

COACHING: APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS, CONTEXTUAIS E PERSPECTIVAS PARA UTILIZAÇÃO NA GESTÃO E GERÊNCIA DE ENFERMAGEM

Data de aceite: 21/01/2023

Jouhanna do Carmo Menegaz

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Chapecó, SC, Brasil e Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil

Thais de Fatima Aleixo Correa

Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil

Ana Victoria Antônio José dos Santos

Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil

Renata Ewilyn Alves Bemerguy

Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, PA, Brasil

compelidas a acompanhar os debates entre pesquisadores e entidades que visam estabelecer um padrão de qualidade para a prática, em geral. Na Enfermagem brasileira, percebe-se a necessidade de conhecer, reconhecer e contextualizá-lo, para além do empirismo. Assim, a intenção deste capítulo é apresentar conceitos e um panorama de *Coaching*, em geral, contextualizar exemplos de aplicação e sinalizar perspectivas para a sua utilização na gestão e gerência de Enfermagem em âmbito organizacional. Esta restrição é válida dada a relação com a prática empreendedora, que não será foco deste capítulo.

APRESENTAÇÃO

Desde 2017, no âmbito de projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos na Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal do Pará temos investigado o *Coaching* aplicado à gestão e gerência de pessoal de Enfermagem em organizações hospitalares.

Ao estudar os conceitos fomos

OBJETIVOS DO CAPÍTULO

- Fornecer aproximações conceituais e contextuais ao *Coaching*;
- Apresentar blocos de competências para utilização de *Coaching* na gestão e gerenciamento de Enfermagem a partir de competências para a prática de *Coaching*, em geral, e de *Executive Coaching*;

- Diferenciar as habilidades e competências requeridas para incorporar a cultura de *Coaching* na liderança e para desenvolver pessoal de Enfermagem.

1 | APROXIMAÇÕES CONCEITUAIS

1.1 Etimologia, origem, base de conhecimento e conceitos de *Coaching*

É importante ressaltar, de antemão, a impossibilidade de se fazer afirmações definitivas em torno do *Coaching*¹. A dificuldade se inicia na etimologia, se observa na prática e se mantém na definição conceitual dada pela multiplicidade de aportes teóricos que podem ser relacionados, ampliando ou limitando o escopo.

Embora existam diversas teorias sobre a etimologia da expressão *coach*¹, acredita-se que seu significado esteja em parte atrelado à palavra *coche*, usada na França em 1500 para designar o indivíduo responsável pela condução de carruagens usadas para transporte de pessoas de um lugar para outro. Destarte, o termo teria se disseminado a partir da França, chegando à Inglaterra e, posteriormente se popularizado por toda a Europa e pela América do Norte ².

Há também afirmações de que a palavra *coach* teria sua origem associada à cidade de Kocs no norte da Hungria, localidade conhecida pela produção de carruagens. Já o significado de *coach* como treinador ou instrutor teria surgido por volta de 1830, sendo uma gíria amplamente usada na Universidade de Oxford para se referir a um professor que “carregava” um aluno através de um exame ³. Em ambas as narrativas se observa a atribuição do termo a um significado de conduzir pessoas a um lugar ou objetivo.

Quanto à origem, há autores que sustentam que o *Coaching* nasce com a própria humanidade. Eles afirmam que técnicas e métodos são observados no século V a. C. através dos relatos de Platão sobre seu mestre Sócrates, cuja prática baseava-se em diálogos profundos com seus discípulos sustentados na crença de que a verdade está dentro de nós⁴. Numa aproximação moderna e intencional da origem do *Coaching* como prática, mais próxima do que conhecemos hoje, pode-se fazer referência aos anos 80, em que o termo *Coaching* passa a ser largamente empregado no cenário esportivo³, como técnica de desenvolvimento de atletas, o que se deve significativamente ao tenista profissional Tim Gallwey e sua obra *The Inner Game of Tennis*. Gallwey é considerado por muitos como o precursor de uma metodologia de *Coaching* ⁵.

A influência da obra de Gallwey extrapola o mundo esportivo e influencia a aplicação de *Coaching* em outros contextos⁵. A partir dos anos 90, com o fortalecimento de modelos de gestão por competências⁶, o *Coaching* emerge como uma estratégia para desenvolvimento profissional. *Coaching for performance*, obra de Sir John Whitmore,

considerado pioneiro em *Executive e Business Coaching*, contribui para a ampliação da prática por meio da disseminação do modelo GROW, um dos mais conhecidos e utilizados no mundo, consolidando o *Coaching* como um processo destinado ao aprimoramento de habilidades e competências^{4,7}

Um conjunto de disciplinas, a exemplo, as Ciências Sociais, Psicologia, Administração, Educação, Linguística e Antropologia e suas distintas assunções sobre a natureza humana dão base de conhecimento para a prática e investigação do *Coaching*, contribuindo para o encaminhamento deste como ciência aplicada⁸. A partir destas bases de conhecimento desdobram-se abordagens. As abordagens partem de teorias e conceitos de uma ou mais disciplinas, que originam “modos” de *Coaching*⁹ que se distinguem entre si. Há abordagens mais difundidas, a exemplo do *Coaching Cognitivo Comportamental*, *Coaching* focado na solução e abordagem da psicologia positiva para *Coaching*.

De forma geral, todas as abordagens compartilham o desenvolvimento das pessoas como objetivo. Como cada abordagem se sustenta em uma tradição teórica, possui assunções principais e, em consequência, apresenta uma definição de *Coaching* característica, que orientará um modelo ou estrutura de prática também característicos³.

No *Coaching Cognitivo Comportamental* umas das principais assunções é de que a forma como pensamos influencia como nos sentimos. Desta maneira, a grande intenção do *coach* será promover a autoconsciência do *coachee*, para que este consiga identificar as barreiras cognitivas e emocionais que possam atrapalhá-lo no alcance de seus objetivos, equipando-o com maneiras de pensar mais compatíveis e funcionais³. Na ótica desta abordagem, o *Coaching* é definido como abordagem integrativa que combina o uso de técnicas cognitivas, comportamentais e focadas na solução de problemas para auxiliar no atingimento de objetivos realísticos¹⁰.

Já, no *Coaching* focado na solução do problema, uma das principais assunções é de que um problema não é algo dado pela realidade, mas criado pela pessoa na negociação do discurso entre si e o mundo. Assim, o processo se concentra em identificar o problema central e em fazer somente o necessário para que o *coachee* possa avançar. Na ótica desta abordagem, *Coaching* é assistir o *coachee* na definição de um futuro desejado e auxiliá-lo na construção de um caminho de pensamento e ação que auxilie a atingi-lo¹¹

Na abordagem da psicologia positiva para *Coaching*¹², assume-se que devemos focar nos aspectos positivos da natureza humana e, a partir disto, inspirar desenvolvimento e mudança. Desta forma, o processo se concentra em identificar as forças do indivíduo e em aplicá-las. *Coaching* é definido como abordagem para auxiliar os clientes/*coachees* a aumentar o bem-estar, desenvolver e aplicar forças, melhorar a performance e atingir objetivos desejados.

Logo, o *Coaching* se apresenta como processo com diversas vertentes, multidimensional, e altamente flexível, que se molda à orientação teórica do profissional que o aplica, aos objetivos de quem o utiliza e ao contexto em que se insere. Esta diversidade pode parecer demasiado confusa aos que preferem uma abordagem mais cartesiana. Entretanto, há a defesa de que o conhecimento e a utilização de múltiplas abordagens sejam benéficos, pois cada uma aporta elementos relevantes em determinado contexto ou de acordo com as características ou objetivos do *coachee*.

Por essa razão optamos por não apresentar uma única definição de *Coaching*, ainda que as autoras se identifiquem com uma determinada abordagem. Assumiremos que se trata de um processo de desenvolvimento humano, não somente de uma técnica ou ferramenta, e que é desenvolvido em parceria entre *coach* e *coachee*, em diferentes contextos. Nas seções seguintes espera-se que o(a) leitor(a) consiga traçar um paralelo entre as abordagens mencionadas (ou outras de que tenha conhecimento) e o trabalho gerencial de Enfermagem.

1.2 Elementos e modalidades de *Coaching*

Na seção anterior utilizamos as palavras *coach* e *coachee*, bem como introduzimos informações que sugerem os diferentes contextos e finalidades do *Coaching*. Cabe introduzi-los mais detidamente aos(às) leitores(as) iniciantes neste universo.

O *Coaching* é construído por dois elementos: o *coach* – denominação dada ao profissional que irá conduzir o processo de *coaching*, e o *coachee* – indivíduo em processo⁷. É aquele que procura pela metodologia de *Coaching* a fim de alcançar uma mudança ou realizar um objetivo para sanar uma demanda pessoal ou profissional.⁴

O *coach* é pessoa treinada para realizar a escuta sensível do *coachee*, bem como preparada para observar e identificar as necessidades específicas e adaptar sua prática para atendê-las¹. Possui a capacidade de reconhecer as possíveis intervenientes no processo, prevendo e preparando o *coachee* para lidar com contratempos e eventualidades, bem como oferece apoio e compreensão por meio de técnicas e ferramentas¹. Pode trabalhar com indivíduos e grupos/equipes, tendo em vista melhorar sua performance e/ou satisfação pessoal.

A depender da área da vida em que esta mudança ou objetivo se encontre (pessoal, profissional, familiar, etc.), uma determinada modalidade, ou gênero, de *Coaching* é mais apropriada. Na literatura são descritos diversos gêneros. Destacam-se o *Coaching* de vida ou pessoal (*Life Coaching*), *Coaching* executivo (*Executive Coaching*) e o *Coaching* empresarial ou de negócios (*Business Coaching*) (Quadro 1).

Modalidade/Gênero	Finalidade
<i>Coaching</i> de vida ou pessoal	É destinado a ajudar a <i>coachee</i> a solucionar suas insatisfações no âmbito de sua vida pessoal, como comportamentos e hábitos negativos. Também pode contribuir positivamente na resolução de problemas financeiros, emocionais e de relacionamento, bem como ajudar na superação de traumas, depressão e fobias. ^{4,7}
<i>Executive Coaching</i>	Destinado a potencializar e desenvolver competências profissionais no indivíduo tendo em vista assegurar uma atuação condizente com os objetivos organizacionais ^{7,8} .
<i>Coaching</i> Empresarial ou de Negócios	É empregado no cenário corporativo. É destinado aos empresários e empreendedores e busca por resultados para seu negócio, através do desenvolvimento de competências empreendedoras ⁷ .

Quadro 1 - Principais Tipos de *Coaching*

Observa-se o aumento da substituição do substantivo *coachee* por “cliente”, em particular nos documentos de entidades que se propõem a regulamentar a prática profissional. Utilizaremos *coachee*.

2 | APROXIMAÇÃO CONTEXTUAL: PANORAMA SOBRE O COACHING NO BRASIL E NO MUNDO

O *Coaching* atualmente é praticado em mais de 145 países e movimenta cerca de US\$ 2,35 bilhões ao ano, de acordo com a revista *Forbes* (2019). Seu crescimento a partir dos anos 2000 foi impressionante, chegando a crescer 1.589% entre 1999 (2.122) e julho de 2019 (28.363).¹³ O Brasil, por sua vez, obteve crescimento mais expressivo a partir dos últimos 4 anos, nos quais a estimativa foi de 300% de crescimento, e movimentação de cerca de R\$ 50 milhões.¹⁴

O exercício do *Coaching* ainda não é oficialmente regulamentado por um órgão específico. No entanto, existem instituições reconhecidas nacional e internacionalmente, e que servem como parâmetros de atuação e certificação da profissão.

Em nível internacional, destaca-se a *International Coach Federation* (ICF). Atualmente presente em 145 países, possui o total de 36.848 membros e 26.345 *coaches* profissionais credenciados, ocupando a posição de maior associação global de *coaches*, amplamente reconhecida pelo mundo corporativo. Atua monitorando a qualidade do *Coaching* por meio da definição de padrões, fornecendo certificações padrão para a profissão, oferecendo acreditação de programas de treinamento específico de *Coaching*, e também disponibilizando educação continuada por meio de eventos, registros e estabelecimento de comunidades. No Brasil, a ICF possui 662 membros e 196 *coaches* credenciados, com representação em 11 estados: BA, DF, ES, MG, MS, MT, PE, PR, RJ, RS e SP.¹⁵

Em nível de continente, a América Latina possui a *Sociedade Latino Americana de Coaching* (SLAC), com mais de 12 mil membros, está presente em 52 países e possui representantes em três continentes, e atuando há mais de 2 décadas. Oferece certificações avançadas, especialmente na área executiva. Possui código de ética próprio que regulamenta a atuação do profissional e a prática de *Coaching*.¹⁶

No Brasil, o crescimento deste mercado também é visível por meio da quantidade de organizações voltadas à formação e certificação dos profissionais da área. Entre estas, destacam-se a *Sociedade Brasileira de Coaching* (SBC), o *Instituto Brasileiro de Coaching* (IBC), e a instituição de *Coaching Integral Sistêmico* (Febracis). Todas essas instituições oferecem certificações em *Coaching* nos mais diversos níveis, e atuam sob código de ética próprio e sob autorregulamentação.¹⁷

Em 2015 a ICF encomendou um estudo para buscar conhecer melhor o panorama mundial. Nomeado *2016 ICF Global Coaching Study*, e realizado pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC), foi conduzido a partir de um questionário *online* lançado no mês de julho de 2015, disponibilizado em nove idiomas, e enviado para diversos profissionais e organismos de profissionais de *Coaching*, e para gestores e líderes que usam essas competências. Ao todo, foram obtidas 15.380 respostas válidas, provenientes de 137 países.¹⁸

Na área do *Coaching*, estima-se que existam atualmente cerca de 53 300 profissionais em todo o mundo, sendo a Europa Ocidental a região com maior representatividade (35%), seguida pela América do Norte (33%). Quanto ao número de gestores ou líderes que utilizam essas competências, a estimativa é de 10 900 profissionais. Na América Latina e Caribe, o número de profissionais, de acordo com a pesquisa, foi de 4.000, totalizando apenas 5% da representatividade mundial.¹⁵

Quanto ao perfil, estima-se que um a cada cinco *coaches* estejam na faixa etária de 45 a 59 anos, e 67% sejam do sexo feminino. Em relação ao rendimento anual, os participantes do estudo com maior rendimento estavam concentrados na América do Norte, na qual o valor médio foi de US\$ 61 900, seguida pela América Latina e Caribe, onde o rendimento anual médio era de US\$ 27 100. O estudo também mostrou o perfil dos *coachees*, no qual a grande maioria é representada por gestores, CEOs e empresários. Globalmente, a maioria dos *coachees* é patrocinada, ou seja, passam pelo processo de *Coaching* às custas da empresa onde trabalham, o que pode ser considerado um alto investimento por parte das empresas, dado o valor médio de US\$ 231, registrado por uma sessão de *Coaching*.¹⁵

Mesmo diante de um crescimento expressivo no número de profissionais ativos no mundo inteiro, em país algum o *Coaching* é considerado uma profissão regulamentada.

Ainda faltam delimitações e um consenso sobre a prática e sobre o próprio processo de formação, surgindo muitas dúvidas e lacunas sobre as implicações da regulamentação sobre a atuação dos profissionais.¹⁸

No Brasil, o debate acerca da regulamentação existe, no qual se destaca a elaboração do Projeto de Lei Ordinária nº 5.554/2009, que continha 24 artigos e dispunha “sobre a profissão do profissional de *Coaching* (*coach*)”. O projeto seguiu seu trâmite, mas em 2011 foi arquivado. Em setembro de 2019 a regulamentação da prática do *Coaching* voltou a ser defendida durante uma audiência pública promovida com o intuito de debater uma sugestão popular que solicitava a criminalização do *Coaching*.

Na ocasião, todos os participantes foram contrários à sugestão popular, e novamente o debate sobre a regulamentação da profissão voltou a ser pauta.¹⁷ Quanto às principais organizações de *Coaching* no País, muitas têm-se mostrado favoráveis e disponíveis ao debate sobre o assunto, sem contudo definir um posicionamento, como é o caso do Instituto Brasileiro de *Coaching*, que se declarou a favor da análise e ponderação de demandas e aspectos intrínsecos ao estabelecimento da regulamentação, como o cenário ainda em desenvolvimento do segmento e a necessidade de sistematização do mercado.¹⁹

Um dos principais argumentos defendidos por autores durante a discussão acerca da profissionalização é que, diante da não existência de uma regulamentação profissional e da sua interdisciplinaridade, não é necessário obter formação acadêmica específica para aplicar as técnicas de *Coaching*. Dessa forma, a falta de padrões e de um conselho que regulamente e fiscalize viabiliza uma grande abertura de oportunidades para a atuação de profissionais que utilizam abordagens teóricas incoerentes e não aplicam técnicas cientificamente validadas. Em contrapartida, diante da possibilidade de regulamentação, estão os riscos advindos de restrições, burocratização, perda da liberdade de atuação, que podem atingir diretamente o mercado e a expansão do *Coaching*.⁹

Para se tornar um profissional da área, não é preciso ter uma graduação, apesar de ser recomendado ter formação específica em alguma área como forma de fortalecer e favorecer a disseminação de conhecimento.⁹ No entanto, é preciso cumprir formações, fazer mentoria, possuir experiência e seguir um código de ética. Os principais requisitos para atuar como *coach* são:

- Obter certificado de formação em *Coaching*.⁹
- Passar por um processo de *Coaching* nomeadamente.⁹
- Desenvolver um trabalho sobre si mesmo.⁹
- Apresentar uma formação profissional adequada.⁹
- Ser constantemente supervisionado como *coach*.⁹

De acordo com os parâmetros da ICF, a certificação em *Coaching* é dividida em três graus, considerando que cada nível exige uma determinada quantidade de horas de treinamento específicas, e experiência. Sendo eles: a *Associate Certified Coach* (ACC): *Coach* com prática; *Professional Certified Coach* (PCC): *Coach* com comprovação; *Master Certified Coach* (MCC): *Coach Expert*.¹⁴

Após o treinamento, o candidato responde a um questionário de ética e boas práticas, e então recebe o certificado. A certificação mais almejada é a de *Master Coach Certified* (MCC), para a qual são necessárias 200 horas de treinamento específico, 10 horas de mentoria em *Coaching*, 2.500 horas de experiência, avaliação de desempenho e obtenção da credencial de *Professional Certified Coach* (PCC).²⁰ De acordo com o *2016 ICF Global Coaching Study*, somente 5% dos profissionais credenciados em todo o mundo possuem a titulação em *Master Coach*.²¹

Especificamente na Enfermagem a *American Holistic Nurses Credentialing Corporation* (AHNCC) desde 2012 oferta duas certificações: *Nurse Coach* (NC-BC) e *Health and Wellness Nurse Coach* (HWNC-BC), reconhecidas pela ICF para obtenção de certificação como ACC. Em junho de 2019 o *Coaching* foi reconhecido como especialidade de Enfermagem pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), com ênfase na gerência de Enfermagem e na promoção de liderança nos serviços de saúde.²² Este é um movimento bastante recente e não temos dados sobre o número de enfermeiros especialistas nesta área, nem mesmo os requisitos definidos para a identificação e reconhecimento de um enfermeiro especialista na matéria.

3 | COACHING NA GESTÃO E GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM

Enfermeiros são parte expressiva da força de trabalho em saúde, sendo a gestão e gerência de pessoal cara para a qualidade da assistência prestada não somente pelo potencial impacto de sua expressividade numérica, mas pelas características do seu trabalho, que, quando pleno e funcional, articula ações gerenciais e assistenciais e resulta na gerência do cuidado.

A gerência do cuidado tem distintas definições. Assumiremos a que a destaca como prática²³ e define ações relacionadas às duas esferas: assistenciais (planejamento da assistência e realização do cuidado) e gerenciais, tanto relacionadas ao trabalho (recursos materiais, coordenação da produção do cuidado e avaliação das ações de enfermagem) quanto as pessoas (supervisão, liderança e educação/capacitação da equipe).

Nessa direção, observa-se que parte das ações se dá na interação com as pessoas, sejam profissionais, pacientes ou familiares, requerendo o desenvolvimento de habilidades e competências não somente mecânicas e técnicas, mas relacionais e gerenciais. É

relevante fazer este destaque pela crença de que enfermeiros que atuam em cargos de assistência não necessitam, ou necessitam menos, desenvolver estas competências, o que é reforçado pela estrutura dos serviços e pela frequência com que se observa nos organogramas a separação das atribuições gerenciais e assistenciais do trabalho de Enfermagem, por meio dos cargos.

Define-se competência como a capacidade de vincular conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para executar de forma eficiente atividades atribuídas ao trabalho e o alcance de objetivos.²⁴ Assim, habilidades como a capacidade de observar, escuta, e empatia²⁵, competências como liderança, comunicação, tomada de decisão²⁶, negociação, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização²⁷ qualificam o trabalho de Enfermagem e tornam-se essenciais a todos os enfermeiros, independentemente do cargo.

A falta dessas habilidades e competências em enfermeiros pode acarretar insegurança e inconstância no decorrer das ações executadas pela equipe, uma vez que eles esperam ser conduzidos por alguém apto não apenas tecnicamente.²⁸ Dada a estrutura dos serviços de Enfermagem em sua comum divisão técnica do trabalho dos enfermeiros, destaca-se a particular relevância do desenvolvimento destas habilidades e competências em enfermeiros que exercem cargos gerenciais.

Segundo Bradley e Moore²⁹ é importante que haja o investimento no desenvolvimento desses enfermeiros, tanto para alcançar o gerenciamento do cuidado, centrado nos resultados com os usuários, tanto para organizar e concretizar as metas organizacionais. Desta forma, as organizações devem buscar investir no desenvolvimento de habilidades e competências de todos os seus enfermeiros, em particular dos em cargos gerenciais, de quem é esperado que não somente se desenvolvam, mas que desenvolvam outras pessoas, tudo isto alinhado aos objetivos organizacionais.²⁷

A gestão e o gerenciamento de serviços de saúde e Enfermagem executados por enfermeiros são primordiais para a organização do trabalho, pois seu trabalho traduz os objetivos e a missão estratégica das organizações e os articula à prática cotidiana, criando formas de efetivá-los. Há uma expectativa de que os enfermeiros nestes cargos, mais do que traduzir, articular e desenhar processos, facilitem e gerem um ambiente favorável de apoio e desenvolvimento, coordenando e conduzindo pessoas.²³

O *Coaching* pode ser uma forma de as organizações e os enfermeiros fazerem isso. Destaca-se este reconhecimento na publicação seminal *Coaching in Nursing: an introduction*, articulada em uma parceria do International Council of Nurses (ICN), International Centre for Human Resources in Nursing (ICHRN) e a Honor Society of Nursing, Sigma Theta Tau International. A utilização do *Coaching* direcionado para o desenvolvimento de habilidades

e competências para o gerenciamento e gestão do cuidado pode proporcionar um processo com duplo ganho para as organizações. Ao passo que promove o desenvolvimento profissional para o trabalho, proporciona também comprometimento e empoderamento em seus cargos e funções.²⁹

Um estudo desenvolvido por Rocha *et al.*³⁰ com enfermeiros atuantes na Atenção Primária à Saúde utilizou ferramentas de *Coaching* para promover o desenvolvimento da competência liderança. O processo permitiu que os enfermeiros identificassem suas dificuldades de liderança, os níveis de satisfação dentro do serviço e, conseqüentemente, o estímulo para aprimoramento de habilidades e competências transversais como equilíbrio emocional, delegar responsabilidades, lidar com conflitos, e a comunicação. Ao final, o grupo relatou ter mais confiança em suas funções de líderes e o ganho de maturidade nas relações.

O estudo de Menegaz e Fontes³¹, com enfermeiras gerentes de um hospital universitário, utilizou *Coaching* como meio para o desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais diversas, de planejamento a liderança. Houve desenvolvimento por parte das participantes, mas destacou-se o fato de que mudanças organizacionais mais amplas pareciam determinantes para que atingissem o desenvolvimento que desejavam, sugerindo que, mais do que basear o sucesso organizacional no desenvolvimento dos enfermeiros, somente, a organização também precisa desenvolver-se, e sugerindo que processos articulados de *Business* e *Executive Coaching* podem potencializar resultados que terão conseqüências em cadeia, partindo da liderança e chegando ao nível de qualidade assistencial.

Sobre a potencialidade do *Coaching* para o desenvolvimento de habilidades e competências para gestão e gerenciamento em Enfermagem, há estes e outros exemplos na literatura (em sua maioria estrangeiros) que nos levam a concluir de que é algo a se considerar. Ocorre que, sendo recomendado um processo de formação para atuar como *coach*, em sendo o *Coaching* agora reconhecido como uma área de especialidade de Enfermagem, estamos compreendendo que é algo inerente às ações gerenciais do enfermeiro ou que se trata de algo à parte?

Este é um ponto particularmente importante pela definição e difusão do conceito de liderança *Coaching*, entendido como “a competência por meio da qual os líderes buscam apoiar a equipe no alcance dos resultados de maneira que, concomitantemente, possibilite impulsionar talentos, desenvolver outros atributos e estimular o potencial dos liderados”³². Isto, no âmbito da gerência do cuidado, melhor se relacionaria com as ações de liderança, a forma como o enfermeiro lidera, do que com processos de desenvolvimento de habilidades e competências, mais relacionados a ações intencionais e sistematizadas de educação da

equipe.

Sendo o *Coaching* no Brasil reconhecido como especialidade de Enfermagem relacionada à dimensão gerencial do trabalho, na ausência de definições da própria categoria sobre o que isto significa de fato, é pertinente que nos aproximemos do que está produzido e recomendado para a sua prática e que se questione se o enfermeiro, quando em cargo gerencial, tem habilidades e competências para conduzir processos ou utilizar ferramentas de *Coaching*. Se há diferenciação entre incorporar uma cultura de *Coaching* por meio de um estilo de liderança em nossas atuais práticas e desenvolver pessoal de Enfermagem.

Donner e Wheeler³³, ao descreverem como *coaches* são preparados e como as organizações pode utilizar programas de *Coaching*, dão indícios de que enfermeiros e organizações podem beneficiar-se, mas destacando a importância de preparar-se para tal, sugerindo diferenças entre ser *coach* e utilizar habilidades de *Coaching*.

Para início desta reflexão propomos uma articulação entre as competências construídas pela ICF³⁴, e a proposição do *The Executive Coaching Forum* (TECF)³⁵, iniciativa que busca fortalecer o desenvolvimento do *Coaching* executivo, cuja finalidade foi apresentada na primeira seção deste capítulo e que melhor se relaciona com o entendimento de *Coaching* como especialidade de Enfermagem na perspectiva manifestada pelo COFEN.

A ICF apresenta oito competências para *coaches* e o TECF, quatro. Buscando estabelecer um paralelo entre as competências requeridas para a prática profissional de *Coaching* e a sua utilização na prática gerencial de enfermeiros, articulamos em blocos, no Quadro 2, as competências apresentadas pela ICF com três das quatro competências listadas pelo TECF, em tradução livre. A competência *faro/discernimento para negócios* foi desconsiderada por este capítulo não se focar no empreendedorismo de negócios e entendermos que melhor se relaciona a este contexto.

Bloco de Competências	ICF	Core Competences of The Executive Coach
1 De <i>Coaching</i> (3 competências)	1. Demonstra a prática ética Compreende e aplica de forma consistente a ética e os padrões de <i>Coaching</i> .	9. Conhecimento de <i>Coaching</i> Conhecimento de teoria, investigação e prática no campo de <i>Executive Coaching</i> .
	2. Incorpora a mentalidade de <i>Coaching</i> Desenvolve e mantém uma mentalidade aberta, curiosa, flexível e focada no cliente.	

<p>2 De gerência</p> <p>(4 competências)</p>	<p>3. Estabelece e mantém acordos</p> <p>Estabelece parceria com o cliente e as partes interessadas relevantes para criar acordos claros sobre relacionamento, processo, planos e metas de <i>Coaching</i>. Estabelece acordos para o processo geral de <i>Coaching</i>, bem como para cada sessão.</p>	<p>10. Conhecimento Organizacional</p> <p>Compreensão do contexto da(s) organização(ões), estrutura organizacional, sistemas, processos e como acessar todos estes elementos.</p>
	<p>4. Cultiva confiança e segurança</p> <p>Estabelece parceria com o cliente para criar um ambiente seguro e de apoio que permita ao cliente compartilhar o que sente, pensa e faz livremente. Mantém um relacionamento de respeito e confiança mútuos.</p>	
	<p>5. Mantém presença</p> <p>Está plenamente consciente e presente com o cliente, empregando um estilo franco, flexível, equilibrado e confiante.</p>	
<p>3 De comunicação e influência</p> <p>(4 competências)</p>	<p>6. Escuta ativa</p> <p>Concentra-se no que o cliente está e não está dizendo, para entender plenamente o que está sendo comunicado, no contexto e sistemas do cliente e para apoiar a autoexpressão do cliente.</p>	<p>11. Conhecimento de psicologia</p> <p>Conhecimento de teorias da psicologia e conceitos relevantes para a prática de <i>Executive Coaching</i>, como inteligência social e inteligência emocional.</p>
	<p>7. Evoca conscientização</p> <p>Facilita descobertas e aprendizados do cliente usando ferramentas e técnicas como questionamento poderoso, silêncio, metáfora e analogia.</p>	
	<p>8. Facilita o crescimento do cliente</p> <p>Estabelece parceria com o cliente para transformar aprendizado e descobertas em ação. Promove a autonomia do cliente no processo de <i>Coaching</i>.</p>	

Para incorporar por meio do seu estilo de liderança uma cultura de *Coaching*, o enfermeiro deve articular cinco das onze competências. A competência 2 do Bloco 1, as competências 3 e 4 do Bloco 2, e as competências 6 e 7 do Bloco 3. Para desenvolver/educar a equipe por meio de *Coaching*, requer-se ir além, desenvolvendo todas as competências listadas, em particular as de *Executive Coaching*.

É possível que enfermeiros com maior experiência em cargos gerenciais façam este movimento com mais facilidade, se possuírem a maioria das competências do Bloco 2 desenvolvidas, em vista da sua relação com a supervisão de Enfermagem. Ainda assim, necessitam desenvolver as demais competências do Bloco 1, pois é adequado que o enfermeiro conheça mais amplamente teorias e padrões de prática, sob prejuízo de não

desenvolver *Coaching*.

Necessitam também completar o desenvolvimento das competências dos Blocos 2 e 3, buscando respeitar a estrutura dos processos de *Coaching* e desenvolver conhecimento e habilidades relacionados a teorias de motivação e aprendizagem humana, que sustentarão uma determinada atitude na sua relação com a equipe, identificada com a Cultura de *Coaching*, pautada na confiança, escuta e promoção da consciência e autonomia do outro.

Para tanto, a realização de uma formação é recomendável, bem como é recomendável que os enfermeiros atentem para os potenciais conflitos de desenvolver por meio de *Coaching* a mesma equipe que gerenciam. Conflitos de tempo, pois os processos serão conduzidos em conjunto com as demais atribuições do cargo; conflitos de papéis *coach*/gerente e *coachee*/funcionário, decorrentes da presença de uma dupla relação de subordinação e de colaboração, e conflitos éticos, pela necessidade de respeitar e manter sigilo das informações que podem vir a ser compartilhadas durante o processo.

4 | TENTATIVA DE CONCLUIR O QUE NÃO PODE SER CONCLUÍDO AINDA: ENFERMEIRO LÍDER *COACH*, ENFERMEIRO QUE UTILIZA HABILIDADES E FERRAMENTAS DE *COACHING* OU ENFERMEIRO *COACH*?

Entendemos que a utilização de *Coaching* na Enfermagem tende a crescer não somente no âmbito organizacional, também por meio da prática empreendedora, o que torna necessário que tenhamos claro o que pode ser denominado *Coaching* e o que não.

Uma vez que a prática de não é regulamentada e que os elementos para reconhecimento da especialidade na Enfermagem não estão dados, não podemos estabelecer, na 'letra da lei', se os enfermeiros podem ou não se intitular *coaches*, líderes *coach*, nem definir de que forma podem utilizar *Coaching*. Ainda assim, desejamos que este capítulo tenha dado algumas pistas para que, em um futuro próximo, possamos fazê-lo de forma concreta.

Concluímos que um enfermeiro pode ser denominado líder *coach* se, em sua prática, lidera adotando postura aberta, flexível, pautada na escuta ativa, evocadora de tomada de consciência e assunção de responsabilidades para com o trabalho de Enfermagem. Para tanto, não necessariamente dependerá que seu cargo use esta denominação nem de suporte organizacional específico para fazê-lo, mas será mais fácil se o tiver, exercendo este estilo de liderança dentro de uma organização com Cultura de *Coaching*.

Um enfermeiro pode ser denominado *coach* quando demonstra as competências de *Coaching* e as utiliza para promover o desenvolvimento de habilidades e competências do pessoal de Enfermagem (*Executive Coaching*) ou da equipe (*Business Coaching*) de forma intencional e sistematizada, por meio de um processo de *Coaching* individual ou grupal.

Para tal, demandará suporte organizacional, revisão de atribuições de cargos e formação para desenvolvimento de competências específicas que não desenvolveu ao longo de sua formação e experiência profissional.

Entendemos que um enfermeiro somente deva ser considerado especialista em *Coaching em Enfermagem* quando possuir formação focalizada em instituição acreditada por pares *coaches*. Futuramente, se houver investimento da categoria, isto pode vir a se transformar em algo contextualizado e normatizado no âmbito da Enfermagem brasileira. Para além da denominação e da questão da formação, a escolha da melhor abordagem é um aspecto a ser melhor discutido. Hoje, cabe em maior medida ao *coach* a escolha de qual abordagem se apropriará.

Pelo caráter, abordagens de *Coaching* como a cognitivo-comportamental ou a focada na solução podem ser benéficas, pois são mais pragmáticas e orientadas para performance, algo compatível com a aplicação na gestão e gerenciamento em Enfermagem. Entretanto, para chegar a este ponto da discussão, é preciso que a categoria de Enfermagem se aproprie dos pontos mais elementares que introduzimos nas duas primeiras seções deste capítulo.

REFERÊNCIAS

1. Batista KL, Cançado V. Competências requeridas para a atuação em : a percepção de profissionais coaches no Brasil. REGE-Rev Gest. [Internet]. January–March 2017 [cited 2020 May 30]; 24(1):24-34. Available from: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/131522>
2. Dingman M. The effects of executive on job-related attitudes. [Thesis PhD Organizational Leadership]. School of Leadership Studies, Regente University: Virginia, USA; 2004. 153 f.
3. Cox E, Bachkirova T, Clutterbuck D. The complete handbook of . 2ª ed. Los Angeles. CA: SAGE; 2014.
4. Krausz RR. executivo: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel; 2007.
5. Whitmore J. for performance. Boston, MA: FourthEdition; 2010
6. Brandao H.P. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas; 2012.
7. Celestino S. O executivo e o em marketing pessoal. Revista Eletrônica Consultores de Consultores. [Internet]. 2005 [acesso em: 20 abril 2020] .Disponível em: http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=518.
8. Brock VG. Grounded theory of the roots and emergence of . [dissertation- doctor of Philosophy in and Human]. International University of Professional Studies: Maui; 2008. 117f.

9. Oliveira-Silva LC, Werneck-Leite CDSN, Carvalho PSF, Anjos AC & Brandão HIM. Desvendando o : uma revisão sob a ótica da Psicologia. *Psicologia: Ciência e Profissão*. 2018; 38(2), 363-377. doi: 10.1590/1982-370300094201.
10. Williams H, Edgerton N, Palmer S. Cognitive Behavioral . In: Cox E; Bachkirova T; Clutterbuck D. *The complete handbook of* . 2ª ed. Los Angeles. CA: SAGE; 2014. Chapter 2.
11. Cavanagh MJ, Grant AM. The Solution-focused Approach to . In: Cox E; Bachkirova T; Clutterbuck D. *The complete handbook of* . 2ª ed. Los Angeles. CA: SAGE; 2014. Chapter 3.
12. Kauffman, C. Boniwell I, Silberman J. The Positive Psychology Approach to . In: Cox E; Bachkirova T; Clutterbuck D. *The complete handbook of* . 2ª ed. Los Angeles. CA: SAGE; 2014. Chapter 11
13. Forbes. Tudo sobre : como não errar na escolha de um bom profissional. [Internet]. [atualizado em 2019 set. 17; acesso em 26 abr 2020]. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2019/09/tudo-sobre--como-nao-errar-na-escolha-de-um-bom-profissional>.
14. Exame. cresce mais de 300% no país, movimentando milhões e atrai profissionais que buscam se reinventar. [Internet]. [atualizado em 2019 mar. 11; acesso em 23 de mar 2020]. Disponível em: https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/-cresce-mais-de-300-no-pais-movimentando-milhoes-e-atrai-profissionais-que-buscam-sereinventar/.
15. International Federation: Conheça a ICF [Internet]. [acesso em: 23 mar. 2020]. Disponível em: <https://www.icfbrasil.org/>
16. Sociedade Latino Americana De [Internet]. SLAC - Sociedade Latino Americana de [acesso em 23 mar 2020]. Disponível em: <https://www.sla.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2020.
17. MGP Consultoria. Como é a parte legal do ? – aspectos jurídicos.[Internet]. [acesso em 23 mar 2020]. Disponível em: <http://www.mgpconsultoria.com.br/ /como-e-a-parte-legal-do--aspectos-juridicos/>.
18. Pessoas By Eco. Profissionalização da atividade de . [Internet]. [acesso em 29 mar 2020]. Disponível em: [https://eco.sapo.pt/opiniao/profissionalizacao-da-atividade-de- /](https://eco.sapo.pt/opiniao/profissionalizacao-da-atividade-de-/).
19. Instituto Brasileiro De . Qual o panorama para uma formação em no brasil? [Internet]. [acesso em 23 mar 2020]. Disponível em: <https://www.ibc.com.br/portal/ /qual-panorama-uma-formacao-brasil/>.
20. International Federation. Master Certified Coach (MCC). [Internet]. [acesso em 28 abr 2020]. Disponível em: <https://www.icfbrasil.org/credenciamento-individual/master-certified-coach-mcc>.
21. ICF. ICF Global Study. [Internet]. [acesso em 28 abr 2020]. Disponível em: https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobal_Study_ExecutiveSummary-2.pdf
22. COFEN. Cofen aprova novas especialidades em Enfermagem. [Internet]. Atualizado em 19 Jun. 2019. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/cofen-aprova-novas-especialidades-em-enfermagem_71850.html
23. Santos JLG. et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Revista Brasileira de Enfermagem*. [Internet]. Mar – Abr 2013, Brasília. 66(2): 257 – 263. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v66n2/16.pdf>.

24. Magalhães ALP, et al. Gerência do cuidado de enfermagem ao paciente em morte encefálica. *Revista de Enfermagem UFPE On Line* [Internet]. 2019 abril [citado 2020 Maio 30];(13):1124-1132. Disponível em: <http://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>
25. Teixeira NL, Silva MM, Draganov, PB. Desafios do enfermeiro no gerenciamento de conflitos dentro da equipe de enfermagem. *Rev. Adm. Saúde*. [Internet] out. – dez. 2018 [citado em: 20 de abril de 2020]. 18 (73). Doi: 10.23973/ras.73.138.
26. Treviso P, Peres SC, Silva AD, Santos AA. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. *Revista de Administração em Saúde: Rev. Adm. Saúde* [Internet]. 2017 out./dez [citado 2020 maio 30];17(69). Doi: /10.23973/ras.69.59. Disponível em: <http://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/59/78>
27. Furukawa PO, Cunha ICKO. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem: REBen* [Internet]. 2010 nov/dec [citado 2020 Maio 30];63(6):1061-1066. Doi:10.1590/S0034-71672010000600030. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reben/v63n6/30.pdf>.
28. McGarity T; Reed C; Monahan L. Innovative Frontline Nurse Leader Professional Development Program. *Journal for Nurses in Professional Development*. [Internet]. mar. 2020 [citado em 22 abril 2020]. Disponível em:https://journals.lww.com/jnsdonline/Abstract/9000/Innovative_Frontline_Nurse_Leader_Professional.99921.aspx
29. Bradley J, Moore L. The Perceptions of Professional Leadership Coaches Regarding the Roles and Challenges of Nurse Managers. *The Journal of Nursing Administration*. [Internet]. feb 2019; 49(2):105–109. [citado em 22 Abril 2020].Doi: 10.1097/NNA.0000000000000718
30. Rocha BS. et al. Ferramentas do no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária à saúde. *Rev. Enferm. UFSM - REUFSM*. [Internet]. 2019. [citado em 27 maio 2020]; 9 (46): 1-23. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/34762/html>
31. Menegaz JDC; Fontes VMS. Executive para desenvolvimento de competências de enfermeiras líderes. *REME - Revista Mineira de Enfermagem*. [Internet] fev./2020. [citado em 27 maio 2020]; 24:e-1281. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1051331>.
32. Moura AA, Bernardes A, Balsanelli AP, Dessotte CAM, Gabriel CS, Zanetti ACB. Leadership and job satisfaction in the Mobile Emergency Care Service context. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2020;28:e3260.
33. Donner,G. M.M Wheeler. in *Nursing: na introduction*. Printing Partner, Indianapolis. 2009.
34. ICF Brasil. Competencias da ICF a partir de 2021. [Internet]. Disponível em: <https://www.icfbrasil.org/icf/competencias-a-partir-de-2021>
35. The Executive Forum. *The Executive Handbook: principles and guidelines for a sucessfull partnership*. 2015. 6ed. 71p.