

Práticas pedagógicas adotadas por docentes na formação de enfermeiros-líderes

Pedagogical practices adopted by teachers in the training of nurse-leaders

Prácticas pedagógicas adoptadas por docentes en la formación de enfermeros-líderes

RESUMO

Objetivo: Conhecer as práticas pedagógicas adotadas por docentes de enfermagem, para a formação de enfermeiros-líderes. **Método:** Estudo de caso, de abordagem qualitativa, realizado com 36 docentes de enfermagem de uma universidade pública no estado da Bahia. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas e os dados tratados conforme o referencial teórico de Paulo Freire, com auxílio da Análise Temática e do *software* Nvivo®11. **Resultados:** Os docentes reconhecem o ensino da liderança inserido nas discussões teórico-práticas, buscam atuar como facilitadores no ensino da liderança e valorizam a inserção desta, na matriz curricular, bem como o estímulo à autonomia e crítica reflexiva dos discentes. **Conclusão:** Faz-se importante a inserção do ensino da liderança na matriz curricular, conhecendo as práticas pedagógicas adotadas pelos docentes, no sentido de fortalecer a autonomia e o raciocínio crítico dos discentes, durante o processo de ensino e aprendizagem.

Descritores: Enfermagem; Liderança; Educação em Enfermagem; Gestão em Saúde; Docentes de Enfermagem.

ABSTRACT

Purpose: To know the pedagogical practices adopted by Nursing professors in the training of nurse-leaders. **Method:** A case study with a qualitative approach, carried out with 36 Nursing professors from a public university located in the state of Bahia. Semi-structured interviews were carried out and data was treated according to Paulo Freire's theoretical framework, with the aid of Thematic Analysis and of the Nvivo®11 software. **Results:** The professors recognize leadership teaching inserted in the theoretical-practical discussions, acting as facilitators in leadership teaching and agreeing to add it to the syllabus, as well as the encouragement of the student's autonomy and reflective criticism. **Conclusion:** It is important to insert leadership teaching in the syllabus, knowing the pedagogical practices adopted by professors, to strengthen the students' autonomy and critical thinking during the teaching and learning process.


Descriptors: Nursing; Leadership; Education, Nursing; Health Management; Faculty, Nursing.

RESUMEN

Objetivo: Conocer las prácticas pedagógicas adoptadas por los profesores de Enfermería para la formación de enfermeros líderes. **Método:** Estudio de caso, con enfoque cualitativo, realizado con 36 profesores de Enfermería de una universidad pública ubicada en el estado de Bahía. Se realizaron entrevistas semiestructuradas y se trataron los datos según el marco teórico de Paulo Freire, con la ayuda del Análisis Temático y del *software* Nvivo®11. **Resultados:** Los docentes reconocen la enseñanza del liderazgo insertada en las discusiones teórico-prácticas, buscan actuar como facilitadores en la enseñanza del liderazgo y valoran su inserción en la matriz curricular, así como el fomento de la autonomía y la crítica reflexiva de los estudiantes. **Conclusión:** Es importante insertar la enseñanza del liderazgo en la matriz curricular, conociendo las prácticas pedagógicas adoptadas por los docentes, a fin de fortalecer la autonomía y el pensamiento crítico de los estudiantes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Descriptores: Enfermería; Liderazgo; Educación en Enfermería; Gestión en Salud; Docentes de Enfermería.


Patrícia Alves Galhardo Varanda¹

 [0000-0001-8120-7983](https://orcid.org/0000-0001-8120-7983)

Simone Coelho Amestoy²

 [0000-0001-8310-2157](https://orcid.org/0000-0001-8310-2157)

Gilberto Tadeu Reis da Silva¹

 [0000-0002-0595-0780](https://orcid.org/0000-0002-0595-0780)


Vânia Marli Schubert Backes³

 [0000-0002-8898-8521](https://orcid.org/0000-0002-8898-8521)

Letícia de Lima Trindade⁴

 [0000-0002-7119-0230](https://orcid.org/0000-0002-7119-0230)

Ana Cristina Pretto Bão⁵

 [0000-0002-2747-7197](https://orcid.org/0000-0002-2747-7197)

¹Universidade Federal da Bahia, Brasil.

²Universidade Federal do Vale de São Francisco, Brasil.

³Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

⁴Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil.

⁵Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Autor correspondente:

Patrícia Alves Galhardo varanda

E-mail: pati_ag@yahoo.com.br

Como citar este artigo:

Varanda PAG, Amestoy SC, Silva GTR, et al. Práticas pedagógicas adotadas por docentes na formação de enfermeiros-líderes. Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro. 2021;11:e4239. [Acesso_____]; Disponível em:_____. DOI:

<http://doi.org/10.19175/recom.v11i0.4239>

INTRODUÇÃO

A enfermagem como ciência e profissão vem passando por um momento histórico sem precedentes, que reflete na imagem dos enfermeiros enquanto líderes e gestores do cuidado. A campanha mundial Nursing Now busca a valorização e o empoderamento dos profissionais da enfermagem diante dos desafios do setor da saúde⁽¹⁾. Nesse sentido, mostra-se importante investigar a formação do enfermeiro e conhecer as práticas pedagógicas adotadas, durante a formação universitária no que se refere ao ensino do exercício da liderança, em prol da constituição de futuros enfermeiros e da qualificação da assistência.

As práticas pedagógicas são atividades desenvolvidas pelo docente que propiciam o desenvolvimento de capacidades críticas e reflexivas do discente, perpassando por constantes aprimoramentos, durante o processo de formação⁽²⁾. Em sua concepção de práxis, a prática pedagógica é entendida como uma ação consciente e participativa⁽³⁾ e, portanto, construída diariamente. Ela possibilita a troca de experiências e o compartilhamento de novos saberes, contemplando uma formação pautada no modelo transformador, em que docentes e discentes estão em constante sintonia⁽²⁾. Dessa forma, pode ser considerada uma prática social, a qual visa a transformar, organizar e compreender um projeto educativo⁽³⁾.

Na perspectiva de Freire, a prática educativa é um movimento contínuo, favorável à construção do desenvolvimento da autonomia de educadores e educandos, diante da compreensão de que somos seres com potencialidades para aprender, ensinar, expressar e conhecer. Ainda, a práxis abrange os preceitos do diálogo, autonomia, ação-reflexão, docência, educação libertadora, no sentido de um ato educativo⁽⁴⁾. Sendo assim, as práticas educativas participativas e integradoras são oportunidades para socializar conhecimento e gerar transformação e criação, o que é essencial para o desenvolvimento do potencial de liderança.

Em consonância com essas concepções, também é importante que, ao longo do processo de ensino-aprendizagem, as práticas pedagógicas estejam voltadas para o contexto de atuação do futuro profissional, de modo que o discente possa estar mais próximo da realidade à qual irá se inserir após a sua formação. Na área da enfermagem, a formação de enfermeiros-líderes é

uma grande preocupação dos docentes de enfermagem, em decorrência dos avanços tecnológicos e da globalização, fatores que exigem profissionais com conhecimento técnico-científico, capazes de gerenciar o cuidado e liderar a equipe de enfermagem⁽⁵⁾. Diante disso, o ensino, na enfermagem, deve propiciar aos discentes autonomia, criticidade e reflexões acerca do fazer do enfermeiro, de modo que sejam instigados, já na formação, a serem líderes.

Em estudo realizado com enfermeiros, os profissionais destacaram a importância das experiências vivenciadas na graduação no que se refere à liderança, ressaltando que os conhecimentos teóricos podem nortear a vivência prática sobre o exercício dessa competência. Em contrapartida, foram sinalizadas lacunas na formação de enfermeiros-líderes, pois alguns participantes mostraram-se insatisfeitos com o ensino da liderança na academia e ressaltaram problemas como a mudança de currículo, dificuldades de associar teoria e prática e preparo insuficiente para a prática, destacando que precisam buscar o conhecimento sobre a liderança fora da academia⁽⁶⁾.

O exercício da enfermagem com qualidade é o objetivo dos enfermeiros recém-formados, no entanto, esse período é instável, repleto de medos e incertezas. Convém destacar que o recém-egresso, no momento em que assume a função de gerente e líder, sente-se inseguro para lidar com as responsabilidades e demandas do serviço. Em geral, ele demonstra medo ao tomar decisões, receio em posicionar-se para a equipe, angústia em delegar tarefas de maneira equivocada, preocupação em conseguir gerenciar a equipe, aflição em assumir a responsabilidade de líder e apreensão em ser inserido nos grupos de trabalho⁽⁷⁾.

Estudo canadense apontou que o ensino de enfermagem baseado em competências pode orientar e contribuir para a formação dos profissionais de saúde⁽⁸⁾. Cabe mencionar que o processo ensino-aprendizagem, na enfermagem, requer a formação do docente amparada na crítica e reflexão, para que ele possa superar os entraves da educação tradicional. No entanto, o trabalho docente é considerado empirista, ao passo em que, na ausência de formação pedagógica, as experiências prévias consistem em caminhos para a projeção das demandas do discente⁽⁹⁾. Diante disso, é necessário que as práticas pedagógicas desenvolvidas pelos

docentes, nos cursos de enfermagem, busquem proporcionar experiências e conhecimentos amplos e concisos, acerca do exercício da liderança do enfermeiro, com vistas a diminuir as barreiras para a formação do futuro enfermeiro-líder.

Espera-se que o enfermeiro recém-formado possa desenvolver suas atividades pautadas na liderança e que a universidade, como instituição de ensino, ofereça os subsídios necessários. Nesse sentido, justifica-se esta pesquisa, desenvolvida com o propósito de elucidar as práticas pedagógicas voltadas para o exercício da liderança adotadas em um curso de enfermagem, bem como auxiliar os docentes na fomentação das competências necessárias, e seus possíveis desafios.

Com vistas a fundamentar o estudo, adotou-se o referencial teórico de Paulo Freire⁽⁴⁾, por se tratar de um robusto arcabouço teórico, imprescindível para promover reflexões e discussões acerca do ensino e de práticas pedagógicas adotadas pelos educadores. A perspectiva do autor, ao ser adaptada para a enfermagem, converge com a formação de enfermeiros capazes de exercer uma liderança participativa e dialógica, potencializando a autonomia e o engajamento coletivo na busca pela transformação de sua práxis.

Dessa forma, formulou-se a seguinte questão norteadora: quais são as práticas pedagógicas adotadas pelos docentes na formação de enfermeiros-líderes? E como objetivo do estudo estabeleceu-se: conhecer as práticas pedagógicas adotadas pelos docentes de enfermagem para a formação de enfermeiros-líderes.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, realizada em uma universidade pública do estado da Bahia, Brasil. Para a construção da investigação, foram adotadas as diretrizes de revisão qualitativa, Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research (COREQ)⁽¹⁰⁾.

Optou-se pela modalidade estudo de caso, por ser um método que trata de uma investigação empírica dos fenômenos sociais, grupais, individuais, organizacionais e outros. Assim, caracterizando-se em um propósito de aprofundamento e exatidão ao em descrever,

detalhadamente, o objeto de estudo, por meio de experiências da vida real⁽¹¹⁾.

Participaram do estudo 36 docentes do curso de enfermagem da referida universidade, sendo adotado como critério de inclusão: ser docente efetivo do curso de graduação em enfermagem com, no mínimo, um ano de atuação. Foram excluídos os docentes afastados por qualquer motivo (férias, licença-maternidade ou médica ou ausência de interesse). No período da coleta de dados, atuavam 68 docentes permanentes, dos quais 14 não demonstraram interesse em participar da pesquisa, 08 não atenderam aos critérios de inclusão, 05 estavam afastados para qualificação profissional *stricto sensu*, 02 em licença-maternidade, 02 em licença-médica e um aposentou-se durante a coleta de dados.

Os dados foram coletados entre os meses de fevereiro e agosto de 2017, por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais tiveram duração aproximada de 40 minutos, sendo realizadas de maneira individual, em local preservado no local do estudo, com data e hora marcadas, de acordo com a disponibilidade de cada participante. O roteiro da entrevista semiestruturada continha questões referentes às práticas pedagógicas adotadas pelos docentes, ao longo da formação de enfermeiros-líderes.

As entrevistas foram gravadas e, na medida que eram realizadas, transcritas, visando à veracidade dos dados. A fim de assegurar o anonimato, os depoimentos de cada participante foram codificados pela letra D (de docente), seguida de um número ordinal correspondente à sequência em que as entrevistas foram realizadas (D1, D2...D36).

Os dados foram submetidos à análise temática⁽¹²⁾, com o auxílio do *Software NVivo*[®]11, para organização do *corpus* de análise. Assim, procedeu-se à identificação dos temas e fez-se o agrupamento dos mesmos para a composição da categoria, de acordo com as etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

O desenvolvimento do estudo atendeu à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde sobre pesquisa com seres humanos e teve aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa, sob o número de parecer 1.479.217 e CAAE: 54719616.6.0000.5577/2016.

RESULTADOS

Os participantes do estudo, em sua maioria, foram do sexo feminino (n=30) e a idade variou entre 28 e 70 anos, média de 45 anos. O tempo de formação oscilou de 20 a 43 anos, com média de 23 anos. Em relação à formação, predominaram docentes com doutorado (n=24), seguidos dos mestres (n=08) e pós-doutores (n=04). Os participantes atuavam em disciplinas do primeiro ao décimo semestre do curso de enfermagem.

Os resultados das entrevistas geraram a categoria “Práticas pedagógicas adotadas pelos docentes”, a qual originou as subcategorias: Ensino da liderança evidenciado nas discussões teórico-práticas; Docente como facilitador do ensino da liderança; Ensino da liderança na matriz curricular; e Estímulo à autonomia e ao pensamento reflexivo do discente.

Práticas pedagógicas adotadas pelos docentes

Esta categoria visa a apresentar algumas práticas pedagógicas utilizadas pelos docentes na perspectiva de fomentar a liderança.

Ensino da liderança evidenciado nas discussões teórico-práticas

A primeira subcategoria apresenta o reconhecimento, pelos participantes, do ensino da liderança imbricado nas discussões teórico-práticas de algumas disciplinas do curso de enfermagem. Durante a análise das entrevistas, evidenciou-se, na fala de alguns participantes, que embora a disciplina ministrada pelo professor não aborde especificamente a temática liderança, ele pode, por meio de discussões teóricas e práticas de conteúdos curriculares do curso de graduação em enfermagem, suscitar, de forma implícita ou explícita, a temática liderança do enfermeiro.

“[...]Então, o tempo todo nas discussões teórico e prático do componente curricular de urgências e emergências com os estudantes, qualquer tomada de decisão acerca do cuidado a questão de liderança é sempre destacada e discutida[...] (D1).” “[...]Trabalhamos liderança de forma implícita. Dentro da disciplina de Ética nós discutimos a tomada de decisão, que é uma das ações do líder[...]nós clareamos quais seriam os elementos da tomada de decisão[...]eu trago na reflexão sobre a prática em cima de situações-problemas, ou seja, eu me lembro de muitas vivências, transcrevo para o papel, pego recortes

de revistas, de jornais e levo para sala para discutir (D9).”

Nos depoimentos acima, é possível perceber que o docente, durante o Curso de Enfermagem, também busca discutir com os discentes a tomada de decisão do enfermeiro.

“[...] Olha, eu nunca dei uma aula sobre liderança. Nem nunca me preocupei em dar uma aula sobre liderança, mas eu estou segura como eu discuto todo tempo, o campo, a divisão técnica e social do trabalho, a organização do processo de trabalho e o processo de trabalho[...] (D6).” “[...]Dentro das atividades, seja na teoria ou na prática, a gente sempre procura trazer discussões [...] as relações que o aluno enfermeiro terá, o discente terá que alcançar nas suas relações, com o trabalho da equipe, dos enfermeiros que vai dividir aquele espaço de prática ou de convivência que a gente tem com o grupo com a equipe de técnico de enfermagem, com o grupo de administração com a equipe médica[...] (D21).” “[...] Eu faço em campo quando eu estimo, por exemplo, os alunos a se apropriarem daquele cuidado e a liderarem aquele processo de cuidado; eu demonstro para eles: agora vocês são responsáveis, o que vocês irão fazer em relação a isso? [...] Em sala de aula, acho que eu trago muito a questão da responsabilidade do enfermeiro nesse processo de gestão, de cuidado, não necessariamente como um líder de uma equipe (D16).”

Percebe-se, nas falas acima, que a liderança é citada em diversos momentos nos componentes curriculares. Quando mencionada a divisão técnica e social do trabalho que existe na enfermagem, na organização do processo de trabalho da enfermagem, nas relações com membros da equipe de enfermagem e com as demais profissões, assim como no próprio processo de gestão do cuidado, a liderança também é apontada no contexto teórico-prático.

Docente como facilitador do ensino da liderança

Essa subcategoria abordou o docente como facilitador do ensino da liderança. Os entrevistados relatam que a inserção da temática liderança depende de cada educador, pois estes terão uma forma individual de auxiliar na compreensão acerca dessa competência na enfermagem. Também referem ao professor como um exemplo, ou seja, o seu exercício de liderança pode ser um modelo para o discente.

“[...]Eu acho que vai muito de cada professor. Tem professores que sabem estimular o aluno a desenvolver a sua habilidade e tornar essa habilidade uma competência de liderança, outros não. Mas também o papel e o exemplo, eu chamo exemplo porque o professor é modelo. Se o professor não é líder, o aluno que tem capacidade para liderar vai liderar e tirar o professor da zona de acomodação (D9).” “[...] Mas liderança é difícil, não se ensina, eu penso que liderança se desenvolve se constrói [...] depende também como cada docente atua junto às estudantes, então não há uma atuação uniforme, não há algo padronizado, algo permanente, também depende, claro, do perfil do docente, há docente que tem o perfil de liderança, possa ser que consiga trazer na sua prática[...] (D15).”

Ensino da liderança na matriz curricular

Referente à subcategoria ensino da liderança na matriz curricular, os educadores evidenciam que a liderança é abordada, desde os primeiros semestres da graduação em enfermagem, de maneira construtiva, ao longo do curso, fazendo parte de um processo de desenvolvimento no discente.

“[...]É o que vejo em todos os componentes, nos grupos de pesquisa, dentro dos próprios componentes, trabalhar o aspecto da liderança desde o início. Trabalhar com liderança já no segundo semestre é surpreendente, sensacional, porque você faz com que o aluno possa buscar em si essa habilidade de liderança e ir trabalhando de forma construtiva ao longo do curso. Isso é um processo de criação que não termina com a formatura, continua com a vida profissional[...] (D11).” “[...] Nas diretrizes curriculares do curso de graduação eu falo de gestão, de gerenciamento, eu também falo de liderança, mas a liderança do enfermeiro que é colocado em todo o documental para os currículos de graduação é um desenvolvimento, eu acredito e entendo que é um desenvolvimento de competência e não aptidão [...] (D12).”

No entanto, os depoimentos a seguir revelam que alguns docentes reconhecem a dificuldade em ensinar a liderança, destacando que não são todos os cursos de enfermagem que promovem esse conhecimento. Além disso, segundo eles, há graduações que preparam os futuros profissionais apenas para habilidades técnicas.

“[...]Nem todas preparam, algumas preparam muito mais tecnicamente esses profissionais para exercerem determinadas funções específicas, mas não colocam atividades nem promovem um currículo ou que os componentes se organizem para estimular e para trazer à tona essa questão da liderança. Acredito que nem todas consigam fazer isso conforme preconizado (D16).” “[...]Eu não sei quais são as diretrizes dos componentes curriculares de cada componente curricular, mas eu acho que, de qualquer forma, há uma fragilidade nossa, que quando a gente fala instituição, não é instituição, somos nós professores, nós, docentes, que fazemos elas “acontecer”. Eu acho que talvez a gente não tenha uma clareza de que a liderança precisa estar nas ementas ou no programa do conteúdo, na metodologia [...] (D25).”

Estímulo à autonomia e ao pensamento reflexivo do discente

Nessa última subcategoria, denota-se a liderança mediante o estímulo à autonomia do discente e sua capacidade de reflexão crítica, durante o processo de ensino-aprendizagem de diversos componentes curriculares.

“[...]Surge tanto na questão das atividades em sala de aula que traz uma proposta em grupo, traz a sugestão e pede para que ele possa trabalhar com outras estratégias não somente as quais solicitamos, e vemos, a partir daí, que o aluno busca uma autonomia no aprendizado e ele vai conduzir o processo do aprendizado, e o professor estará ali para auxiliar o processo. Nesse momento, o papel de liderança fica com o estudante, nós professores estaremos ali como um ouvinte[...] (D1).” “[...] Meu componente, como é um componente muito dirigido para formar um estudante, pesquisador, estudioso, e formar um aluno para a prática da pesquisa, então ele é muito mais de desenvolver a capacidade crítica, a capacidade de comunicação do processo de pesquisa (D3).” “[...] Eu sempre vou traduzir liderança como protagonismo; trago uma roda de conversa em que as pessoas tenham mais oportunidade de fala, ela exercita o seu protagonismo, ela exercita a sua autonomia[...] Oportunidade de diálogo[...] (D17).”

Destaca-se que práticas pedagógicas que repercutem no empoderamento do estudante e em seu pensar criticamente, bem como, incentivando-o a refletir acerca de seu processo de ensino-aprendizagem, são vistas como novas

possibilidades de fortalecer o desenvolvimento da liderança entre os discentes.

DISCUSSÃO

As práticas pedagógicas evidenciadas nos depoimentos dos docentes revelam elementos como a tomada de decisão do enfermeiro, planejamento e organização do trabalho, práticas de gestão, relações interpessoais e gerenciamento do cuidado como responsabilidades do futuro enfermeiro. Sendo assim, percebe-se que a liderança vem sendo abordada sob diferentes aspectos, ao longo do processo de ensino da enfermagem, por meio de atividades teórico-práticas, situações-problemas ou experiências vivenciadas pelo discente.

Os relatos dos docentes também sinalizam a importância das atividades práticas no contexto hospitalar, tendo em vista seus benefícios para organização no trabalho, tomada de decisões, autonomia e capacidade relacional. Estudos internacionais mostram similaridade com os resultados acima, por destacarem a importância para o discente desenvolver habilidades, durante o processo de aprendizagem no ambiente clínico. Trata-se de um espaço imprevisível, que pode ocasionar insegurança pela falta de habilidade relacional do discente, assim apontando o docente como responsável por incentivá-lo a adquirir autoconfiança^(8,13-14)

Pesquisa internacional⁽¹⁵⁾ reforça o ensino da liderança como ajuste complementar ao currículo da graduação de enfermagem, o qual reconhece a importância dos relacionamentos interpessoais, ambiente e cultura no local de trabalho. Além disso, tal ensino buscou educar futuros enfermeiros quanto a conhecimentos, habilidades e ações que possibilitem a identificação de problemas e ideias criativas para desenvolver inovações no atendimento das necessidades dos cuidados de saúde⁽¹⁴⁾. Nesse sentido, convém sinalizar que os docentes, neste estudo, mostraram-se preocupados com a formação dos futuros enfermeiros e com as habilidades e competências que precisaram desenvolver, durante a graduação de enfermagem, para se capacitarem quanto às questões de liderança.

Portanto, é válido ressaltar que as Diretrizes Curriculares Nacionais de Enfermagem (DCNs) potencializaram um novo modelo no ensino da

enfermagem, visto que propuseram mudanças curriculares, conceituando algumas competências como essenciais, tais como a tomada de decisão, administração, comunicação, gerenciamento, educação permanente e a liderança⁽¹⁶⁾. Nesse cenário de mudanças nas DCNs, cabe mencionar que, durante as entrevistas, ficou evidente que alguns docentes almejam alterações, por meio de propostas que buscam trabalhar em parceria com os discentes, estratégias que utilizam o raciocínio clínico em prol do planejamento de propostas pedagógicas libertadoras, voltadas para a promoção em saúde e desenvolvimento de habilidades que permeiam o gerenciamento, o cuidado de enfermagem e a equipe multidisciplinar.

Uma ação libertadora implica um ato consciente e, nesse sentido, a pedagogia libertadora possibilita ao sujeito desvelar o mundo e compreender a sua verdadeira práxis, mediante reflexões críticas que transformam suas ações⁽¹⁷⁾. Desse modo, contemplando os resultados acima, nos quais se verifica nas propostas dos docentes o desejo de implementar estratégias que facilitem o pensamento crítico dos discentes, fica notório o propósito de que ambos estejam envolvidos nesse método educacional libertador que oportuniza ao educando o desenvolvimento de capacidades importantes para o exercício da liderança em suas ações.

Nesse sentido, o docente precisa instigar nos alunos a capacidade crítica e reflexiva acerca da realidade e a sua autonomia⁽¹⁸⁾. Necessário também que ele entenda que ensinar é proporcionar meios para que o aluno assuma a responsabilidade por seu próprio aprendizado⁽²⁾. Pode-se dizer que as práticas de ensino teórico-prático são desafiadoras para o educador, visto que inserir na prática educacional tantos elementos de ensino não é um ato simples e fácil. Sendo assim, as práticas pedagógicas requerem dos docentes empenho e capacidades essenciais para instigar nos discentes o desenvolvimento da liderança, competência essencial ao futuro enfermeiro.

Destacou-se, nos depoimentos, o docente como um facilitador do ensino da liderança, sendo esta uma característica individual de cada educador, ou seja, o docente pode ser um modelo de como tornar-se líder, dependendo da sua atuação. Estudo identificou o docente como mediador do aprendizado⁽¹⁸⁾, o que denota a necessidade de reflexão por parte do educador a

respeito de sua atuação, no sentido de estar preparado para o ensino da liderança de acordo com as DCNs e ementas dos componentes. O processo de atualização, capacitação e aprimoramento do conhecimento de forma contínua por parte do docente⁽²⁾ também se faz necessário para que as necessidades da formação sejam respondidas.

Pesquisa identificou relações entre o perfil de liderança referente ao desenvolvimento de professores e estudantes dos programas de pós-graduação *Scriptu Sensu* de uma instituição de ensino superior (IES) vinculada e autorizada pela Capes. Evidenciou-se que os docentes podem exercê-la de forma individual ou coletiva, facilitando o processo de aprendizagem dos alunos, bem como favorecer a comunicação de forma clara e aberta e, ainda, que se empenham para que todos participem de projetos em comum⁽¹⁹⁾. Sendo assim, um educador de enfermagem que assume tal postura favorece a aprendizagem dos novos enfermeiros-líderes pelo seu exemplo.

Freire reforça que os sujeitos crescem juntos, pois os homens se educam em comunhão mediante o mundo. O educador não mais se reduz em educar, mas é educado pelo diálogo com o educando, evidenciando uma educação problematizadora, em que o educador proporciona a superação de saberes⁽¹⁷⁾. Isso também oportuniza a transição de conhecimento entre docentes e discentes, por meio do diálogo, o que, por sua vez, fortalece o desenvolvimento da liderança na graduação.

Estudo⁽²⁰⁾ com o escopo de explorar o efeito da educação em liderança na formação de enfermagem indica que a temática é central e eficaz em suas práticas, porém nem sempre inserida em todos os cursos de graduação em enfermagem. A liderança é abordada nos módulos de gestão, mas não há um apoio institucional, o que evidencia fragilidades no ensino. Ainda, segundo o estudo, os enfermeiros, necessitam de formação especializada e desenvolvimento contínuo para tornarem-se líderes, todavia os serviços organizacionais, sociais e educacionais em hospitais possuem limitações para oportunizar a liderança em enfermagem.

O exercício diário da liderança do enfermeiro requer aplicação do pensamento crítico na tomada de decisões, resolução de conflitos e também gestão do cuidado com padrões de qualidade⁽⁵⁾. Com isso, é necessário

que os cursos de formação em enfermagem estejam voltados para a prática do ensino da liderança. É perceptível aos docentes do presente estudo que, embora as alterações nas DCNs do curso de graduação em Enfermagem tenham modificado o ensino da liderança, algumas melhorias ainda podem ser implementadas, visto que alguns docentes já conseguem trabalhar aspectos de lideranças em suas disciplinas, mas outros direcionam esse ensino apenas para as aulas de gerenciamento. Assim, é preciso que as instituições de ensino adotem métodos que estimulem a liderança dos futuros enfermeiros, e isso demanda preparo das instituições e dos docentes.

Associado a isso, a prática pedagógica, no ambiente do docente, construída diariamente, deve estimular a troca saudável de experiências e o compartilhamento de novos saberes, contemplando a formação pautada no modelo transformador⁽²⁾ que instiga a capacidade crítica, a autonomia e a curiosidade dos discentes. Ensinar enfermagem a partir das competências de referência é desafiador ao docente. Os docentes da pesquisa reconhecem que mudanças em sua prática pedagógica são imprescindíveis e, tal como visto em outros estudos, é necessário assegurar um conhecimento dinâmico e atualizado com métodos de ensino, voltados para a autonomia intelectual do educando com questões direcionadas à liderança⁽²¹⁻²²⁾.

Cabe mencionar que as contínuas e céleres mudanças da sociedade abarcam em seu bojo a exigência de um novo perfil docente, sinalizando para a importância de repensar a formação docente, com vistas a contemplar a diversidade dos saberes imprescindíveis à sua prática. Além disso, é premente transpor a racionalidade técnica em busca de ressignificá-la, valorizando os saberes já construídos e, ao mesmo tempo, adotando uma postura investigativa, reflexiva e crítica⁽²³⁾.

Segundo Freire, no interior do processo de conhecimento, os professores e alunos precisam estar envolvidos. Ensinar requer uma postura exigente e vigilante diante das incoerências e respeito quanto a aspectos como autonomia, inquietações e interesse do ser educando, o que demanda do educador uma prática coerente do saber⁽⁴⁾. Portanto, dessa maneira, o docente torna-se um incentivador, indo ao encontro dos depoimentos dos docentes, os quais enfatizam o

estímulo à autonomia e os pensamentos reflexivos do discente.

Nessa dimensão do processo educativo da liderança na enfermagem, estudo mostrou fragilidade na formação do enfermeiro, por não ir ao encontro das necessidades do serviço. De acordo com os autores, discussões em torno da prática são mais eficientes do que ações educativas pontuais, as quais não favorecem a troca de experiências vivenciadas⁽²⁴⁾.

Pode-se identificar que os docentes da presente pesquisa buscam adotar como práticas pedagógicas a valorização da autonomia do discente, mediante atividades em sala de aula com propostas para trabalhar em grupo, encorajando a todos a que expressem suas opiniões. Segundo eles, são necessárias discussões complexas dos temas propostos, para que, em equipe, possam debater, analisar, criticar e refletir sobre suas diversificadas maneiras, oportunizando o protagonismo dos discentes. Deve-se destacar que o desenvolvimento dos futuros enfermeiros-líderes precisa ter início, durante a formação, por ser um processo complexo, que demanda conhecimentos, habilidades e aperfeiçoamento contínuo.

CONCLUSÃO

O estudo propiciou conhecer as práticas pedagógicas adotadas pelos docentes de enfermagem para a formação de enfermeiros-líderes. Verificou-se que o ensino da liderança é evidenciado pelos docentes nas discussões teórico-práticas dos componentes curriculares e que o docente é visto como um facilitador do ensino da liderança e o discente instigado pelo estímulo à autonomia e ao pensamento reflexivo.

Dessa forma, o estudo contribui para valorizar o ensino da liderança em enfermagem, possibilitando colaborar com o desenvolvimento de novos enfermeiros-líderes, para que esses consigam, por meio da liderança, realizar melhorias no cuidado de enfermagem.

Como limitação do estudo, assinala-se a realização de entrevistas com docentes de apenas um curso de enfermagem, tratando-se, portanto, de uma realidade local. Sugere-se o desenvolvimento de novos estudos acerca das práticas pedagógicas adotadas pelos docentes no ensino da liderança, com vistas a investigar outras instituições de ensino públicas e privadas e favorecer a troca de experiências sobre o ensino

de uma competência essencial ao futuro profissional.

REFERÊNCIAS

- 1 - Kennedy A. Wherever in the world you find nurses, you will find leaders. *Rev Latino-Am Enfermagem* 2019;27:e3181. DOI: [10.1590/1518-8345.0000.3181](https://doi.org/10.1590/1518-8345.0000.3181)
- 2 - Ribeiro JF, Costa JML, Silva MAC, Luz VLES, Veloso MV, Ribeiro ALI, et al. Prática pedagógica do enfermeiro na docência do ensino superior. *Rev Enferm UFPE* 2018;12(2):291-302. DOI: [10.5205/1981-8963-v12i2a25129p291-302-2018](https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i2a25129p291-302-2018)
- 3 - Franco MAS. Prática pedagógica e docência: Um olhar a partir da epistemologia do conceito. *Rev Bras Estud Pedagog* 2016;97(247):534-51. DOI: [10.1590/s2176-6681/288236353](https://doi.org/10.1590/s2176-6681/288236353)
- 4 - Freire P. *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra; 2002.
- 5 - Amestoy SC, Oliveira AFL, Thofehr 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: [10.1590/1983-1447.2017.01.64764](https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.64764)
- 6 - Amestoy SC, Menegaz NF, Echevarria-Guanilo ME, Casarin ST, Bão ACP, Zuquette GS. Entendimento dos enfermeiros sobre o ensino da liderança durante a formação acadêmica. *Rev Tesela* 2016 [ciatdo em 15 nov 2019];19. Disponível em: <http://www.index-f.com/tesela/ts19/ts1900.php>
- 7 - Berghetti L, Franciscatto LHG, Getelina CO. Formação do enfermeiro acerca do gerenciamento: Entraves e perspectivas. *Rev Enferm Cent-Oeste Min*. 2019;9:e2820. DOI: [10.19175/recom.v9i0.2820](https://doi.org/10.19175/recom.v9i0.2820)
- 8 - Goudreau J, Pepin J, Larue C, Dubois S, Descôteaux R, Lavoie P, et al. A competency-based approach to nurses' continuing education for clinical reasoning and leadership through reflective practice in a care situation. *Nurs Educ Pract*. 2015;15(6):572-8. DOI: [10.1016/j.nepr.2015.10.013](https://doi.org/10.1016/j.nepr.2015.10.013)
- 9 - Vieira SL, Silva GTR, Silva RMO, Amestoy SC. Diálogo e ensino-aprendizagem na formação

técnica em saúde. *Trab Educ Saúde* 2020;18(supl 1):e0025385. DOI: [10.1590/1981-7746-sol00253](https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00253)

10 - Tong A, Sainsbury P, Craig J. Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *Int J Qual Health Care* 2007;19(6):349-357. DOI: [10.1093/intqhc/mzm042](https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042)

11 - Yin RK. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

12 - Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec; 2014.

13 - Ailey H, Lamb K, Friese T, Christopher BA. Educating nursing students in clinical leadership. *Nurs Manag.* 2015;21(9):23-8. DOI: [10.7748/nm.21.9.23.e1304](https://doi.org/10.7748/nm.21.9.23.e1304)

14 - Jamshidi N, Molazem Z, Sharif F, Torabizadeh C, Kalyani MN. The challenges of nursing students in the clinical learning environment: A qualitative study. *Sci World J.* 2016;2016:1846178. DOI: [10.1155/2016/1846178](https://doi.org/10.1155/2016/1846178)

15 - 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):13-9. DOI: [10.1016/j.profnurs.2019.07.004](https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2019.07.004)

16 - Brasil. Ministério da Educação. Resolução CNE/CES nº3, de 7 de novembro de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação de Enfermagem. Diário Oficial da União Brasília 2001.

17 - Freire P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 2019.

18 - Viana JF, Araujo JL, Silva LMS, Dias MAS, Torres RAM. Concepções e práticas pedagógicas dos docentes para o cuidado clínico de enfermagem. *HU Rev.* 2017;43(4):339-47. DOI: [10.34019/1982-8047.2017.v43.2793](https://doi.org/10.34019/1982-8047.2017.v43.2793)

19 - Zanutto MP, Lima JU, Bertollo DL, Graciola AP, Martins E, Olea PM. Analysis of behavior and leadership practices teaching in a Brazilian University. *Rev Espacios* 2016 [citado em 4 mar 2020]; 37(10):e-2. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/303435628>

20 - Curtis EA, Sheerin FK, Vries J. Developing leadership in nursing: The impact of education and training. *Br J Nurs.* 2011;20(4):239. DOI: [10.12968/bjon.2011.20.6.344](https://doi.org/10.12968/bjon.2011.20.6.344)

21 - Leal LA, Camelo SHH, Santos FC. The nursing administration teacher: Training and professional competences. *J Nurs UFPE* 2017;11(6):2329-38. DOI: [10.5205/reuol.10827-96111-1-ED.110620171](https://doi.org/10.5205/reuol.10827-96111-1-ED.110620171)

22 - 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: [10.1590/0034-7167-2017-0455](https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0455)

23 - Diesel A, Baldez ALS, Martins SN. Os princípios das metodologias ativas de ensino: Uma abordagem teórica. *Rev Thema* 2017;14(1):268-88. DOI: [10.15536/thema.14.2017.268-288.404](https://doi.org/10.15536/thema.14.2017.268-288.404)

24 - Oliveira C, Santos LC, Andrade J, Domingos TS, Spiri WC. Leadership in the perspective of family health strategy nurses. *Rev Gaúcha Enferm.* 2020;41:e20190106. DOI: [10.1590/1983-1447.2020.20190106](https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190106)

Editores Responsáveis:

Patrícia Pinto Braga

Elaine Cristina Dias Franco

Nota: Este estudo é resultado da dissertação intitulada "Formação do Enfermeiro-Líder: desafios para os docentes à luz de Paulo Freire". O estudo agradece o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia- FAPESP – pelo auxílio de bolsa Nº BOL0390/2018 e como também com o financiamento do Programa de Apoio a Jovens Doutores (PROPESQ) da UFBA, instituído no macroprojeto que integra essa pesquisa.

Recebido em: 23/02/2021

Aprovado em: 06/07/2021