELLI, A. P; MONTANHA, D. **Liderança. Competências gerenciais: desafio para o enfermeiro**. São Paulo, 2008. Editora Martinari, 208p. Em 20/11/2016.

CARDOSO, M. L. A. P; RAMOS, L. H; D'INNOCENZO M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro líder no contexto hospitalar.

Rev Esc Enferm USP. 2011;45(3):7307. Disponível em

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS APLICADAS DA FAIT. n. 2. Novembro, 2017.



<<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/v45n3a26.pdf>>. Em 08/03/2016.

CARDOSO, M. L. A. P; RAMOS, L. H; DINNOCENZO M. **Liderança Coaching: questionários de avaliação de percepção de líderes e liderados na enfermagem.** Einstein. 2014;12(1):66-74. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/eins/v12n1/pt_1679-4508-eins-12-1-0066.pdf>. Em 15/03/2016.

CARDOSO, M. L. A. P. liderança Coaching e desenvolvimento de pessoas.1º Seminário Paulista de Gestão em Enfermagem (SEPAGE)2009. São Paulo. **Anais...** Conselho Regional de Enfermagem. S.P. Disponível em <http://inter.corensp.gov.br/sites/default/files/Maria_Lucia_Alves_Pereira_Cardoso_Lideranca_Coaching_Desenvolvimento_Pessoas.pdf>. Em 15/04/2016.

CAVALCANTE, L. C; MACHADO, M. V. V. Liderança *coaching* e os demais estilos de liderança. **Revista 2.** Fortaleza. 2014. Disponível em <<http://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/menu-edicao-atual/126-lideranca-coaching-e-os-demais-estilos-de-lideranca>>. Em 17/07/2016.

GOLDSMITH, M; LYONS, L, S. **Coaching: O exercício da liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HARENS, V. Características de uma equipe de alto performance. **RH.com.** Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/6758/caracteristicas-de-uma-equipe-de-alta-performance.html>. Em: 23/01/2017.

HIGA, E. F. R, TREVIZAN, M. A; Os estilos de liderança idealizado pelos enfermeiros. **Revista latino americano de Enfermagem.** 13(1):59-64, 2005. <http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/1994/2070>. Em 20/04/2017.

KORB, J. P; PASCHOAL, S; STUMM, E. M. F. *Coaching* na enfermagem, notas da literatura. XXIII Seminário de iniciação científica UNIJUI. Rio Grande do Sul. **Anais...** Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2015. Disponível em <<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaokonhecimento/article/view/5068>>. Em 25/02/2017.

LOUREIRO, L. E. N. O líder nas equipes de alta performance. 2015. **4 Winners.** Disponível em <<http://4winners.com.br/site/o-lider-nas-equipes-de-alta-performance/>> Em 10/01/2017.

MACHADO, B. P; LIMA, S. B. S; TONINI, T. F. et al. Conhecimento sobre o uso do *coaching* na enfermagem. II Jornada Internacional de Enfermagem. Rio Grande do Sul. **Anais...** Centro Universitário Franciscano de Santa Maria. 2011. Disponível em <<http://www.unifra.br/eventos/jornadadeenfermagem/Trabalhos/4113.pdf>>. Em 11/06/16.

MAGALHÃES, A. M. M; RIBOLDI, C. O; DALLI'AGNOL, C. M. Planejamento de recursos humanos de enfermagem: desafio para as lideranças. **Revista brasileira de enfermagem**. Brasília, 2009. 62(4):608-12. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n4/20.pdf>>. Em 20/11/2016.

ROCHA, I. S. **Líder coaching e equipes de alto desempenho**. Brasília/DF, 2011.

ROJAS, L, V; KLIJN, T, P. *Coaching* educativo como estratégia para fortalecer el liderazgo em enfermeria. *Ciência y enfermeria*. Chile. 2012. 18(2): 111-117. Disponível em < http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532012000200012 > Em 13/09/2016.

SHARON, S. Curso on line de Liderança Transformacional em enfermagem. **Instituto Brasileiro de Enfermagem**. 2016. 8º Edição. Disponível em <http://ibraenf.com/lt8p?SubscriberID=14293706&listid=51072&email=frank_di_lima%40hotmail.com#/blog/zzcs9o1w/video/2phtrob68>. Em 20/10/2016.

SIMÕES, A. L. A, FÁVERO, N. O desafio da liderança para o enfermeiro. **Revista latino americano de Enfermagem**; 11(5): 567-73. 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n5/v11n5a02.pdf>>. Em 20/04/17.