


Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na enfermagem

Methodological approaches that facilitate the constant learning in nursing leadership
Enfoques metodológicos que facilitan el aprendizaje constante en liderazgo en enfermería

Ises Adriana Reis dos Santos^a 

Simone Coelho Amestoy^{a,b} 

Gilberto Tadeu Reis da Silva^a 

Vânia Marli Schubert Backes^c 

Patrícia Alves Galhardo Varanda^a 

Camila Dourado Reis das Virgens^{a,d} 

Como citar este artigo:

Santos IAR, Amestoy SC, Silva GTR, Backes VMS, Varanda PAG, Virgens CDR. Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na enfermagem. Rev Gaúcha Enferm. 2021;42:e20200175. doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200175>

RESUMO

Objetivo: Conhecer as abordagens metodológicas que facilitam a aprendizagem constante da liderança por discentes da graduação em enfermagem.

Método: Pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, realizado com 26 discentes de enfermagem de uma universidade pública federal da Região Nordeste. Para a coleta aplicou-se a técnica da oficina em julho e dezembro de 2017, com dois grupos distintos. Analisados com o auxílio da análise de conteúdo e software Nvivo[®]11. Interpretados com o aporte teórico de Peter Senge.

Resultados: Elencaram dois códigos, entendidos como, imprescindíveis à formação de líderes emergindo as categorias: Adoção de um estilo de liderança; Qualidades e atributos do líder; Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança.

Considerações finais: Identificou-se que a aplicação de técnicas e estratégias de ensino, aproxima os discentes com os cenários de atuação. Sendo necessário ofertar mais estímulos durante a formação, uma vez que há carências no ensino para o desenvolvimento da liderança.

Palavras-chave: Aprendizagem. Liderança. Enfermagem. Administração de serviços de saúde. Educação em enfermagem.

ABSTRACT

Objective: To know the methodological approaches that facilitate the constant learning of leadership by undergraduate nursing students.

Method: Qualitative research, of case study type, carried out with 26 nursing students from a federal public university in the Northeast Region. For the collection, the workshop technique was applied in July and December 2017, with two different groups. Analyzed with the support of content analysis and Nvivo[®]11 software. Interpreted with the theoretical contribution of Peter Senge.

Results: They listed two codes, understood as, essential to the formation of leaders, emerging the categories: Adoption of a leadership style; Qualities and attributes of the leader; Methodological approaches that facilitate the constant learning of leadership.

Final considerations: It was identified that the application of teaching techniques and strategies, brings students closer to the performance scenarios. It is necessary to offer more stimuli during training since there are shortages in teaching for the development of leadership.

Keywords: Learning. Leadership. Nursing. Health services administration. Education, nursing.

RESUMEN

Objetivo: Conocer los enfoques metodológicos que faciliten el aprendizaje constante de liderazgo por parte de los estudiantes de licenciatura en enfermería.

Método: Investigación cualitativa, del tipo estudio de caso, realizado con 26 estudiantes de enfermería de una universidad pública federal de la Región Nordeste. Para la colección se aplicó la técnica del taller en julio y diciembre de 2017, con dos grupos diferentes. Analizado con la ayuda de análisis de contenido y software Nvivo[®]11. Interpretado con el aporte teórico de Peter Senge.

Resultados: Enumeraron dos códigos, entendidos como esenciales para la formación de líderes, surgiendo las categorías: Adopción de un estilo de liderazgo; Cualidades y atributos del líder; Enfoques metodológicos que faciliten el aprendizaje constante del liderazgo.

Consideraciones finales: Se identificó que la aplicación de técnicas y estrategias de enseñanza, acerca a los estudiantes a los escenarios de desempeño. Es necesario ofrecer más estímulos durante la formación, ya que hay escasez en la enseñanza para el desarrollo del liderazgo.

Palabras clave: Aprendizaje. Liderazgo. Enfermería. Administración de los servicios de salud. Educación en enfermería.

^a Universidade Federal da Bahia (UFBA), Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Salvador, Bahia, Brasil.

^b Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), Colegiado de Enfermagem. Petrolina, Pernambuco, Brasil.

^c Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

^d Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Colegiado de Enfermagem. Feira de Santana, Bahia, Brasil.

■ INTRODUÇÃO

No panorama atual, novos caminhos são abertos para a construção do conhecimento e desenvolvimento de competências e habilidades consideradas essenciais para o ingresso e atuação dos futuros enfermeiros no mercado de trabalho. Isto se deve as crescentes transformações mercadológicas, consequência do avanço tecnológico, globalização e competitividade, que vem demandando uma melhor performance dos profissionais enfermeiros no interim das atividades laborais⁽¹⁻⁵⁾. Desse modo, fomenta-se a aplicação de abordagens metodológicas que facilitem a aproximação e estimulem o protagonismo dos discentes de enfermagem no desenvolvimento da liderança ainda no decurso da graduação.

Tendo a liderança como uma competência gerencial essencial para o exercício da profissão, por envolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam ao enfermeiro atuar em consonância com as necessidades dos pacientes e dos serviços ofertados⁽⁴⁻⁵⁾. Vale destacar, a liderança como uma das competências gerenciais do enfermeiro, que se encontra inserida em seu processo formativo generalista desde 2001, nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do Curso de Graduação em Enfermagem⁽⁶⁾.

No entanto, por se tratar da aptidão de influenciar e/ou orientar pessoas para o alcance de objetivos comuns, a insegurança em exercer a liderança por falta de experiência, representa um dos desafios vivenciados durante a inserção profissional nos cenários de trabalho⁽⁷⁻⁸⁾. Em vista disso, estudo acerca do ensino da liderança na enfermagem, sinalizou que, no processo formativo em enfermagem, a adoção de abordagens teórico-metodológicas favorece o aperfeiçoamento e aprimoramento das habilidades técnicas pelos discentes, resultantes de um modelo de ensino ainda muito vinculado à aprendizagem tecnicista. E, apontou para a necessidade do fortalecimento e melhoria do olhar gerencial e do potencial de liderança ainda na graduação⁽⁸⁾.

Frente ao exposto, percebe-se que, para se alcançar uma liderança efetiva pelos enfermeiros, estes carecem da aplicação de diferentes estratégias que favoreçam a adoção de uma postura para a gestão participativa em prol do cuidado de enfermagem⁽⁹⁻¹⁰⁾. Estudo internacional⁽¹¹⁾ sobre as tendências para o desenvolvimento da liderança, demonstra a premência de tal competência para a atuação do enfermeiro e também entre os discentes. Ademais, ela precisa ser reconhecida como um componente essencial para a formação e prática da profissão, sobretudo em um contexto de poucos investimentos em prol do ensino da liderança durante a graduação⁽¹¹⁾.

Nos âmbitos do ensino e da pesquisa⁽¹²⁾, a capacidade de exercer a liderança é um dos fatores que levam os enfermeiros

docentes a assumirem cargos de gestão universitária, ainda que, a ausência de formação específica para exercê-la, comprometa a construção do perfil desse profissional. Esses resultados evidenciam a falta de investimentos e sensibilização por parte das instituições de ensino e dos serviços de saúde para o desenvolvimento dessa competência precocemente, do início ao fim da graduação, e posteriormente ao inserir-se no campo de trabalho.

Tendo em vista esses aspectos, o ensino da liderança durante o processo de formação apresenta importantes benefícios aos discentes de enfermagem no aperfeiçoamento da capacidade para a tomada de decisão, despertando-os para a dialogicidade, criticidade e horizontalidade das relações, na criação de estratégias possíveis de transformar a realidade em que se encontram e no preparo para a inserção no mercado de trabalho⁽¹³⁾.

Pesquisa⁽¹⁴⁾ realizada nos Estados Unidos revelou que os profissionais de enfermagem buscam ofertar serviços com qualidade para a comunidade e, para tal, novos modelos de ensino que possibilitem a formação de enfermeiros-líderes, reafirmam-se como importantes, uma vez que esses profissionais envolvem a equipe a procura por melhores resultados.

Nesse sentido, busca-se, por meio da aprendizagem constante da liderança, valorizar a inter-relação entre a academia e os serviços de saúde, como forma de estimular o encorajamento, autonomia, discussão, reflexão e socialização das práticas vivenciadas no contexto em que os discentes estão inseridos, em um movimento de compartilhar novos e diferentes saberes⁽¹⁵⁻¹⁶⁾. Bem como, incentivar a elaboração de novas estratégias como contributos para o avanço do processo ensino-aprendizagem, no tocante a aplicação de metodologias inovadoras e problematizadoras, que favoreçam a criticidade e a reflexividade pela vinculação do discente nos diversos cenários de trabalho.

Destarte, tenciona-se que o emprego da aprendizagem constante da liderança ocorra transversalmente durante a graduação em enfermagem, a fim de conferir ao discente o conhecimento e melhor preparo para o enfrentamento de situações que venham a ocorrer durante a condução do trabalho pelo enfermeiro, dado a especificidade e complexidade da profissão⁽¹⁷⁾.

Para este estudo, realizou-se pesquisa preliminar, evidenciado um hiato na literatura acerca do emprego da aprendizagem constante da liderança durante a graduação em enfermagem. Logo, com vistas a suprir fragilidades relacionadas na formação de líderes e com o intuito de transformar o cenário de atuação e fortalecer o comprometimento individual e coletivo, mediante o aprimoramento contínuo das capacidades pessoais e da organização. Adotou-se o referencial teórico de Peter Senge⁽¹⁸⁾, acerca das cinco disciplinas que contribuem com a aprendizagem constante

em organizações, a saber, o domínio pessoal; os modelos mentais; a visão compartilhada; a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico, que “representam abordagens (teorias e métodos) para desenvolver as três capacidades centrais da aprendizagem: estimular aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade”. Este arcabouço teórico foi adotado por tecer explicações acerca do desenvolvimento da liderança no ambiente organizacional, o qual foi possível aproximar seus constructos com o objeto de estudo, ao vislumbrar as características que compõem a estrutura organizacional das institucionais de ensino superior, aqui no caso, especificamente do Curso de Enfermagem de uma Universidade Pública.

No que concerne ao papel da liderança na organização que aprende, Senge⁽¹⁸⁾ destaca como desafiador por instigar mudanças de comportamentos e reforça que, antigamente associava-se a liderança com a sabedoria, entretanto, na atualidade o conceito de líder representa traços de personalidade daqueles em posição de destaque. Por consequência da confusão e falta de entendimento do significado da liderança, numa ideia limitada de que apenas as pessoas nos cargos de gerência são responsáveis pelas mudanças.

Assim, tendo em vista a importância do ensino da liderança durante a graduação em enfermagem e os impactos que este gera na atuação destes futuros profissionais, questiona-se: como as abordagens metodológicas facilitam a aprendizagem constante da liderança por discentes da graduação em enfermagem. Para responder a essa questão, definiu-se o objetivo de conhecer as abordagens metodológicas que facilitam a aprendizagem constante da liderança por discentes da graduação em enfermagem.

■ METODOLOGIA

Estudo qualitativo e exploratório, do tipo estudo de caso, vinculado a um projeto matriz, financiado pelo Programa de Apoio a Jovens Doutores (PROPESQ), desenvolvido na Escola de Enfermagem de uma universidade pública situada na Região Nordeste, Brasil.

O aporte teórico de Peter Senge⁽¹⁸⁾, emergiu como referencial para a interpretação dos achados, como modelo de novas perspectivas para a aprendizagem constante da liderança durante a graduação em enfermagem. Autor do conceito *learning organization* (organização de aprendizagem), formado em Engenharia e Filosofia, com mestrado em Modelos de Sistemas Sociais e PhD em Administração. Senge, é conhecido no mundo como um dos pensadores mais influentes em administração e liderança, fundador e diretor da Society for Organizational Learning (SOL – Sociedade de Aprendizagem Organizacional).

Desse modo, a fim de entender e apreender os conceitos da aprendizagem constante nas organizações, propôs-se aproximar e ajustar para a enfermagem, as ideias do autor acerca das cinco disciplinas (pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe). Por proporcionar a reflexividade, dialogicidade, criticidade e autonomia nos discentes durante a graduação, no intuito da formação de enfermeiros-líderes⁽¹⁸⁾.

O autor⁽¹⁸⁾ descreve a aplicação de abordagens teórico-metodológicas para o progresso das capacidades centrais de aprendizagem em grupo. Além disso, apresenta três exemplos de liderança que compõem a organização, definidas de “**ecologia da liderança**” (Figura 1), a saber: **1) Liderança local na linha de frente** que integra as práticas inovadoras, testa a eficácia das ferramentas sistêmicas e trabalha com os modelos mentais; **2) Liderança de rede** onde atuam de maneira aproximada a liderança local na linha de frente, na construção das habilidades e integração com as práticas; **3) Liderança executiva** que são os desenvolvedores dos modelos de trabalho (missão, valores e visão), mas, não são necessariamente os autores pela criação dos modelos, entretanto, responde pelos mesmos a fim de garantir a confiança, ademais são considerados essenciais por representarem os propósitos da organização. Além disso, Senge (2018) ainda pontua que cada um desses estilos de lideranças se inter-relacionam e são importantes dentro da organização.

Senge⁽¹⁸⁾, também apresenta “a nova visão da liderança na organização que aprende” e identifica os líderes da seguinte forma: **líder como designer** que tem relação com a infraestrutura da organização, pensada como o corpo humano, um “sistema vivo”, organizado e que desempenha as suas funções; o **líder como um professor** que se destaca por atuar como um facilitador do processo de ensino e por estimular as pessoas a crescerem e/ou pela criação de espaços para o desenvolvimento da aprendizagem.



Figura 1 - Ecologia da liderança

Fonte: Adaptado de Peter M. Senge, 2018.

Quanto aos participantes foram convidados a 26 discentes regularmente matriculados na IES, selecionados a partir do seguinte critério de inclusão: discentes regularmente matriculados no Curso de Graduação em Enfermagem e que cursavam o componente curricular Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde. Excluíram-se aqueles discentes transferidos de outras escolas.

Para a coleta dos dados, realizou-se duas oficinas, denominadas O1 e O2. Considera-se a oficina⁽⁴⁾, uma ferramenta metodológica que serve como espaço de negociação de sentidos e/ou pontos de vista, bem como de exposição de concepções individuais, com o intuito de motivar a reflexão dos participantes acerca de suas experiências.

As oficinas ocorreram no ano de 2017 e foram agendadas com antecedência, com grupos que cursaram a disciplina em dois semestres letivos consecutivos. A primeira oficina, ocorreu no mês de julho e teve a participação de 15 discentes, a segunda em dezembro do mesmo ano, com 11 discentes, totalizando 26 participantes. A duração aproximada foi de 30 a 45 minutos. Estiveram presentes quatro pesquisadores (discentes e docentes da graduação e pós-graduação) previamente capacitados para as ações.

As atividades foram gravadas com o auxílio de um aparelho celular do tipo smartphone que possui o recurso de gravação audiovisual. Inicialmente, aplicou-se um questionário socio-demográfico e em seguida, iniciou-se a oficina guiada por um roteiro preestabelecido, com a explicação da dinâmica da oficina, dividida em dois momentos: **Momento I** (investigação da temática com a apresentação do vídeo disparador acerca da liderança na concepção de grupo e na sequência a abertura para a discussão); **Momento II** (codificação, decodificação e desvelamento crítico, a partir do sorteio de frases reflexivas sobre a temática da liderança e o ensino na enfermagem com a exposição das ideias dos discentes).

Os elementos extraídos das oficinas foram identificados pelas respectivas siglas, O1 e O2, seguidas da letra D (referente a discente) e de um número correspondente à ordem de participação (p.ex., O1D1, O2D1).

Para análise e tratamento dos dados, empregou-se a análise de conteúdo, mediante a proposta operativa de Minayo⁽¹⁹⁾, sendo conduzido pelas seguintes fases: 1) ordenação, com a organização dos materiais coletados, leitura/releitura e arrumação das transcrições; 2) categorização mediante busca das unidades de sentidos, pré-análise com base em material empírico e teórico, separados por assuntos no programa do Word, para a classificação e reunião das informações; 3) leitura atenta, aprofundada e impregnante das categorias e unidades de sentido; 4) conclusão, com a apresentação das informações⁽¹¹⁾. O tratamento dos dados foi feito no software NVIVO®11, no qual se realizou a tipificação dos materiais por similaridades e correspondências aos objetivos do trabalho.

As oficinas permitiram identificar dois códigos imbricados entre si: conhecimento e entendimento dos discentes acerca do conceito da liderança, tipos, estilos, características e atributos do líder e abordagens metodológicas aplicadas para o ensino da liderança, elementos apontados por eles como indispensáveis para o desenvolvimento dessa competência de maneira constante na graduação. Emergindo assim, três categorias temáticas: Adoção de um estilo de liderança; Qualidades e atributos do líder; e Abordagens facilitadoras para a aprendizagem constante da liderança. Tendo o aporte teórico de Peter Senge.

O estudo respeitou as recomendações das Resoluções 466/12, 510/16 e 580/18 do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi submetido e aprovado sob parecer consubstanciado nº. 1.479.217 pelo Comitê de Ética em Pesquisa; e, após aproximação aos discentes, estes foram convidados a participar da pesquisa. Todos os participantes realizaram a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias (participante e pesquisadora), assim como foram esclarecidos sobre o direito de aceitarem ou não participar da pesquisa ou desistirem a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

■ RESULTADOS

Adoção de um estilo de liderança

Na percepção dos discentes, a escolha de um estilo de liderança pelo enfermeiro, em determinada situação, pode influenciar as relações com a equipe. Os depoimentos dos discentes se aproximam dos preceitos teóricos de Senge⁽¹⁸⁾ acerca da liderança de rede e entendem a ação participativa do enfermeiro-líder como um motivador e/ou multiplicador capaz de propagar as ações e se conectar com diversos grupos e cenários de trabalho. Assim, para os discentes, o exercício da liderança participativa, compartilhada e dialógica é essencial para as atividades laborais:

[...] liderança participativa, que ele vai compartilhar, vai construir junto com seus liderados [...], há vários tipos de liderança. Uma boa liderança vai depender bastante do tipo de liderança que o enfermeiro-líder vai adotar (O1D5)

[...] (na perspectiva dialógica) o líder vai conseguir não só ter a resolutividade daqueles problemas, daqueles conflitos, mas sempre contar com a colaboração desses trabalhadores para melhorar a organização. Acredito que seja mais nesse sentido [...]. (O1D8)

[...] acredito que a partir do momento que um líder não tem uma postura autoritária e sim dialógica com seus trabalhadores, ele consegue conduzir melhor o processo

de trabalho dentro da enfermagem, no sentido de que os trabalhadores vão se reconhecer [...]. (O2D8)

Os depoimentos também sinalizam características e habilidades do líder que podem proporcionar ao enfermeiro maior autonomia e melhor desempenho para atuar em conjunto com a equipe, assim como facilitar a tomada de decisão e resolutividade das ações e conflitos.

Qualidades e atributos do líder

Os discentes relataram que o desenvolvimento de comportamentos que promovem relações interpessoais harmoniosas representa uma ferramenta fundamental para a construção de um perfil de liderança pelo enfermeiro, por favorecer a aproximação, vinculação e o trabalho em equipe. Para Senge⁽¹⁸⁾, pessoas com diferentes comportamentos que dividem o mesmo espaço tendem a obter resultados semelhantes, ou seja, pessoas com visões diferentes podem compartilhar das mesmas ideias e construir os resultados que desejam alcançar:

[...] durante todos os semestres ter um aporte para conseguirmos nos empoderar para liderar [...]. (O1D11)

[...] entender que trabalhar em equipe é ouvir o outro, ter essa escuta qualificada, essa escuta sensível [...] ajuda nessa tomada de decisão, nesse processo de liderança [...]. (O2D1)

[...] as experiências produtivas realmente podem fazer grande diferença no momento de tomar algumas decisões [...]. (O2D10)

Os relatos dos discentes assemelham-se aos conceitos de Senge⁽¹⁸⁾, sobre o líder como um professor, que se caracteriza por sua participação nas atividades teórico-práticas como um modelo de liderança baseado em suas experiências e conhecimentos, atuando enquanto agente transformador que promove o empoderamento, estimula a confiança escuta seus colaboradores, incentiva o trabalho em equipe e promove uma postura de liderança participativa mediada pelo diálogo.

[...] estar dialogando nesse processo para que as pessoas também possam colocar o que elas pensam [...]. (O2D1)

[...] diálogo... É fundamental, uma base principalmente no gerenciamento de conflitos [...] dar uma horizontalizada na relação, não é algo autoritário, vertical (O2D5)

Conforme relatado acima, os discentes, apontam o diálogo como elemento que proporciona horizontalidade

das relações e refere-se à habilidade primordial a ser adquirida durante a formação do enfermeiro, pois favorece a condução do processo de trabalho e fortalece as relações interpessoais. Para Senge⁽¹⁸⁾, a prática do diálogo é possibilitada pela aprendizagem em equipe e compreende a empatia, de estar atento a fala do outro, de saber ouvir e de partilhar ideias que proporciona uma melhor tomada de decisão. Além disso, manter o diálogo aberto evita conflitos e desentendimentos entre a equipe.

Abordagens facilitadoras para a aprendizagem constante da liderança

O uso de ferramentas que favoreçam a apreensão do conhecimento e formação dos discentes é destacado como recursos que promovem a aproximação com a temática e estimulam a liberdade das ações de maneira integrada aos conhecimentos teórico-práticos:

[...] é uma formação que permite muito essa autonomia, alguns componentes ainda estão presos àquele processo de jogar as informações, mas vejo, principalmente do meio do curso para o final, essa forma dialógica de trabalhar em sala de aula permitindo roda de conversa e outras forma de avaliar, como temos os tutoriais, sínteses, que permitem a autonomia do processo da educação [...]. (O1D4)

[...] a formação de enfermagem, a condução com base nas experiências produtivas [...], a oportunidade de estágio, de grupo de extensão, de projeto de pesquisa [...]. Trazer alguém novo, recém-formado, com uma bagagem [...]. (O1D5)

Da mesma maneira, indicam o uso de estratégias de ensino como abordagens metodológicas facilitadoras para a formação de enfermeiras-líderes:

[...] um projeto-piloto e poderiam articular com as disciplinas [...] em que há prática hospitalar, fazer oficinas, fóruns, promover eventos que falem mais sobre a liderança [...]. (O1D7)

[...] estratégia para que não fiquemos os oito semestres apenas grudados no professor e quando chegar no estágio curricular ter que nos virar sozinhos, como o enfermeiro da unidade [...]. (O1D11)

Observa-se que o incentivo à aprendizagem constante da liderança ainda na graduação de maneira transversal e com o apoio do componente de gestão desde o primeiro semestre propicia o desenvolvimento desta competência pelos

discentes e pode promover melhor desempenho associado aos conhecimentos teórico-práticos nos diversos cenários de atuação (academia, serviços de saúde e comunidade). Além disso, facilita o entendimento e a compreensão das complexidades que eventualmente se apresentem e favorece a autonomia e capacidade crítica-científica de buscar novos caminhos para a assistência ofertada.

■ DISCUSSÃO

Os discentes identificam e entendem que a adoção de um estilo de liderança pelo enfermeiro, desenvolvido desde a graduação, promove comportamentos mais proativos, colaborativos e confiantes, incentivando a harmonia nas relações e vinculação com a equipe. Desse modo, os diferentes modelos de liderança e seus respectivos componentes, representam aspectos considerados relevantes, quando se trata da qualidade da assistência, por auxiliarem os profissionais na rotina de trabalho e envolverem todos aqueles que, direta ou indiretamente, estão inseridos nesse contexto⁽⁷⁾.

Com base nos resultados obtidos, nota-se que os modelos de lideranças são relevantes para o desenvolvimento da organização e desempenho profissional, por atuarem de forma integrada para a concretização dos serviços em conformidade com a concepção de Senge⁽¹⁸⁾, acerca da inter-relação existente na ecologia da liderança e remete a liderança local na linha de frente por estimular a inserção e reflexão na construção de visões compartilhadas, relacionadas ao cenário vivenciado, no preparo de espaços de aprendizado agregado ao serviço e aborda a liderança de rede como colaboradores desse processo, por promover a vinculação entre esses ambientes, reverberado na propagação do aprendizado e do conhecimento.

Pesquisa de correlação⁽²⁰⁾ entre os estilos de liderança indica que a presença do líder é indispensável nos serviços, pois antecipa a solução aos problemas. No entanto, apontam que para a efetividade e resolutividade de um estilo de liderança, são necessários comportamentos e condutas que favoreçam a escuta sensível e a participação da equipe na tomada de decisões, assim como atitudes condizentes com as necessidades da instituição de saúde, dos pacientes e dos profissionais que ali atuam.

Nesse caso, Senge⁽¹⁸⁾, descreve a visão pessoal como um dos elementos que contribui para a liderança no desenvolvimento da aprendizagem em equipe para o alcance dos resultados que desejam, ao compartilharem das mesmas ideias, atitudes e propósitos e, fomenta a participação e aproximação de todos os envolvidos. Assim, observa-se, nos relatos deste estudo, menção a algumas condutas que caracterizam um estilo de liderança mais participativa e dialógica, tais como

a aptidão de se colocar no lugar do outro, a criação de laços de confiança e a promoção da horizontalidade das relações por meio do diálogo e da escuta sensível⁽¹³⁾.

Além disso, os discentes, relatam que a construção do líder se dá de maneira contínua e em conjunto, bem como envolve o saber trabalhar em equipe e a disposição para assumir um comportamento relacional favorável à adoção de uma postura de liderança pelo enfermeiro durante o gerenciamento do cuidado^(11,13). Pesquisadores⁽²¹⁾, expressam a relevância de fortalecer a liderança com a aprendizagem contínua em equipe e em todos os níveis de uma organização e destacam que os atributos do líder influenciam pessoas a seguir os mesmos propósitos. Corroborado por outro estudo⁽⁹⁾ que versa sobre a satisfação e melhoria do ambiente de trabalho, a partir da prática da liderança relacional em rede. Na formação em enfermagem, caminhar para a aprendizagem constante da liderança poderá ser uma nova alternativa, devido a fortalecida base teórica proposta por Senge, capaz de servir de sustentação para componentes curriculares que envidam esforços no desenvolvimento desta competência profissional.

Os discentes também consideraram determinados conhecimentos, habilidades e atitudes como atributos essenciais para a melhor condução das relações interpessoais, o que perpassa a obrigatoriedade da mera execução das tarefas e caminha em direção ao envolvimento e à valorização dos membros da equipe⁽⁸⁾. Isto posto, percebe-se que o aprimoramento da liderança no decorrer da graduação favorece a compreensão dos discentes acerca da importância do desenvolvimento de algumas características, tais como: consciência de si mesmo, engajamento, cooperação, senso de igualdade, propósito comum e cidadania⁽²²⁾. Destarte, vale assinalar que aspectos relacionados à rotina laboral como tecnicismo, desvalorização profissional e sobrecarga de trabalho podem representar obstáculos para a construção de um estilo de liderança voltado para o diálogo e escuta sensível.

Também foi relatado pelos depoentes que o domínio de conhecimentos teórico-práticos constitui contributo orientador de um perfil de liderança e é aspecto valorizado e reconhecido pela equipe de enfermagem. No entanto, expressam pouco interesse e reduzido esforço de alguns profissionais em desenvolver e aprimorar essa competência durante o exercício laboral e para inserção no campo de trabalho. Pesquisa realizada na Indonésia⁽²³⁾ mostrou que para as enfermeiras desenvolverem conhecimentos e habilidades relacionadas à liderança é importante o apoio e perseverança na educação, buscando o reconhecimento e incentivo das organizações, com o propósito de minimizar os desafios para o exercício dessa competência pelas enfermeiras.

Senge⁽¹⁸⁾ considera o aprendizado a verdadeira fonte da liderança e defende que o verdadeiro professor é antes de

tudo um aprendiz. Nessa perspectiva, destaca-se o “líder como professor” por meio da busca constante do aprendizado, que utilizar instrumentos para auxiliar no reconhecimento e identificação das fraquezas e/ou potencialidades dos discentes. Além disso, aponta o docente como um facilitador do processo de aprendizagem, o qual contribui para o desenvolvimento da liderança no decurso da graduação ao criar espaços e/ou ferramentas metodológicas que facilitem e favoreçam o conhecimento pelos discentes e cultivem as características e habilidades que podem ser melhoradas ou aprimoradas.

Estudo⁽²⁴⁾ realizado na Turquia com estudantes de graduação em enfermagem concluiu que a liderança é intencional e necessita de disposição pessoal para trabalhar de forma colaborativa. Considera a liderança socialmente responsável, vital para as mudanças sociais, por retratar uma compreensão ampliada desta competência, para além de características inatas do indivíduo. Nessa perspectiva, o enfermeiro-líder potencializa mudanças no convívio relacional entre as pessoas e, conseqüentemente, proporciona um ambiente de trabalho mais harmônico, além de melhor qualidade à assistência.

Outro aspecto identificado nos depoimentos refere-se à presença de abordagens facilitadoras da aprendizagem constante da liderança como elemento que permite a aproximação dos discentes com os diferentes cenários de atuação e promove a vivência prática das situações apresentadas no contexto em que se encontra inserido. Estudo⁽⁷⁾ aborda a relevância do uso das metodologias ativas como ferramentas que proporcionam a formação de profissionais comprometidos com os serviços e favorecem o processo de liderança com autonomia, tomada de decisão e resolutividade das ações e dos conflitos, com reflexos também na melhoria da assistência e das relações interpessoais.

Para Senge⁽¹⁸⁾, resultados melhores e duradouros podem ser alcançados mediante a aplicação do pensamento sistêmico para alavancar importantes ganhos aos serviços, no sentido de favorecer o reconhecimento das complexidades que se apresentem conhecer o todo para entender suas partes e poder atuar nos processos de maneira efetiva e eficiente, inclusive no planejamento e resolução dos problemas que venham a ocorrer.

A *American Association of Colleges of Nursing*⁽²⁴⁾ (AACN) pontua algumas dificuldades para o desenvolvimento da liderança tanto no bacharelado quanto no âmbito da pós-graduação. Contextos de escassez de mão de obra e, ao mesmo tempo, foco na assistência de qualidade, intensificam essa perspectiva e tornam imprescindível desenvolver esta capacidade desde o início da graduação em enfermagem.

No presente estudo, uma fragilidade pontuada pelos depoentes relaciona-se ao emprego do componente de

Gestão dos Serviços de Saúde, por haver a aproximação somente no oitavo semestre. Segundo eles, é preciso abordar a disciplina de maneira transversal com as demais no decurso da graduação. Chama a refletir para a necessidade de maiores investimentos das instituições de ensino superior e dos serviços de saúde na formação de enfermeiros-líderes.

Dessa forma, percebe-se que a aplicação de abordagens metodológicas facilitadoras, integradas aos campos de prática representa ferramenta e abre espaços essenciais para o desenvolvimento de competências e habilidades pelos discentes da graduação em enfermagem. Vale ressaltar que esse contato proporciona ao discente a reflexão sobre a prática da liderança e estimula seu aprendizado, em virtude do reconhecimento precoce do papel exercido pelo enfermeiro-líder no mercado de trabalho. Além disso, trata-se de uma forma de valorizar a profissão e a vinculação com a equipe, motivando-os para o compartilhamento dos processos decisórios e melhoria da assistência ofertada.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou conhecer abordagens metodológicas que facilitam a aprendizagem constante da liderança. Abordagens estas, entendidas pelos depoentes como o uso de técnicas e estratégias de ensino de maneira articulada entre a teoria e a prática como: oficinas, tutoriais, fóruns de discussão, ações de extensão, estágios, participação em grupos de pesquisa. E, expressam, que tais recursos metodológicos aplicados em sala de aula ou nas atividades práticas nos laboratórios e/ou serviços, favorecem esse aprendizado e ajuda a ampliar a discussão, estimulando a mudança de comportamento na promoção de novas atitudes pelo grupo, frente as complexidades que se apresentem.

Dessa maneira, a adoção do referencial teórico de Peter Senge, respalda a importância do desenvolvimento contínuo e aprimorado da liderança, de se quebrar paradigmas, na transformação do pensamento, mediante a metanóia e fornece meios para a reformulação do currículo da instituição de ensino superior estudada e quiçá de outras instituições, na construção de um futuro que se deseja alcançar.

Outrossim, carências no ensino da liderança foram evidenciadas na ausência de investimentos e de preparo durante a graduação para que os discentes possam progredir nesta competência. No entanto, apesar desta lacuna no ensino, os discentes reconhecem aspectos indispensáveis para o desenvolvimento da liderança, tais como: relação interpessoal, escuta sensível e diálogo, os quais permitirão a construção de profissionais críticos, reflexivos e empoderados.

O estudo tem como limitação o fato de ter sido realizado em uma única instituição de ensino, o que impede comparações com outros contextos de formação de estudantes de enfermagem. Em virtude da relevância da temática para a Enfermagem, considera-se fundamental promover reflexões a esse respeito em diversas regiões do país e perseverar para que suas peculiaridades sejam contempladas nas diretrizes curriculares.

Nesse sentido, o presente estudo contribui para alcance desses propósitos, por indicar caminhos importantes para fortalecer o desenvolvimento e o aprimoramento dessa competência precocemente, ainda durante a graduação dos futuros profissionais.

■ REFERÊNCIAS

1. Souza LPS, Silva WSS, Mota EC, Santana JMF, Santos LGS, Silva CSO, et al. Os desafios do recém-graduado em Enfermagem no mundo do trabalho. *Rev Cuba Enferm.* 2014 [citado 2018 set 16];30(1). Disponível em: <http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/127/79>
2. Cambiriba TFC, Ferronato AF, Fontes KB. Percepções de egressos de enfermagem frente a inserção no mercado de trabalho. *Arq Ciênc Saúde UNIPAR.* 2014;18(1):27-32. doi: <https://doi.org/10.25110/arqsaude.v18i1.2014.5155>
3. Balsanelli AP. Leadership in nursing: challenges and possibilities [editorial]. *Acta Paul Enferm.* 2017;30(1):iii-iv. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201700001>
4. Santos EO, Nunes CK, Demarco DA, Amestoy SC. Aprendizagem baseada em problemas no ensino da enfermagem. *Rev Contexto Saúde.* 2017;17(32):55-66. doi: <https://doi.org/10.21527/2176-7114.2017.32.55-66>
5. Cabral A, Oram C, Allum S. Developing nursing leadership talent: views from the NHS nursing leadership for south-east England. *J Nurs Manag.* 2019;27(1):75-83. doi: <http://doi.org/10.1111/jonm.12650>
6. Conselho Nacional de Educação (BR). Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES Nº 3 de 7 de novembro de 2001. Institui diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação. 2001 [citado 2017 ago 19]. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2012/03/resolucao_CNE_CES_3_2001Diretrizes_Nacionais_Curso_Graduacao_Enfermagem.pdf
7. Caveião C, Peres AM, Zagonel IPS, Amestoy SC, Meier MJ. Teaching-learning tendencies and strategies used in the leadership development of nurses. *Rev Bras Enferm.* 2018;71(Supl 4):1531-9. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0455>
8. 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>
9. Lanzoni GMM, Meirelles BHS, Cummings G. Nurse leadership practices in primary health care: a grounded theory. *Texto Contexto Enferm.* 2016;25(4):e4190015. doi: <https://doi.org/10.1590/0104-07072016004190015>
10. Soto-Fuentes P, Reynaldos-Grandón K, Martínez-Santana D, Jerez-Yanez O. Competencias para la enfermera/o em el ámbito de gestión y administración: desafíos actuales de la profesión. *Aquichan.* 2014;14(1):79-99. doi: <https://doi.org/10.5294/aqui.2014.14.1.7>
11. 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>
12. Cunha KS, Erdmann AL, Kahl C, Lazzari DD, Alves MP, Klock P. Conditions that lead teachers to assume university management positions. *Rev Min Enferm.* 2018;22:e-1126. doi: <http://www.doi.org/10.5935/1415-2762.20180049>
13. Amestoy SC, Oliveira AFL, Thofehrn MB, Trindade LL, Santos BP, Bao ACP. Contributions of Paulo Freire to understanding the dialogic leadership exercise of nurses in the hospital setting. *Rev Gaúcha Enferm.* 2017;38(1):e64764. doi: <http://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.64764>
14. Stacciarini JMR, McDaniel AM. Embrace: developing an inclusive leadership program with and for undergraduate nursing students. *J Prof Nurs.* 2019;35(1):26-31. doi: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.001>
15. Santos IAR, Silva MES, Silva LS, Silva RMO, Silva GTR, Santana AC, et al. Produção científica da enfermagem fundamentada em educação popular. *Motricidades: Rev SPQMH.* 2018;2(3):219-28. doi: <http://doi.org/10.29181/2594-6463.2018.v2.n3.p219-228>
16. Nogueira ALG, Munari DB, Ribeiro LCM, Bezerra ALQ, Chaves LDP. Nurses' expectations about the succession of leaders in the hospital context. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2019;27:e3178. doi: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2833.3178>
17. Neves VR, Sanna MC. Concepts and practices of teaching and exercise of leadership in Nursing. *Rev Bras Enferm.* 2016;69(4):686-93. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.20166904171>
18. Senge PM. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 35. ed. Rio de Janeiro: Best Seller; 2017.
19. Minayo MCS, Costa AP. Técnicas que fazem uso da palavra, do olhar e da empatia - Pesquisa qualitativa em ação. 1. ed. Aveiro: Ludomedia; 2019.
20. Thusini S, Mingay J. Models of leadership and their implications for nursing practice. *Br J Nurs.* 2019;28(6):356-60. doi: <https://doi.org/10.12968/bjon.2019.28.6.356>
21. Elwell SM, Elikofer AN. Defining leadership in a changing time. *J Trauma Nurs.* 2015;22(6):312-4. doi: <https://doi.org/10.1097/JTN.000000000000165>
22. Amestoy SC, Backes VMS, Thofehrn MB, Martini JG, Meirelles BHS, Trindade LL. Nurses' perception of the teaching-learning process of leadership. *Texto Contexto Enferm.* 2013;22(2):468-75. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072013000200024>
23. Wardani E, Ryan T. Barriers to nurse leadership in an Indonesian hospital setting. *J Nurs Manag.* 2019;27(3):671-8. doi: <https://doi.org/10.1111/jonm.12728>
24. Cary, AH. AACN Leads: what's in your leadership tool box for volatile, complex times [guest editorial]? *J Prof Nurs.* 2019;35(1):1-2. doi: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.12.001>

■ **Agradecimentos:**

Programa de Apoio a Jovens Doutores da Universidade Federal da Bahia (PROPESQ) — financiamento do projeto-matriz e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) — apoio financeiro relativo à bolsa de estudos do mestrado.

■ **Contribuição de autoria:**

Conceituação: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy, Gilberto Tadeu Reis da Silva.

Curadoria de dados: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy.

Análise formal: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy, Gilberto Tadeu Reis da Silva.

Aquisição de financiamento: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy

Investigação: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy, Patrícia Alves Galhardo Varanda.

Metodologia: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy.

Administração do projeto: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy

Recursos: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy.

Software: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy, Gilberto Tadeu Reis da Silva.

Rascunho original: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy, Gilberto Tadeu Reis da Silva, Vânia Marli Schubert Backes, Patrícia Alves Galhardo Varanda, Camila Dourado Reis das Virgens.

Revisão e edição: Ises Adriana Reis dos Santos, Simone Coelho Amestoy, Gilberto Tadeu Reis da Silva, Vânia Marli Schubert Backes.

Os autores declaram que não existe nenhum conflito de interesses.

■ **Autor correspondente:**

Ises Adriana Reis dos Santos

E-mail: ises.adriana.reis@gmail.com

Recebido: 20.05.2020

Aprovado: 17.03.2021

Editor associado:

Dagmar Elaine Kaiser

Editor-chefe:

Maria da Graça Oliveira Crossetti