

## **Coaching & Enfermagem: Uma Análise Qualitativa da Literatura**

### **Coaching & Nursing: a qualitative analysis of literature**

**Cassilda Sarroeira**

Escola Superior de Saúde – Instituto Politécnico de Santarém, Portugal

[cassilda.sarroeira@essaude.ipsantarem.pt](mailto:cassilda.sarroeira@essaude.ipsantarem.pt)

**Fátima Cunha**

Escola Superior de Saúde – Instituto Politécnico de Santarém, Portugal

[fatima.cunha@essaude.ipsantarem.pt](mailto:fatima.cunha@essaude.ipsantarem.pt)

**Joaquim Simões**

Escola Superior de Saúde – Instituto Politécnico de Santarém, Portugal

[joaquim.simoes@essaude.ipsantarem.pt](mailto:joaquim.simoes@essaude.ipsantarem.pt)

### **RESUMO**

O *coaching* é um processo interativo e interpessoal que oferece suporte pessoal e profissional através da aquisição de conhecimentos, habilidades e ações que são fundamentais para a prática profissional. Objetivo: analisar na produção científica a utilização do *coaching* em Enfermagem. Método: Revisão da literatura, sustentada em pesquisa de carácter exploratório, em bases de dados: EBSCO|Proquest|RCAAP. Seleccionados 13 artigos, submetidos a análise temática. Resultados: O *coaching* surge como estratégia utilizada pelos enfermeiros em diferentes áreas: na formação, na gestão, na prestação de cuidados, sendo tema de estudos de investigação. Identificaram-se nos artigos três tipologias de *coaching*: por pares, em saúde e interprofissional. Conclusões: em Enfermagem pode ser mobilizado em diferentes áreas, constitui-se como uma oportunidade e um desafio para os enfermeiros|*coaches* e para os seus clientes (utentes, pares, outros profissionais), promovendo a melhoria da qualidade ao nível mais individual e ao nível das instituições de ensino e de saúde.

**Palavras-chave:** Cliente/*Coachee*, *Coach*, *Coaching*, Enfermagem, Revisão da Literatura

### **ABSTRACT**

Coaching is an interactive and interpersonal process that offers personal and professional support through the acquisition of knowledge, skills and fundamental actions for professional practice. Objective: to analyze in scientific production the use of coaching in nursing development. Method: Literature review, supported by exploratory research in databases: EBSCO | Proquest | RCAAP. 13 articles selected, submitted to the thematic analysis. Results: coaching emerges as a strategy applied by nurses in different areas: education/training, management, care and as the subject of research studies. Three *coaching* types were identified in the articles: peer, health and interprofessional. Conclusions: in Nursing it can be mobilized in different areas, offering an

opportunity and a challenge for nurses|coaches, for their clients (patients|peers|other professionals), promoting quality improvement at individual level, level of teaching and health institutions.

**Keywords: Client/Coachee, Coach, Coaching, Nursing, Literature Review**

## 1 INTRODUÇÃO

O *coaching* teve as suas origens no treino desportivo, em que o objetivo era melhorar o desempenho dos atletas. Desde a década de 70 que estes métodos começaram a ser adaptados a situações de vida quotidiana e do local de trabalho, com o fim de melhorar a qualidade de vida, a motivação, bem como o desempenho de diferentes tarefas e na conquista de objetivos (O'Connell, Palmer & Williams, 2012). De acordo com os mesmos autores, nas últimas duas décadas o *coaching* tornou-se muito popular sendo atualmente reconhecido como um caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Surge como uma corrente no domínio da liderança, em que o foco deixou de estar centrado no líder mas nos colaboradores, cabendo ao líder ajudar os outros a encontrar e a fazer o seu próprio caminho de autodesenvolvimento. O *coaching* pode ser considerado como um processo que procura fomentar no colaborador o conhecimento de si mesmo, a estimular o desejo de melhorar ao longo do tempo, mas também orientar para que a mudança se produza. Enfatizam-se valores como o autodesenvolvimento, o respeito e a autonomia (Afonso, 2010).

O *coaching* desenvolveu-se a partir de diferentes disciplinas tais como a psicologia cognitiva e comportamental, ciências sociais, psicologia e mudança e desenvolvimento comportamental (Ammentorp *et al*, 2013), sendo a sua utilização também transversal a diferentes áreas: gestão/liderança (Sarsur & Parente, 2017; Afonso, 2010); na educação/formação (Franco, Rodrigues & Moutão, 2018; Devine, Meyers & Houssemand, 2013; Fazel, 2013); na saúde (Bastos, 2019; Tweedie, Yerrell & Crozier, 2019; Carpenter, DiChiacchio & Barker, 2019).

Muitos destes aspetos associados aos princípios do *coaching* (melhorar a qualidade de vida, motivação, autodesenvolvimento, autonomia, respeito, atingir objetivos) são facilmente transferíveis para o campo da saúde, sobretudo na relação dos profissionais de saúde (nomeadamente enfermeiros) entre si, nas organizações onde trabalham, bem como na relação destes com as pessoas de quem cuidam.

O interesse por esta temática foi surgindo e culminou na questão que levou à realização da presente pesquisa: como tem sido o *coaching* mobilizado em Enfermagem?

Assumindo o carácter exploratório da pesquisa, pretende-se com a mesma analisar na produção científica a utilização do *coaching* em Enfermagem.

## 2 COACHING & ENFERMAGEM

O exercício da Enfermagem centra-se na relação interpessoal de um enfermeiro e uma pessoa ou de um enfermeiro e um grupo de pessoas. Quer a pessoa enfermeiro, quer as pessoas (clientes) de quem cuidam, possuem quadros de valores, crenças e desejos de natureza individual decorrentes do ambiente em que vivem e se desenvolvem (Ordem dos Enfermeiros, 2001).

A Enfermagem, ao desenvolver-se em diferentes áreas (na prestação de cuidados, na gestão, na investigação e na formação/educação), implica que, no seu exercício, os clientes possam ser diferentes; na prestação de cuidados, o cliente mais direto será a pessoa, a família, o grupo ou a comunidade enquanto que, no domínio da gestão, o enfermeiro gestor relaciona-se com os diferentes membros da equipa de saúde. No que respeita à formação/educação, pode pensar-se na formação dos enfermeiros (pré-graduada) ou ao nível do desenvolvimento profissional (valorização profissional, na melhoria da qualidade, formação contínua), sendo que os clientes possam ser estudantes de enfermagem, enfermeiros, ou outros profissionais. Quanto ao domínio da investigação, a Enfermagem como disciplina, necessita de produção e renovação do seu corpo

de conhecimentos, com o intuito de desenvolver uma prática baseada na evidência, melhorando a qualidade de cuidados e otimizando os resultados em saúde (Ordem dos Enfermeiros, 2006).

O *coaching* é considerado por (Donner & Wheeler, 2009) como uma competência chave para enfermeiros prestadores de cuidados, gestores, educadores e investigadores, dado que implica um compromisso nas relações que estabelecem com o objetivo de melhorar o desenvolvimento profissional.

Desde 2009, o *coaching* é reconhecido pelo *International Council of Nurses* (ICN), em parceria com *The Honor Society of Nursing, Sigma Theta Tau International*, como área de interesse para a Enfermagem, tendo sido publicado um documento que enfatiza o papel da liderança da enfermagem nesta área: *Coaching in Nursing: An Introduction* da autoria de Gail Donner e Mary Wheeler (Donner & Wheeler, 2009).

Ainda de acordo com Donner & Wheeler (2009), o *coaching* é uma relação de colaboração entre um facilitador (*coach*) e um indivíduo (cliente), tem um limite temporal, utilizando a relação/conversa de forma intencional com o intuito de ajudar o(s) cliente(s) a atingir os seus objetivos. É perspectivado como um processo interativo e interpessoal que oferece suporte pessoal e profissional contínuo de carreira através da aquisição de ações, habilidades apropriadas e desenvolvimento de novos conhecimentos que são fundamentais para uma prática profissional mais produtiva e satisfatória (Donner & Wheeler, 2009).

Segundo Schaub, Luck, & Dossey (2012), existem dois fatores que enfatizam os enfermeiros como *coaches*: a perícia clínica que os capacita a comunicarem com conhecimento com todos os outros profissionais de saúde e a sua formação profissional que lhes permite manter elevados padrões de cuidados.

A implementação do *coaching* pode ser realizada presencialmente, através do telefone ou utilizando meios digitais e pode ser dirigido a um indivíduo ou a um grupo, pois juntando diferentes pessoas, estas apresentam as suas questões individuais mas que, ao serem trabalhadas em conjunto, podem, com a ajuda do facilitador (*coach*), levar a desenvolver planos individuais que ajudem a resolver as suas questões/problemas (Donner & Wheeler, 2009).

Segundo os mesmos autores, existem quatro áreas que podem ser mobilizadas na Enfermagem: *coaching* por pares, *coaching* em saúde, *coaching* interprofissional e *coaching* associado ao planeamento de sucessão.

O *coaching* por pares destina-se a ajudar os enfermeiros a progredirem na sua carreira e a melhorar a sua satisfação no trabalho. As instituições devem providenciar oportunidades para que um enfermeiro mais experiente (*coach*) possa ajudar um colega com menos experiência, podendo essa oportunidade ser uma forma de reconhecimento pela sua perícia e conhecimento. Este tipo de estratégia pode capacitar os diferentes enfermeiros a refletir e discutir acerca da sua carreira e das suas expectativas face à mesma, podendo melhorar o ambiente de trabalho assim como as aspirações dos profissionais (Donner & Wheeler, 2009).

Esta forma de utilização do *coaching* por pares oferece à enfermagem a oportunidade de preencher a lacuna entre o conhecimento teórico e o conhecimento prático (Waddell & Dunn, 2005), devendo ser voluntário, não ter um carácter avaliativo, ser mutuamente benéfico para os envolvidos; tendo estes experiências semelhantes, baseadas em conhecimentos e habilidades prévias, implica estabelecer uma relação de confiança, partilhar um desejo mútuo de aprender, estabelecer metas para o desempenho, reflexão e *feedback* conducentes a mudanças das práticas profissionais. O enfermeiro desenvolve o seu próprio plano de melhoria da prática, resultando em auto-atualização e capacitação/empoderamento.

Relativamente ao *coaching* em saúde, Donner & Wheeler (2009) referem que é uma estratégia que pode ser utilizada pelos enfermeiros que pretendem ajudar os doentes a atingir os seus próprios

objetivos. Tendo em conta que existem cada vez mais pessoas que pretendem gerir a sua própria saúde, o *coaching* em saúde capacita os enfermeiros para usarem formas de comunicação adequadas nos cuidados centrados no doente. Esta é uma área, de acordo com estes autores, que pode ser de grande desenvolvimento na prática dos cuidados.

Corroborando esta perspetiva, William (2016) refere que o papel do enfermeiro nesta área assenta na necessidade de assistir, ajudar os clientes/doentes e/ou a comunidade a criar novos comportamentos em saúde, numa abordagem que permite ajudar os indivíduos a enfrentar e a reformular os desafios que se colocam à sua saúde ou face a diagnósticos médicos estabelecidos. Ajuda na procura do significado pessoal do que representam a saúde, a doença, a cura ou a morte e oferece a oportunidade ao indivíduo de desenvolver novas perspetivas e a aprofundar a consciência da sua vulnerabilidade como parte da condição humana.

Sendo as equipas de saúde compostas por diferentes profissionais (enfermeiros, médicos, assistentes operacionais e outros profissionais) que devem trabalhar de forma a providenciarem cuidados de saúde de qualidade, este trabalho coordenado entre todos, requer conhecimento da própria equipa, assim como conhecimento de como trabalhar em equipa. Este espírito de um trabalho interprofissional necessita de ser criado e mantido. O *coaching* interprofissional pode ser uma estratégia para que tal aconteça. Um facilitador/*coach* pode ajudar a equipa a trabalhar como um todo, valorizando-a nas suas relações e promovendo momentos de discussão e reflexão sobre a ação de todos. Os enfermeiros podem assumir um papel de liderança nesta mobilização da equipa, assim como assegurar que os objetivos da mesma sejam atingidos (Donner & Wheeler, 2009).

No que respeita ao *coaching* associado ao planeamento da sucessão, os mesmos autores referem que as alterações demográficas, o equilíbrio entre a vida e o trabalho e a aposentação de muitos dos líderes nas instituições implica que se devam planear atempadamente as sucessões ao nível dos recursos humanos. Neste planeamento, pode ser mobilizado o *coaching*, quer individualmente, quer em grupo.

Por tudo o que já foi referido, importa clarificar o papel que é atribuído neste processo de *coaching* aos seus intervenientes diretos: o *coach* e o cliente (*coachee*).

### **O Cliente (*coachee*)**

O cliente no *coaching* tem de ser alguém esteja disposto a questionar-se a si mesmo, procurando saber quem é, o sentido do que está a fazer, mas com abertura para poder explorar novas possibilidades para o futuro, o que muitas vezes pode implicar mudanças. Na relação de *coaching* deve partir do cliente o questionamento, deve ser ele a escolher o foco da situação, solicitando o auxílio (ao *coach*) sobre questões relacionadas, por exemplo, com o desempenho, a carreira ou o estilo de vida (Donner & Wheeler, 2009). O cliente tem de estar predisposto para a mudança e as necessidades dessa mudança são o catalisador para seguir em frente, precisando de identificar claramente as suas intenções/objetivos, a fim de estabelecer modificações no comportamento.

Tendo em conta o referido, com facilidade se identifica o(s) possível cliente(s) do enfermeiro enquanto *coach*. Durante a prestação de cuidados, o enfermeiro pode ter um indivíduo, um grupo ou uma comunidade como clientes. Um exemplo de uma situação prática seria a capacitação de um indivíduo para a adesão ao um determinado regime terapêutico

Mas, por vezes, o cliente pode ter de ser ajudado a focar-se em determinadas áreas das suas capacidades e/ou habilidades, por exemplo em relação à comunicação, resolução de conflitos ou ao desenvolvimento de uma equipa (Fielden, Davidson & Sutherland, 2009), providenciando-se tempo para a reflexão de modo a que ocorra uma tomada de consciência com o objetivo de uma melhoria contínua.

Ao nível da formação, o docente de enfermagem tem como clientes os estudantes, mas pode também ter como clientes os colegas, nomeadamente em situações de integração destes nas escolas; se o contexto formativo for o local de trabalho, o enfermeiro pode desenvolver o seu papel de *coach* com os colegas, com os estudantes em ensino clínico ou até com outros profissionais de saúde.

O enfermeiro que assuma funções de gestão, terá como potenciais clientes quaisquer elementos da equipa, podendo estes ser enfermeiros, mas levando em conta que o *coaching* interprofissional se destina a qualquer outro membro da equipa enquanto cliente.

### **O Coach**

Sendo o *coaching* baseado numa relação sustentada em confiança mútua, o *coach* terá de ser uma pessoa com saber, perícia e método, a quem se dê valor e se confie (Donner & Wheeler, 2009).

Existem algumas capacidades/habilidades necessárias para se desenvolver *coaching*, nomeadamente: observação, transmissão de *feedback*, questionamento de forma a encorajar a autodescoberta, liderança, comunicação, construção da confiança, definição de problemas e resolução destes, tomada de decisão e gestão de conflitos (Dossey & Hess, 2013).

A Federação Internacional de *Coach* (citada pelos mesmos autores) definiu algumas das competências que o *coach* deve possuir: estabelecer acordos de *coaching* sustentados em padrões éticos e profissionais; (co)criar uma relação de confiança e intimidade com o cliente; comunicar eficazmente (escuta ativa, comunicação direta) e, por último, facilitar a aprendizagem, criando consciencialização, planeando e estabelecendo metas, projetando ações, gerindo o processo e a (auto)responsabilidade.

Embora alguns requisitos e competências atribuídas ao *coach* sejam expectáveis de já existirem num profissional de enfermagem, podem necessitar de ser desenvolvidas, o que implica que para se ser um enfermeiro *coach* se deva fazer formação mais específica (Dyess, Sherman & Eggenberg, 2017; Dossey & Hess, 2013; Donner & Wheeler, 2009).

De acordo com a perspetiva de Dyess *et al* (2017), o *coaching* desenvolvido por enfermeiros deve ser competente, intencional, orientado para os resultados, centrado nas relações com os clientes com o objetivo de promover o atingir dos objetivos destes. Deve ser iniciado com o estabelecimento de uma parceria (co)criativa com o cliente, em que este será sempre o centro, identificando as prioridades e áreas de mudança do mesmo, atendendo mais aos seus pontos fortes do que nas suas fragilidades e tendo em conta indissociável as dimensões biopsicossociais, espirituais, culturais e ambientais da saúde.

O desenvolvimento de competências em *coaching* apresenta-se como uma grande oportunidade para os enfermeiros no âmbito do desenvolvimento pessoal e profissional.

### **3 MÉTODO**

Partindo da questão “como tem sido o *coaching* mobilizado em Enfermagem?”, realizou-se uma pesquisa em plataformas de bases de dados de produção e investigação científica EBSCO (CINAHL Complete, MEDLINE Complete, Nursing & Allied Health Collection Comprehensive, Cochrane Database of Systematic Reviews, MedicLatina), Proquest e Repositórios Científicos Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), entre maio e junho de 2019.

De acordo com os diferentes modos de procura das plataformas foram realizadas as seguintes conjugações com os termos de pesquisa “*coaching*”, “*nurs\**” e “*coaching*”, “*enfer\**”: (“*coaching*” AND

“nurs\*”) e (“*coaching*” e “enfer\*”). Face às disponibilidades apresentadas nas diferentes bases, utilizou-se a pesquisa no resumo, resumo/título ou assunto.

Como critérios de inclusão foram definidos os seguintes: artigos científicos, teses e dissertações; publicações entre 2012 e 2019; disponíveis em texto completo, analisado por especialistas, em inglês, português, espanhol ou francês

Obtiveram-se 171 publicações (EBSCO – 91; Proquest – 75; RCAAP - 5).

Efetou-se a exclusão de publicações duplicadas e de modo a garantir a qualidade relativamente ao processo metodológico, a avaliação dos títulos, dos resumos (*abstracts*) e dos artigos foi realizada por dois pesquisadores, de forma independente e cega, tendo sido selecionadas 31 publicações (29 artigos e 2 dissertações mestrado).

Após a leitura integral das 31 publicações (nesta fase, por todos os autores), numa primeira análise foi possível identificar áreas de utilização do *coaching* em enfermagem (apresentadas nos resultados).

Tendo em conta o cariz exploratório da presente pesquisa, assumiram-se as seguintes decisões: incluir na análise as 2 dissertações de mestrado, que para além da sua pertinência, serem de autores portugueses e agrupar os artigos e dissertações por áreas de intervenção em enfermagem.

Após este processo, identificaram-se semelhanças entre os artigos, nomeadamente ao nível da área de intervenção, como tal, após consenso entre os autores, escolheram-se artigos (entre os 29) que exemplificassem essas áreas, bem como demonstrassem a diversidade da utilização do *coaching* em enfermagem.

Selecionaram-se assim, 11 artigos e 2 dissertações para a presente revisão, sendo submetidos a análise temática, a fim de dar resposta à questão colocada e ao objetivo da revisão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pelos resultados da pesquisa, tornou-se evidente que o *coaching* é mobilizado pela Enfermagem em diferentes áreas.

Procurando responder à questão colocada de início, “Como tem sido o *coaching* mobilizado em Enfermagem?”, organizaram-se os resultados de acordo com a área de intervenção da enfermagem onde é aplicado, explicitando a temática relacionada, assim como a identificação dos papéis dos principais atores envolvidos, o *coach* e o cliente/*coachee*, como se pode verificar na tabela 1.

A análise realizada permitiu ainda associar os resultados da pesquisa aos tipos de *coaching* mencionados por (Donner & Wheeler, 2009), não tendo sido identificado em nenhuma das publicações, o *coaching* de sucessão.

A investigação surge como área transversal aos diferentes artigos e dissertações, sejam estes fruto de um processo investigativo *per si*, ou sejam sustentados em evidência científica, o que reforça a pertinência do tema, bem como a necessidade de se aprofundar o conhecimento na área, nas suas diferentes dimensões.

Ao nível da formação, o *coaching* surge como estratégia promotora do desenvolvimento de competências quer ao nível da formação inicial dos enfermeiros, quer no seu desenvolvimento profissional, enquanto profissionais.

Também foi utilizado junto de diferentes profissionais de equipas de saúde (Jacobsen *et al*, 2017; Matamoros & Cook, 2017), o que remete para o tipo de *coaching* interprofissional. Em ambos os estudos, os *coaches* eram enfermeiros.

No que respeita ao estudo desenvolvido por Jacobsen *et al* (2017), foi realizado em contexto de lares/asilos onde se encontravam institucionalizadas pessoas com demência, com o intuito de modificar a atuação das equipas face à contenção que era implementada nestas pessoas, tentando

com um programa educacional e de consciencialização das equipas, mudanças nessas práticas. As sessões de *coaching* surgem como uma estratégia complementar a seminários.

Dos resultados do estudo, os autores referem que após o programa educacional as equipas apresentaram uma disposição maior para os cuidados centrados na pessoa, podendo conduzir a uma diminuição quer da agitação das pessoas com demência, quer na sua contenção. Referem ainda que o envolvimento dos responsáveis/líderes foi fundamental para o sucesso da intervenção.

Matamoros & Cook (2017) apresentam um programa liderado por enfermeiros educadores/ "*nurses educators*" (*coaches*) que pretendeu desenvolver e melhorar as reuniões clínicas multidisciplinares, num serviço de cuidados críticos pediátricos. Nessas reuniões foram utilizadas diferentes abordagens, desde a escolha dos temas de interesse, práticas inovadoras baseadas na evidência, estudos de caso, através de apresentações realizadas por diferentes intervenientes (enfermeiros, médicos, dietistas, fisioterapeutas, entre outros). Constituíram-se como momentos de oportunidade para aquisição de novo conhecimento, melhoria ou aprendizagem de habilidades, num ambiente de aprendizagem. Os enfermeiros educadores/ "*nurses educators*" orientaram, facilitaram e deram apoio a todos aos diferentes apresentadores (intervenientes nas sessões) contribuindo para o seu desenvolvimento profissional, assim como na promoção da qualidade dos cuidados prestados.

No que concerne à contribuição da utilização do *coaching* no desenvolvimento de competências dos estudantes de enfermagem, na pesquisa realizada foram identificados os estudos de Menard & Maas (2019), Huggins (2016), Kelton (2014) e Bizarro (2013). Se em todos, os clientes/*coachees* foram estudantes (de diferentes anos letivos e em diferentes contextos de ensino), o papel de *coach* foi desempenhado por diferentes intervenientes no processo ensino-aprendizagem dos estudantes.

Menard & Mass (2019) reconhecendo que os estudantes de enfermagem num nível de desenvolvimento inicial apresentam falta de confiança na transferência de conhecimento e habilidades quando passam de uma experiência de cuidados a pessoas mais estáveis, para situações médico-cirúrgicas agudas, desenvolveram um estudo em que pretenderam avaliar o impacto do *coaching* por pares quando implementado durante situações de simulação que ajudem a fazer esta transição. Neste estudo os clientes/*coachees* de nível mais inicial, sendo os *coaches*, estudantes de um nível mais avançado do curso que já tiveram experiência clínica em contextos de situações idênticas às simuladas.

Os dados foram colhidos antes e após as situações de simulação, sendo que os resultados revelaram um aumento significativo quer da confiança, quer da preparação teórica e técnica por parte dos estudantes (clientes). Os autores concluem que os resultados sugerem que a utilização do *coaching* por pares durante as situações de simulação geridas pelos estudantes de nível mais elevado de experiência clínica é uma estratégia que apoia a transição dos estudantes desde uma fase mais inicial até ao final da sua experiência clínica.

No estudo de Menard & Mass (2019), o *coaching* ao nível da formação é desenvolvido por pares, sendo estes estudantes, quer no que assume o papel de *coach*, quer naquele a quem é dirigida a intervenção.

Como uma das competências que os enfermeiros assumem, quer em contextos de ensino (escolas) quer em contextos clínicos, é o seu contributo para a formação e desenvolvimento profissional dos estudantes e colegas, neste sentido surgem os estudos de Huggins, (2016), Kelton (2014) e Bizarro (2013), já referidos anteriormente.

Tabela 1

Síntese da revisão da literatura

Áreas de desenvolvimento da Enfermagem		Autor / Ano	Título	Coach	Cliente/Coachee	Tipo de Coaching
Investigação	Formação: Desenvolvimento de competências	Jacobsen <i>et al</i> (2017)	<i>A mixed method study of an education intervention to reduce use of restraint and implement person-centered dementia care in nursing homes</i>	Enfermeiros	Multiprofissional (todos os membros da equipa incluindo os responsáveis/líderes)	Coaching interprofissional
		Matamoros & Cook (2017)	<i>A Nurse-Led Innovation in Education: Implementing a Collaborative Multidisciplinary Grand Rounds</i>	Enfermeiros da Formação / “Nurses Educators”	Multiprofissional (enfermeiros, médicos, farmacêuticos, dietistas, fisioterapeuta, entre outros)	
		Menard, & Maas (2019)	<i>Assisting BSN students in moving from novice to advanced beginner through student-LED simulations</i>	Estudantes do nível mais avançado do curso	Estudantes do nível mais inicial do curso	Coaching por pares
		Huggins (2016)	<i>Enhancing nursing students' education by coaching mentors</i>	Professores Enfermeiros orientadores do serviço	Enfermeiros do contexto clínico Estudantes em ensino clínico	
		Kelton (2014)	<i>Clinical Coaching e an innovative role to improve marginal nursing students' clinical practice</i>	Académico/professor nomeado como coach clínico	Estudantes de Enfermagem (1º, 2º e 3º ano)	
		Fowler (2014)	<i>Career Coaching: Innovative Academic-Practice Partnership for Professional Development</i>	Coaching de carreira “career coachig”: parceria com instituição de educação	Enfermeiros	
		Jewell (2013)	<i>Supporting the novice nurse to fly: A literature review</i>	Enfermeiro perito	Enfermeiro recém formado/ “novice”	

	Bizarro (2013)	Vivências de <i>coaching</i> de Assistentes Convidados: Um caminho supervisivo	Assistentes convidados (professores)	Estudantes em ensino clínico	
Prestação de Cuidados: Educação para a Saúde	Coolbrandt et al (2018)	<i>A Nursing Intervention for Reducing Symptom Burden During Chemotherapy</i>	Enfermeiros	Doentes submetidos a quimioterapia	Coaching em Saúde
	Swerczek et al (2013)	<i>A Telephone Coaching Intervention To Improve Asthma Self-Management Behaviors</i>	Enfermeiros	Doentes asmáticos	
	Tucker & Lanningham (2015)	<i>Nurse-Led School-Based Child Obesity Prevention</i>	Estudantes de Enfermagem	Crianças em contexto escolar (9-11 anos de idade)	
Gestão: Liderança	Ustá (2012)	<i>Coaching na Gestão em Enfermagem</i>	Enfermeiros gestores	Não se aplica diretamente, mas emergem os membros da equipa	Coaching por pares e interprofissional
	Vesterinen, Suhonen, Isola, Paasivaara & Laukkala (2014)	<i>Nurse Managers' Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas—A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland</i>	Enfermeiros gestores		

Huggins (2016) apresenta um programa criado com o objetivo de melhorar o apoio dado pelos orientadores/tutores do contexto onde decorre o ensino clínico aos estudantes e assim melhorar a sua aprendizagem, nesse mesmo contexto.

Neste programa, o *coaching* surge em duas fases com diferentes intervenientes. Num primeiro momento, o professor através de sessões de *coaching* procura desenvolver junto dos enfermeiros orientadores as suas capacidades face ao *coaching*, mobilizando as competências de orientação de que são detentores. Num segundo momento, serão os enfermeiros orientadores a utilizar o *coaching* junto dos estudantes, estimulando a que estes identifiquem os seus próprios resultados de aprendizagem (relacionados com habilidades, processo clínico ou condições do doente) e assumam a responsabilidade (supervisionada) pela prestação de cuidados. Esses enfermeiros/*coaches*, terão uma diminuição da sua carga de trabalho clínica, a fim de ajudarem os estudantes a planear e executar os cuidados.

A avaliação do programa revelou que esta estratégia foi considerada positiva quer pelos orientadores/*coaches*, quer pelos estudantes. Estes sentiram-se mais capacitados, desenvolveram confiança e conhecimento durante este processo. Os orientadores consideraram esta abordagem benéfica, sentindo satisfação por verem os estudantes a desenvolver competência e confiança nas suas habilidades clínicas.

A preocupação com o desenvolvimento de competências por parte dos estudantes em ensino clínico surge também no artigo de Kelton (2014). Como resposta a esta preocupação foi criado numa instituição de ensino, o papel do *Coach Clínico* / "*Clinical Coach*" (desempenhado por um professor) para apoiar e ajudar a desenvolver a prática dos cuidados dos estudantes com dificuldades no desempenho. No artigo, a autora apresenta os resultados atingidos e as estratégias de *coaching* que foram utilizadas.

O *Coach Clínico* / "*Clinical Coach*" (permite uma intervenção precoce, junto dos estudantes que foram identificados e referenciados como necessitando de apoio adicional no desenvolvimento do sentimento de confiança e no conhecimento, assim como que possam demonstrar competências fundamentais para a prática dos cuidados. As competências consideradas como fundamentais (pela autora) para além do conhecimento, referem-se ao desempenho psicomotor, procedimentos, na comunicação (sendo as dificuldades neste domínio que constituem a razão de muitos dos estudantes serem referenciados), gestão de tempo, assim como planear e priorizar os cuidados de enfermagem aos doentes que estão atribuídos. Os diferentes dados que foram colhidos a fim de se avaliar este processo de *coaching* revelaram que um elevado número de estudantes melhorou o seu desempenho, tendo completado os diferentes ensinamentos clínicos.

No estudo de Bizarro (2013), o *coaching* foi mobilizado na docência por assistentes contratados de uma instituição de ensino. O seu papel de *coach* foi desenvolvido no processo de supervisão de estudantes em ensino clínico, tendo a autora do estudo procurado descrever as vivências de *coaching* dos assistentes do ensino clínico de fundamentos de enfermagem e compreender o significado dessas mesmas vivências.

A autora identificou no discurso dos assistentes a utilização do *coaching* como uma modalidade da supervisão, dado que esta foi centrada no estudante. Houve uma atenção particular para o potencial de desenvolvimento individual. Os assistentes, como *coaches*, utilizaram ferramentas como o *feedback*, motivação, responsabilização por parte do estudante na sua própria aprendizagem, proximidade com o estudante e reflexão, ferramentas potenciadoras do desenvolvimento dos mesmos. Como sugestões, Bizarro (2013) identifica a necessidade de promover formação aos assistentes em *coaching*.

Ainda no âmbito da utilização do *coaching* na formação (contínua) e/ou desenvolvimento profissional, surgiram na pesquisa, os artigos de Fowler (2014) e Jewell (2013).

Fowler (2014) apresenta o processo e resultados de uma parceria entre uma instituição do ensino de enfermagem com uma instituição de saúde, que utiliza *coaching* de carreira / "*career coaching*" para melhorar o nível educacional dos enfermeiros e outros profissionais que procuram ajuda a fim de explorarem hipóteses de percursos da carreira profissional, assim como para criarem planos

educacionais que lhes permita alcançar os seus objetivos. Nesta parceria, a instituição de ensino providencia o seu conhecimento especializado acerca de diferentes programas educativos assim como em métodos que ajudem a atingir o sucesso académico.

Este tipo de parceria promove a ligação entre o contexto académico e o contexto da prática dos cuidados, resultando em ganhos para todas as partes envolvidas: os *coaches* (provenientes do ensino), os departamentos de enfermagem (prática dos cuidados), os potenciais interessados em desenvolver o seu conhecimento (enfermeiros e outros), as próprias organizações e, em última análise, os doentes, que receberão cuidados com melhor qualidade.

Este tipo de *coaching* pode ser considerado como *coaching* por pares.

Outro exemplo deste tipo de *coaching* (pares) é o que nos apresenta Jewell (2013) ao dar ênfase à necessidade de se criarem programas adequados que ajudem os enfermeiros principiantes (“*novices*”) no processo de transição para competente (a autora utilizou o modelo de Benner e Krammer). Esse apoio seria dado por *coaches* (enfermeiros peritos) no desenvolvimento de habilidades clínicas, capacidade para o pensamento crítico e processo de tomada de decisão, constituindo-se como uma rede de segurança.

Da análise que fez da temática, a autora conclui que um programa de *coaching* durante um ano, seria uma estratégia eficaz de apoio a essa transição, ajudaria na fixação dos profissionais nas instituições, assim como teria influência na profissão de enfermagem, nos doentes e sistema de saúde.

Ao nível da prestação de cuidados, nomeadamente em educação para a saúde, na pesquisa realizada foram selecionados os artigos de Coolbrandt *et al* (2018), Tucker & Lanningham-Foster (2015) e Swerczek *et al* (2013), que exemplificam um outro tipo de *coaching*, o *coaching* em saúde.

Coolbrandt *et al* (2018) apresentam o resultado de um estudo que teve como objetivo avaliar a eficácia da intervenção de enfermagem individualizada para redução dos sintomas associados ao tratamento de quimioterapia em doentes adultos com cancro. Como estratégia foi escolhido o *coaching* (mobilizando a entrevista motivacional) para a implementação da intervenção que tinha como objetivo de capacitar o doente (cliente) para o autocuidado, monitorização dos sintomas, reportá-los atempadamente e discuti-los com os profissionais de saúde e desempenhar comportamentos de autocuidado promotores do alívio dos sintomas. Para além de sessões presenciais, foram também mobilizados acompanhamentos telefónicos, via *on-line* assim como forneceram brochuras com informação. A intervenção foi desenvolvida por enfermeiras especializadas em oncologia/ “*oncology nurses*” (*coaches*). Os autores concluíram que a intervenção teve efeito significativo na redução dos sintomas, o que enfatizou a importância do papel (eficácia) dos enfermeiros no *coaching* a estes doentes.

Outro exemplo de *coaching* em saúde surge no estudo de Tucker & Lanningham-Foster (2015), que apresentam os resultados da implementação de um programa de educação sobre a prevenção da obesidade junto de alunos de escolas básicas (4º e 5º ano), desenvolvido por uma enfermeira de Saúde Escolar/ “*School nurse*” com a colaboração de estudantes de enfermagem (com supervisão de um professor) que exerceram o papel de *coaches*. Estes estudantes tiveram preparação prévia para exercerem este papel. Como principais resultados da intervenção, os alunos aumentaram os níveis de atividade física, de consumo de frutas e vegetais, tendo diminuído o consumo de açúcar, sumos de fruta. Os autores concluem que os resultados sugerem que esta abordagem resulta em ganhos para as crianças, para a escola, para a comunidade, assim como para os próprios estudantes de enfermagem.

Se neste estudo a intervenção mobilizando o *coaching* foi realizada presencialmente, na intervenção desenvolvida no estudo de Swerczek *et al* (2013) foi utilizado o telefone. A intervenção teve como objetivo apoiar e melhorar o comportamento dos pais de crianças dos 5 aos 12 anos, com asma persistente, na gestão da doença e do regime terapêutico dos filhos, nomeadamente no que respeitava à utilização dos fármacos prescritos, terem um plano atualizado de ação para todos os cuidadores, a utilização de medicação de recurso para situações de agudização/exacerbação dos sintomas e terem uma parceria com o pediatra da criança, incluindo um plano de consultas a cada 6 meses.

Nesta intervenção, os *coaches* foram enfermeiros de pediatria que, para além de serem especializados na área, tiveram sessões de formação para poderem desenvolver *coaching*, assim como sobre aspetos mais específicos relacionados, por exemplo, com a relação que iriam estabelecer com os pais (clientes) e os diferentes estadios de comportamento destes face ao que era esperado.

Após realizarem a avaliação da intervenção (através de um estudo caso-controlo), os autores concluem que a intervenção (*coaching* através do telefone por enfermeiros) teve alterações positivas nos comportamentos de saúde dos pais na gestão da asma dos filhos. Houve uma melhoria na qualidade de vida (relacionada com a asma) das crianças, que apresentaram menos sintomas diurnos e menos limitações na atividade física. Os resultados permitiram ainda concluir que o conhecimento dos pais e a compreensão de como lidar com a situação melhorou, assim como a sua autoconfiança, tornando-se mais proactivos na gestão das situações agudas e crónicas das crianças.

Através destes três estudos, é possível concluir que o *coaching* pode ser uma estratégia na promoção e educação para a saúde, produzindo ganhos em saúde.

Na pesquisa efetuada para a presente revisão, identificaram-se dois artigos que demonstram a utilização do *coaching* na intervenção dos enfermeiros na área da gestão, mais especificamente associados à liderança.

Vesterinen, Suhonen, Isola, Paasivaara & Laukkala (2014) estudaram a perceção dos enfermeiros gestores acerca do seu estilo de liderança, capacidades e conhecimento nesta área. Dos diferentes estilos de liderança que foram identificados pelos enfermeiros gestores, foi dado ênfase ao *coaching*, nomeadamente naqueles que tiveram formação específica em liderança, embora alguns refiram que, em tempos de mudança, necessitam de força e assertividade para lidarem com os colaboradores. No entanto, alguns enfermeiros consideraram que o seu conhecimento e habilidades em *coaching* eram insuficientes. Não estando claramente identificado, mas depreende-se que neste estudo os clientes do *coaching* desenvolvido pelos enfermeiros gestores, são os diferentes colaboradores ou membros da equipa.

Com temática idêntica surge o estudo de Ustá (2012), que procurou caracterizar a prática do *coaching* na gestão em enfermagem, através da perceção dos gestores de enfermagem.

A autora inferiu na sua análise que os enfermeiros gestores que participaram no estudo não utilizavam a liderança *coaching* na sua prática, mas tal facto, não impediu que transmitissem a sua perceção sobre o tema. Consideram que é uma intervenção voltada para a ação, visa o aperfeiçoamento e a superação profissional e pessoal, promovendo produtividade e a qualidade de vida no trabalho. De acordo com os enfermeiros gestores, a liderança *coaching* tem um papel fundamental na melhoria da comunicação, no desempenho profissional, na realização pessoal e da equipa, assim como no bem-estar do gestor e da equipa, com impacto no compromisso com objetivos e obtenção de resultados. A autora enfatiza a necessidade de formação profunda e consistente sobre esta temática.

Tal como no estudo anterior, os clientes poderão ser todos os membros da equipa, classificando-se o tipo de *coaching* desenvolvido ao nível da gestão (de acordo com estes dois estudos) pode ser *coaching* por pares, mas também *coaching* interprofissional, dependendo dos clientes alvo.

Pela análise dos artigos, foi possível constatar que *coaching* surge como um processo ou método, indo ao encontro das definições de O'Connell *et al* (2012) e Afonso (2010) mas também é assumido como estratégia, tal como referem Donner & Wheeler (2009).

A sua aplicação prática implica a relação estabelecida entre o *coach* e o cliente, centrada nas necessidades e objetivos que este pretenda atingir (Dyess *et al*, 2017; William, 2016).

Apresentando diferentes perfis de *coaches*, os artigos revelam a necessidade de formação destes para desenvolverem *coaching*, enfatizando a importância do conhecimento, perícia e experiência para que a sua intervenção junto dos clientes seja eficaz, tal como sugerem Schaub, Luck, & Dossey (2012) podendo constituir-se como uma competência chave (Donner & Wheeler, 2009) para enfermeiros prestadores de cuidados, gestores, educadores e investigadores, dado que implica um compromisso nas relações que estabelecem com o objetivo de melhorar o desenvolvimento pessoal e profissional.

## 5 CONCLUSÃO

Pela pesquisa realizada, constatou-se que existe uma efetiva utilização do *coaching* na Enfermagem em diferentes áreas.

- Ao nível da formação:

O *coaching* revelou-se uma estratégia promotora do desenvolvimento de competências interpessoais, instrumentais ou sistémicas dos estudantes da formação inicial, durante o ensino teórico ou clínico. Em contexto de formativo, o papel de *coach* foi assumido por professores, estudantes e orientadores da prática dos cuidados.

A formação em serviço ao nível das instituições de saúde, foi dirigida a enfermeiros ou para grupos multiprofissionais (enfermeiros, médicos, terapeutas, dietistas entre outros). No que diz respeito aos enfermeiros, esta estratégia revelou-se fundamental na sua integração nas instituições/serviços, bem como na sua capacitação para melhorar a qualidade da prestação de cuidados. O resultado da sua utilização em grupos multiprofissionais teve impacto quer no desenvolvimento individual quer coletivo, nomeadamente no que respeita à relação entre os diferentes profissionais e à aprendizagem resultante de reflexão sobre a ação. Em ambas as situações, os *coaches* foram enfermeiros.

As práticas de *coaching* ao nível da formação remetem para a tipologia de *coaching* por pares e interprofissional.

- Ao nível da prestação de cuidados:

Os estudos consultados demonstraram que se pode recorrer ao *coaching* na prestação de cuidados nomeadamente quando se desenvolve educação para a saúde com o intuito de promoção de hábitos de vida saudáveis ou na adesão a diferentes regimes terapêuticos. O modo como os *coaches* (enfermeiros e estudantes de enfermagem) se relacionam com as pessoas (encorajando, apoiando, desenvolvendo um acompanhamento de proximidade) permite alcançar os objetivos terapêuticos propostos, sendo que estes devem ser definidos pelos clientes. O recurso ao *coaching* na prestação de cuidados no que respeita à promoção e educação para a saúde produz ganhos em saúde.

A implementação do *coaching* na prestação de cuidados remete para a tipologia de *coaching* em saúde.

- Ao nível da gestão:

A liderança *coaching* tem um papel determinante na comunicação entre os gestores/líderes e as equipas, na melhoria do desempenho profissional com impacto ao nível da produtividade e na satisfação dos envolvidos. As competências *coaching* de um líder são influenciadoras nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, contribuindo para o crescimento da organização, o que implica que realizem formação específica para melhorarem o seu desempenho a este nível.

No que respeita à tipologia *coaching* nesta área, emerge o *coaching* por pares e interprofissional.

- Ao nível da investigação:

A produção científica consultada demonstrou que, pela sua pertinência e atualidade, o *coaching* é objeto de investigação em diferentes áreas e de estudo do impacto desta estratégia ao nível da formação, da prestação de cuidados e gestão em enfermagem.

Em diferentes artigos é enfatizada a necessidade do conhecimento e das tomadas de decisão serem baseados na evidência científica, sendo sugerido por todos os autores a relevância da temática ser mais aprofundada através da investigação.

Pode concluir-se que o *coaching* é uma estratégia possível de ser utilizada no desenvolvimento da intervenção da Enfermagem em diferentes níveis, havendo necessidade de formação específica na área, com o intuito de promover uma relação de colaboração entre o *coach* e o(s) seu(s) clientes, podendo constituir-se como um desafio no desenvolvimento pessoal e profissional dos enfermeiros e das pessoas de quem cuidam, promovendo assim melhoria da qualidade ao nível individual e organizacional da saúde.

## 6 REFERÊNCIAS

- Afonso, P. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ammentorp, J., Uhrenfeldt, L., Angel, F., Ehrensverd, M., Carlsen, E., & Kofoed, P. E. (2013). Can life coaching improve health outcomes? - A systematic review of intervention studies. *BMC Health Services Research* 13: 428, pp. 1-13.
- Bastos, R. (2019). *Coaching em Medicina Dentária*. Faculdade de Ciências da Saúde. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10284/8348>
- Bizarro, V. (2013). *Vivências de Coaching de Assistentes Convidados: Um caminho Supervisivo*. Coimbra: Dissertação de Mestrado; Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.
- Carpenter, R., DiChiacchio, T., & Barker, K. (2019). Interventions for self-management of type 2 diabetes: An integrative review. *International Journal of Nursing Sciences*; 6, pp. 70-91.
- Coolbrandt, A., Wildiers, H., Laenen, A., Aertgeerts, B., Dierckx de Casterlé, B., van Achterberg, T., & Milisen, K. (2018). A Nursing Intervention for Reducing Symptom Burden During Chemotherapy. *Oncology Nursing Forum*, 45 (1), pp. 115-128.
- Devine, M., Meyers, R., & Houssemand, C. (2013). How can coaching make a positive impact within educational settings? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 93, pp. 1382-1389.
- Donner, G., & Wheeler, M. (2009). *Coaching in Nursing: An Introduction*. USA: International Council of Nurses; The Honor Society of Nursing, Sigma Theta Tau International.
- Dossey, B., & Hess, D. (July de 2013). Professional Nurse Coaching: Advances in National and Global Healthcare Transformation. *Global Advances in Health and Medicine*; [www.gahmj.com](http://www.gahmj.com), 2(4), pp. 10-16.
- Dyess, S., Sherman, R., & Eggenberg, T. (2017). Structured Coaching Programs to Develop Staff. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 48(8).
- Fazel, P. (2013). Teacher-coach-student coaching model: A vehicle to improve efficiency of adult institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 97, pp. 384-391.
- Fielden, S., Davidson, M., & Sutherland, V. (2009). Innovations in coaching and mentoring: implications for nurse leadership development. *Health Services Management Research*; 22, pp. 92-99.
- Fowler, D. (2014). Career Coaching: Innovative Academic–Practice Partnership for Professional Development. *The Journal of Continuing Education Nursing*, 45(5), pp. 205-209.
- Franco, S., Rodrigues, J., & Moutão, J. (2018). Formação dos profissionais do desporto: projeto sport, physical education and coaching in health (SPEACH). *Desporto, Desenvolvimento e Bem Estar - Fórum Politécnico#4*. Setúbal: REDESPP, pp. 193 -201. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.15/2423>
- Huggins, D. (April de 2016). Enhancing nursing students' education by coaching mentors. *Nursing Management*, 23(1), pp. 30-32.
- Jacobsen, F.F.; Mekki, T.E.; Førlund, O.; Folkestad, B.; Kirkevold, Ø.; Skår, R.; Tveit, E.M.; Øye, C. (2017) A mixed method study of an education intervention to reduce use of restraint and implement person-centred dementia care in nursing homes. *BMC Nursing*; pp: 16:55.
- Jewell, A. (2013). Supporting the novice nurse to fly: A literature review. *Nurse Education in Practice*; 13, pp. 323-327.

- Kelton, M. (2014). Clinical Coaching - An innovative role to improve marginal nursing students' clinical practice. *Nursing Education in Practice*; 14, pp. 709-713.
- Matamoros, L., & Cook, M. (2017). A Nurse-Led Innovation in Education: Implementing a Collaborative Multidisciplinary Grand Rounds. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 48(8), pp. 353-357.
- Menard, K., & Maas, N. (2019). Assisting BSN students in moving from novice to advanced beginner through student-LED simulations. *Nurse Education in Practice*; 34, pp. 145-149.
- O'Connell, B., Palmer, S., & Williams, H. (2012). *Solution Focused Coaching in Practice*. London and New York: Routledge.
- Ordem dos Enfermeiros. (2001). *Padrões de Qualidade dos Cuidados de Enfermagem: Enquadramento conceptual; Enunciados descritivos*. Lisboa: Ordem dos Enfermeiros: Conselho de Enfermagem.
- Ordem dos Enfermeiros. (2006). *Investigação em Enfermagem: Tomada de Posição*.
- Sarsur, A., & Parente, C. (2017). O Processo de Coaching e a Gestão de Pessoas: (Re)conhecer para criticar. *Anais do XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração EnANPAD*, pp. 1-17. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/117636>
- Schaub, B., Luck, S., & Dossey, B. (February de 2012). Integrative Nurse Coaching for Health and Wellness. *Alternative and Complementary Therapies. Mary Ann Liebert, Inc.*, 18(1), pp. 14-20.
- Swerczek, L.M.; Banister, C.; Bloomberg, G.R.; Bruns, J.M.; Epstein, J.; Highstein, G.R.; Jamerson, P.A.; Sterkel, R.; Wells, S.; Garbutt, J.M. (2013) A Telephone Coaching Intervention to Improve Asthma Self-Management Behaviors. *Pediatric Nursing*; May-June; Vol. 39; Nº. 3; pp: 125- 145
- Tucker, S., & Lanningham, L. (2015). Nurse-Led School-Based Child Obesity Prevention. *The Journal of School Nursing*, 31 (6), pp. 450-466.
- Tweedie, K., Yerrell, J., & Crozier, K. (May de 2019). Collaborative coaching and learning in midwifery clinical placements. *Bristish Journal of Midwifery*, 27(5), pp. 324-329.
- Ustá, V. (2012). *Coaching na Gestão em Enfermagem*. Lisboa: Dissertação de Mestrado; Escola Superior de Enfermagem de Lisboa.
- Vesterinen, S., Suhonen, M., Isola, A., Paasivaara, L., & Laukkala, H. (2013). Nurse Managers' Perceptions Related to Their Leadership Styles, Knowledge, and Skills in These Areas - A Viewpoint: Case of Health Centre Wards in Finland. *ISRN Nursing, Hindawi publishing Corporation*, pp. 1-9.
- Waddell, D., & Dunn, N. (March/April de 2005). Peer Coaching: The Next Step in Staff Development. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 36(2), pp. 84-89.
- William, R. (2016). *Nurses as leaders: evolutionary visions of leadership*. New York: Springer Publishing Company, LLC