

**UNIVERSIDADE BRASIL
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM
CAMPUS DESCALVADO**

WASHINGTON DOMINGOS MOROTTI

LIDERANÇA COACHING NAS ATIVIDADES DO ENFERMEIRO

DESCALVADO – SP

2021

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

WASHINGTON DOMINGOS MOROTTI

LIDERANÇA COACHING NAS ATIVIDADES DO ENFERMEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado à Universidade Brasil, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem.

Prof(a). Esp. Maria Eliza Bianchi dos Santos

Orientador(a)

Prof(a). Me. Maria Tereza Bonitatibus

Coorientador(a)

DESCALVADO – SP

2021

M8551 Morotti, Washington Domingos
Liderança coaching nas atividades do enfermeiro / Washington Domingos Morotti. – Descalvado: Universidade Brasil, 2021.
23f. ; 29,5cm.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Brasil, como complementação dos créditos necessários para obtenção do título de Graduação em Enfermagem.

Orientadora: Profa. Esp. Maria Eliza Bianchi dos Santos
Coorientador: Profa. Me. Maria Tereza Bonitatibus de Assis

1. Liderança de enfermagem. 2. Liderança coaching. 3. Coaching na enfermagem. I. Título.

CDD 610.73

UNIVERSIDADE BRASIL
CURSO DE ENFERMAGEM

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

Acadêmico: WASHINGTON DOMINGOS MOROTTI

Título do Trabalho: LIDERANÇA COACHING NAS ATIVIDADES DO
ENFERMEIRO

Data da avaliação pela Banca Examinadora: 22 de junho de 2021.

Orientador (a): Maria Eliza Bianchi dos Santos
Profª Esp. Maria Eliza Bianchi dos Santos

Examinador 1: Maria Tereza Bonitatibus de Assis
Profª. Drª. Maria Tereza Bonitatibus de Assis

Examinador 2: Ingrid Cristina Stefani
Prof. Esp. Ingrid Cristina Stefani

APROVADO em 22/06/2021 com **Nota: 10,0**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha esposa, Jaqueline, pela paciência e seu exemplo de pessoa, de profissional que sempre busca ser a diferença na vida das pessoas; ao meu filho Vinícius, que me mostrou em várias situações que retidão não tem idade.

*“A liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas
façam o que não querem fazer e gostem de o fazer.”*

(HARRY TRUMAN)

RESUMO

Entre as mais diversas formações acadêmicas, a graduação de enfermagem é a única que o graduado ao iniciar suas atividades após formação, já inicia com a responsabilidade de ser líder de um grupo. Tem-se a concepção que liderança é influência exercida pelo líder sob um grupo de pessoas em função da originalidade de suas ideias e por buscar objetivos comuns. Dentre os mais diversos estilos de liderança que existem, atualmente a que tem sido utilizada com frequência pela enfermagem é a liderança coaching, que se conceitua como o ato de influenciar seus colaboradores a alcançar objetivos e ao mesmo tempo que desenvolve habilidades, conhecimentos e atitudes desses liderados. O ato de liderar em si não configura um privilégio do enfermeiro, mas uma responsabilidade inerente, sendo obrigação executá-la conscientemente, sempre visando o melhor cuidado do cliente. A liderança coaching busca utilizar algumas condutas visando melhorias nas práticas diárias, influenciando atitudes, desenvolvendo habilidades e conhecimentos dos seus liderados objetivando a qualificação da assistência prestada.

Palavras-chave: Liderança de enfermagem. Liderança coaching. Coaching na enfermagem.

ABSTRACT

Among the most diverse academic backgrounds, the nursing graduation is the only one that the graduate, when starting their activities after graduation, starts with the responsibility of being the leader of a group. There is the concept that leadership is the influence exercised by the leader over a group of people due to the originality of their ideas and for seeking common goals. Among the most diverse styles of leadership that exist, currently the one that has been frequently used by nursing is coaching leadership, which is conceptualized as the act of influencing its employees to achieve goals and at the same time developing their skills, knowledge and attitudes led. The act of leading itself does not constitute a nurse's privilege, but an inherent responsibility, and it is an obligation to perform it consciously, always aiming at the best care for the client. Coaching leadership seeks to use some behaviors aimed at improving daily practices, influencing attitudes, developing skills and knowledge of its team members, aiming at the qualification of the assistance provided.

Keywords: Nursing leadership. Leadership coaching. Coaching in nursing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVO.....	13
2.1 OBJETIVO GERAL	13
2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	13
3 METODOLOGIA.....	14
4 LIDERANÇA NA ENFERMAGEM	15
4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	15
4.2 LIDERANÇA COACHING	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

Ser líder consiste em “direcionar sua equipe aos objetivos e metas, criando um ambiente de trabalho agradável para os trabalhadores. É consenso que um adequado clima organizacional faz com que os indivíduos se tornem mais produtivos e felizes” (DE CASTRO SOUSA e ABI RACHED, 2021 apud HAI-PING, 2020). Liderança não se resume em apenas distribuir atividades, mas em gerenciar todo processo de atuação da sua equipe em busca de algo em comum, e a forma com que realiza a sua atribuição interfere não somente nos resultados alcançados, mas também na saúde de seus liderados.

Acredita-se que a liderança é uma influência exercida pelo líder sobre um grupo de pessoas em função da originalidade de suas ideias em busca objetivos comuns. Porém trata-se de uma competência gerencial fundamental e requisitada atualmente, estando presente em todos os tipos de organização pessoal, envolvendo os mais variados aspectos, entre eles: comunicação, responsabilidade, compromisso, empatia, habilidade de autonomia de decisões, e gerenciamento de forma efetiva e eficaz (SOBRINHO et al., 2018).

Todo líder tem como meta o sucesso na sua atuação, de Almeida et al.(2014) aponta que

“O sucesso do líder depende do estabelecimento de uma relação de confiança e respeito, pois a liderança é um processo grupal, onde ocorrem influências com a finalidade de alcançar uma meta. A liderança está ligada, portanto, a um sentido de ação, um senso de movimento, passível de ser aprendido”

Segundo De Almeida et al (2014), antigamente a visão de um bom líder de enfermagem consistia em concentrar os esforços da equipe na realização de tarefas, tendo uma relação verticalizada, centrado no poder decisório, e com pouca contribuição e participação no processo de trabalho dos seus liderados, excluindo-os das decisões relacionadas a sua atuação, com isso ocasiona um sentimento de impotência e desmotivação da equipe. Atualmente a concepção de um bom líder não se limita somente a coordenar a equipe, mas a respeitar a individualidade, construir um ambiente de confiança, com boa comunicação e interação com colaboradores, precisa ter a capacidade de gerenciar situações de conflitos que possam ocorrer, sensibilidade para reconhecer e administrar talentos, além de conduzir a equipe na

direção dos resultados almejados no qual exige do enfermeiro líder as habilidades técnicas e científicas e aptidões emocionais.

Na didática do processo de Liderança, há a necessidade de entender que a liderança é a capacidade de inspirar pessoas na busca de metas. Logo, liderar pessoas no ambiente profissional requer que esses indivíduos alcancem objetivos (DE CASTRO SOUSA e ABI RACHED, 2021).

De acordo com ORTIZ, DOS SANTOS NETO (2019)

Nos serviços de saúde o cargo de liderança historicamente ficou agregado ao profissional Enfermeiro. Esta liderança propõe favorecer a relação que existe entre a assistência e a gerência. Isto é observado nas relações que existe na organização do serviço e divisão de tarefas. Estudos recentes indicam que uma liderança voltada apenas na dinâmica da tarefa reduz a satisfação da equipe e a curto e longo prazo reflete queda na produção em decorrência da insatisfação; no entanto uma liderança centrada nas relações pessoais traz melhorias na produção e dos resultados do trabalho.

O líder tem o papel fundamental na motivação dos liderados, a fim de adquirir a confiança e se esforçando para alcançar a visão e a missão da organização em conjunto com sua equipe de modo a criar uma confiança mútua para gerar uma coesão interna entre líder e liderados (DE CASTRO SOUSA e ABI RACHED, 2021 apud HAI-PING, 2020). Nas atividades de prestação de assistência à saúde, principalmente na enfermagem, ninguém consegue exercer as atividades sozinho, o trabalho em equipe é essencial.

A maneira que se exerce a liderança vai depender exclusivamente da atividade específica de modo a gerenciar às práticas dos liderados, e dentre os mais diversos estilos de liderança que existem, a que tem sido mais utilizada na enfermagem é a liderança coaching, que é conceituada como o “processo que influencia o grupo para alcance das metas, ao mesmo tempo em que possibilita o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes dos liderados” (CARDOSO, RAMOS, D’INNOCENZO, 2014).

O conceito de gerenciamento e de liderança são distintos, como delimita ORTIZ e DOS SANTOS NETO (2019)

O gerenciamento está direcionado com o processo coordenado de ações que busca atingir uma meta; no entanto, a liderança está ligada a diversos fatores como o interesse da equipe, comprometimento na realização das ações, ou

seja, importa mais como são feitas as coisas e o motivo que se é feito, sendo prevalente a eficácia das ações

É visto como um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito da visão de mundo, valores e crenças; aprofundem sua aprendizagem; incorporem novas habilidades e capacidades e expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz.

A definição de coaching consiste em um processo construtivo contínuo, de transformação da visão sobre convicções, aprendizado e desenvolvimento de novas habilidades e capacidades, uma ferramenta de autocorreção de comportamento em busca de uma melhor performance de profissional, com melhor domínio de algumas competências, nas quais são essenciais para um líder enfermeiro (CARDOSO, RAMOS e D'INNOCENZO, 2014).

Logo, a técnica de coaching auxilia o profissional enfermeiro na sua atuação profissional à medida que alia o processo de desenvolvimento profissional com o pessoal (KORB e STUMM, 2015).

O presente artigo tem por objetivo analisar a utilização da liderança coaching na atuação do enfermeiro, através de uma revisão bibliográfica integrativa, abordando conceitos de liderança e coaching.

2 OBJETIVO

2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender os conceitos de liderança coaching no contexto da enfermagem.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Pesquisar sobre liderança e coaching em enfermagem através de levantamento bibliográfico.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa, tendo como base livros, artigos completos sobre o tema, obtido na base de dados das ciências da saúde online SCIELO e GOOGLE ACADÊMICO, durante o mês de março de 2021, com período de publicação de 2011 a 2021, no idioma português, como critério de inclusão, após uma revisão crítica, contemplassem o tema coaching na enfermagem e liderança coaching de enfermagem.

4 LIDERANÇA NA ENFERMAGEM

A liderança é a arte de impulsionar as pessoas em busca de uma meta, um objetivo, e na enfermagem é essencial, visto que o enfermeiro precisa desenvolver uma boa comunicação, iniciativa, e resolubilidade de problemas que favorecem o processo de cuidar.

É pela comunicação que o enfermeiro exerce uma influência interpessoal para atender as suas solicitações, além de estimular comportamentos que visem mudanças, devido a sua ferramenta de trabalho ser o processo de cuidar, tanto na área hospitalar quanto na saúde pública, durante toda a graduação há um excesso na aquisição de conhecimento técnico e seu domínio, havendo pouca importância no domínio da liderança no processo gerencial, formando profissionais que seguem mecanicamente e de forma rígida normas e prescrições, logo cabe aos docentes durante a formação o ato de impulsionar a agir de forma articulada, cooperativa e compartilhada profissionalmente o futuro enfermeiro (SANEMATSU et al., 2020).

Verifica-se que a liderança é essencial para a atuação do deste profissional, mas para que seja de forma efetiva é necessário um ambiente favorável de serviço para um grupo diversificado de colaboradores, de modo a conduzir de forma equilibrada tomadas de decisões com ênfase no trabalho em equipe, comunicando-se claramente, apontando soluções em situações de conflito, para que o desempenho sempre seja satisfatório em um ambiente de desafios e riscos, buscando articular vários recursos e ações em grupos heterogêneos. Desta forma, compete aos docentes durante o ensino aprendizagem da enfermagem o ensino formal de liderança durante a graduação e a sensibilizarem os discentes sobre as facilidades que proporciona esse ato durante o gerenciamento dos cuidados (SANEMATSU et al., 2020).

4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Na área da liderança, diversos estudiosos conceituaram e definiram estilos de liderança ao longo dos anos, entre eles tem destaque os estudos de Burns (1978) e Bass (1985), Bass & Riggio (2006) que desenvolveram os conceitos de liderança transformacional e transacional. A liderança transacional consiste na relação esforço-

recompensa, caracterizado por estabelecer metas, monitorização e conferência de resultados, havendo estabelecimento de gratificações em troca do desempenho satisfatório, seu gerenciamento pode ser por exceção ativa ou passiva. A exceção ativa se refere a monitorização ativa do líder dos desvios e erros cometidos pelos liderados, sendo tomadas medidas corretivas ou punitivas do mau desempenho; o gerenciamento por exceção passiva expede a tomar decisões unicamente quando já ocorreu o erro do liderado, permanecendo passivamente aguardando tal evento (BARBOSA et al., 2017).

A liderança transformacional é caracterizada em como o líder busca identificar as necessidades e motivações dos liderados, e estimulá-los a alcançar altos padrões de desempenho, de modo a aumentar a consciência deles a respeito da relevância dos objetivos, e a sua importância. Este estilo de liderança é composto por quatro dimensões: carisma, quando ganha o respeito, confiança e estabelece uma visão do futuro; inspiração, quando se torna um exemplo a ser seguido; estimulação intelectual quando, é capaz de motivar a ter as próprias ideias, por último a atenção individual que consiste em dar suporte e fornecer-lhes feedbacks sobre o desempenho realizado (BARBOSA et al., 2017).

Os autores White e Lippit classificaram os estilos de liderança a partir das características individuais, nos quais divide em liderança autoritária, democrática e laissez-faire. O estilo de liderança autoritária consiste em um forte controle, rígida, com comunicações fluindo de cima para baixo, sem envolvimento das demais pessoas nas decisões referentes, havendo punições quando se faz críticas, a motivação baseia-se na coesão, não se estimula a criatividade, autonomia e automotivação, porém a produção de resultados é alta (PAPA e PELLEZZI, 2018).

Já a liderança democrática orienta as suas decisões através de sugestões e orientações, com grande fluxo de comunicação em ambos os sentidos, tanto para cima quanto para baixo, as decisões são realizadas em conjunto, as críticas são construtivas, e a motivação se dá pela aquisição de prêmios pessoais e financeiros, porém a tomada de decisão é lenta, assim como a obtenção de resultados, sendo mais indicado para grupos de longo convívio e eficaz cooperação (PAPA e PELLEZZI, 2018).

Outra forma de liderança é a do tipo laissez-faire, que consiste no poder de decisão ser dispersivo, o líder é permissivo, não havendo críticas, quase sem orientações, com grandes riscos de se desenvolver apatia e desinteresse dos

liderados, sendo necessário grande maturidade profissional para obter resultados efetivos, porém se são motivados e auto direcionados podem obter ótima produtividade e criatividade (PAPA e PELLEZZI, 2018).

Atualmente o estilo de liderança mais utilizado se baseia na teoria de liderança situacional, com prerrogativa de que a situação determina as diretrizes de liderança, não havendo um estilo ideal para cada situação, sendo o ideal combinações de comportamento de liderança conforme situação e as necessidades do liderados; adotando um estilo que mistura os estilos de liderança democrático e autocrático, e com o amadurecimento das pessoas, a liderança deixa de se concentrar unicamente no objetivo, dando mais ênfase nas relações (MARQUIS e HUDTON, 2015, p.41).

Segundo Cardozo, Ramos e D’Innocenzo 2011, “maturidade dos liderados, é definida como a capacidade e a disposição das pessoas para assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”.

O uso da autoridade depende da maturidade do liderado, quanto mais maduro ele for menor será o uso da autoridade, e maior a orientação de relacionamento, já a imaturidade se gerencia com estilo autocrático e conseqüentemente diminuiu a ênfase no relacionamento.

Na liderança situacional o estilo de comportamento pode variar em quatro tipos, que recebe as denominações: determinar (ênfase alta na tarefa, e baixo no relacionamento), persuadir (ênfase alta na tarefa e relacionamento), compartilhar (ênfase baixa na tarefa e alta no relacionamento) e delegar (ênfase baixa na tarefa e relacionamento). Verifica-se que a maturidade dos liderados é vista por dois parâmetros, a maturidade para trabalho, que condiz com sua capacidade e conhecimento técnico, e maturidade psicológica, que corresponde com sua disposição e motivação para realizar tarefas, estas são analisadas a partir das situações na qual a pessoa está inserida.

Dessa forma, para um desempenho eficaz, o líder deve avaliar a situação juntamente com a maturidade do liderado para escolher o estilo mais apropriado. E a partir desse estilo de liderança, a liderança situacional, que se tem a premissa da liderança Coaching (CARDOZO, RAMOS E D’INNOCENZO, 2011).

4.2 LIDERANÇA COACHING

A liderança Coaching consiste na prática dos líderes (coach, quem conduz o processo) de ajustar o estilo a ser adotado de liderança com a prontidão (disposição e capacidade) dos seus liderados (coachee) para desempenharem um objetivo, de modo que o líder desenvolverá a intensidade de comportamento e comprometimento do relacionamento dos mesmos, visando desenvolver competências para alcançar metas (CARDOZO, RAMOS E D'INNOCENZO, 2011).

Com objetivo de influenciar para o alcance das metas e ao mesmo tempo desenvolver atitudes, habilidades e conhecimento dos liderados de modo a exercer uma função de qualificação na assistência aos clientes. As ferramentas mais utilizadas no processo coaching são: comunicação, dar poder e exercer influência, dar e receber feedback, fornecer apoio a equipe para alcançar objetivos (HAYASHIDA et al., 2017).

A comunicação é a interação entre o líder e a equipe através da compreensão e do compartilhamento das informações recebidas e enviadas, em busca de um objetivo comum. Dar poder e exercer influência significa descentralizar as atividades, para conceder poder de decisão aos liderados de forma espontânea e natural do líder. Dar e receber feedback acontece através da troca de informações de desempenho da equipe visando subsidiar o sucesso pessoal e da entidade. Fornecer apoio a equipe para alcançar objetivos é importante que o líder fornecer suporte a equipe articulando as expectativas pessoais com as metas da entidade (HAYASHIDA et al., 2017).

A utilização da liderança coaching na equipe de enfermagem permite criar condições para que cada um da equipe possa desempenhar suas funções da melhor forma, destacando suas atribuições, a fim de facilitar a aquisição de novas habilidades perante os desafios enfrentados no contexto de serviço. Logo é preferível buscar sempre promover um ambiente acolhedor e sem julgamentos, com definição clara dos papéis para alcance de metas, para assim estimular o potencial inerente de cada um dos liderados, auxiliando a revelar talentos e valores, apoiando descobertas, incrementando aprendizagem e a obtenção de uma nova habilidade, de forma a elevar a performance profissional ao buscar uma meta, de cada uma da equipe (DE CRISTO LEITE, 2017).

O líder que utiliza o coaching tem como foco atrair dos seus liderados (sem causar pressão ou grandes esforços da equipe ou pessoal) o máximo de resultado do potencial inerente da atuação de cada um, entusiasmando-os, incentivando o seu

desempenho individual com autonomia, sempre exerce com excelência o seu trabalho para buscar as respostas para situações problemas em conjunto, de forma criativa. Este líder reconhece talentos natos, busca desenvolver os pontos fracos de cada liderado com todo suporte que lhe é acessível, demonstra condições de igualdade entre os integrantes da equipe e é um facilitador de mudanças. É um líder que inspira confiança a seus liderados ao ponto de o seguirem sem entender inicialmente, mas devido a sua credibilidade o seguem, pois acreditam na sua honestidade e não duvidam da idoneidade dos seus objetivos, consecutivamente é respeitado pela sua autoridade, e não pelo poder exercido pelo que seu cargo (COSTA e DA SILVA, 2018).

Para a efetivação da liderança coaching, há necessidade de os liderados perceberem que o seu líder foi instruído, capacitado, envolvido e motivado, para assim poder desenvolver e coordenar efetivamente. E deve ser intrínseco ao líder ato de desenvolver empatia com as características da equipe, com a finalidade de estimular o envolvimento, compromisso, o interesse pelas metas, a fim de estimular a preocupação com o desenvolvimento contínuo e de forma recíproca. Tanto por parte do líder, quanto dos liderados, não somente no requisito técnico, mas também como seres humanos, para que seja identificado com clareza as metas, e conduzindo pelo melhor caminho, sabendo como envolver e delegar funções corretamente para a equipe (DE CRISTO LEITE, 2017).

Com as constantes atualizações e desenvolvimento dos serviços de saúde, da gestão dos cuidados, torna o papel do enfermeiro líder essencial, e a prática de liderança coaching tem-se mostrado uma ferramenta benéfica para gerenciamento de enfermagem, para auxiliar em diversos aspectos como: capacitação da equipe, melhorias na qualidade de atendimento, redução do estresse do enfermeiro, tanto quando na gestão de conflitos, quanto na formação de novos líderes na equipe, sempre seguindo de forma ética a busca por excelência dos cuidados (ALMEIDA e MACEDO, 2017).

Como toda atividade exercida por um ser humano, a liderança coaching não é considerada um estilo de liderança perfeita, passível a não conseguir obter os resultados esperados em algumas situações, como é o caso quando é executada por um líder que tem dificuldade de identificar e/ou expressar emoções ou sentimentos. Cabe ao líder sempre escolher qual a melhor atitude a ser adotada para cada situação, sendo a coaching mais utilizada para aquisição de resultados por meio da mudança

comportamental baseada na confiança entre o líder e o liderado (PRADO e PERASSI, 2018).

Segundo Hashida et al (2017) a liderança coaching na enfermagem é “poder servir para qualificar o papel desempenhado por eles; por proporcionar ambientes de trabalho mais saudáveis com resultados positivos para unidade e para o paciente”. Para atuar também como forma de preservação da saúde dos liderados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à complexidade de atuação do enfermeiro durante a sua atividade diária, que engloba tanto aspectos assistenciais quanto administrativos, gerenciais e educativos, a utilização da liderança coaching tem-se mostrado como uma ferramenta que favorece o aperfeiçoamento do processo de cuidado, que se estende desde a qualificação dos cuidados prestados, a capacitação para melhorar a produtividade da equipe, e o acréscimo da satisfação pessoal dos liderados com suas realizações profissionais, facilitando a consciência das mudanças comportamentais requeridas com as atualizações constantes no processo de cuidar.

Ramos, Cardoso e D’Innocenzo, 2011, enfatizam a necessidade do enfermeiro de assumir o papel de líder para que a assistência prestada pela equipe esteja em consonância com as metas da entidade juntamente com as necessidades dessa equipe, prática essa que deve ser diária a fim de garantir a sua qualidade.

Portanto ato de liderar é inerente as atividades do enfermeiro, que adota sempre algum estilo de liderança querendo ou não, porque o simples fato de não delegar, de não coordenar as condutas da equipe sob sua responsabilidade, já configura uma forma de liderança. Cabendo ao enfermeiro constantemente reavaliar suas condutas buscando assim melhorar os cuidados prestados por ele e sua equipe. A realização deste artigo evidenciou a necessidade do desenvolvimento de mais pesquisas e publicações sobre a utilização do coaching na atuação da enfermagem.

REFERÊNCIAS

- BALSANELLI, A. P.; ARAÚJO, K. F.; FERREIRA, A. C. A liderança coaching na avaliação de enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 24, p. 1-7, 2020. Disponível em: <http://reme.org.br/artigo/detalhes/1452>. Acessado em 03 mar. 2021.
- BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 24, n. 3, p. 438-449, Sept. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/qkCYZV54Ff9V8rppq7Sy4Dc/?lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2278-16>. Acessado em: 03 mar. 2021.
- 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. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 3, p. 730-737, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/vNXbxY6wTcdGXTh5gcNMHxL/?lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>. Acessado em: 03 mar. 2021.
- CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M. Liderança coaching: questionários de avaliação de percepções de líderes e liderados na enfermagem. **Einstein (São Paulo)**, v. 12, n. 1, p. 66-74, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/PD75hPb5SHFHsbyyqkJ8RQS/?lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082014AO2888>. Acessado em: 03 mar. 2021.
- COSTA, R. M. R.; DA SILVA, T. F. **COACHING COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA**. Revista FAROL, v. 7, n. 7, p. 73-90, 2018. Disponível em: <http://www.revistafarol.com.br/index.php/farol/article/viewFile/96/122>. Acessado em: 03 mar. 2021.
- DE ALMEIDA, É. et al. Liderança do enfermeiro responsável técnico: um fazer necessário para o exercício profissional. Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online, v. 6, n. 3, p. 998-1006, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5057/505750623014.pdf>. DOI: DOI: 10.9789/2175-5361.2014v6n3p998. Acessado em: 03 mar. 2021.

DE ALMEIDA, S. F. L.; MACEDO, D. C. Liderança Coaching como ferramenta para a construção de equipes de enfermagem de alta performance. **REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE CIÊNCIAS APLICADAS DA FAIT.**, n. 2, 2017. Disponível em: http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/IRj9jR9teNQ7G2H_2020-7-24-18-49-13.pdf. Acessado em: 03 mar. 2021.

DE CASTRO SOUSA, G.; ABI RACHED, C. D. A influência dos valores pessoais e profissionais na liderança de enfermagem: uma revisão integrativa. **International Journal of Health Management Review**, v. 7, n. 2, 2021. Disponível em: <https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/254>. Acessado em: 03 mar. 2021.

DE CRISTO LEITE, G. Perspectivas Da Prática Do Coaching Nas Organizações Hospitalares. **PERSPECTIVAS**, v. 1, n. 1-1, 2017. Disponível em: <http://faculdadeinspirar.com.br/revistagd/wp-content/uploads/2017/05/101-2017-1.pdf>. Acessado em: 03 mar. 2021.

FUSARI, M. E. K. et al. Melhores práticas de liderança dos enfermeiros na gestão do risco hospitalar: estudo de caso. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, n. SPE, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/hkvxGDSgHpKJXRMS8zFm6CM/?format=html&lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200194>. Acessado em 03 mar. 2021

HAYASHIDA, K. Y. et al. A liderança coaching exercida pelos enfermeiros no contexto hospitalar. **Cogitare Enfermagem**, v. 24, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/59789>. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v24i0.59789>. Acessado em: 03 mar. 2021.

KORB, J. P.; PASCHOAL, S.; STUMM, E. M. F. COACHING NA ENFERMAGEM, NOTAS DA LITERATURA. In: **XXIII Seminário de Iniciação Científica**, 2015. Disponível em: <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/5068/4249>. Acessado em: 03 mar. 2021.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 8ªed., Artmed editora, Porto Alegre 2015, pag.41-45.

MOURA, A. A. de et al. Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 30, n. 4, p. 442-450, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/pRsHKgjbwnHS7VSj5KPKpGS/?lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201700055>. Acessado em: 03 mar. 2021.

ORTIZ, R. D.; DOS SANTOS NETO, A. T. Liderança tipo Coaching: perspectivas atuais e futuras na Enfermagem. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 2, n. 1, p. 262-276, 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJHR/article/view/925>. Acessado em 03 mar. 2021.

PAPA, R. M.; PELLENZ, D. C. Análise dos estilos de liderança que influenciam na supervisão de enfermagem: uma revisão bibliográfica. **Rev Saberes UNIJIPA [Internet]**, v. 10, n. 3, p. 4-26, 2018. Disponível em: https://pos.unijipa.edu.br/documentos/revista_ed_10/1.%20ANALISE%20DOS%20ESTILOS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20QUE%20INFLUENCIAM%20NA%20SUPERVIS%C3%83O%20DE%20ENFERMAGEM%20UMA%20REVISAO%20BIBLIOGRAFICA.pdf. Acessado em: 03 marc. 2021.

PRADO, G. M.; PERASSI, R. L. S. MARCAS DO VÍNCULO ENTRE COACHING E LIDERANÇA: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2018. Disponível em : <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/558>. Acessado em: 03 marc. 2021.

ROCHA, B. S. et al. Ferramentas do coaching no desenvolvimento da liderança da enfermagem na atenção primária em saúde. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 9, p. 46, 2019. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/34762/html_1. DOI: 10.5902/2179769234762. Acessado em: 03 marc. 2021.

SANEMATSU, L. S. A. et al. Ensino-aprendizagem da liderança em enfermagem: um estudo multicaso na percepção de enfermeiros. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 1, p. 2988-3013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/9819>. DOI: <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v11n1p2988-3013>. Acessado em: 03 marc. 2021.

SOBRINHO, A. B. et al. Liderança do Enfermeiro: Reflexões sobre o papel do Enfermeiro no Contexto Hospitalar. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 12, n. 41, p. 693-710, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1238>. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i41.1238>. Acessado em: 03 marc. 2021.

Site: <https://citacoes.in/citacoes/112343-harry-truman-a-lideranca-e-a-capacidade-de-conseguir-que-as-pes/>. Acessado em 15 maio 2021.