



PERSPECTIVAS DOCENTES SOBRE ENSINO DA LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DO ENFERMEIRO

Patrícia Alves Galhardo Varanda*

Simone Coelho Amestoy**

Gilberto Tadeu Reis da Silva***

Vânia Marli Schubert Backes****

Silvana Lima Vieira*****

Camila Dourado Reis das Virgens*****

Ise Adriana Reis dos Santos*****

RESUMO

Objetivo: compreender o ensino da liderança na formação do enfermeiro, a partir das perspectivas de docentes. **Método:** estudo qualitativo, de método estudo de caso, realizado com 36 docentes de uma universidade pública localizada no Estado da Bahia. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e mediante investigação documental e submetidos à análise temática, com auxílio do software *Nvivo*. Adotou-se o referencial teórico de Paulo Freire. **Resultados:** a liderança envolve autodesenvolvimento, capacidade gerencial e trabalho em equipe. As estratégias didáticas facilitadoras utilizadas no ensino desta competência contemplam metodologias ativas, aulas dialogadas, discussões críticas e problematizadoras. **Conclusão:** é importante impulsionar debates e pesquisas sobre o ensino da liderança em enfermagem a fim de estimular o desenvolvimento dessa competência ainda durante a formação com o intuito de, dessa forma, contribuir para a qualidade da assistência em saúde.

Palavras-chave: Liderança. Enfermagem. Educação em Enfermagem. Bacharelado em Enfermagem. Aprendizagem.

INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), primar pela liderança na prática da enfermagem e promovê-la durante a formação do enfermeiro requer uma preocupação constante⁽¹⁾. O empenho em capacitar e qualificar esse profissional reverbera na eficácia do exercício da liderança, por isso torna-se importante o desenvolvimento dessa competência desde o início da graduação⁽²⁾. No entanto, o enfermeiro, quando recém-formado, nem sempre se encontra bem preparado para exercer as funções de líder, o que é um ponto crítico, tendo em vista a crescente demanda por cuidados e a relação direta estabelecida entre a liderança e a qualidade da assistência prestada.

Nesse cenário, é importante que os docentes de

enfermagem reconheçam a necessidade contemporânea de incentivar comportamentos inovadores entre os graduandos, para que estes atuem como agentes de mudança capazes de identificar e facilitar melhorias no processo de cuidado dos pacientes⁽³⁾. Isso demanda investimentos e preparo, ao longo do ensino em Enfermagem, destinados tanto ao desenvolvimento de enfermeiros-líderes para atuar no cuidado à saúde, quanto ao atendimento a um perfil profissional que, cada vez mais, na ação desta competência, requer conhecimentos técnico-científicos, habilidades gerenciais e relacionais, atitudes e valores crítico-reflexivos^(4,5).

É válido mencionar que a formação docente no ensino superior em Saúde tem como objetivo investigar e refletir sobre o entendimento de que o

*Este manuscrito foi extraído da dissertação intitulada "Formação do enfermeiro-líder: desafios para os docentes à luz de Paulo Freire", 2019, para o Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Saúde da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

**Doutoranda, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Saúde da Universidade Federal da Bahia, Salvador-BA. E-mail: pati_ag@yahoo.com.br. ORCID: 0000-0001-8120-7983
***Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Profa Adjunta do Curso de Enfermagem da Universidade Federal do Vale do São Francisco. E-mail: simoneamestoy@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-8310-2157

****Enfermeiro, Pós-doutor em Ensino em Ciências da Saúde e Gestão em Serviços de Saúde, Prof. Titular da Universidade Federal da Bahia. E-mail: gilberto.tadeu@ufba.br. ORCID: 0000-0002-0595-0780

*****Enfermeira, Pós-doutora em Enfermagem, Profa Titular da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: vania.backes@ufsc.br. ORCID: 0000-0002-8898-8521

*****Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Profa Adjunta da Universidade do Estado da Bahia-UNEB. E-mail: silvana.limavieira@gmail.com. ORCID: 0000-0002-9663-3691

*****Enfermeira, Mestre em Enfermagem e Saúde, Profa Universidade Estadual de Feira de Santana-BA. E-mail: camila.drvirgens@gmail.com. ORCID: 0000-0003-3329-1927

*****Enfermeira, Doutoranda, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Saúde da Universidade Federal da Bahia. E-mail: ises.adriana.reis@gmail.com. ORCID: 0000-0002-5858-5537

papel do professor é essencial na formação e na trajetória de futuros profissionais nas áreas da Saúde. Sendo assim, o aprimoramento pedagógico, ao longo da história, necessitou de mudanças no processo de oferta de conhecimento e seu aprendizado. Desse modo, por essa ótica, os métodos de aprendizagem ativa hoje proporcionam o protagonismo dos discentes, e os docentes são a base na mediação desse processo de ensino, o qual apoia o aluno na construção do conhecimento⁽⁴⁾.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e a Lei das Diretrizes e Bases (LDB), na enfermagem e na medicina, visam uma formação continuada de docentes com abrangência coletiva, valorizando espaços para reflexão sobre prática de ensino, melhorias pedagógicas, éticas e políticas do profissional docente⁽⁴⁾. Nesse ínterim, cabe destacar que a DCN da Enfermagem brasileira instituiu, para a formação do enfermeiro, requisitos baseados em seis competências relacionadas à sua formação: tomada de decisão, comunicação, administração, atenção à saúde, gerenciamento, educação permanente e liderança⁽⁵⁾.

Considerando tais características, a liderança é uma competência que pode ser compreendida, na enfermagem, como uma habilidade por meio da qual o enfermeiro-líder influencia sua equipe em prol do alcance de um objetivo comum, atendendo às necessidades de saúde dos pacientes e seus familiares⁽⁶⁾. Deve-se considerar, também, que a liderança integra um processo construtivo que, ao longo dos anos, gera distintos significados e conceitos⁽⁷⁾.

O cenário da saúde necessita de líderes dispostos a lidar com os imprevistos e as ambiguidades, assim, espera-se que esses atuem com segurança, agilidade e qualidade. Além disso, os enfermeiros precisam estar preparados para exercer a liderança a fim de alcançar melhorias nos níveis da saúde, sendo essencial compor referenciais sistêmicos na educação, na pesquisa e na prática para consolidar a liderança prospectiva e empreendedora⁽⁷⁾.

Frente a esses paradigmas, a tendência tem sido de os docentes estarem atentos a uma preparação gradativa dos futuros enfermeiros para que estes se ajustem às exigências de um mundo do trabalho complexo, que valoriza especialistas capazes de responder às adversidades das práticas em saúde e favorecer mudanças no ensino⁽⁵⁻⁸⁾. Esse cenário, no entanto, requer dos profissionais uma comunicação eficiente por meio do diálogo, além de demandar

que sejam participativos, críticos, comprometidos com sua prática e genuinamente envolvidos com o aprender a aprender. Assim, durante a formação acadêmica, as atividades educacionais devem contribuir para que o discente reflita, explore e adquira conhecimentos diversificados, que o auxiliem no desenvolvimento de suas capacidades comunicativas, administrativas, gerenciais, de liderança, entre outras.

Diante do exposto e da relevância de ampliar a compreensão e reflexão sobre o ensino da liderança no âmbito da Enfermagem, propõe-se este estudo, desenvolvido sob o referencial teórico de Paulo Freire⁽⁹⁾, cuja obra é amplamente reconhecida no campo da educação e tem grande valor na atualidade. Com base na relevância do autor, a enfermagem tem buscado se apropriar dos pensamentos do autor, na tentativa de adotar novas perspectivas de ensino que respondam aos anseios da profissão⁽¹⁰⁾.

Freire considera que o ensino precisa ser essencialmente fundado em uma relação de respeito e humildade de um sujeito para com o outro. Segundo ele, a educação não deve ser bancária, ou seja, ela necessita ir além de um ato de mero depósito em que o educador transfere o conteúdo e o educando o recebe passivamente⁽⁹⁾. Os pressupostos de Paulo Freire contribuem, sobremaneira, no âmbito da educação, para a perspectiva do “empoderamento do sujeito”, um diálogo entre os sujeitos de forma horizontal, em que os saberes precisam ser compartilhados, havendo, por conseguinte, uma responsabilidade no papel de quem ensina e conquistada a partir da participação⁽¹⁰⁾. Transpor o modelo combatido por Freire, entretanto, ainda é um desafio para os docentes de enfermagem, que precisam não só incentivar o pensamento crítico e o progresso profissional dos discentes, mas também oportunizar momentos para que consigam desenvolver esta importante competência profissional.

Para isso, atualmente, muitos docentes têm utilizado as metodologias ativas e problematizadoras como instrumentos de auxílio no desenvolvimento de líderes. Essas metodologias têm se mostrado capazes de estimular a autonomia e a criatividade dos discentes para tomada de decisões, pois se baseiam nas problemáticas das práticas simuladas e reais. Assim, nesse processo de aprendizagem, são inseridos conteúdos para discussão durante dinâmicas criativas, seminários,

oficinas pedagógicas, simulações em laboratório, jogos criativos, filmes e outras estratégias igualmente válidas⁽⁵⁾.

O presente estudo⁽¹¹⁾ reforçou a importância do desenvolvimento de habilidades a partir do método de enfermagem baseado em evidências, considerando que a ampla gama de habilidades eficazes de liderança proporcionadas pelo ambiente universitário por meio dos ensinamentos teóricos e práticos pode não ser o suficiente para o desenvolvimento da liderança entre os discentes, geralmente porque os recursos são limitados ou porque faltam oportunidades de prática. Além disso, sabe-se que os traços de liderança evoluem com o tempo, assim como as qualidades pessoais como autoconhecimento e facilidade para se comunicar vão sendo aprimorados de acordo com as experiências práticas após a formação⁽¹¹⁾.

Desse modo, torna-se fundamental compreender o processo de formação do graduando de enfermagem para que ele possa, no futuro, estar preparado para assumir com eficácia cargos de liderança⁽¹²⁾. Assim, esse estudo se justifica, pois o processo de formação do enfermeiro-líder deve ser discutido com maior amplitude no meio acadêmico pelos docentes, sobretudo no que diz respeito a conteúdos que envolvam a liderança e contribuam para a aplicabilidade de novas estratégias facilitadoras capazes de fortalecer o desenvolvimento desta competência profissional e propiciar melhorias na qualidade da assistência.

Ademais, vale mencionar que existem poucas produções na enfermagem que abordem a temática do ensino da liderança pelo referencial teórico de Paulo Freire. Logo, o presente estudo objetivou compreender o ensino da liderança na formação do enfermeiro a partir das perspectivas de docentes e buscou responder à seguinte questão norteadora: Qual a percepção dos docentes de enfermagem sobre o ensino da liderança durante a graduação e quais estratégias didáticas facilitadoras utilizam no ensino da competência de liderança?

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, de método estudo de caso, cujo objetivo foi analisar a percepção dos docentes de enfermagem sobre o desenvolvimento de liderança durante a graduação e as estratégias didáticas facilitadoras por eles utilizadas para desenvolver

esta competência. Tal abordagem seguiu um método de análise dos acontecimentos, das relações, das representações e das opiniões em toda sua complexidade, assim delimitando o problema no contexto da vida real⁽¹³⁾. O estudo foi guiado pelos Critérios consolidados para relatar pesquisas qualitativas (COREQ).

É válido mencionar que o estudo integra o projeto matriz intitulado “Ensino da Liderança na Graduação em Enfermagem: perspectivas dos docentes e discentes”. Sendo assim, a pesquisa foi desenvolvida em uma universidade pública localizada no Estado da Bahia. No período da coleta de dados, atuavam no Curso de Graduação em Enfermagem 68 docentes permanentes, dos quais, 36 aceitaram participar. Eles atenderam aos seguintes critérios de inclusão: ser docente permanente do curso de graduação em enfermagem e ter atuado por, no mínimo, um ano na referida Escola de Enfermagem. Cabe informar que, oito docentes não atenderam aos critérios de inclusão, quatorze docentes não demonstraram interesse em participar da pesquisa, cinco estavam afastados para realização de doutorado, um havia se aposentado, duas estavam em licença-maternidade e outras duas em licença-médica.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e mediante pesquisa documental. As entrevistas ocorreram seguindo um roteiro semi-estruturado, oportunizando que novas perguntas emergissem durante o diálogo. Essas foram registradas mediante autorização dos participantes, com o auxílio de um gravador e também de um celular no modo gravação de áudio. Os encontros foram previamente agendados e ocorreram de forma individual, em sala reservada no local do estudo, entre os meses de fevereiro e agosto de 2017. As entrevistas foram realizadas por discentes de enfermagem do *lócus* dessa pesquisa, sendo sete da graduação e um do mestrado, os quais foram conduzidos e orientados pela coordenadora do projeto matriz ao qual essa pesquisa está vinculada, esta é doutora na temática abordada e capacitada na aplicabilidade de entrevistas. A duração aproximada das entrevistas variou entre 40 minutos e duas horas. Os encontros foram agendados conforme disponibilidade dos participantes, os quais expressaram anuência em participar do estudo mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para garantir o anonimato, durante a transcrição, todos tiveram

suas falas identificadas pela letra “D” (docente), seguida de um número ordinal correspondente à sequência de realização das entrevistas. As entrevistas foram transcritas na íntegra, sendo armazenadas pelo período de cinco anos pela coordenadora do projeto matriz. A saturação dos dados ocorreu no momento em que não haviam novos nomes para participarem e os dados começaram a se repetir sem novos conteúdos.

Quanto à análise documental, esta foi realizada com base no projeto pedagógico do curso e nos planos dos componentes curriculares do Curso de Graduação de Enfermagem, disponibilizados pela coordenação/colegiado da referida Escola de Enfermagem, de modo impresso e digital. Esses documentos foram analisados e as unidades de sentido transcritas para elaboração de uma matriz no Word® (versão 2016), criada pelos autores. Em seguida, após leitura minuciosa, buscou-se identificar os principais elementos que possibilitassem aproximações com a temática e as entrevistas, evidenciando assim dados e fragmentos das ementas, dos objetivos e das metodologias.

Os dados das entrevistas foram analisados com o auxílio do Software NVivo® 11, programa que auxilia na codificação dos dados, armazenamento e organização dos achados⁽¹⁴⁾. Também foi realizada uma interpretação inferencial, descrita minuciosamente, adotando a proposta de análise temática por Minayo⁽¹³⁾. Esta técnica preconiza uma leitura flutuante do material de campo, a constituição do corpus que se refere ao universo estudado e a leitura exaustiva do material em todos seus aspectos previstos no roteiro. A leitura exaustiva do material coletado possibilitou a formulação da codificação dos achados, em um processo exploratório rico de detalhes, no qual o investigador busca por categorias e subcategorias. Por fim, realizou-se o tratamento dos resultados obtidos, seguido de interpretação, colocando-se em relevo as informações obtidas. Nesta etapa, foram evidenciadas, através dos dados, duas categorias: “Liderança na perspectiva dos docentes” e “Estratégias didáticas facilitadoras para o desenvolvimento de líderes”.

O estudo foi desenvolvido conforme os preceitos éticos da Resolução nº. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a pesquisa com seres humanos⁽¹⁵⁾, e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem da Universidade Federal da Bahia, sob o número de

parecer 1.479.217 e CAAE: 54719616.6.0000.5577.

RESULTADOS

Participaram do estudo 36 docentes, a maioria do sexo feminino (n=30), atuantes em diferentes disciplinas do primeiro ao décimo semestre. O tempo de formação variou entre 20 e 43 anos, com média de 23 anos. Em relação ao tempo de atuação na docência na instituição do estudo, identificou-se variação de 01 a 39 anos, a maioria com tempo de atuação variando entre 02, 30 e 39 anos de ensino. Sobre o nível de titulação, predominaram docentes com doutorado (nº=24), seguidos de mestres (nº=08) e pós-doutores (nº=04).

Da análise, emergiram duas categorias, a primeira intitulada “Liderança na perspectiva dos docentes”, constituída pelas subcategorias: processo de autodesenvolvimento da competência de liderança; capacidade gerencial; e trabalho em equipe. A segunda categoria, “Estratégias didáticas facilitadoras para o desenvolvimento de líderes”, foi composta pela subcategoria “metodologias ativas e problematizadoras”.

Liderança na perspectiva dos docentes

Nesta categoria, verificou-se que, na perspectiva dos docentes, a liderança é um processo de autodesenvolvimento e um conjunto de habilidades teóricas a serem desenvolvidas. Foram extraídas dessa categoria as seguintes subcategorias: Processo de autodesenvolvimento da competência de liderança; Capacidade Gerencial; e Trabalho em equipe.

Processo de autodesenvolvimento da competência de liderança

Evidenciou-se a concepção dos docentes de enfermagem acerca da liderança, aqui representada como um processo de autodesenvolvimento.

Entendo liderança como uma capacidade que pode ser desenvolvida como pode ser nata. Só que é aquela capacidade que faz com que outras pessoas desenvolvam atividades no sentido de um alcance de um objetivo ou uma meta. (D9)

[...]Eu vejo a liderança como uma possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Então, é um atributo, é uma competência que você desenvolve. Você aprende e apreende a liderança [...]. (D12)

Então, eu penso que a liderança é uma construção de habilidades teóricas e, na graduação, é essencial a gente ter [...]. (D20)

Capacidade gerencial

Na percepção dos docentes, a liderança está voltada também para o aspecto de capacidade gerencial, na qual o enfermeiro-líder estará diante de situações em que necessitará gerir pessoas em seu ambiente de trabalho.

Entendimento sobre a liderança que eu vejo é a capacidade de alguém saber delegar[...]porque o líder sempre tem que formar outros líderes[...] A liderança não pode ser autoritária, mas a liderança tem que ter autoridade. (D10)

Para mim, é uma ação onde as pessoas vão coordenar, vão gerir, vão organizar, vão identificar as necessidades, levantar problemas, estabelecer metas a serem cumpridas, serem direcionadas em busca de uma harmonia progressiva, resolutive e efetiva. (D21)

Trabalho em equipe

Sob o entendimento dos docentes, o líder é um indivíduo com a capacidade de engajar um grupo de pessoas para o alcance de objetivos comuns e que consegue identificar as potencialidades de cada membro da equipe.

No meu entendimento, a liderança é uma ação do indivíduo em liderar um conjunto de pessoas para que essas pessoas consigam aproveitar as suas potencialidades com os conhecimentos já adquiridos e de acompanhar [...].(D4)

Acho que liderança é a capacidade de você gerir um grupo para atingir metas não só objetivas como subjetivas, mas você ter uma meta. E a liderança, acho que é a capacidade de fazer com que as coisas sejam alcançadas, o que, a meu ver, exige planejamento[...]. (D25)

Estratégias didáticas facilitadoras para o desenvolvimento de líderes

Nesta categoria, encontram-se reunidas as estratégias didáticas utilizadas pelos docentes para favorecer o desenvolvimento de enfermeiros-líderes durante a graduação. Evidenciou-se também como contraponto o inverso, ou seja, alguns docentes não identificaram o uso de recursos que facilitassem esse processo durante a formação do discente de

enfermagem.

Metodologias ativas e problematizadoras

Algumas estratégias relatadas durante as entrevistas foram a discussão dessa temática de formas distintas e a utilização do modelo tradicional de ensino com aulas expositivas, porém com a participação mais efetiva dos discentes por meio de metodologias ativas. Os docentes destacaram, sobretudo, discussões e debates em conjunto, por meio de rodas de conversa, trabalho em grupo, simulações com problemáticas, desta forma, utilizando métodos em que todos participem e debatam as temáticas propostas.

[...]eu uso absolutamente tudo aquilo que se considera como metodologias ativas, eu uso grupos, esse semestre a gente tem rodas de conversas movidas por estudantes[...]. Então, eles até trazem cartazes para expor uma ideia que chama atenção. (D6)

Eu acho que as simulações são bem interessantes. Sejam simulações com problemas, então eu tenho o problema e o questionamento de como um líder como você resolveria.[...]De que possamos utilizar mais metodologias participativas, problematizadas e simulações de forma mais explícita. (D16)

Hoje ainda o componente está em uma metodologia bancária, conservadora e tradicional. [...] Mas há um pensar de mudar isso. De fazer com que os alunos sejam mais participativos, e esse processo de aprendizagem seja construído com o professor e não somente recebido. (D21)

Também foi possível identificar que alguns docentes não fomentavam o ensino da liderança por não atuarem neste conteúdo, tampouco explicitaram o uso de qualquer estratégia com esta finalidade. No entanto, apesar disso, eles disseram que incentivavam o pensamento crítico e a tomada de decisão.

Nenhuma porque eu não ensino a liderança[...] os métodos eu uso e que mais estou interessada em despertar nas pessoas, que é a capacidade de pensar, a capacidade de decidir, a capacidade de se inserir, e a capacidade de agir, mas essas capacidades não dependem de mim, dependem mais do outro[...]. (D6)

[...] Eu não tenho estratégia nenhuma[...] A estratégia que eu utilizo na prática é essa de facilitar para que o aluno se empodere do que ele está fazendo[...]. (D20)

Apreende-se, a partir das respostas, que as estratégias didáticas facilitadoras (rodas de conversa,

debates, trabalho em equipe, simulações com problemáticas) não eram reconhecidas pela maioria dos entrevistados como necessárias para a formação de líderes, o que corrobora com uma ótica ainda fundamentada na fragmentação dos componentes por disciplinas específicas. Contudo, o cenário evidenciado pelos depoimentos reforça que em algumas disciplinas não fica nitidamente expressa a abordagem da liderança e, portanto, este conteúdo deixa de ser trabalhado, apesar de sua importância para a atuação profissional.

Análise Documental dos Planos de Curso de Componente Curricular

Com base na análise dos planos de ensino dos componentes curriculares e do projeto pedagógico do curso, pode-se evidenciar que, nas ementas, não há relação direta estabelecida com a palavra liderança, além disso não são todos os componentes que contemplam e abordam o ensino dessa competência. Assim, na tentativa de apresentar as ementas que mais se aproximaram do ensino da liderança, elaborou-se o Quadro 1.

Quadro 01. Componentes curriculares associados ao desenvolvimento da Liderança

Componentes Curriculares	Trechos das Ementas	Fragmentos da Análise dos Objetivos	Metodologias contidas nos planos de ensino
Gestão e Educação Permanente em Saúde e Enfermagem	“Processo de trabalho em saúde e em enfermagem. Conflito no trabalho. Processo de tomada de decisão participativa. Estratégias, mecanismos e ferramentas no processo de gestão. [...]”	“Compreender o processo de trabalho em saúde e a influência das diferentes correntes administrativas”; “Identificar e compreender os modelos de gestão nos serviços de saúde”; “Reconhecer e operacionalizar ferramentas de gestão de sistemas e serviços de saúde no Brasil”.	“O conteúdo teórico [...] estudos de caso, estudos dirigidos, fóruns de discussão, análise de situações problema, aula expositiva”.
Cuidados de Enfermagem a Pessoas no Contexto Hospitalar	“Abordagem da gestão dos riscos, segurança e qualidade do cuidado [...] Discussão sobre a organização do processo de trabalho [...]”	“Analisar criticamente a eficácia do Cuidado Sistematizado”.	“Aula dialogada; Aula expositiva e dialogada; estudo dirigido; dinâmica de grupos; dramatização de entrevistas, formulação de diagnósticos e planos de cuidados; leitura e análises; aula prática demonstrativa em laboratório de habilidades com uso da simulação em saúde [...]”
Cuidados de Enfermagem a Pessoas no Contexto Hospitalar em Situação de Urgência e Emergência	“Atividades práticas em ambiente hospitalar e simulação realística em laboratório com base na clínica ampliada.”	“Refletir sobre o papel do enfermeiro em unidades de emergência”; “Desenvolver um raciocínio crítico-criativo diante das intervenções emergenciais [...]”; “Estimular o relacionamento interpessoal do estudante de enfermagem com a equipe multiprofissional, usuário e família”.	“As aulas teórico-práticas [...], problematizando e contextualizando com a prática, refletindo de maneira crítica sobre o cuidado de enfermagem [...]”
Educação em Saúde	“Propostas pedagógicas libertadoras e comprometidas com o desenvolvimento da solidariedade; da cidadania [...]”	“Discutir as ideias pedagógicas que fundamentam a concepção crítica, dialógica e participativa da educação em saúde”.	“Interação, participação e diálogo [...]”
Estágio Curricular II	“Inserção do estudante em situação real do processo de trabalho em enfermagem no âmbito do cuidado de enfermagem na atenção básica”.	“Construir novos conhecimentos, competências e habilidades a partir da interação com a prática de atenção e gestão no âmbito da atenção básica”. “Aprofundar o conhecimento do processo de gestão do SUS [...]”.	“Encontros interativos, aula dialogada, oficinas, seminários, pequenas investigações e análises de situações observadas ou pesquisadas nos espaços de trabalho e aprendizagem [...] atividades em campo [...], estudo de caso.”
Seminários de Ética e Bioética IIA	“Princípios bioéticos que envolvem a responsabilidade profissional e a tomada de decisão no cotidiano do trabalho em enfermagem.”	“Expressar situações vivenciadas de necessidade de uma tomada de decisão no cuidado com a pessoa, família, comunidade e equipe de trabalho”.	“Visualização de filmes com análise crítica e reflexiva [...]”.

Fonte: elaborado pelos autores.

DISCUSSÃO

Quanto à formação dos docentes, a maioria possuía a titulação de doutorado e experiência tanto na docência como em serviços de saúde, fato que contribui no enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem sobre a temática da liderança. Essa multidisciplinaridade do corpo docente amplia a compreensão acerca da importância do ensino da liderança durante a graduação para o aprimoramento profissional.

Além disso, o desenvolvimento das práticas pedagógicas pelos docentes deve estar pautado em análises problematizadoras, que os permitam avaliar sua própria *práxis* pedagógica⁽¹²⁾. Na concepção Freireana, o sujeito se constrói por meio de sua *práxis* crítica e reflexiva, em um movimento como ser social em constante construção, capaz de provocar mudanças ao mundo^(7; 16-18). Assim, no seu caminhar, o docente necessita compreender-se como um ser social, dada a importância de suas ações durante a formação dos discentes, em especial os de Enfermagem.

Neste estudo, ficou evidente que a liderança, na perspectiva dos docentes, é entendida como uma competência ou capacidade do indivíduo desenvolver-se ao longo de sua carreira, embora para alguns entrevistados há pessoas que já nascem com esse atributo. Emergiu também a possibilidade de abordar a liderança em vários espaços pedagógicos que permeiam o ensino da graduação de Enfermagem, por meio da construção de habilidades teóricas.

Corroborando com esses achados, a competência da liderança é caracterizada por componentes que atravessam os processos de tomada de decisão, comunicação e condução de gestão juntamente com a equipe multiprofissional na atenção à saúde. Da mesma forma, são essenciais o envolvimento de responsabilidades, compromisso e empatia para o gerenciamento de pessoas. Durante o processo de ensino, a aprendizagem baseada em competências é primordial para a formação inicial do enfermeiro. O docente precisa, portanto, planejar e desenvolver estratégias inovadoras que facilitem a aprendizagem crítica e reflexiva, na perspectiva de sujeito ativo⁽⁵⁾.

Isso posto, a liderança deve ser considerada como uma temática que instiga debates em virtude da amplitude de seu significado, não havendo, até

o momento, uma única definição passível de ser aplicada a todas as profissões e em todos os seus aspectos⁽¹⁹⁾.

Nota-se, contudo, uma relação imediata estabelecida entre a liderança e o gerenciamento de equipe ou organização, porém ela também pode ser compreendida como uma gama de habilidades ou características individuais das relações entre o líder e seus colaboradores. Como se trata de um importante atributo a ser desenvolvido pelo enfermeiro, deve ser fortalecida ainda durante a graduação, a fim de promover melhorias nos resultados pessoais, organizacionais e com o paciente⁽¹⁹⁻²⁰⁾. Nesse sentido, o processo de autodesenvolvimento e autoconhecimento se torna relevante para a construção de habilidades gerenciais.

No que se refere à relação entre liderança, capacidade gerencial e trabalho em equipe, apreendeu-se que, para os docentes, está integrada na dimensão gerencial, além de associada a uma capacidade de conduzir o grupo e direcionar as atividades de enfermagem no cenário laboral. Assim, ela se torna especialmente importante diante da necessidade de organização e equilíbrio nas tomadas de decisões, para propiciar um ambiente harmônico e explicitar as potencialidades de cada membro do grupo. Um estudo internacional⁽²¹⁾ encontrou resultados semelhantes e reiterou a necessidade das pessoas trabalharem de forma colaborativa. Nesse aspecto, o líder potencializa mudanças no convívio relacional, as quais contribuem para a construção de um ambiente de trabalho harmonioso.

Cabe mencionar que, para Freire, o ensino é construído mediante participação comunitária de maneira democrática, com o objetivo de adquirir conhecimentos que colaborem para mudanças na realidade e reconhecendo a relevância do ato educativo⁽⁹⁾. Para tanto, as condutas dos docentes nesse processo de formação quanto à liderança são essenciais, assim como a capacidade de envolver os discentes a manifestarem suas reflexões críticas, incentivando seu empoderamento e autonomia no processo de ensino-aprendizagem.

No que se refere às estratégias didáticas facilitadoras utilizadas pelos docentes para o desenvolvimento de líderes, eles destacaram a adoção de algumas metodologias ativas e problematizadoras, tais como situações-problemas, aulas com exposições dialogadas, participativas e

problematizadoras. Em suas falas, evidenciou-se que eles buscavam inovar com métodos que contribuíssem para o aprendizado da liderança em Enfermagem.

Os depoimentos dos docentes estão condizentes com as metodologias descritas nos planos de ensino dos componentes curriculares, nos quais constam as disciplinas: Gestão e Educação Permanente em Saúde e Enfermagem, Cuidados de Enfermagem a Pessoas no Contexto Hospitalar, Educação em Saúde e Estágio Curricular II, que buscaram implementar aulas expositivas e dialogadas, dinâmicas em grupo, simulações realísticas nos laboratórios, problematização e contextualização das atividades práticas, rodas de conversa, oficinas, seminários, estudos de caso, entre outros recursos característicos das metodologias ativas.

Essas propostas metodológicas relacionam-se com a maneira como os educadores desenvolvem recursos de aprendizado, com orientações que favorecem a autonomia e a formação crítica dos discentes, mediante experiências reais ou simuladas que estimulem a identificação de soluções para problemas da prática real em seus diversos contextos^(5;12;23-24). As metodologias ativas são descritas por um conjunto de estratégias aplicadas no método de ensino e aprendizagem que busca proporcionar a construção do conhecimento mediante a teoria para alcançar a participação ativa do estudante no intuito de ação-reflexão-ação, entendimentos no contexto do mundo e um aprendizado contínuo e motivado⁽¹²⁾.

Isso contribui para despertar no graduando de Enfermagem o compromisso com sua formação, também para que ele se vislumbre como cerne do processo educativo. Além disso, ocorrem modificações no papel do docente, o qual facilitará o empoderamento do discente e possibilitará maior autonomia em sua caminhada, com consequente perda de espaço do ensino tradicional^(9,12).

Também foi possível identificar que, sob o ponto de vista dos docentes, as aulas expositivas, embora muitas vezes consideradas próprias do modelo tradicional de ensino, eram necessárias para complementar o ensino das temáticas em discussão. Segundo Freire, na concepção de um educador antibancário, estas, ainda que expositivas, não seriam aulas no sentido tradicional, mas sim encontros nos quais se busca o conhecimento, e não em que este apenas é

transmitido^(9,16). Desse modo, Freire não desconsidera a aula e a exposição de ideias pelo educador, reconhecendo que nem todos os tipos de aulas expositivas são “bancárias”, chamando atenção para a intencionalidade dos educadores, que podem tornar a realidade obscura, dando aulas expositivas ou coordenando discussões, ou iluminar a realidade mesmo durante aulas expositivas, valorizando o conteúdo, o dinamismo e a abordagem do objeto cognoscente e orientando os estudantes de maneira crítica⁽¹⁸⁾.

Com base nos pressupostos de Freire, o currículo passivo fundamentado em aulas expositivas não representa somente uma prática pedagógica empobrecida, mas um modelo de ensino mais compatível com a autoridade dominante na sociedade e que afeta drasticamente o potencial criativo dos alunos⁽¹⁸⁾. No modelo de educação bancária, o educador é o sujeito que, pela sua narrativa, guia os educandos para uma memorização mecânica. Os educandos, por sua vez, encontram-se estáticos e não compartilham suas experiências vivenciadas, de modo que não há comunicação, mas apenas “comunicados” do educador para os educandos⁽⁹⁾.

Neste estudo, identificou-se que os docentes compreendem as aulas expositivas no formato conservador e pouco participativo como uma metodologia bancária, na qual os educadores ainda transferem muitos conhecimentos teóricos. No entanto, há perspectivas que consideram a possibilidade de evoluir para a adoção de metodologias ativas no ensino da liderança, com a participação ativa dos educandos, e eles também vislumbram inovações que favoreçam o empoderamento e o pensamento crítico dos discentes.

Válido pontuar uma visão diferenciada de alguns docentes, que relataram dificuldades em abordar a liderança do enfermeiro, por não se tratar de um conteúdo estabelecido formalmente no componente curricular ou por acreditarem ser apenas um atributo nato, que não pode ser ensinado. Reforça-se que esses docentes não exploravam em suas aulas nenhum conteúdo teórico acerca da liderança do enfermeiro e, embora buscassem despertar capacidades de pensar, decidir, agir, estavam cientes de que a aquisição dessas depende de cada indivíduo. Contudo, é salutar frisar que, de maneira geral, poucos docentes não concentram suas práticas

pedagógicas na formação da liderança do enfermeiro e não utilizavam estratégias direcionadas para esta temática.

Freire destaca a necessidade do educador ser criativo, tomar a iniciativa e dar um exemplo de como articular o conhecimento, estimulando o educando a desenvolver sua própria iniciativa e responsabilidade⁽¹⁸⁾. O modelo tradicional de ensino na área da saúde, para ser transposto, requer que os docentes valorizem a formação pedagógica como um conhecimento imprescindível a uma prática pedagógica competente, distanciando-se de uma prática educativa amadora e engessada⁽¹⁶⁾. A participação coletiva, que engaja ativamente docentes e discentes com vistas a fomentar o processo de aprendizagem da liderança, facilitará a cocriação de oportunidades de aprimoramento, por meio de discussões teóricas e como resultado de vivências nos diversos cenários de formação.

Na literatura, destacam-se o modelo de aprendizagem ativa, a aprendizagem nos serviços, as simulações de experiências e a integração clínica. Sendo assim, a liderança consiste em um componente fundamental da prática gerencial e clínica⁽²²⁻²³⁾. Nessa concepção, o ensino da liderança na graduação, embora desafiador para os docentes, requer discussões mais profundas que oportunizem atualizações de saberes e a adesão a metodologias capazes de fomentar a formação de líderes na enfermagem, imprescindíveis para a prática profissional⁽²⁴⁾.

Como limitação da pesquisa, destaca-se sua realização em uma universidade pública, não incluindo instituições de ensino privadas, sendo válido ampliar as interpretações com a participação de mais docentes para avaliar suas estratégias para o ensino da liderança na enfermagem.

Assim a pesquisa contribui por valorizar o ensino da liderança para os futuros enfermeiros, os quais, em breve, irão se deparar com as complexidades e exigências do mercado de trabalho. Além disso, os resultados podem subsidiar inovações das instituições de educação superior no sentido de ampliar o uso de ferramentas de ensino que auxiliem nas melhorias nos serviços de saúde.

CONCLUSÃO

O estudo analisou a percepção dos docentes de enfermagem na formação de líderes e as estratégias

didáticas facilitadoras por eles utilizadas para o ensino desta competência. Identificou-se que o líder necessita de capacitação pessoal e relacional por três motivos principais: ampliar seus conhecimentos e adquirir habilidades que o permitam desempenhar ações voltadas para a assistência de Enfermagem; desenvolver atributos para gerir um conjunto de pessoas em busca do alcance de propósitos comuns; e ser capaz de identificar as potencialidades de cada membro de sua equipe.

Evidenciou-se como uma potencialidade o uso de estratégias didático-pedagógicas para formação dos enfermeiros por parte dos docentes, os quais se mostraram empenhados em estimular o conhecimento teórico-prático e a pesquisa mediante discussões problematizadoras, bem como o raciocínio crítico com metodologias ativas. Trata-se de uma conduta importante, pois permite que os discentes explorem os diversos cenários de aprendizagem e vivenciem situações reais da assistência ao cuidado. Também foi identificado que os planos de ensino analisados e os depoimentos dos docentes sobre diversos aspectos encontram-se alinhados com a formação de enfermeiros-líderes.

A pesquisa oportunizou ainda discutir conceitos freireanos, relacionando-os com alguns elementos da liderança, tais como *práxis* das ações e conscientização dos sujeitos educando e educador. As percepções dos docentes apontam para uma prática de liderança constituída pela criatividade crítica, de forma democrática e participativa.

Os achados são importantes para o ensino da liderança na enfermagem, pois a utilização de métodos pedagógicos que introduzam o discente ativamente no processo de aprendizagem, contribuem com melhorias na prática do cuidado, favorece o aprendizado dos futuros enfermeiros, que por sua vez, terão uma visão mais crítica e reflexiva de suas ações e, enquanto líderes de equipes, estarão mais capacitados para trabalhar em equipe, direcionar, tomar decisões e alcançarem os objetivos em comum.

Por fim, recomenda-se a realização de estudos em outros cenários de formação a fim de reiterar a importância da implementação de metodologias de ensino que possam auxiliar e oferecer maior robustez e raciocínio crítico nas tomadas de decisões e nos demais aspectos que permeiam a liderança na enfermagem.

PROFESSORS' PERSPECTIVES ON THE TEACHING OF LEADERSHIP IN NURSING

ABSTRACT

Objective: to understand the teaching of leadership in nurses' training based on the professors' perspectives. **Method:** this case study with a qualitative approach addressed 36 professors of a public university in the state of Bahia, Brazil. Data were collected through semi-structured interviews and document research and later submitted to thematic analysis using *Nvivo*. Paulo Freire's theoretical framework was adopted. **Results:** leadership involves self-development, managerial capacity, and teamwork. Didactic strategies that facilitate the teaching of this competence include active methodologies, dialogue classes, and critical and problematizing discussions. **Conclusion:** it is essential to encourage debates and research on teaching leadership in the Nursing field to promote the development of this competence during the training of nurses to contribute to the quality of healthcare delivery.

Keywords: Leadership. Nursing. Education. Nursing Education. Nursing Baccalaureate. Learning.

PERSPECTIVAS DOCENTES SOBRE LA ENSEÑANZA DEL LIDERAZGO EN LA FORMACIÓN DEL ENFERMERO

RESUMEN

Objetivo: comprender la enseñanza del liderazgo en la formación del enfermero, a partir de las perspectivas de docentes. **Método:** estudio cualitativo, de método estudio de caso, realizado con 36 docentes de una universidad pública ubicada en el Estado de Bahia/Brasil. Los datos fueron recogidos por medio de entrevistas semiestructuradas y mediante investigación documental y sometidos al análisis temático, con ayuda del *software Nvivo*. Se adoptó el referencial teórico de Paulo Freire. **Resultados:** el liderazgo involucra autodesarrollo, capacidad gerencial y trabajo en equipo. Las estrategias didácticas facilitadoras utilizadas en la enseñanza de esta competencia contemplan metodologías activas, clases dialogadas, discusiones críticas y problematizadoras. **Conclusión:** es importante impulsar debates e investigaciones sobre la enseñanza del liderazgo en enfermería a fin de fomentar el desarrollo de esa competencia aún durante la formación con el fin de, de esa forma, contribuir para la calidad de la asistencia en salud.

Palabras clave Liderazgo; Enfermería; Educación en Enfermería; Pregrado en Enfermería; Aprendizaje.

REFERÊNCIAS

1. Scammell JME, Apostolo JLA, Bianchi M, Costa RDP, Jack K, Luiking ML, et al. Learning to lead: A scoping review of undergraduate nurse education. *J Nurs Manag.* 2020; 28:756–765. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12951>.
2. Santos IAR, Amestoy SC, Silva GTR, Backes VMS, Silva CCR, Conceição MM, et al. Theoretical-practical articulation of the continuous learning of leadership in Nursing in light of Peter Senge. *Rev Bras Enferm.* 2021;74(4):e20201200. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1200>
3. Cusson RM, Meehan C, Bourgault A, Kelley T. Educating the next generation of nurses to be innovators and change agents. *J Prof Nurs.* 2020; 36(2):13–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2019.07.004>.
4. Medeiros RO, Marin MJS, Lazarini CA, Castro RM, Higa EFR. Formação docente em metodologias de aprendizagem ativa. *Interface (Botucatu).* 2022; 26: e210577 DOI: <https://doi.org/10.1590/interface.210577>
5. Caveião C, Peres AM, Moura ECC, Montezeli JH, Bernardino E, Haddad M do CL. Competências para a formação da liderança do enfermeiro brasileiro: estudo transversal. *Braz. J. Desenvolver.* 2021; 7(7):69806-20. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n7-247>
6. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment. *Esc. Anna Nery.* 2017; 21(4):e20160276. DOI: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2016-0276>.
7. Backes DS, Gomes RCC, Rupolo I, Büscher A, Silva MJP, Ferreira CLL. Leadership in Nursing and Health Care in the

Light of Complexity Thinking. *Rev Esc Enferm USP.* 2022; 56:e20210553. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2021-0553en>

8. Santos ILC dos, Oliveira LP de, Lima H de P, Aratani N, Lopes SGR, Arruda BCCG. Stress factors in nursing students in the realization of theoretical-practical activities of academic training. *Cienc Cuid Saúde.* 2022; 210. DOI: <https://doi.org/10.4025/ciencuidsaude.v21i0.59265>

9. Freire P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019. 256 p.

10. Souza JB, Barbosa MHPA, Schmitt HBB, Heidemann ITSB. Paulo Freire's culture circles: contributions to nursing research, teaching, and professional practice. *Rev Bras Enferm.* 2021;74(1):e20190626. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0626>

11. Démeh W, Rosengren K. The visualisation of clinical leadership in the content of nursing education—A qualitative study of nursing students experiences. *Nurs Educ Today.* 2015; 35(7):888-93. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.02.020>

12. Ferraz MAA, Ancelmo LA, Giordani AT, Mazur SM, Rodrigues MD. Metodologias ativas: estratégias pedagógicas na formação em enfermagem. *RSD* 2023; 12(1):e2512139417. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i1.39417>

13. Minayo MCS. *O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde*. São Paulo: Editora Hucitec, 2014. 406 p.

14. Guo JX. Measuring Information System Project Success through a Software-Assisted Qualitative Content Analysis. *ITAL.* 2019; 38(1):53-0. DOI: <https://doi.org/10.6017/ital.v38i1.10603>

15. Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012: diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres

humanos. Brasília; 2012.

16. Vieira SL, Silva GTR, Silva RMO, Amestoy SC. Diálogo e ensino-aprendizagem na formação técnica em saúde. *Trab. Educ. Saúde*. 2020; 18(s1):e0025385. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00255>

17. Freire P. Educação e Mudança. São Paulo: Paz e Terra; 2011. 35 p.

18. Freire P, ShorI. Medo e ousadia: o cotidiano do professor. São Paulo: Paz e Terra; 2011. 113 p.

19. HeinenM, Oostveen CV, Peters J, Vermeulen H, Huis A. A nintegrativer view of leadership competencies and attributes in advanced nursing practice. *J Adv. Nurs*. 2019; 75:2378-2392. DOI: <https://doi.org/10.1111/jan.14092>

20. Moura AA, Hayashida KY, Bernardes A, Zanetti ACB, Gabriel CS. Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review. *Rev Bras Enferm*. 2019; 72(Suppl 1):315-20. DOI: [https://doi.org/10.1590/0034-7167-](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0743)

2017-0743

21. Sönmez B, Ispir Ö, Azizoğlu F, Hapçioğlu SB, Yildirim A. Socially Responsible Leadership: A study with nursing and medical students in Turkey. *Nurs Educ Practice*. 2019; 02(36): 144-150. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.03.014>.

22. Miles JM, Scott ES. A New Leadership Development Model for Nursing Education. *J Prof Nurs*. 2019; 35(1):5-11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.009>

23. CaryA. AACN Leads: What's in Your Leadership Tool Box for Volatile, Complex Times? *J Prof Nurs*. 2018; 35(1):1-2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.12.001>

24. Varanda PAG, Amestoy SC, Silva GTR, Backes VMS, Trindade LL, Bao ACP. Práticas pedagógicas adotadas por docentes na formação de enfermeiros-líderes. 2021; *Rev de Enferm Cen. Oeste Min.*, 11: 4239, 20210000. DOI: <http://doi.org/10.19175/recom.v11i0.4239>

Endereço para correspondência: Patrícia Alves Galhardo Varanda. Rua Parati nº 134, apto 101ª, Alphaville 1, Salvador-BA, Brasil. CEP: 41701-035. E-mail: pati_ag@yahoo.com.br

Data de recebimento: 08/11/2022

Data de aprovação: 03/03/2023

Apoio Financeiro

Pesquisa contemplada pelo Programa de Apoio a Jovens Professores Doutores (PROPESQ) pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), e também auxílio do recurso de bolsa concedida pela Fundação de amparo à Pesquisa do Estado da Bahia-FAPESB.