

# LIDERANÇA IDEAL: PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ENFERMAGEM

## IDEAL LEADERSHIP: PERCEPTION OF NURSING STUDENTS

## LIDERAZGO IDEAL: PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE ENFERMERÍA

Luciana de Oliveira<sup>1</sup>  
Juliane Custodio de Andrade<sup>2</sup>  
Thelen Daiana Mendonça Ferreira<sup>3</sup>  
Alexandre Pazetto Balsanelli<sup>4</sup>  
Renata Cristina Gasparino<sup>5</sup>

**Como citar este artigo:** Oliveira L, Andrade JC, Ferreira TDM, Balsanelli AP, Gasparino RC. Liderança ideal: percepção de estudantes de enfermagem. Rev baiana enferm. 2022;36:e44829.

Objetivo: avaliar se os alunos de um curso superior em enfermagem identificam o estilo de liderança 9.9 como o ideal para a prática profissional. Método: estudo descritivo, transversal, realizado com 106 estudantes. A liderança foi avaliada pelo Grid & Liderança em Enfermagem, que mensura cinco estilos: 1.1 – Gerência-empobrecida, 9.1 – Autoridade-obediência, 5.5 – Gerência do homem organizacional, 1.9 – Gerência de clube recreativo e 9.9 – Gerência de equipe. Foram utilizadas estatísticas descritivas e o teste de *Kruskal-Wallis* para comparar as percepções dos alunos ao longo dos anos. Resultados: as médias entre os anos, em diferentes anos do curso, variaram entre: 17,29-19,00 para estilo 9.9; 15,48-15,92 para o 5.5; 13,86-14,67 para o 1.9; 8,74-9,73 para o 1.1 e 7,74-8,93 para o 9.1. Conclusão: os alunos, independentemente do ano em que se encontravam no curso de graduação em enfermagem, identificaram o estilo 9.9 – A Gerência de equipe como o ideal para atuação profissional do enfermeiro.

Descritores: Liderança. Competência Profissional. Estudantes. Ensino. Enfermagem.

*Objective: to evaluate whether students of a higher education course in nursing identify leadership style 9.9 as the ideal for professional practice. Method: descriptive, cross-sectional study conducted with 106 students. Leadership was evaluated by Grid & Leadership in Nursing, which measures five styles: 1.1 – Management-impoverished, 9.1 – Authority-obedience, 5.5 – Organizational man management, 1.9 – Recreational club management and 9.9 – Team management. Descriptive statistics and the Kruskal-Wallis test were used to compare students' perceptions over the years. Results: the means between years, in different years of the course, ranged from: 17.29-19.00 to style 9.9; 15.48-15.92 for 5.5; 13.86-14.67 to 1.9; 8.74-9.73 for 1.1 and 7.74-8.93 for 9.1. Conclusion: the students, regardless of the year in which they were in the undergraduate nursing course, identified style 9.9 – Team Management as the ideal for professional performance of nurses.*

*Descriptors: Leadership. Professional Competence. Students. Teaching. Nursing.*

<sup>1</sup> Enfermeira. Analista de Saúde na Empresa Healthbit. Campinas, São Paulo, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-1588-6831>.

<sup>2</sup> Enfermeira. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, São Paulo, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-9307-0208>.

<sup>3</sup> Enfermeira. Mestre em Ciências da Saúde. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, São Paulo, Brasil. <https://orcid.org/0000-0001-7491-9325>.

<sup>4</sup> Enfermeiro. Doutor em Ciências. Professor Adjunto da Escola Paulista de Enfermagem da Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, São Paulo, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-3757-1061>.

<sup>5</sup> Enfermeira. Professora Associada da Faculdade de Enfermagem da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, São Paulo, Brasil. [grenata@unicamp.br](mailto:grenata@unicamp.br). <https://orcid.org/0000-0001-8729-4707>.

*Objetivo: evaluar si los estudiantes de un curso de educación superior en enfermería identifican el estilo de liderazgo 9.9 como el ideal para la práctica profesional. Método: estudio descriptivo, transversal realizado con 106 estudiantes. El liderazgo fue evaluado por Grid & Leadership in Nursing, que mide cinco estilos: 1.1 – Gestión empobrecida, 9.1 – Autoridad-obediencia, 5.5 – Gestión del hombre organizacional, 1.9 – Gestión de clubes recreativos y 9.9 – Gestión de equipos. Se utilizaron estadísticas descriptivas y la prueba de Kruskal-Wallis para comparar las percepciones de los estudiantes a lo largo de los años. Resultados: las medias entre años, en diferentes años del curso, variaron de: 17.29-19.00 a estilo 9.9; 15.48-15.92 para 5.5; 13,86 a 14,67 a 1,9; 8.74-9.73 para 1.1 y 7.74-8.93 para 9.1. Conclusión: los estudiantes, independientemente del año en que estuvieron en el curso de pregrado de enfermería, identificaron el estilo 9.9 – Gestión de Equipos como el ideal para el desempeño profesional de las enfermeras.*

*Descriptor: Liderazgo. Competencia Profesional. Estudiantes. Enseñanza. Enfermería.*

## Introdução

O enfermeiro possui um complexo papel dentro da equipe de saúde e desempenha diversas funções, dentre as quais destacam-se a atuação assistencial, educativa e administrativa<sup>(1)</sup>. Além do conhecimento técnico-científico, cada vez mais é exigido do enfermeiro o desenvolvimento de habilidades que o auxiliem a comunicar-se, trabalhar em equipe, resolver problemas, tomar decisões e exercer a liderança<sup>(2)</sup>.

Nessa perspectiva, a liderança é indispensável à prática do enfermeiro, e o estilo utilizado para influenciar o alcance dos objetivos repercute diretamente na qualidade do cuidado prestado<sup>(3)</sup>.

Tendo em vista a influência que o estilo de liderança pode exercer nos resultados, que o ambiente de trabalho torna-se cada vez mais dinâmico, que os enfermeiros precisam manter a qualidade da assistência e a segurança do paciente, mesmo frente às equipes subdimensionadas e escassez de recursos materiais<sup>(4)</sup>, entende-se que a abordagem dessa competência, ainda na graduação, é fundamental para atender essas demandas<sup>(5)</sup>.

As primeiras teorias sobre liderança tinham foco no autoritarismo do líder sobre os seus liderados com o intuito de garantir o aumento da produção. Frente às novas necessidades incorporadas no mundo do trabalho, percebeu-se que as relações interpessoais também exerciam grande influência sobre a produtividade. Por isso, atualmente, o mercado vem exigindo líderes que tenham carisma, foco na solução dos problemas e, acima de tudo, tenham potencial de transformar

seus liderados em pessoas comprometidas com os objetivos da empresa<sup>(6)</sup>.

O grande desafio das instituições de ensino é desenvolver essa competência nos estudantes, pois o preparo para liderar uma equipe tem como principal alicerce o processo de ensino-aprendizagem<sup>(7)</sup>. Entretanto, apesar da importância consolidada sobre a aprendizagem deste tema, estudos demonstram que o ensino da liderança ainda possui fragilidades<sup>(7-8)</sup>.

Portanto, acredita-se que transformações na forma de pensar-se o ensino da liderança para além dos estilos tradicionais são de extrema importância. Além disso, o foco em metodologias que, afora o conhecimento, desenvolvam as habilidades necessárias para construir, apoiar e sustentar novos modelos de atenção à saúde, deve ser um objetivo das instituições de ensino em Enfermagem<sup>(9-10)</sup>.

Estudos sobre o processo de aprendizagem<sup>(4)</sup>, desenvolvimento<sup>(7)</sup> e desafios<sup>(11)</sup> encontrados no exercício da liderança por estudantes de enfermagem, estão disponíveis na literatura. Entretanto, há escassez de artigos que evidenciem qual estilo de liderança os estudantes julgam ser o mais adequado para a prática profissional contemporânea. A realização de um estudo com esse intuito poderá contribuir para que docentes e coordenadores de cursos possam aprimorar os projetos pedagógicos, as estratégias de ensino e, conseqüentemente, o desenvolvimento dessa competência nos alunos de graduação em enfermagem.

Entretanto, o mapeamento do estilo de liderança que os estudantes julgam ser o mais adequado para a prática profissional exige a utilização de ferramentas que tenham como alicerce uma teoria que contemple diferentes maneiras de atuação de um líder. Nesse sentido, a Teoria do Grid Gerencial atende essa necessidade, na medida em que determina cinco diferentes estilos de liderança desenhados com base na preocupação do líder com relação às pessoas e/ou com a produção<sup>(12)</sup>.

Diante do exposto, as seguintes perguntas guiaram o presente estudo: Os estudantes de um curso superior de enfermagem identificam um estilo de liderança que preze pela participação, respeito, responsabilidade compartilhada e comprometimento como o mais adequado ao exercício da prática profissional? Aqueles que já cursaram as disciplinas que abordam especificamente o tema em questão identificam mais este estilo como o ideal, quando comparados aos alunos que ainda não cursaram as disciplinas da área de Administração?

Para responder essas indagações, o objetivo do presente estudo foi avaliar se os alunos de um curso superior em enfermagem identificam o estilo de liderança 9.9 como o ideal para a prática profissional.

## **Método**

Trata-se de estudo descritivo, quantitativo e transversal realizado em uma instituição pública e de ensino do interior do estado de São Paulo. Esta faculdade possui 182 estudantes distribuídos entre o primeiro e o quinto anos. O contato formal desses alunos com o tema Liderança, nas disciplinas de Administração, ocorre a partir do quarto ano.

Todos os estudantes do curso de graduação em enfermagem, com idade igual ou superior a 18 anos foram convidados a participar da pesquisa. Aqueles que tinham disponibilidade e aceitaram o convite compuseram a amostra final. Foram excluídos os discentes que, por algum motivo, não estavam cursando, de maneira

regular, o período letivo durante a realização da pesquisa.

Para os que concordaram em participar, foram entregues uma ficha para caracterização da amostra, que abordou variáveis relacionadas a aspectos pessoais e ao ensino (sexo, idade, estágio do curso, formação profissional, atuação profissional, conhecimento de estilo de liderança) e o Instrumento Grid & Liderança em Enfermagem: comportamento ideal<sup>(12)</sup>. Esse instrumento foi escolhido por não avaliar um estilo específico de liderança e, sim, diferentes estilos, demonstrando ser mais apropriado para atingir-se o objetivo em questão.

O Grid é composto por duas dimensões: uma voltada para a produção; a outra, para as pessoas. A primeira inclui uma avaliação sobre desempenho, resultados e lucros, sendo fundamentada na decisão, qualidade, eficácia e eficiência dos serviços. A segunda corresponde à avaliação relacionada ao respeito, confiança, simpatia, obediência e compreensão<sup>(12)</sup>.

Para avaliar a liderança, 25 proposições são distribuídas em cinco estilos, de acordo com a Teoria Grid Gerencial: 1.1 – A Gerência empobrecida; 9.1 – A Autoridade-obediência; 1.9 – A Gerência de clube recreativo; 5.5 – A Gerência do homem organizacional e o estilo 9.9 – A Gerência de equipe. Os estilos são representados em dois eixos (produção e pessoas) com nove pontos, que indicam o grau de interesse do participante pelos eixos. O número um indica orientação mínima; o número cinco, orientação média e o número nove, orientação máxima. A inter-relação desses escores resulta nos diferentes estilos de liderança<sup>(12)</sup>.

No estilo de liderança 1.1 – A Gerência empobrecida, composto pelas proposições 2, 12, 15, 19 e 22, o líder tem pouca preocupação com a produção e com as pessoas, oferece pouco e espera pouco. As pessoas realizam suas tarefas apenas para preservar seus empregos, sem efetivamente trazer alguma contribuição à equipe ou à instituição. Os subordinados a esse modelo de liderança podem reagir de forma a protestarem contra o líder ou deixarem a organização, por também se sentirem desmotivados<sup>(12-13)</sup>.

O estilo 9.1 – A Autoridade-obediência é também composto por cinco proposições 7, 8, 10, 20 e 23, que destacam a eficiência profissional como decorrência da organização do trabalho, tendo interferência mínima do elemento humano; portanto, maximiza a produção por meio do exercício do poder e da autoridade. Há receio quanto ao fracasso e, caso ocorra, a culpa recai sobre os outros. Os subordinados podem reagir de diversas formas: enquadram-se e sujeitam-se à dominação, cumprem ordens, por medo, e realizam até tarefas rotineiramente apenas para cumprir o que lhes foi ordenado<sup>(12-13)</sup>.

O estilo de liderança 1.9 – A Gerência de clube recreativo, é composto pelas proposições 4, 9, 14, 18 e 24, descreve a orientação máxima às pessoas e mínima para a produção, promovendo o relacionamento amistoso entre líder e liderados, atmosfera agradável e ritmo confortável de trabalho. Nesse estilo, o líder tem medo da rejeição e, em seu empenho para evitá-la, mostra-se atencioso e solícito no atendimento às pessoas. Ao voltar seu olhar apenas para a pessoa, a organização apresenta grau diminuído de produtividade. Os subordinados a esse estilo de liderança podem sentir-se seguros no ambiente de trabalho amigável, entretanto, podem mostrar-se frustrados frente ao ambiente sem desafios<sup>(12-13)</sup>.

O estilo 5.5 – A Gerência do homem organizacional, composto pelas proposições 1, 5, 11, 16 e 25, demonstra o equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e manter a disposição moral das pessoas, tendo como objetivo, portanto, buscar um desempenho satisfatório da organização e das pessoas. O líder, neste estilo, participa, quer causar boa impressão e ser aceito. Dessa forma, ao preferir ser popular, adota a opinião da maioria, rejeitando o que os outros não aprovam. Os subordinados a esse estilo de liderança passam a pensar e atuar da mesma forma que os líderes, pautando-se pelas tradições e normas da organização<sup>(12-13)</sup>.

O estilo 9.9 – A Gerência de equipe, composto pelas proposições 3, 6, 13, 17 e 21, é considerado o ideal no mundo contemporâneo, pois busca alcançar maiores escores nas duas dimensões por meio da participação, respeito,

responsabilidade compartilhada e comprometimento de todas as pessoas na missão de alcançar o sucesso da organização<sup>(12-13)</sup>.

Cada proposição é avaliada por uma escala tipo *Likert*, com quatro pontos, em que a opção 1 representa um comportamento totalmente indesejável e a opção 4, totalmente desejável, isto é, quanto maior a pontuação, maior a percepção de que aquele estilo de liderança corresponde ao ideal<sup>(14)</sup>. Os escores devem ser calculados para cada estilo de liderança, pois não existe um escore total para o instrumento. Na avaliação de cada estilo, deve-se obter a média da soma das respostas dos participantes, que pode variar entre 5 e 20 pontos<sup>(12)</sup>.

Os alunos foram abordados no período entre fevereiro e março de 2019, no término das aulas, na própria faculdade, e convidados a participar da pesquisa. Aqueles que aceitaram, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e receberam os instrumentos de coleta de dados. Após o preenchimento, os instrumentos foram devolvidos diretamente às pesquisadoras.

Os dados obtidos foram digitados em uma planilha do Microsoft Word Excel<sup>®</sup>. Foram calculadas as frequências absolutas e relativas das variáveis categóricas e medidas de posição e dispersão das variáveis contínuas.

A distribuição dos dados foi avaliada pelo teste de *Shapiro-Wilk*. As correlações entre as variáveis quantitativas e os escores dos estilos de liderança foram analisadas pelo coeficiente de correlação de *Spearman*. Para as comparações entre uma variável qualitativa com mais de duas categorias e os escores dos estilos de liderança, foi aplicado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, seguido pelo pós-teste de *Dunn*. Nestas análises foram aplicados testes não paramétricos, pois os pressupostos com relação à distribuição dos dados para aplicação de testes paramétricos não foram atendidos.

Para as comparações envolvendo uma variável qualitativa de duas categorias e os escores dos estilos de liderança, foi utilizado o teste t de *Student* não pareado, ou o teste de *Mann-Whitney*, segundo a distribuição dos dados. As análises foram conduzidas no *Statistical*

*Analysis System*® (SAS), versão 9.4, e *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS), versão 23. Foi considerado um nível de significância de 5%.

Para realização do estudo, foram seguidos todos os preceitos descritos na Resolução n. 466/12, do Conselho Nacional de Saúde. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Campinas, sob o Parecer n. 3.098.259/2018.

## Resultados

Compuseram a amostra final 106 estudantes (58,2% da população), sendo a maioria do sexo

feminino (n=98; 92,5%) e com idade média de 21,1 anos (DP=3,3). Dentre os participantes, 26 (24,5%) cursavam o primeiro ano do curso, 15 (14,2%) o segundo, 24 (22,6%) o terceiro, 27 (25,5%) o quarto e 14 (13,2%) o quinto ano. Com relação à formação profissional, 22 (20,7%) eram técnicos de enfermagem, 9 (8,5%) auxiliares e 86 (81%) nunca haviam atuado profissionalmente. No que se refere à liderança, a maioria (n=75, 70,8%) referiu não conhecer nenhum estilo.

Na Tabela 1 é apresentada a comparação entre a percepção dos alunos de diferentes anos da graduação e o estilo de liderança do Grid Gerencial.

**Tabela 1** – Percepção dos graduandos de Enfermagem do primeiro ao quinto anos quanto aos estilos de liderança. Campinas, São Paulo, Brasil – 2019. (N=106)

Variável	Ano	n	Média	Desvio- -Padrão	Mínimo	Quartis 1	Mediana	Quartis 3	Máximo	p(1)
Estilo 9.9	1º	26	18,42	1,10	17,00	18,00	18,00	19,00	20,00	0,108
	2º	15	19,00	1,25	16,00	18,00	19,00	20,00	20,00	
	3º	24	18,25	1,89	12,00	18,00	19,00	19,00	20,00	
	4º	27	18,59	1,05	16,00	18,00	19,00	19,00	20,00	
	5º	14	17,29	2,20	13,00	15,00	18,00	19,00	20,00	
Estilo 5.5	1º	26	15,92	2,31	8,00	15,00	16,50	17,00	19,00	0,639
	2º	15	15,73	1,16	14,00	15,00	16,00	17,00	18,00	
	3º	24	15,79	1,82	11,00	15,00	16,00	17,00	18,00	
	4º	27	15,48	1,78	12,00	14,00	16,00	17,00	19,00	
	5º	14	15,71	1,68	13,00	14,00	15,50	17,00	19,00	
Estilo 1.9	1º	26	14,31	1,95	11,00	13,00	14,00	16,00	18,00	0,854
	2º	15	14,07	1,49	12,00	13,00	14,00	15,00	17,00	
	3º	24	14,67	2,82	9,00	13,00	14,50	16,50	20,00	
	4º	27	14,19	1,80	9,00	14,00	14,00	15,00	17,00	
	5º	14	13,86	2,07	10,00	12,00	14,00	15,00	17,00	
Estilo 1.1	1º	26	9,04	1,59	5,00	8,00	9,00	10,00	11,00	0,391
	2º	15	9,73	2,19	6,00	8,00	9,00	11,00	14,00	
	3º	24	9,63	1,84	6,00	9,00	9,00	11,00	14,00	
	4º	27	8,74	1,56	6,00	8,00	8,00	10,00	12,00	
	5º	14	8,93	1,54	7,00	8,00	9,00	10,00	12,00	
Estilo 9.1	1º	26	8,69	1,64	6,00	7,00	9,00	10,00	11,00	0,039
	2º	15	8,73	1,58	6,00	7,00	9,00	10,00	11,00	
	3º	24	7,88	2,13	5,00	7,00	7,50	9,00	14,00	
	4º	27	7,74	1,77	5,00	6,00	7,00	9,00	12,00	
	5º	14	8,93	1,86	5,00	8,00	9,00	10,00	11,00	

Fonte: Elaboração própria.

(1) p-valor obtido por meio do Teste de *Kruskal-Wallis*.

Com base na diferença encontrada no estilo 9.1, foi aplicado o pós-teste de Dunn, que não revelou diferenças significantes no cruzamento das

médias encontradas entre os anos. Os estilos de liderança foram relacionados com as diferentes variáveis pessoais e acadêmicas, por meio dos

testes t de *Student* não pareado e *Mann Whitney*, porém nenhuma diferença estatisticamente significativa foi encontrada.

## Discussão

A importância da abordagem da liderança nos cursos superiores de enfermagem tem sido apontada pelos pesquisadores, bem como a dificuldade dos estudantes para desenvolver as habilidades relacionadas a esta competência. Por isso, a preocupação com o ensino-aprendizagem também tem sido destaque nas publicações<sup>(11)</sup>.

Ao analisar os resultados obtidos, foi possível notar que os alunos de todos os anos julgaram o estilo 9.1 como o último a ser adotado por um líder de equipe, pois, atualmente, uma postura autocrática, em que o líder exerce forte controle sobre os liderados, é centralizador, dominador, determina relações hierarquizadas e não abertas ao diálogo, pode prejudicar os resultados com os pacientes, profissionais e instituições. Dessa forma, destaca-se que o desenvolvimento de líderes com outros estilos de liderança deve ser estimulado, a fim de que o trabalho em equipe e os processos sejam aperfeiçoados<sup>(3)</sup>.

Neste estilo, apesar de diferenças significativas terem sido encontradas na primeira análise, ao se aplicar o pós-teste, elas não foram detectadas, talvez pelo fato de o pós-teste aplicar uma correção de acordo com o número de comparações múltiplas. Por isso, considerando que o número de comparações foi elevado e o tamanho amostral, em cada ano, era relativamente pequeno, essas diferenças não puderam ser detectadas.

Como penúltima opção, foi escolhido o estilo 1.1. É interessante destacar que os estilos que obtiveram as menores notas (9.1 e 1.1) foram os que possuíam mínima preocupação com as pessoas. É possível que os estudantes tenham atribuído tal score a esses estilos por já reconhecerem que as pessoas são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais<sup>(15)</sup>.

Como terceira opção, os alunos escolheram o estilo 1.9 – A Gerência de clube recreativo, talvez pelo fato de a geração Z tender a não adotar o estilo de liderança situacional, especialmente, o

autocrático e o *laissez-faire*, que têm como base a autonomia total do liderado. A tendência dessa geração é assumir estilos contemporâneos de liderança, nos quais o líder estimula intelectualmente, influencia, inspira e motiva, é criativo e torna o trabalho significativo e desafiante<sup>(16-17)</sup>.

O estilo mais votado pelos participantes foi o 9.9 – A Gerência de equipe, resultado também encontrado em pesquisa realizada com profissionais enfermeiros<sup>(18)</sup>. Este resultado demonstra que, atualmente, outras gerações também acreditam que a participação na tomada de decisão compartilhada, respeito, responsabilidade e comprometimento são aspectos fundamentais no alcance do sucesso das instituições<sup>(12-13)</sup>.

Os estudantes pesquisados possuíam contato formal com o tema liderança a partir do quarto ano e, por isso, esperava-se que o estilo 9.9 (liderança ideal) seria o mais reconhecido pelos que já tivessem cursado as disciplinas que abordavam essa temática. Entretanto, foi possível perceber que os estudantes, mesmo aqueles dos anos anteriores, identificaram esse estilo como o ideal. Esses achados podem ser justificados, mais uma vez, pela geração na qual esses jovens se encontram<sup>(13-14)</sup>, pois é constituída por pessoas que nasceram em meio a um mundo integrado, globalizado, extremamente tecnológico<sup>(13)</sup>, em que o acesso à informação contribui para o aumento das exigências<sup>(15)</sup> e para a não adesão à hierarquia verticalizada, pois possuem uma forma diferente de agir, pensar e se organizar<sup>(16)</sup>.

Esses achados também suscitaram a reflexão sobre metodologias e práticas que vêm sendo adotadas no ensino dessa competência. Será que elas estão conseguindo transformar, de fato, a realidade na qual os alunos estão inseridos?

Frente a esse contexto e considerando que líderes 9.9 vêm sendo procurados pelas instituições, o desenvolvimento das características desse estilo de liderança deve ser priorizado nos currículos dos cursos superiores de enfermagem, a fim de viabilizar um melhor preparo desses estudantes para o mercado de trabalho, haja vista que os fundamentos teóricos são o alicerce de uma prática profissional de excelência<sup>(7)</sup>.

Autores destacam que os líderes de enfermagem devem estar preparados para enfrentar desafios como: oferecer apoio psíquico e emocional aos pacientes e seus familiares; aprender a lidar com a dor, perda, sofrimento e com os conflitos que são cada vez mais frequentes, em decorrência dos diferentes perfis e personalidades que constituem as equipes de saúde<sup>(19)</sup>.

Destaca-se que a liderança pode ser desenvolvida desde que haja interesse e iniciativa. Entretanto, o ensino deste tema na graduação vai muito além da formação de bons líderes e gestores. O choque entre as gerações de docentes e alunos é inevitável e já está presente. Portanto, é fundamental saber como utilizar os ensejos desse contexto, a fim de produzir resultados positivos ao ensino, mesclando o conhecimento e as habilidades de cada geração, alinhando a inovação, o domínio das tecnologias e a criatividade da geração Z com a experiência das gerações anteriores<sup>(16)</sup>.

O ensino desse tema depende de uma educação que fomente tal competência de modo transversal, ensinado desde os primeiros semestres da graduação. Compete aos docentes sensibilizarem-se quanto à importância de impulsionar o ensino formal da liderança ao longo da formação acadêmica, substituindo o ensino tradicional por problematizações que possam, de fato, modificar a realidade na qual os alunos estão inseridos<sup>(11)</sup>.

A transformação do modelo tradicional da pedagogia em enfermagem em um modelo centrado na aprendizagem requer um modo revolucionário de pensar sobre a abordagem das funções de ensino, aprendizagem e responsabilidade, para que os alunos possam desenvolver visão estratégica, habilidades de comunicação, tomada de decisão, planejamento, capacidade de resolução de problemas, estabilidade emocional e bom relacionamento com os liderados<sup>(20)</sup>.

A formação de líderes é uma das metas estabelecidas pela Campanha *Nursing Now*<sup>(20)</sup> e constitui-se em um desafio para a enfermagem. Por isso, é de fundamental importância fortalecer a articulação entre o ensino e a saúde. Desse modo, cabe aos governos e às agências

trabalharem de forma a elevar o perfil da profissão, estabelecendo programas para o desenvolvimento de líderes que atuem de forma a coordenar as equipes de saúde, considerando as mudanças nos perfis dos usuários e a necessidade de cuidado, tratamento, políticas e serviços diferenciados e pensados de acordo com as necessidades de saúde, filosofia, prática e valores da enfermagem frente às mudanças do mundo globalizado em que se vive<sup>(21)</sup>.

O fato de não terem sido encontradas diferenças significantes na relação entre cada um dos cinco estilos de liderança mensurados pelo instrumento com as variáveis pessoais e acadêmicas dos alunos demonstra que as respostas dos participantes não sofreram influências de sexo, idade, ano do curso, formação, atuação profissional e conhecimento prévio sobre o tema.

Como limitações deste estudo, pode-se citar o fato de ter sido transversal. Um estudo longitudinal, que acompanhasse a percepção dos alunos ao longo da sua formação, poderia ter revelado achados diferentes dos encontrados. Além disso, a baixa adesão dos estudantes e o fato de a pesquisa ter sido desenvolvida em apenas uma universidade, limita a generalização dos resultados.

Este estudo contribui para demonstrar que os alunos de graduação em enfermagem já compreendem o papel fundamental das pessoas no desenvolvimento organizacional. Contribui para o processo de formação de futuros enfermeiros, na medida em que possibilita que docentes e coordenadores possam repensar os conteúdos, estratégias de ensino e propostas pedagógicas dos cursos de graduação em enfermagem.

## Conclusão

Os alunos, independente do ano em que se encontravam no curso de graduação em enfermagem, identificaram o estilo 9.9 – A Gerência de equipe como o ideal para a atuação profissional do enfermeiro.

As novas exigências impostas pela disponibilidade de informações trazem aos docentes o desafio de implementar novas metodologias de

ensino, a fim de desenvolverem competências essenciais à prática profissional em alunos que nasceram em um mundo globalizado.

Devido à escassez de pesquisas tendo como participantes a população estudada, sugere-se que sejam conduzidas novas investigações, com diferentes desenhos e envolvendo mais faculdades, para que docentes e coordenadores possam dispor de dados para melhor desenvolverem suas propostas pedagógicas.

### Colaborações:

1 – concepção, projeto, análise e interpretação dos dados: Luciana de Oliveira, Juliane Custodio de Andrade, Thelen Daiana Mendonça Ferreira, Alexandre Pazetto Balsanelli e Renata Cristina Gasparino;

2 – redação do artigo e revisão crítica relevante do conteúdo intelectual: Luciana de Oliveira, Juliane Custodio de Andrade, Thelen Daiana Mendonça Ferreira, Alexandre Pazetto Balsanelli e Renata Cristina Gasparino;

3 – aprovação final da versão a ser publicada: Luciana de Oliveira, Juliane Custodio de Andrade, Thelen Daiana Mendonça Ferreira, Alexandre Pazetto Balsanelli e Renata Cristina Gasparino.

### Referências

- Andrigue KCK, Trindade LL, Amestoy SC. Academic formation and permanent education: influences on leadership styles of nurses. *R pesq cuid fundam online*. 2017;9(4):971-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2017.v9i4.971-977>
- Leal LA, Soares MI, Silva BR, Bernardes A, Camelo SHH. Clinical and management skills for hospital nurses: perspective of nursing university students. *Rev Bras Enferm*. 2018;71(Suppl 4):1514-21. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0452>
- Sfantou DF, Laliotis A, Patelarou AE, Sifaki-Pistolla D, Matalliotakis M, Patelarou E. Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare*. 2017;5(4):73. DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>
- Melo GR, Sanches RS, Fava SMCL, Costa ACB, Assunção MRS, Lima RS. Nursing student's perception about leadership learning in hospital emergency situations. *Rev Enferm actual*. 2020;39:51-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revenf.v0i39.39696>
- Sebastian JG, Breslin ET, Trautman DE, Cary AH, Rosseter RJ, Vlahov D. Leadership by collaboration: Nursing's bold new vision for academic-practice partnerships. *J Prof Nurs*. 2018;34(2):110-6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.11.006>
- Carrara GLR, Bernardes A, Balsanelli AP, Camelo SHH, Gabriel CS, Zanetti ACB. Use of instruments to evaluate leadership in nursing and health services. *Rev Gaúcha Enferm*. 2018;38(3):e0060. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>
- Miles JM, Scott ES. A New Leadership Development Model for Nursing Education. *J Prof Nurs*. 2019;35(1):5-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.009>
- Peddle M, Mckenna L, Bearman M, Nestel D. Development of non-technical skills through virtual patients for undergraduate nursing students: An exploratory study. *Nurse Educ Today*. 2019;73:94-101. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2018.11.008>
- Thompson AS, Miller KL. Disruptive trends in higher education: Leadership skills for successful leaders. *J Prof Nurs*. 2018;34(2):92-6. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.11.008>
- Lins ML, Balsanelli AP, Neves VR. Leadership teaching strategies in undergraduate nursing courses. *Rev Rene*. 2018;19:e3226. DOI: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.2018193226>
- Knop AL, Gama BMBM, Sanhudo NF. Nursing students and leadership development: challenges facing in the curriculum internship. *Rev enferm Centro-Oeste Min*. 2017;7:e1378. DOI: <http://dx.doi.org/10.19175/recom.v7i0.1378>
- Trevizan MA, Mendes IA, Hayashida M, Galvão CM, Cury SR. [Analysis of expectations on the nurse's leadership in the light of Grid's theories]. *Rev Gaúcha Enferm [Internet]*. 2001 [cited 2021 Jan 20];22(1):20-9. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11993103/>
- Blake R, Mouton J, Tapper M. Grid approaches for managerial leadership in nursing. In: Hood, LJ. Leddy & Pepper's Conceptual Bases of Professional



- Nursing. Philadelphia (USA): Lippincott Co; 1985. p. 2-20.
14. Spreitzer GM. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Acad Manage J.* 1995;38(5):1442-65. DOI: <https://doi.org/10.2307/256865>
  15. Kameta SAN, Figueroa RC, Gamboa CAP. Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa.* 2019;21(37):9-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>
  16. Amiri NA, Daradkeh F, Kaabi AA. Leadership Styles and Competence Among Generation Z Emirati Nursing Students. *Int J Educ Res.* 2019;18(9):23-45. DOI: <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.2>
  17. Bezerra MM, Lima EC, Brito FWC, Santos ACB. Generation Z: the relationship of an hyper-technological generation and the world of work. *Rev Gest Anál.* 2019;8(1):136-49. DOI: <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v8i1.p136-149.2019>
  18. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança ideal e real dos enfermeiros de unidade de terapia intensiva em hospitais privados e públicos. *Cogitare Enferm.* 2016;21(1):1-7. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v21i4.42129>
  19. Silva CN, Amestoy SC, Arrieira ICO, Muniz RM, Bão ACP. Exercício da liderança do(a) enfermeiro(a) em unidades oncológicas. *Rev baiana enferm.* 2016;30(2):1-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v30i2.15173>
  20. Crisp N, Iro E. Nursing Now campaign: raising the status of nurses. *Lancet.* 2018;391(10124):920-1. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)30494-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)30494-X)
  21. 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(3):756-65. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/jonm.12951>

Recebido: 25 de maio de 2021

Aprovado: 17 de março de 2022

Publicado: 26 de abril de 2022



A *Revista Baiana de Enfermagem* utiliza a Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Este artigo é de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons (CC BY-NC).

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais. Embora os novos trabalhos tenham de lhe atribuir o devido crédito e não possam ser usados para fins comerciais, os usuários não têm de licenciar esses trabalhos derivados sob os mesmos termos.