

## Tendências e estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas no desenvolvimento da liderança do enfermeiro

*Teaching-learning tendencies and strategies used in the leadership development of nurses*

*Tendencias y estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizadas en el desarrollo del liderazgo del enfermero*

Cristiano Caveião<sup>1</sup>, Aida Maris Peres<sup>1</sup>, Ivete Palmira Sanson Zagonel<sup>II</sup>,  
Simone Coelho Amestoy<sup>III</sup>, Marineli Joaquim Meier<sup>I</sup>

<sup>I</sup> Universidade Federal do Paraná. Curitiba-PR, Brasil.

<sup>II</sup> Faculdades Pequeno Príncipe. Curitiba-PR, Brasil.

<sup>III</sup> Universidade Federal da Bahia. Salvador-BA, Brasil.

### Como citar este artigo:

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 [Internet]. 2018;71(Suppl 4):1531-9. [Thematic Issue: Education and teaching in Nursing] DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0455>

Submissão: 15-06-2017

Aprovação: 25-11-2017

### RESUMO

**Objetivo:** identificar as tendências e estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas para o desenvolvimento da liderança na disciplina de Administração em Enfermagem em instituições de ensino superior no Brasil. **Método:** não experimental, do tipo *survey*, descritivo e exploratório, de corte transversal, com abordagem quantitativa. **Resultados:** a estratégia de aula expositiva dialogada foi citada por 241 (91%) docentes, seguida de pesquisa, por 237 (89%), e de discussão ou trabalho em grupo, por 221 (83%). Estratégias referidas como não utilizadas foram: aprendizagem em espiral, 166 (636%), e programas on-line, por 151 (57%) docentes. A estratégia que apresenta maior tendência para utilização é a de cursos on-line, 104 (39%). **Conclusão:** entre as estratégias citadas, todas estão alinhadas com as indicações da literatura para o ensino de enfermagem, mas destaca-se o fato de as estratégias e metodologias influenciarem na formação de enfermeiros líderes.

**Descritores:** Estratégias; Liderança; Prática do Docente de Enfermagem; Pesquisa em Administração de Enfermagem; Ensino.

### ABSTRACT

**Objective:** To identify the tendencies and teaching-learning strategies used for leadership development in the discipline Nursing Administration in higher education institutions in Brazil. **Method:** Non-experimental, type survey, descriptive and exploratory, cross-sectional, with quantitative approach. **Results:** The dialogued lecture strategy was cited as used by 241 (91%) professors, followed by research, by 237 (89%), and discussion or group work, by 221 (83%). Strategies not used were: spiral learning, 166 (63%), and online programs, 151 (57%) professors. The strategy that presents higher tendency of use is that of online courses, 104 (39%). **Conclusion:** among the strategies mentioned, all are aligned with the directions given in the literature for nursing education, but these strategies and methodologies influence the formation of leader nurses differently.

**Descriptors:** Strategies; Leadership; Nursing Professor Practice; Research in Nursing Administration; Teaching.

### RESUMEN

**Objetivo:** identificar las tendencias y estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizadas para el desarrollo del liderazgo en la disciplina de Administración en Enfermería en instituciones de enseñanza superior en Brasil. **Método:** no experimental, del tipo *survey*, descriptivo y exploratorio, de corte transversal, con abordaje cuantitativo. **Resultados:** la estrategia de aula expositiva dialogada fue citada por 241 (91%) docentes, seguida de investigación, por 237 (89%), y de discusión o trabajo en grupo, por 221 (83%). Las estrategias mencionadas como no utilizadas fueron: aprendizaje en espiral, 166 (636%), y programas *online*, por 151 (57%) docentes. La que presenta mayor tendencia a la utilización es la de cursos *online*, 104 (39%). **Conclusión:**

entre las estrategias citadas, todas están alineadas con las indicaciones de la literatura para la enseñanza de enfermería, pero se destaca el hecho de que las estrategias y metodologías influyen en la formación de enfermeros líderes.

**Descritores:** Estratégias; Liderazgo; Prática del Docente de Enfermería; Investigación en Administración de Enfermería; Enseñanza.

**AUTOR CORRESPONDENTE** Cristiano Caveião E-mail: cristiano\_caveiao@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

As estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas no desenvolvimento da liderança do enfermeiro, por meio das metodologias ativas, são consideradas um recurso didático de exímia relevância. Sua utilização pode favorecer a autonomia do estudante, despertar a curiosidade e estimular a tomada de decisão coletiva e individual, pois ele participa e compromete-se com seu aprendizado. Elas têm como base o desenvolvimento do aprender por meio da utilização de experiências reais ou simuladas, que visam as condições de solucionar desafios advindos da prática real<sup>(1-2)</sup>.

Em estudo sobre as estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas na enfermagem no cenário nacional e internacional, para o desenvolvimento de um pensamento crítico, estão descritas: simulação, *problem-based learning* (PBL), estudo de caso, prática baseada em evidência (PBE), trabalho em equipe, portfólio, aprendizagem baseada na prática, pesquisa, discussão em grupo, vídeo, dramatização, entre outros<sup>(3)</sup>. Estas estratégias são consideradas metodologias ativas e buscam incorporar tendências que impulsionam para a transformação<sup>(4)</sup>.

No Brasil as estratégias de ensino destacadas como metodologias ativas e estimuladoras do pensamento crítico, para o ensino dos conteúdos relacionados à liderança na disciplina de Administração em Enfermagem, foram: dinâmica de grupo, estudo de caso, simulação em laboratório, dramatização, filmes, painel integrativo, jogos criativos, trabalho em equipe, portfólio, programas on-line (Wesites, WebCT), oficina pedagógica, grupo de verbalização e observação (GV-GO), seminários, plataforma de ensino a distância, ensino com pesquisa e planejamento estratégico<sup>(3-9)</sup>.

Nota-se em estudos que os docentes reconhecem a necessidade de modificação em sua prática pedagógica, contudo, seja pela falta de treinamento, de interesse e/ou de recursos, observam-se adaptações da metodologia ativa pelo próprio docente, o que pode apresentar resultados duvidosos<sup>(1,4,10-12)</sup>. Para o docente de Administração em Enfermagem são prementes as mudanças em sua prática pedagógica, que mantenham sua base de conhecimento com dinamização e atualização das estratégias de ensino, focadas no desenvolvimento de uma atitude de autonomia intelectual no discente, principalmente para os conteúdos voltados à liderança.

Além das modificações no ensino de Administração em Enfermagem, no que se refere ao desenvolvimento da liderança, nesta disciplina, é necessário que as instituições de ensino superior (IES) juntamente com os serviços de saúde possam se integrar para promover uma formação adequada com base na vivência da realidade. Isso se justifica porque existe certo distanciamento entre o ensino e as exigências do mundo do trabalho, evidenciando as lacunas na formação do enfermeiro<sup>(12-13)</sup>.

Diante das modificações ocorridas no ensino-aprendizagem de Administração em Enfermagem, e da adoção de metodologias ativas, faz-se necessário conhecer em nível nacional as estratégias que os docentes utilizam para o desenvolvimento da liderança nessa disciplina.

## OBJETIVO

Identificar as tendências e estratégias de ensino-aprendizagem utilizadas para o desenvolvimento da liderança na disciplina de Administração em Enfermagem em IES no Brasil.

## MÉTODO

### Aspectos éticos

Foram seguidas as recomendações das “Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos” que constam na Resolução nº 466/2012<sup>(14)</sup>. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa de uma universidade brasileira. Durante o estudo, garantiu-se aos participantes a possibilidade de retirarem seu consentimento ou desistirem sem qualquer prejuízo.

### Desenho, local do estudo e período

Estudo não experimental, do tipo *survey*, descritivo e exploratório, de corte transversal, realizado com docentes de IES privadas e públicas de todas as regiões do Brasil, no período de maio a junho de 2016.

### População ou amostra: critérios de inclusão e exclusão

A população da pesquisa foi não probabilística, do tipo censo, obtida pelos critérios de inclusão predefinidos e por técnica bola de neve. Para o levantamento dos participantes do estudo, acessou-se o sítio eletrônico do Diretório dos Grupos de Pesquisas (DGP) do CNPq, utilizou-se o filtro com os termos: “gerenciamento”, “gerência”, “administração” e “gestão”, com seleção nos campos: nome da linha de pesquisa, grande área ciências da saúde, área Enfermagem (predominante do grupo) e somente os que estavam com a situação “certificado”. Depois, enviou-se um e-mail com o convite aos pesquisadores para participarem do estudo, e estes indicaram outros participantes por meio da técnica de bola de neve.

A população inicial identificada no DGP do CNPq foi de 777 docentes, destes, 34 que participaram do processo de validação e teste piloto foram excluídos. Portanto, 743 docentes foram convidados, e estes, por meio da técnica de bola de neve, indicaram 440 participantes, sendo excluídos 126 por repetição, resultando em 314, o que totalizou uma população-alvo de 1.057 docentes convidados. Participaram da pesquisa 265 docentes, de todos os estados do país, sendo calculado o erro amostral de 5,3%.

Os critérios de inclusão foram: docente da disciplina de Administração em Enfermagem ou correlata, cadastrado no DGP do CNPq; docente na área de Administração em Enfermagem ou correlata, indicado por docente cadastrado no DGP do CNPq. Foram critérios de exclusão: docentes do curso que não ministram a disciplina de Administração em Enfermagem no momento da coleta de informações; docentes de outras áreas de conhecimento; curso de graduação não reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) ou modalidade a distância.

**Protocolo do estudo**

O instrumento de coleta de dados foi elaborado pelos pesquisadores, a partir de uma revisão da literatura, a partir da qual foi possível identificar 24 estratégias de ensino utilizadas na disciplina de Administração em Enfermagem. Estas foram apresentadas em questões estruturadas que permitiam aos participantes responderem se utilizam a estratégia, se não utilizam ou se a observam como uma tendência para sua utilização.

Foram convidados 32 juízes, docentes, com experiência na área da Liderança em Enfermagem, para a validação de aparência e de conteúdo. Eles foram escolhidos aleatoriamente entre a lista de participantes do VI Encontro da Rede Nacional de Gerenciamento em Enfermagem, ocorrido no mês de março de 2016.

Participaram da primeira rodada de avaliação 15 juízes e da segunda rodada, 12 juízes. Após o processo de validação de aparência e de conteúdo, o instrumento da pesquisa passou por um pré-teste com 19 docentes, realizado na primeira quinzena do mês de abril de 2016. A coleta das informações ocorreu nos meses de maio e junho de 2016.

**Análise dos resultados e estatística**

Para a análise estatística dos dados utilizaram-se os *softwares* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 17.0, Minitab 16 e o Microsoft Office Excel 2010. Após a coleta das informações organizou-se uma planilha com os resultados e procedeu-se a verificação dos eventuais erros de digitação pelo

respondente. As análises foram realizadas por meio da distribuição de frequência, percentis, média, mediana, desvio-padrão, coeficiente de variação, intervalo de confiança, p-valor, analisados por meio de referenciais teóricos. Adotou-se como nível de significância de 5% (0,05), e o intervalo de confiança de 95%. Utilizaram-se os testes estatísticos qui-quadrado e valor de p.

**RESULTADOS**

Entre os 265 participantes da pesquisa, denotou-se a predominância de 190 (71,69%) docentes atuantes em IES públicas do país. A região de concentração com o maior número de participantes foi a Sul, com 99 (37,4%), Sudeste, com 75 (28,3%), Nordeste, com 42 (15,8%), Norte, com 26 (9,8%) e Centro-Oeste, com 23 (8,7%).

A estratégia de ensino mais citada por 241 (91%) docentes foi a aula expositiva dialogada, seguida da estratégia de pesquisa, mencionada por 237 (89%), discussão ou trabalho em grupo, por 221 (83%), estudo de caso: aprendizagem baseada em casos, 210 (79%), aprendizagem baseada na prática, 208 (78,5%), reflexão guiada, 180 (68%), dramatização, 172 (65%) e aprendizagem baseada em problemas, citada por 170 (64%). Quanto às estratégias que não são utilizadas na disciplina, destacaram-se a aprendizagem em espiral, com 166 (63%) respostas, e programas on-line, com 151 (57%). A estratégia que apresenta maior tendência para utilização é a de cursos on-line, apontada por 104 (39%) docentes. Observa-se que a estratégia de assimilação e mapas conceituais é neutra em relação à utilização, não utilização e tendência para a utilização.

Quando comparados os tipos de IES com as estratégias de ensino, observa-se pouca relação estatística entre as IES. Denota-se que a estratégia de ensino-aprendizagem: simulação através de ambiente de aprendizagem centrado no estudante, apresenta significância, em que a rede privada possui tendência para sua utilização (67%), e a rede pública a não utilizar (38%). Destaca-se a prevalência de utilização de 16 (64%) estratégias nas IES privadas e 9 (36%) nas IES públicas (Tabela 1).

**Tabela 1 –** Estratégias utilizadas para o ensino da liderança na disciplina de administração em enfermagem no Brasil e a relação com o tipo de instituição de ensino superior

Estratégia n		Privada		Pública		Total		Valor de p
		%	n	%	n	%		
Aula expositiva dialogada	Utiliza	69	92	172	91	241	91	0,707
	Tendência	6	8	18	9	24	9	
Pesquisa	Utiliza	69	92	168	88	237	89	0,650
	Não utiliza	3	4	9	5	12	5	
Estudo de caso: aprendizagem baseada em casos	Utiliza	61	81	149	78	210	79	0,569
	Não utiliza	2	3	11	6	13	5	
Discussão ou trabalho em grupo	Utiliza	64	85	157	83	221	83	0,686
	Não utiliza	1	1	6	3	7	3	
Reflexão guiada	Utiliza	48	64	132	69	180	68	0,569
	Não utiliza	13	17	32	17	45	17	
	Tendência	14	19	26	14	40	15	

Continua

Tabela 1 (cont.)

Estratégia n		Privada		Pública		Total		Valor de p
		%	n	%	n	%		
Dramatização	Utiliza	52	69	120	63	172	65	0,508
	Não utiliza	16	21	43	23	59	22	
	Tendência	7	9	27	14	34	13	
<i>Problem-based learning</i>	Utiliza	54	72	116	61	170	64	0,209
	Não utiliza	4	5	19	10	23	9	
	Tendência	17	23	55	29	72	27	
Aprendizagem no trabalho	Utiliza	43	57	122	64	165	62	0,408
	Não utiliza	14	19	24	13	38	14	
	Tendência	18	24	44	23	62	23	
Apresentação de pôster	Utiliza	52	69	112	59	164	62	0,105
	Não utiliza	10	13	48	25	58	22	
	Tendência	13	17	30	16	43	16	
Portfólio	Utiliza	46	61	117	62	163	62	0,622
	Não utiliza	17	23	35	18	52	20	
	Tendência	12	16	38	20	50	19	
Enfermagem baseada em evidência	Utiliza	52	69	106	56	158	60	0,052
	Não utiliza	4	5	28	15	32	12	
	Tendência	19	25	56	29	75	28	
Métodos de palestras	Utiliza	48	64	108	57	156	59	0,296
	Não utiliza	18	24	64	34	82	31	
	Tendência	9	12	18	9	27	10	
Diário de campo	Utiliza	37	49	116	61	153	58	0,208
	Não utiliza	24	32	49	26	73	28	
	Tendência	14	19	25	13	39	15	
Fóruns	Utiliza	38	51	108	57	146	55	0,605
	Não utiliza	20	27	41	22	61	23	
	Tendência	17	23	41	22	58	22	
Simulação através de ambiente de aprendizagem centrado no estudante	Utiliza	50	67	82	43	132	50	0,003
	Não utiliza	16	21	72	38	88	33	
	Tendência	9	12	36	19	45	17	
Prática Baseada em Evidência	Utiliza	43	57	85	45	128	48	0,167
	Não utiliza	16	21	48	25	64	24	
	Tendência	16	21	57	30	73	28	
Aprendizagem baseada em equipes	Utiliza	41	55	78	41	119	45	0,127
	Não utiliza	19	25	59	31	78	29	
	Tendência	15	20	53	28	68	26	
Oficina pedagógica	Utiliza	35	47	69	36	104	39	0,239
	Não utiliza	25	33	68	36	93	35	
	Tendência	15	20	53	28	68	26	
Assimilação e mapas conceituais	Utiliza	32	43	57	30	89	34	0,080
	Não utiliza	19	25	72	38	91	34	
	Tendência	24	32	61	32	85	32	
Método por vídeo ativo	Utiliza	21	28	48	25	69	2	0,900
	Não utiliza	34	45	89	47	123	46	
	Tendência	20	27	53	28	73	28	
Pensar alto	Utiliza	20	27	45	24	65	25	0,852
	Não utiliza	40	53	108	57	148	56	
	Tendência	15	20	37	19	52	20	
Cursos on-line	Utiliza	15	20	37	19	52	20	0,780
	Não utiliza	33	44	76	40	109	41	
	Tendência	27	36	77	41	104	39	
Aprendizagem em espiral	Utiliza	10	13	27	14	37	14	0,732
	Não utiliza	45	60	121	64	166	63	
	Tendência	20	27	42	22	62	23	
Programas on-line	Utiliza	8	11	29	15	37	14	0,569
	Não utiliza	43	57	108	57	151	57	
	Tendência	24	32	53	28	77	29	

Ainda foram citadas outras estratégias utilizadas no ensino-aprendizagem dos conteúdos de liderança, na disciplina de Administração em Enfermagem, como: cinema mudo, roda de conversa, *team-based learning* (TBL), leitura de textos, filmes, vídeos, jogos, dinâmica de grupo, *peer instruction*, *just-in-time*, aprendizagem baseada em projetos, aula invertida, GVGO, visita técnica, seminário e júri simulado.

## DISCUSSÃO

A aula expositiva dialogada é uma das estratégias de ensino mais utilizadas e conhecidas pelos docentes. Baseia-se na exposição oral do conteúdo pelo docente, e pode contar com maior ou menor participação dos estudantes, dependendo da proposta e objetivos de ensino. Essa estratégia permite a possibilidade de transformar uma aula que seria simplesmente de transmissão do conhecimento pronto por parte do docente, em uma aula em que o estudante terá a oportunidade de mostrar seu conhecimento prévio, associá-lo às informações trazidas pelo docente e, por fim, tecer uma relação entre conhecimento e experiências, possibilitando assim o surgimento das perguntas<sup>(15)</sup>. O preparo da aula expositiva pelo docente se torna muito mais fácil do que quando comparado com a utilização de outra estratégia. Nas situações em que não há a participação do estudante, e o docente não o estimula, esta passa a ser somente uma metodologia tradicional, não havendo pensamento crítico. Ressalta-se que essa metodologia é a mais utilizada por ser a mais tradicional, e que muitas vezes ocorre somente o modo expositivo.

A estratégia discussão ou trabalho em grupos permite o desenvolvimento da comunicação e do relacionamento interpessoal, habilidades-chave para a atuação do líder<sup>(16-17)</sup>. A discussão em grupos favorece ao estudante o exercício de algumas competências gerenciais, como liderança, comunicação, resolução de conflitos, entre outras, além da capacidade de expor sua opinião e defendê-la mediante uma temática específica. Essa foi a segunda estratégia de ensino mais citadas pelos docentes nesta pesquisa.

A metodologia de estudos de caso assume que tanto o docente quanto o estudante contribuem para o ensino-aprendizagem da liderança. Embora o docente esteja mais familiarizado com o material de um caso que os estudantes, seu conhecimento não é tido como definitivo, pois os participantes trazem novas perspectivas sobre as questões abordadas<sup>(15)</sup>. Os estudos de caso fazem a ponte entre a teoria e a prática, e entre a sala de aula e o local de trabalho, além de favorecer ao estudante que ele seja o corresponsável por sua aprendizagem<sup>(16,18)</sup>, pois será necessário que ele busque argumentos para o embasamento científico e discussão.

Essa forma de aprendizado estimula o pensamento crítico ao focar em situações reais e promove a resolução das necessidades de saúde ao tornar o aprendizado mais significativo e proporciona a visualização do tema estudo em diferentes perspectivas. É possível aliar a teoria com a prática, desenvolvendo habilidades. Porém, segundo os docentes, a aplicação dos estudos de caso leva maior tempo e requer bons questionamentos para estimular os estudantes a entender a complexidade do caso e a busca de respostas que solucionem o solicitado<sup>(19)</sup>.

A estratégia *guided reflection* favorece a integração da teoria com a prática, auxilia na compreensão pessoal, no autocontrole e, conseqüentemente, no autoempoderamento. É utilizada para o desenvolvimento de questões complexas pelo estudante para melhor desempenho das questões de liderança. Recomenda-se que seja incluída como uma estratégia de ensino-aprendizagem para favorecer uma melhor integração entre teoria e prática na enfermagem. Ela pode ser utilizada durante os estágios como modo de aprendizagem para promover o crescimento pessoal e profissional<sup>(20)</sup>, dessa forma favorecendo o desenvolvimento da liderança. Para que o aprendizado possa ocorrer é necessário que o estudante tenha autoconfiança, e que o processo seja autodirigido e não dirigido por outros. Além disso é importante reconhecer e imaginar os contextos futuros. O estudante tem autonomia sobre o seu conhecimento<sup>(21)</sup>.

Vale destacar um estudo que menciona a utilização da *guided reflection* como eficaz não somente para o ensino-aprendizagem, mas também como redução da ansiedade dos estudantes de enfermagem. Com isso incrementa-se a aprendizagem acadêmica e o progresso entre os estudantes<sup>(22)</sup>. Assim essa estratégia é sugerida para uma maior utilização e, conseqüentemente, o favorecimento do desenvolvimento da liderança para o enfermeiro.

A dramatização é também chamada de *role-playing*. É um tipo de simulação que consiste em estratégia de ensino-aprendizagem baseado na experiência, no qual as pessoas assumem o papel de outras, a fim de compreenderem um fenômeno partindo de uma perspectiva diferente da sua. O *role-playing* enquanto estratégia de ensino-aprendizagem, desenvolve as seguintes habilidades: comunicação terapêutica, tomada de decisão ética, empatia com pacientes culturalmente diversos, raciocínio clínico e resolução de problemas.

Essa estratégia é considerada como um recurso valioso e altamente eficaz para o ensino da comunicação, pois incentiva o envolvimento, aumenta a motivação e o interesse do aluno<sup>(16)</sup>. É de grande valia para o ensino da liderança, pois essa competência requer a vivência em aspectos práticos, e essa metodologia pode ser extremamente vantajosa, em virtude da facilidade de integrar a teoria com a prática e fornecer diferentes pontos de vista existentes no cenário da gestão<sup>(5)</sup>.

O *problem-based learning* (PBL) vem sendo empregado na enfermagem e recebe destaque por promover a autoaprendizagem, possibilitando a aplicação dos conhecimentos adquiridos na prática. Ele é centrado no estudante, e o docente tem o papel de organizar a discussão e estimular a participação de todo o grupo, garantindo que todos atinjam os objetivos da aprendizagem<sup>(23-24)</sup>. Essa estratégia proporciona a integração por meio da apresentação de problemas, que se constituem em situações cotidianas da vida profissional futura, a partir dos quais são realizadas teorização e posterior discussão entre os estudantes nas chamadas sessões de tutoria<sup>(25)</sup>. O PBL é amplamente utilizado para o ensino de um problema relativamente complexo, associado com os conhecimentos básicos e clínicos, para que o aluno possa gerir o processo de discussão e resolução por meio de um *feedback* positivo<sup>(16)</sup>.

Outras estratégias foram citadas na pesquisa atual como não utilizadas pela maioria dos docentes de Administração em Enfermagem para o ensino da liderança, porém percebe-se que essas

modalidades apresentam uma tendência para serem aplicadas, como nos cursos on-line. A utilização da internet nas disciplinas da graduação favorece o desenvolvimento de habilidades no estudante para lidar com diversas ferramentas tecnológicas e de capacitar-se continuamente por meio de cursos on-line<sup>(26)</sup>. Estes estimulam a flexibilidade, acesso e custo-efetividade na educação em enfermagem, pois são considerados uma estratégia eficaz no ensino<sup>(15)</sup>. Também facilitam a busca de conhecimento pelo próprio estudante, o que leva ao desenvolvimento de sua autonomia. Os cursos on-line estão cada vez mais acessíveis aos estudantes e muitas vezes sem nenhum custo financeiro. Vale ressaltar que esta estratégia pode auxiliar na complementação de conteúdos da liderança, que não podem ser abordados em sala de aula, em decorrência da carga horária da disciplina.

Os ambientes on-line, como mencionado pelos docentes nesta pesquisa, são uma tendência no ensino da liderança. Cabe destacar que nessa modalidade é necessário que o docente incentive o estudante a buscar seu conhecimento, monitorar seu desempenho e o acesso ao ambiente virtual, para que se comprometa com o seu aprendizado, pois a liberdade para o acesso pode ocasionar a falsa sensação de facilidade e da não necessidade de cumprir com as horas destinadas ao estudo<sup>(27)</sup>. O aprendizado inovador é o principal caminho para o exercício da autonomia, considerado como uma forma de entender e trabalhar de maneira positiva atrelado ao um contexto predominante. É aberto, ilimitado e infundável, inteligente e dinâmico e permite que se mude o *status quo*<sup>(21)</sup>.

Estudantes de diversos níveis na área da enfermagem descrevem a realização de cursos on-line como uma valorosa contribuição para interação entre os pares, autorreflexão e disciplina em relação aos prazos para o cumprimento das atividades<sup>(28)</sup>. Ressalta-se que os cursos on-line possuem benefícios para os estudantes, pois apresentam conveniência e flexibilidade, além de complementar os conteúdos já apreendidos sobre liderança em enfermagem. A não utilização de programas on-line com maior intensidade para o ensino da liderança em enfermagem chama atenção nesta pesquisa, já que o contexto educacional atual está mergulhado em uma era tecnológica. Apesar de sua não utilização, ainda existe esta tendência, conforme apontaram os resultados.

O emprego dessas novas tecnologias na educação permite a flexibilização do ensino, tornando-o mais atual e dinâmico, permeável às solicitações e necessidades do contexto no qual o usuário está inserido. A criação de programas educacionais eficientes depende da forma como as novas tecnologias são empregadas no cumprimento de determinados objetivos. É importante que a sua utilização considere os princípios pedagógicos e seja de forma adequada para o desenvolvimento de produtos educacionais voltados ao meio virtual<sup>(29)</sup>. Estima-se que os programas on-line não sejam utilizados pelos docentes para o ensino-aprendizagem dos conteúdos de liderança, em virtude da ausência de programas específicos para o desenvolvimento dessa competência na disciplina de Administração em Enfermagem.

Os mapas conceituais – uma inovação da educação científica – têm sido utilizados na educação em enfermagem há mais de 25 anos<sup>(29)</sup>, com sua inserção originada nesta área a partir da análise do seu emprego em vários outros campos<sup>(30)</sup>. Diversos autores

analisaram as formas em que os mapas conceituais funcionavam como estratégia de aprendizagem<sup>(29-30)</sup> e realizaram análises com o intuito de utilizar uma estratégia para promover a aprendizagem significativa, um ensino-aprendizagem colaborativo, o pensamento de nível superior e crítico, a tomada de decisões clínicas, e uma metodologia para propiciar as ligações entre teoria e prática<sup>(29)</sup>. Consequentemente, os mapas conceituais favorecem o esclarecimento de conceitos existentes para a estimulação do pensamento crítico<sup>(16,31)</sup> e o exercício da liderança.

Diversos estudos internacionais<sup>(32-34)</sup> e nacionais<sup>(3-7,10-11,16,35-36)</sup> têm citado a simulação como uma estratégia para o ensino da liderança em enfermagem, o que diverge desta pesquisa, pois denota-se que sua utilização ainda é tímida e de pouca frequência. A simulação com cenários realísticos permite a exploração de situações que propiciam o desenvolvimento de competências gerenciais como a liderança.

O *team-based learning* (TBL) é uma estratégia de ensino que inicialmente foi desenvolvida como alternativa às exposições para grandes grupos, mas durante seu desenvolvimento pode envolver estratégias de aprendizagem também em pequenos grupos. Os desafios que a estratégia de TBL impõe são: a promoção do engajamento das equipes e a manutenção de sua motivação, uma vez que sua maior fortaleza reside na construção coletiva de conhecimento (inteligência coletiva), na força do trabalho em equipe e na sua potencialidade de construção de projetos, resolução de problemas e formulação de questões. A força da aprendizagem em equipe é resultado da qualidade da participação de todos<sup>(16,37-38)</sup>. A pesquisa mostrou que esta estratégia é pouco utilizada e, talvez, pouco conhecida pelos docentes.

O *flipped classroom*, ou sala de aula invertida, promove o desenvolvimento de uma aprendizagem ativa, investigativa e colaborativa. O conteúdo e as instruções são estudados on-line antes de o estudante frequentar a sala de aula, que agora passa a ser o local para trabalhar os conteúdos já estudados, realizando atividades práticas, como resolução de problemas e projetos, discussão em grupo e laboratórios. A inversão ocorre uma vez que no ensino tradicional a sala de aula serve para o docente transmitir informação para o aluno que, após a aula, deve estudar o material que foi transmitido e fazer alguma atividade de avaliação para mostrar que assimilou esse material. Na abordagem da sala de aula invertida, o aluno estuda antes da aula e a aula se torna o lugar de aprendizagem ativa, onde há perguntas, discussões e atividades práticas. O docente trabalha as dificuldades dos estudantes, em vez de apresentações sobre o conteúdo da disciplina<sup>(39)</sup>. Essa estratégia de ensino poder ser alinhada com a utilização dos ambientes on-line, para que o estudante possa acessar o conteúdo antes da sala de aula.

Em pesquisa realizada com docentes, as visitas técnicas foram citadas como oportunidades valiosas de aprendizagem de Administração em Enfermagem; a vivência na prática cotidiana auxilia o aprender a fazer, pois os estudantes entram em contato direto com as atribuições do enfermeiro na gerência do processo de cuidar e de instituições de saúde<sup>(9)</sup>. A oportunidade de conhecer e verificar, por meio de visitas, como se dá a liderança do enfermeiro nas organizações de saúde e no mercado de trabalho contribui para rever os conceitos teórico-metodológicos e expressar o diálogo produzido em sala de aula<sup>(40)</sup>.

Diante das estratégias e metodologias citadas nesta pesquisa, vale lembrar que nenhuma delas tem indicação de ser utilizada como forma principal de ensino para a liderança em enfermagem. Associada às metodologias ativas se faz necessária também a utilização de recursos tecnológicos<sup>(15)</sup>. Destacam-se outros recursos que podem ser utilizados, como realidade 3D, *games*, aplicativos de *smartphones* e *softwares*, entre outros.

Nas IES onde as turmas são numerosas – realidade esta de muitos cursos no Brasil, principalmente nas instituições privadas – a utilização de metodologias ativas implica no esforço e criatividade do docente para superar as adversidades que sobrepõem sua governabilidade. Em algumas situações existe, contraditoriamente ao texto do projeto pedagógico e ao discurso institucional, falta de recursos e apoio para os próprios docentes implementarem o ensino baseado em metodologias ativas.

#### Limitações do estudo

Destaca-se como limitação desta pesquisa o número de docentes participantes, e predominantemente concentrados em IES públicas. Acredita-se que exista outra parcela de docentes que se encontram nas IES privadas, e que não foram convidados ou alcançados pela técnica bola de neve, porque no sítio eletrônico das instituições não constam informações como o nome dos docentes por curso ou por disciplina, e por estes não estarem vinculados a grupos de pesquisa cadastrados no CNPq.

#### Contribuições para a área da enfermagem, saúde ou política pública

Considera-se que a pesquisa contribuiu para identificar as estratégias mais utilizadas para o ensino da liderança e que seus resultados podem subsidiar novas pesquisas sobre a efetivação das tendências no ensino de Administração em Enfermagem. Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas qualitativas

que permitam analisar como estratégias e metodologias diversas podem influenciar na formação de enfermeiros líderes.

#### CONCLUSÃO

A estratégias de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento da liderança na disciplina de Administração em Enfermagem mais citadas foram aula expositiva dialogada (91%), pesquisa (89%), discussão ou trabalho em grupo (83%), estudo de caso: aprendizagem baseada em casos (79%), reflexão guiada (68%), dramatização (65%) e PBL (64%). Entre as que apresentam tendência à utilização destacaram-se os cursos on-line (39%), e como estratégias não utilizadas, os programas on-line (57%) e aprendizagem baseada em espiral (63%).

Em contrapartida, uma estratégia pouco indicada pelos docentes foi a simulação por meio de ambiente de aprendizagem centrado no estudante (50%). A simulação em outras áreas, como a medicina, e para outros conteúdos da enfermagem vem sendo ampliada e ganha espaços no ensino, o que diverge desta pesquisa. Reforça-se que a estratégia de ensino-aprendizagem mais citada como tendência é a de cursos on-line. A que se manteve em ponto neutro, pois os docentes utilizam, não utilizam ou observam como uma tendência para a sua utilização, foi a assimilação e mapas conceituais (34%). Os programas on-line e aprendizagem em espiral não são empregados no cenário brasileiro, mas existe inserção de novas estratégias no ensino-aprendizagem como: TBL, aula invertida, *just in time*, entre outras.

#### FOMENTO

Bolsa de demanda social da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

---

#### REFERÊNCIAS

1. Borges TS, Alencar G. Metodologias ativas na promoção da formação crítica do estudante: o uso das metodologias ativas como recurso didático na formação crítica do estudante do ensino superior. *Cairu Rev [Internet]*. 2014 [cited 2017 May 05];3(4):119-43. Available from: [http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2014\\_2/08%20METODOLOGIAS%20ATIVAS%20NA%20PROMOCAO%20DA%20FORMACAO%20CRITICA%20DO%20ESTUDANTE.pdf](http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2014_2/08%20METODOLOGIAS%20ATIVAS%20NA%20PROMOCAO%20DA%20FORMACAO%20CRITICA%20DO%20ESTUDANTE.pdf)
2. Sobral FR, Campos CJG. The use of active methodology in nursing care and teaching in national productions: an integrative review. *Rev Esc Enferm USP [Internet]*. 2012 [cited 2017 May 05];46(1):208-18. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reesp/v46n1/en\\_v46n1a28.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reesp/v46n1/en_v46n1a28.pdf)
3. Waterkemper R, Prado ML. Estratégias de ensino-aprendizagem em cursos de graduação em Enfermagem. *Av Enferm [Internet]*. 2011 [cited 2017 May 05];29(2):234-46. Available from: <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v29n2/v29n2a03.pdf>
4. Caveião C, Zagonel IPS, Coelho ICM, Peres AM, Montezeli JH. Perception of teachers about the learning process in nursing administration. *Cogitare Enferm [Internet]*. 2015 [cited 2017 May 05];20(1):103-10. Available from: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/40628/24854>
5. Spagnol CA, Monteiro LAS, Paula CL, Bastos JM, Honorato JAG. Vivenciando situações de conflito no contexto da enfermagem: o esquete como estratégia de ensino-aprendizagem. *Esc Anna Nery Rev Enferm [Internet]*. 2013 [cited 2017 May 05];17(1):184-89. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v17n1/26.pdf>
6. Kalinowski CE, Massoquetti RMD, Peres AM, Larocca LM, Cunha ICKO, Gonçalves LS, et al. Metodologias participativas no ensino da administração em enfermagem. *Interface [Internet]*. 2013 [cited 2017 May 05];17(47):959-67. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/icse/v17n47/aop4413.pdf>
7. Valente JA. *Blended learning* e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. *Educar Rev [Internet]*. 2014 [cited

- 2017 May 05];4:79-97. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/er/nspe4/0101-4358-er-esp-04-00079.pdf>
8. Caveião C, Zagonel IPS, Coelho ICM, Peres AM, Montezeli JH. Skills in nursing management discipline: descriptive exploratory research. *O Braz J Nurs*[Internet]. 2014[cited 2017 May 05];13(4):602-12. Available from: [http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/viewFile/4770/pdf\\_332](http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/viewFile/4770/pdf_332)
  9. Caveião C, Zagonel IPS, Peres AM, Hey AP, Montezeli JH, Visentin A. Prática docente da disciplina de Administração em Enfermagem: facilidades e dificuldades. *Rev Práxis* [Internet]. 2015 [cited 2017 May 05];7(13):105-15. Available from: <http://web.unifoa.edu.br/praxis/numeros/13/105-115.pdf>
  10. Carrara GLR, Rigobello JL, Luize PB, Baldo PL, Bernardes A, Gabriel CS. O ensino da liderança na graduação em enfermagem. *Atas CIAQ* [Internet]. 2015 [cited 2017 May 05];2:108-13. Available: <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/225/221>
  11. Oliveira SN, Prado ML, Kempfer SS. Use of simulations in nursing education: an integrative review. *Rev Min Enferm* [Internet]. 2014[cited 2017 May 05];18(2):487-95. Available from: <http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/941>
  12. Wisniewski D, Papa MAF, Inoue KC, Evora YDM, Matsuda LM. The teaching of management in nursing and the needs of the market: an integrative review. *Rev Enferm UFPE* [Internet]. 2014 [cited 2017 May 05];8(supl-2):3747-57. Available from: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/viewArticle/4918>
  13. Sade P, Peres A, Wolff L. The formation of the managerial competencies of nurses: an integrative review. *Rev Enferm UFPE*[Internet]. 2014[cited 2017 May 05];8(6):1739-45. Avalialable from: <http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/viewArticle/4595>
  14. Brasil. Ministério da Saúde. Resolução n. 466, de 12 de Dezembro de 2012. Trata de pesquisas e testes em seres humanos. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*. Brasília, D.F., 2012.
  15. Paim AS, Iappe NT, Rocha DLB. Metodologias de ensino utilizadas por docentes do curso de enfermagem: enfoque na metodologia problematizadora. *Enferm Glob* [Internet]. 2015 [cited 2017 May 05];37(1):153-69. Available from: [http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v14n37/pt\\_docencia2.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v14n37/pt_docencia2.pdf)
  16. Xu JH. Toolbox of Teaching strategies in nurse education. *Chinese Nursing Research* [Internet]. 2016 [cited 2017 May 05];3:54-57. Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2095771816300482>
  17. Lucchese R, Calixto BS, Vera I, Paula NI, Veronesi CL, Fernandes CNS. Group teaching in nursing/Teaching group nursing practices guided by the Pichon-Rivière theoretical framework. *Esc Anna Nery Rev Enferm* [Internet]. 2015 [cited 2017 May 05];19(1):212-9. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/ean/v19n2/en\\_1414-8145-ean-19-02-0212.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ean/v19n2/en_1414-8145-ean-19-02-0212.pdf)
  18. Freitas MIP, Carmona EV. Estudo de caso como estratégia de ensino do processo de enfermagem e do uso de linguagem padronizada. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2011[cited 2017 May 05];64(6):1157-60. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v64n6/v64n6a25.pdf>
  19. Laver S, Croxon L. Narrative pedagogy with evolving case study: a transformative approach to gerontic nursing practice for undergraduate nursing students. *Nurse Educ Pract* [Internet]. 2015[cited 2017 May 05];15(5):341-44. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25960064>
  20. Jootun D, McGarry W. Reflection in Nurse Education. *J Nurs Care*[Internet]. 2014[cited 2017 May 05];3(2):148-50. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/9515621>
  21. Ávila VC, Amestoy SC, Porto AR, Thofehn MB, Trindade LL, Figueira AB. Visão dos docentes de enfermagem sobre a formação de enfermeiros-líderes. *Cogitare Enferm* [Internet]. 2012 [cited 2017 Sep 10];17(4):621-7. Available from: <http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/30357/19635>
  22. Sharif E, Dehbozorgi R, Mani A, Vossoughi M, Tavakoli P. The effect of guided reflection on test anxiety in nursing students. *Nurs Midwifery Stud*[Internet]. 2013 [cited 2017 May 05];2(3):16-20. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4228543/>
  23. Chan ZC. Nursing problem-based learning activity: song writing and singing. *Nurse Educ Pract* [Internet]. 2014[cited 2017 May 05];14(4):380-4. Available from: [http://www.nurseeducationinpractice.com/article/S1471-5953\(14\)00015-8/fulltext](http://www.nurseeducationinpractice.com/article/S1471-5953(14)00015-8/fulltext)
  24. Chan ZC. Students 'and experts' perspectives on three learning and teaching activities. *Nurse Educ Pract* [Internet]. 2014[cited 2017 May 05];14(5):449-54. Available from: [http://www.nurseeducationinpractice.com/article/S1471-5953\(14\)00037-7/pdf](http://www.nurseeducationinpractice.com/article/S1471-5953(14)00037-7/pdf)
  25. Oliveira LL, Moura NPR, Tanajura DM. Aprendizagem baseada em problemas e o currículo tradicional na educação em enfermagem: uma revisão bibliográfica. *Educationis* [Internet]. 2015 [cited 2017 May 05];3(1):34-41. Available from: <http://sustenere.co/journals/index.php/educationis/article/view/SPC2318-3047.2015.001.0004>
  26. Leite KNS, Santos SR, Andrade SSC, Zaccara AAL, Costa TF. A Internet e sua influência no processo de ensino-aprendizagem de estudantes de enfermagem. *Rev Enferm UERJ* [Internet]. 2014 [cited 2017 May 05];21(4):464-70. Available from: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/10006>
  27. Holanda VR, Pinheiro AKB, Holanda ER, Santos MCL. Teaching and learning in a virtual environment: nursing student's attitude. *Rev Min Enferm* [Internet]. 2015 [cited 2017 May 05];9(1):141-7. Available from: [http://www.reme.org.br/exportar-pdf/992/en\\_v19n1a12.pdf](http://www.reme.org.br/exportar-pdf/992/en_v19n1a12.pdf)



28. Olson CC, Benham-Hutchin M. Learner presence in online nursing education. *OJNI* [Internet]. 2014 [cited 2017 May 05];18(3). Available from: <http://www.himss.org/learner-presence-online-nursing-education>
29. Rodrigues RCV, Peres HHC. An educational software development proposal for nursing in neonatal cardiopulmonary resuscitation. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2013 [cited 2017 May 05];47(1):231-7. Available from: [http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v47n1/en\\_a30v47n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v47n1/en_a30v47n1.pdf)
30. Daley B, Morgan S, Black S. Concept Maps in Nursing Education: a historical literature review and research directions. *J Nurs Educ* [Internet]. 2016[cited 2017 May 05];55(11):631-9. Available from: <http://www.healio.com/doiresolver?doi=10.3928/01484834-20161011-05>
31. Kinchin I. Novakian concept mapping in university and professional education. *Knowledge management & E-learning* [Internet]. 2015 [cited 2017 May 05];7(1):1-5. Available from: <http://www.kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication/article/viewArticle/406>
32. Kilgore RV, Goodwin ME, Harding RA. Adding context to a simulation module for leadership and management baccalaureate nursing students. *J Nurs Educ Pract* [Internet]. 2013[cited 2017 May 05];3(9):148-55. Available from: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jnep/article/view/2496>
33. Smith SB. Integrating simulation in a BSN leadership and management course. *J Nurs Educ Pract* [Internet]. 2013[cited 2017 May 05];3(11):121-32. Available from: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jnep/article/view/2092>
34. Curtis E, Ryan C, Roy S, Simes T, Lapkin S, O'Neil B, et al. Incorporating peer-to-peer facilitation with a mid-level fidelity student led simulation experience for undergraduate nurses. *Nurse Educ Pract* [Internet]. 2016[cited 2017 May 05];20:80-4. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27509080>
35. Teixeira INDO, Felix JVC. Simulação como estratégia de ensino em enfermagem: revisão de literatura. *Interface*[Internet]. 2011[cited 2017 May 05];39:1173-83. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/icse/v15n39/aop3011.pdf>
36. Costa RRO, Medeiros SM, Vitor AF, Lira ALBC, Martins JCA, Araújo MS. Tipos e finalidades da simulação no ensino de graduação em enfermagem: revisão integrativa da literatura. *Rev Baiana Enferm* [Internet]. 2013 [cited 2017 May 05];30(3):1-11. Available from: <https://portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/16589>
37. Cheng CY, Liou SR, Hsu TH, Pan MY, Liu HC, Chang CH. Preparing nursing students to be competent for future professional practice: applying the team-based learning-teaching strategy. *J Prof Nurs* [Internet]. 2014[cited 2017 May 05];30(4):347-56. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25150421>
38. Elliott S. Using a modified team-based learning approach to teach nursing students about communicable disease control and community health nursing. *J Nurs Educ* [Internet]. 2014[cited 2017 May 05];53(1):651-3. Available from: <http://www.healio.com/doiresolver?doi=10.3928/01484834-20141027-01>
39. Bergmann J. Sala de aula invertida: uma metodologia ativa de aprendizagem. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
40. Badaró CSM, Fabri ACOC, Deus RL, Dutra HS. Technical visit carried out during the formation of nursing students: a descriptive study. *O Braz J Nurs* [Internet]. 2016 [cited 2017 May 05];15(1):42-51. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/5194>