

A FORMAÇÃO DE LÍDERES DURANTE A RESIDÊNCIA MÉDICA EM PEDIATRIA

Hamilton Filipe Correia de Malfussi¹
Guilherme Reis²
Solange Maria da Silva³
Cristiano José Castro de Almeida Cunha⁴
Selma Loch⁵

Resumo: a assistência à saúde de pacientes pediátricos exige competências de liderança dos médicos envolvidos neste cuidado. Para tal desenvolvimento, torna-se oportuno o período da residência médica. Apesar da relevância, há poucos estudos acadêmicos na área, por isso, busca-se identificar como a residência médica contribui para o desenvolvimento de habilidades de líderes em médicos pediatras. A partir das bases de dados PubMed e Periódicos CAPES, foram recuperados 53 artigos. Após a análise e estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão, chegou-se à amostra final de 15 artigos. Os resultados indicam que a necessidade de treinamento em liderança já foi identificada, entretanto, as metodologias adotadas, o desenvolvimento das habilidades dos líderes e os indicadores de mensuração de efetividade da formação ainda são temas que carecem de estudos e que podem nortear pesquisas futuras.

Palavras-chave: liderança; residência médica; pediatria; treinamento.

Abstract: the healthcare of pediatric patients requires leadership skills from the physicians involved in this care. For such development, the period of medical residency becomes opportune. Despite its relevance, there are few academic studies in this field; hence, the aim is to identify how medical residency contributes to the development of leadership skills in pediatric physicians. From the PubMed and CAPES Periodicals databases, 53 articles were retrieved. After analysis and the establishment of inclusion and exclusion criteria, a final sample of 15 articles was obtained. The results indicate that the need for leadership training has already been identified by conducted research; however, the adopted methodologies, the development of leadership skills, and the indicators for measuring the effectiveness of training are still topics that lack studies and can guide future research.

Keywords: leadership; medical residency; pediatrics; training.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9305-0175>. E-mail: hamilton.malfussi@ufsc.br.

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2866-0604>. E-mail: reis.guilherme@posgrad.ufsc.br.

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1925-1366>. E-mail: solange.silva@ufsc.br.

⁴ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-6045>. E-mail: 01cunha@gmail.com.

⁵ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9092-4463>. E-mail: selmaloch@gmail.com.

Resumen: la atención médica de pacientes pediátricos requiere habilidades de liderazgo por parte de los médicos. Para tal desarrollo, el período de residencia médica se vuelve oportuno. A pesar de su relevancia, existen pocos estudios académicos en este campo; por lo tanto, el objetivo es identificar cómo la residencia médica contribuye al desarrollo de habilidades de liderazgo en médicos pediatras. A partir de las bases de datos de PubMed y Periódicos CAPES, se recuperaron 53 artículos. Después del análisis y el establecimiento de criterios de inclusión y exclusión, se obtuvo una muestra final de 15 artículos. Los resultados indican que la necesidad de formación en liderazgo ya ha sido identificada; sin embargo, las metodologías adoptadas, el desarrollo de habilidades de liderazgo y los indicadores para medir la efectividad de la formación son temas que aún carecen de estudios y pueden orientar investigaciones futuras.

Palabras clave: liderazgo; residencia médica; pediatría; formación.

1. INTRODUÇÃO

Vivencia-se uma época de mudanças constantes e rápidas, onde se espera que as soluções para os novos desafios sejam encontradas na mesma velocidade. Neste cenário, as necessidades de cuidados de pacientes pediátricos, peculiares à faixa etária envolvida, são acrescidas de demandas sociais e institucionais, sempre visando a melhor assistência e pronto atendimento, com o apropriado dimensionamento de recursos. Em momentos de imersão em eventos estressantes, como os vividos recentemente durante a pandemia de COVID-19, discussões de temas como etarismo, inclusão social, diversidade, equidade, entre outros, expõe a necessidade de posicionamento dos médicos como líderes no âmbito da assistência de saúde (Loscalzo et al., 2021).

Entendendo a liderança como um processo social de influências em grupos sociais para chegar em algum objetivo comum, e não apenas como a ação de um líder sobre os liderados (Northouse, 2013, p. 5), é bem-vinda a discussão sobre a liderança nos ambientes de trabalho de médicos pediatras.

Ao se transportar esta definição de liderança para a atividade de médicos pediatras, multiplicam-se as possibilidades de relações entre possíveis líderes, liderados e ambientes experienciais. O ensino de habilidades de líder a serem desenvolvidas, a fim de preparar futuros médicos pediatras para os desafios atuais e antever as mudanças necessárias, deve envolver as habilidades técnicas, humanas e conceituais (Katz, 1986) que lhe são exigidas.

A visão de um médico exitoso em sua carreira, na avaliação por seus pares ou pacientes, tem sido pautada na análise de um currículo acadêmico com publicações de destaque, prêmios e honrarias recebidos ou, ainda, no tempo de atividade profissional. Esta visão limitante, técnica e academicista do profissional médico, ignora a necessidade de o médico exercer a liderança na equipe de saúde, em momentos críticos de assistência, gerenciando os variados recursos, de maneira responsável, e realizando ações de planejamento e execução quase simultaneamente.

Essa necessidade é apontada por Botti (2009), quando ressalta que a residência deve desenvolver um conjunto de habilidades.

O residente aprende de diversas formas e a residência, além do ensino de um corpo de conhecimentos e de habilidades, compreende também a aquisição de atributos relacionais, posturas e atitudes que definem o profissionalismo médico. A residência deve ser um momento da formação que abarca o desenvolvimento de atributos técnicos e relacionais, no qual preceptor e residente façam, de sua ação diária como médicos, educador e aprendiz, um processo educacional (Batti, 2009, p. ii).

Uma lacuna entre os estudos científicos que relacionam os constructos liderança e residência médica motivou os pesquisadores à seguinte pergunta de pesquisa: como a residência médica tem contribuído para o desenvolvimento de líderes médicos pediatras?

Para responder a essa questão, tem-se como objetivo de pesquisa: analisar como a residência médica contribui para o desenvolvimento de habilidades de líderes em médicos pediatras, a partir da revisão sistematizada integrativa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A residência, como um processo de capacitação, procura desenvolver um conjunto de habilidades em profissionais médicos. A liderança médica, apesar de ser um tema deixado em segundo plano em relação ao desempenho acadêmico e a capacidade técnica (Warren & Carnall, 2011), é de extrema importância para que ocorra uma assistência de saúde de alta qualidade.

Historicamente, os médicos exercem um papel de líderes na assistência direta ao paciente, mas as habilidades esperadas desses profissionais mudaram. Atualmente, são exigidas habilidades de comunicação, de gestão de tempo, habilidades interpessoais em equipes, de gestão de conflitos e negociação, entre outros. Temas que devem fazer parte da formação precoce do profissional, que devem ser continuamente aperfeiçoados ao longo da carreira (Warren & Carnall, 2011) e que se relacionam com habilidades de líder.

Nas atividades diárias, os médicos residentes exercem a liderança, seja na assistência com equipes multiprofissionais, no ensino a estudantes de medicina ou no planejamento conjunto de tratamentos para o melhor cuidado para os pacientes (Blumenthal et al., 2012a; Dhaliwal & Sehgal, 2014; Saravo, Netzel & Kiesewetter, 2017). Essas atividades incluem também as relações com as famílias e cuidadores, podendo envolver, inclusive, a escola. Apesar de serem cobrados para tanto, os médicos residentes não dispõem de um treinamento específico para que desenvolvam ou aperfeiçoem as habilidades necessárias para realizá-las. Por outro lado, é necessário que se perceba que, mesmo que as habilidades de liderança não sejam inerentes à profissão médica, deve-se considerar a liderança médica como uma habilidade que

pode ser desenvolvida; não como uma habilidade inata (Blumenthal et al., 2012a).

A fim de estarem aptos para a prática, os futuros médicos pediatras aprimoram a sua formação durante a residência médica, um período de três anos de pós-graduação *Lato Sensu*, em que os residentes deverão desenvolver as habilidades para liderar as equipes de saúde. A Comissão Nacional de Residência Médica (CNRM) divulgou, na resolução nº 01/2016 (CNRM, 2016), competências que o residente em pediatria deverá possuir para ser considerado apto a realizar suas atividades no seu terceiro ano de residência, a saber:

- Liderar a equipe de saúde no atendimento ao recém-nascido, à criança e ao adolescente;
- Coordenar e liderar situações em que seja adequado discutir a introdução de cuidados paliativos e terminais; e
- Liderar o grupo de reanimação.

Esta preocupação e o reconhecimento da necessidade de aprendizado da liderança pela CNRM (2016), entretanto, não foi acompanhada de instruções de como elas deverão ser implementadas, quais os aspectos da liderança a serem trabalhados ou, até mesmo, como deverão ser mensuradas.

Apesar de líder e liderança serem termos correlatos, Northouse (2021) adverte que líder é definido como uma pessoa que possui a capacidade de influenciar e guiar outras pessoas em direção a um objetivo comum. Já liderança é o processo através do qual o líder exerce essa influência e guia os membros de uma equipe para alcançar metas coletivas. Portanto, os médicos residentes devem desenvolver habilidades do líder para exercerem o processo de liderança em situações reais complexas.

A habilidade do líder, considerada com a capacidade de uma pessoa usar seus conhecimentos para atingir um conjunto de objetivos e metas (Northouse, 2004), pode ser agrupada nas habilidades técnicas, humanas e conceituais (Katz, 1986). Tais habilidades, incorporadas aos programas de residência médica, tem o potencial de responder aos requisitos definidos pela Comissão Nacional de Residência Médica, anteriormente apresentados.

Em um país de dimensões continentais como o Brasil, há uma variabilidade de culturas, currículos, estruturas e dimensões locais, nos quais são desenvolvidos os programas de residência médica (Feuerwerker, 1998). Esta heterogeneidade, associada à inexistência de uma diretriz mais assertiva sobre o ensino de liderança, faz com que o ensino e o impacto da formação de líderes sejam de difícil mensuração.

A partir da revisão da literatura, constatou-se que os estudos sobre o ensino de liderança médica para residentes em pediatria ainda são poucos, apesar da complexidade das relações e

trabalhos em equipe desenvolvidos na sua prática diária, além das relações que mantêm com cuidadores, familiares e até algumas instituições que participam do desenvolvimento infantil, como as escolas.

Em estudo anterior (Loscalzo et al., 2021), baseado em questionários respondidos por coordenadores de programas de residência, houve a tentativa de elencar as habilidades que devem ser desenvolvidas ao longo dos anos da residência médica, mas não houve avanço em como dispor de indicadores para avaliar o impacto de tais iniciativas na prática.

Na busca de referenciais, o estudo realizado por Loscalzo et al. (2021) aborda mais claramente as definições, importância e desenvolvimento de habilidades do líder em programas de residência em pediatria, tais como: gerir o tempo de forma eficaz, receber feedback, comunicar-se de forma eficaz por meio da fala, incorporar profissionalismo, demonstrar inteligência emocional e lidar com conflitos.

Pode-se considerar, portanto, que o passo inicial foi dado. Há uma expectativa e consenso de que são importantes a formação e o aperfeiçoamento continuado de líderes pediatras. Todavia, ainda não estão definidas as habilidades a serem exigidas, os métodos a serem empregados, qual estilo de liderança e os indicadores que poderão mensurar a sua efetividade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo aponta para a necessidade de se realizar uma revisão integrativa para sintetizar os resultados de estudos anteriores sobre o ensino e desenvolvimento de líderes entre residentes de pediatria, na busca de identificar como a residência médica contribui para o desenvolvimento de habilidades de líderes em médicos pediatras.

A escolha desta modalidade de pesquisa é devida à necessidade de compreensão do fenômeno a partir de perspectivas variadas, com a inclusão de pesquisas experimentais e não experimentais (Whittemore & Knafl, 2005). Além disso, trata-se de uma forma diferenciada de pesquisa que, por meio de um método explícito e sistemático, revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema, de forma integrada (Torraco, 2005), bem como fornece uma melhor compreensão sobre o estado da arte da literatura sobre o fenômeno estudado (Whittemore & Knafl, 2005).

Nesta pesquisa, a revisão integrativa utilizou como referência o método proposto por Whittemore e Knafl (2005), por meio de cinco etapas: identificação do problema, revisão da literatura, avaliação dos dados, análise dos dados e apresentação dos resultados, estruturadas de acordo com a descrição a seguir.

Etapa 1 - Identificação do problema: Com base na observação do ambiente de trabalho, nas experiências anteriores e no conhecimento empírico dos pesquisadores, foi proposta a discussão acerca de como ocorre o ensino de liderança em programas de residência médica de pediatria. A fim de fundamentar a discussão, foi realizada uma pesquisa abrangente nas bases de dados de periódicos científicos: a PubMed e o Periódico Capes. Desta maneira, definiu-se como propósito desta pesquisa: analisar como a residência médica contribui para o desenvolvimento de habilidades de líderes em médicos pediatras.

Etapa 2 - Revisão de literatura: Nesta etapa, foi definida a estratégia de busca: ("*leader**") AND ("*pediatric residency*"). A pesquisa foi realizada na base de dados PubMed, um serviço da Biblioteca Nacional de Medicina dos Estados Unidos, em função dela reunir os mais importantes artigos do conhecimento médico. Incluiu-se, também, a busca no Portal Periódico CAPES, limitada ao título, em razão dele indexar reconhecidas bases de dados na área de gestão. Definiu-se como delimitação temporal os últimos 10 anos (2012-2022). Os critérios de exclusão foram: documentos que não utilizavam os termos de busca no título, palavras-chave ou resumo ou não ofereciam acesso ao artigo completo ou gratuito. A busca resultou em 47 resultados na base de dados PubMed e 6 no Periódicos Capes. Os estudos foram adicionados às ferramentas online EndNote e Mendeley, a fim de serem organizadas.

Etapa 3 - Avaliação dos dados: Foi utilizado na avaliação dos estudos a versão web do Rayyan (Ouzzani et al., 2016), como uma ferramenta de apoio na seleção das referências bibliográficas. As referências dos artigos foram exportadas para a ferramenta, sendo realizada a busca de duplicações para, então, serem avaliados. Os pesquisadores realizaram a avaliação de maneira individual e cega, por meio da leitura dos títulos e resumos dos documentos. Observou-se a aderência ao problema de pesquisa, bem como critérios de inclusão, pela presença de termos como liderança, líderes, ensino, residência médica e pediatria. Quando não ficou evidente a adesão, o artigo integral foi considerado para a decisão. Após a avaliação individual inicial, analisou-se a concordância dos estudos selecionados por cada pesquisador. Em caso de discordâncias, buscou-se o consenso entre os pesquisadores para a seleção dos artigos. A avaliação resultou em 15 artigos selecionados e 38 artigos excluídos.

Etapa 4 - Análise dos dados: Foram selecionadas 15 publicações aptas para o estudo, conforme os critérios definidos, sendo agrupadas em uma matriz de síntese. Estes artigos foram lidos para analisar se o ensino de liderança, durante a residência em pediatria, faz parte dos currículos vigentes, se as habilidades estão sendo desenvolvidas e qual a metodologia utilizada, e quais indicadores são utilizados para mensurar a efetividade da formação.

Etapa 5 - Apresentação dos resultados: Nesta etapa, são apresentados os definidores de

pesquisa e os resultados iniciais da revisão (Tabela1). Em seguida, são organizados os resultados já filtrados, com as informações imprescindíveis para aferição do conteúdo (conforme Quadro 1).

Tabela 1: Definidores de busca da revisão integrativa, seus resultados e estratégias de filtragem das bases de dados

PUBMED	
Data da busca	01/10/2022
Base de dados	PubMed
Estratégia de busca	<i>leader* and "pediatric residency"</i> - últimos 10 anos
Resultado da busca	47 artigos
Exportados para EndNote Web	sem duplicações
Exportados para Rayyan	sem duplicações
Avaliação dos resumos pelos autores	Rayyan
Artigos incluídos	13
Data da busca	10/10/2022
Base de dados	Periódicos Capes
Estratégia de busca	<i>leader* and "pediatric residency"</i> - últimos 10 anos
Resultado da busca	6
Exportados para EndNote Web	6
Exportados para Rayyan	6
Duplicações entre Bases de dados	2

Fonte: os autores.

Para ambas as pesquisas nas bases de dados, a pergunta a ser respondida era a seguinte: como a residência médica contribui para o desenvolvimento de habilidades de líderes em médicos pediatras?

Quadro 1. Resultados obtidos na pesquisa bibliográfica, após a filtragem e análise dos dados

TÍTULO	AUTOR	PAÍS	ANO	TIPO DE ESTUDO	RESUMO	LIMITAÇÕES
ARTIGOS PUBMED						
<i>Factors that influence the self-reported confidence of pediatric residents as team leaders during</i>	AlSohime, F et al.	Arábia Saudita	2018	Transversal - questionário por e-mail	Em questionário por e-mail, residentes responderam sobre autoconfiança em liderar reanimação cardiopulmonar. Sendo observado que a	Variável utilizada: autoconfiança

<i>cardiopulmonary resuscitation: A national survey</i>					participação em curso de reanimação PALS, maior experiência são fatores que impactam na autoconfiança de maneira positiva	
<i>Serious games as an educational strategy for management and leadership development in postgraduate medical education - an exploratory inquiry</i>	Busari, J. O. et al.	Holanda	2018	Exploratório	Estudo exploratório para identificar as necessidades de uma estratégia de gamificação (<i>serious games</i>) a fim de utilizá-la como ferramenta de ensino de habilidades de liderança. Observando que a proximidade com a realidade, aplicação de conhecimentos médicos, liderança e negociação podem ser temas de interesse a serem explorados através desta estratégia	Amostra pequena (6 residentes)
<i>Looking in the Mirror: Expanding Female Leadership in Academic Medicine</i>	Flaherty, S. M et al.	EUA	2021	Editorial	Editorial de revista de área de atuação em gastroenterologia e hepatologia pediátrica em que ressalta a diferença entre o percentual de hepatologistas homens e mulheres	Editorial
<i>Teamwork, communication and resident leadership at resident-attended, neonatal delivery room resuscitations</i>	Heling, A. Z et al.	EUA	2021	Estudo observacional prospectivo	Estudo observacional de 6 blocos de estágio em atendimento de sala de parto com necessidade de reanimação neonatal. Avaliando ao longo do tempo a participação dos residentes como líderes na reanimação	Impossibilidade e de inferir que a melhora observada no desempenho como líder é devida a exposição a material

					em situações de baixo/alto risco ao longo do período analisado, tendo como fator de exposição material sobre reanimação neonatal	educativo
<i>The evolution of graduate medical education over the past decade: Building a new pediatric residency program in an era of innovation</i>	Hernandez, Raquel G.	EUA	2018	Teórico	Estudo teórico sobre as competências exigidas dos profissionais em formação (médicos residentes) de pediatria em um momento de mudança. Devendo haver uma reavaliação e adaptação dos currículos, a fim de formar lideranças	Estudo teórico
<i>Categorical Pediatric Residency Program Curriculum Needs: A Study of Graduating Residents and Residency Program Leadership</i>	Hilgenberg, S. L et al.	EUA	2021	Estudo transversal, observacional, descritivo-analítico	Utilizando dados de questionários de 2017 (residentes) 2019 (diretores de programas de residência) em que foi evidenciado a solicitação de contínua revisão e adequação do currículo de residência em pediatria, incluindo diversos temas, entre eles liderança	Estudo teórico
<i>A Multistakeholder Approach to the Development of Entrustable Professional Activities in Complex Care</i>	Huth, K, et al.	EUA	2022	Painel de especialistas	Através de e-mails enviados a especialistas reconhecidos no atendimento a crianças necessidades complexas, buscou-se descrever quais as habilidades necessárias para realizar a tarefa.	Estudo teórico
<i>Leadership Training in Pediatric Residency Programs: Identifying Content, Characterizing Practice, and Planning for the Future</i>	Loscalzo, S. M. et al.	EUA	2021	Estudo transversal	Estudo de abrangência nacional nos EUA, realizado através da aplicação de questionário a diretores de programa de residência, a fim de verificar o grau de importância de 16 habilidades definidas pelos autores	Houve uma participação desigual referente a tamanho de programas de residência e sua distribuição geográfica.
<i>Pediatric Chief Resident Exchange Program-A Novel Method to Share Educational Ideas Across Training Programs</i>	Myers, R. E. et al.	EUA	2020	Descritivo	Relato sobre a experiência de um programa de intercâmbio de residentes chefes entre instituições	Utilização de variáveis não mensuradas.
<i>Nonprofit Board Membership: A</i>	Ragunathan, B et al.	EUA	2022	Descritivo	Relato sobre a experiência de um	Estudo inicial, descritivo em

<i>Novel Mechanism for Authentic Community Engagement and Leadership Development for Resident Physicians</i>					programa de liderança e engajamento dos residentes de pediatria em uma comunidade	que não há mensuração do impacto da iniciativa.
<i>Facilitators and Inhibitors to Assessing Entrustable Professional Activities in Pediatric Residency</i>	Schumacher D.J., et al	EUA	2019	Descritivo	Resultado da aplicação de questionário a diretores de programa de residência médica em pediatria sobre as habilidades necessárias a atividades essenciais a profissão (entre elas a liderança)	Estudo descritivo, realizado apenas com chefes de serviço
<i>Video simulation to learn pediatric resuscitation skills tailored to a low resource setting: A pilot program in Iquitos, Peru</i>	Shemwell, K	Peru	2022	Estudo de intervenção	Estudo comparativo pré e pós exposição de material vídeo educativo sobre liderança na coordenação de situações de reanimação pediátrica.	Tamanho da amostra pequeno, variável qualitativa com impacto incerto
<i>Challenges of interprofessional team training: a qualitative analysis of residents' perceptions</i>	Van Schaik, S. et al.	EUA	2015		Entrevista após um mês de situação em que realizaram papel de liderança em reanimação pediátrica	Tamanho da amostra pequeno, variável qualitativa com impacto incerto
ARTIGOS PERIÓDICOS CAPES						
<i>Characterizing high-value leadership training in pediatric residency</i>	Loscalzo, S. M. et al.	EUA	2020	Transversal	Em questionário enviado por e-mail a todos os diretores de programas de residência médica dos EUA em pediatria, com participação de 67/204, houve a definição de 16 competências necessárias à formação em liderança dos residentes	Estudo inicial com dados limitados.
<i>117 Formal Leadership Teaching in Canadian Pediatric Residency Programs</i>	D' Arienzo D. et al.	Canadá	2021	Estudo transversal	O objetivo do estudo foi mapear como a liderança é formalmente ensinada nos programas canadenses de residência pediátrica, explorando o aprendizado de como as habilidades são incorporadas ao treinamento dos programas.	Dados completos ainda não publicados.

Fonte: Os autores (2022)

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observou-se nesta revisão que, dentre os 15 artigos selecionados, a proveniência regional de 11 deles foi dos Estados Unidos da América (EUA) e 1 artigo de cada um dos seguintes países: Arábia Saudita, Canadá, Holanda e Peru (em parceria com uma instituição dos EUA).

Também se observou que os médicos residentes e os coordenadores de programas de residência foram os principais sujeitos pesquisados. Apenas um estudo trabalhou com os responsáveis por pacientes de uma comunidade assistida (Ragunathan et al., 2022).

Na análise desses estudos, percebeu-se que a maioria dos artigos descreveu a situação atual do ensino de liderança nos locais em que foram realizados, enquanto uma minoria aponta para alternativas futuras.

Destaca-se o estudo de Flaherty, Moran e Scott-Vernaglia (2022), na perspectiva das três autoras do *Massachusetts General Hospital*, de Boston, que abordaram o problema da inequidade no quantitativos de homens e mulheres médicas em posições de liderança e cargos de chefia, com uma preponderância de homens nos papéis centrais. Entretanto, os serviços que contaram com líderes mulheres, correspondem àqueles com predomínio de alunas do sexo feminino. Para as autoras, fatores percebidos como limitantes à participação das mulheres, como afastamentos por licenças e responsabilidades familiares, precisam ser repensados. Advertiram que, mais recentemente, as alunas têm buscado equilibrar sua vida familiar e profissional e salientaram a importância de políticas de apoio em situações especiais, como incentivo à amamentação.

Em situações críticas como a de reanimação cardiopulmonar pediátrica, observou-se que a habilidade de liderança, como a autoconfiança reportada para o bom desempenho, foi influenciada pela participação em cursos de reanimação cardiopulmonar (*Pediatric Advanced Life Support / PALS – Suporte Avançado de Vida em Pediatria*), a partir da vivência de situações semelhantes, durante a residência, e pelo desempenho costumeiro como líder nestas situações (Alsohime et al., 2018).

Ainda em cenário de reanimação, estudo realizado por Heling et. al. (2021) concluiu que um currículo baseado em habilidades em sala de parto contribuiu para o aumento da liderança do residente na assistência a recém nascidos de baixo risco, sem comprometer o trabalho da equipe e a comunicação.

Procurando testar metodologias, a utilidade de games como ferramenta para o desenvolvimento e habilidades de negociação e liderança foi avaliada e, apesar da amostra ser

pequena (seis entrevistados), a sua utilização em programas de residência foi considerada promissora (Busari, Yaldiz & Verstegen, 2018).

Em amplo estudo realizado nos Estados Unidos sobre as necessidades de ajuste do currículo da residência de pediatria (Hilgenberg et al., 2020), houve concordância entre os participantes acerca de quatro principais temas: necessidade de maiores experiências clínicas, desenvolvimento da carreira, noções administrativas na medicina e sistemas de saúde. A liderança foi citada dentro do item desenvolvimento da carreira, ficando em terceiro lugar dentre os temas mais citados, como resposta de 17% dos participantes.

Coordenadores de programas de residência do Canadá foram unânimes em apontar a necessidade de implementação obrigatória e formal do ensino de liderança e da avaliação das competências adquiridas (D'ariento & Dandavino, 2021). Entretanto, nenhum dos programas oferecia ensino de liderança específico como estágios da residência ou utilizava uma ferramenta de avaliação de habilidades de líderes validada ou publicada. As barreiras mais citadas para a introdução do ensino formal de liderança foram: o pouco tempo disponibilizado para tal no currículo do programa, carência de recursos e experiência para ensinar sobre o tema e dificuldade em mensurar as habilidades de liderança (D'ariento & Dandavino, 2021).

Por fim, em uma tentativa de caracterizar um conjunto de habilidades a serem desenvolvidas nos programas de residência médica em pediatria, Loscalzo *et al.* (2020) apresentou 16 habilidades necessárias à formação de médicos pediatras:

- 1. Manejo efetivo do tempo:** definido como priorizar a urgência e importância das tarefas, a fim de melhorar a eficiência.
- 2. Capacidade de receber *feedback*:** solicitar e incorporar como meio de autoaperfeiçoamento.
- 3. Incorporar o profissionalismo:** seguir o modelo de profissionalismo através de suas ações e presença.
- 4. Comunicação efetiva através da fala:** capacidade de transmitir claramente os pensamentos e avaliar a compreensão dos ouvintes.
- 5. Demonstrar inteligência emocional:** reconhecer as próprias emoções e as emoções de outras pessoas para otimizar os relacionamentos e informar o pensamento e o comportamento.
- 6. Comunicação escrita efetiva:** capacidade de transmitir claramente os pensamentos e avaliar a compreensão dos leitores.
- 7. Resolução de conflitos:** identificar possíveis fontes de conflito e manejar

discussões, mantendo relacionamentos respeitosos. **Apoiar o bem-estar:** compreender o significado do bem-estar e da resiliência, promovendo um ambiente de apoio que valorize o bem-estar individual e da equipe.

8. **Motivar a equipe:** ajudar os outros a encontrarem valor em seu trabalho, enquanto inspira os indivíduos a serem produtivos e eficazes.
9. **Otimizando as equipes:** aproveitando os pontos fortes dos indivíduos e fornecendo feedback para melhorar o desempenho.
10. **Estabelecer metas de equipe:** estabelecer prioridades estratégicas e tomar decisões com base nos recursos disponíveis, orientando a equipe.
11. **Negociação:** trabalhar em direção a uma decisão ou acordo conjunto, quando as partes têm preferências ou prioridades diferentes.
12. **Desenvolver a liderança situacional:** reconhecer e empregar diferentes estilos de liderança dependendo do contexto.
13. **Gerenciar mudanças:** reconhecer e antecipar mudanças, apoiando com sucesso uma equipe durante uma transição.
14. **Gerenciar projetos:** reconhecer as barreiras ao progresso e identificar soluções para levar os projetos à conclusão.
15. **Construir responsabilidade fiscal:** promover cuidados em alto nível e permanecer sensível à limitação de recursos.

Apesar de serem artigos pioneiros, que enfatizam a importância de a liderança ser ensinada nos programas de residência médica nos EUA, segundo Loscalzo *et al.* (2020), ainda há um longo caminho para validar essas perspectivas e competências.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisado o conjunto de achados dos artigos revisados, observou-se que há necessidade de repensar o currículo dos programas de residência médica em pediatria, a fim de preparar os futuros líderes médicos, que estarão à frente dos cuidados pediátricos nos próximos anos. Urge que esses profissionais sejam capacitados a enfrentarem os desafios assistenciais que se apresentam no setor de saúde, sendo necessário habilitá-los para atuarem como líderes nos diversos níveis de assistência: ensino, pesquisa e gerência.

Nesse meio, a CNRM, ao alterar, no ano de 2016 (CNRM, 2016), a duração do programa de residência em pediatria para três anos, já era ciente da necessidade de implementar a capacitação em liderança para os residentes. Iniciativas nesse sentido foram observadas em países desenvolvidos, como, por exemplo, os EUA, onde o “*Accreditation Council for*

Graduate Medical Education” (ACGME), órgão responsável por credenciar todos os programas de treinamento médico de pós-graduação para médicos nos Estados Unidos, apresenta a exigência de que os residentes concluam sua formação sendo capazes de liderar equipes. Entretanto, não há especificação sobre carga horária, estágios específicos ou cronograma de como desenvolver a habilidade de liderar. Loscalzo et al. (2020; 2021) propõem uma lista das habilidades a serem desenvolvidas, conforme já apresentado. O treinamento dessas habilidades em programas de residência pediátrica, contudo, ainda carece de implantação e de avaliação, como subsídio para seu aperfeiçoamento. Nas instituições que já realizam este treinamento, não há uniformidade com relação ao tempo dedicado, à metodologia de ensino e avaliação dos conhecimentos adquiridos (Loscalzo et al., 2021).

Referente à aplicação de recursos para o ensino de liderança, a gamificação na educação foi uma proposta bem aceita pelos residentes, principalmente para aqueles que já utilizavam aplicativos de celulares e estavam acostumados ao uso de ferramentas digitais (Busari, Yaldiz & Verstegen, 2018). Apesar de ser apontado como uma alternativa às formas mais tradicionais de ensino, resta identificar e mapear como isso se aplicaria a um projeto de ensino de liderança em residentes de pediatria.

Constatou-se que a necessidade da formação em liderança durante a residência médica é tema já identificado, a carência de líderes médicos (Blumenthal et al., 2012b) e o impacto negativo desta ausência na assistência à saúde também já foi descrito (Warren & Carnall, 2011). O estudo evidenciou a residência médica em pediatria como espaço estratégico para o desenvolvimento de líderes, de modo que possam atuar em diferentes espaços da prática profissional, na direção da qualificação da assistência e do sistema de saúde.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa científica realizada teve como objetivo primordial investigar de forma sistematizada e integrativa a contribuição da residência médica no desenvolvimento de habilidades de liderança em médicos pediatras. A coleta de dados foi realizada nas bases de dados PubMed e Periódicos CAPES, resultando em 53 artigos que foram submetidos a critérios de inclusão e exclusão, culminando em uma amostra final de 15 artigos relevantes.

Com base na revisão da literatura, foi constatada uma carência de estudos específicos que abordem as percepções e práticas atuais de liderança em programas de residência médica pediátrica. Essa ausência de estudos representativos indica uma lacuna no conhecimento atual, dificultando a identificação das contribuições específicas da residência médica para o desenvolvimento da liderança durante os três anos de formação profissional. Questões

relacionadas aos conteúdos a serem abordados, aos instrutores, às metodologias de ensino, aos ambientes de trabalho considerados e aos indicadores para mensurar a aprendizagem ainda necessitam de respostas claras e embasadas.

A importância do ensino de liderança para médicos residentes de pediatria também merece ser objeto de estudo, principalmente levando-se em consideração o papel que esses profissionais desempenharão ao longo de suas carreiras. Os pediatras poderão ser exigidos a assumir funções de liderança, sendo essencial que recebam treinamento adequado para liderar equipes, tomar decisões eficazes e se comunicar de forma clara. O estabelecimento do valor dessas habilidades no cuidado dos pacientes pediátricos e no impacto na qualidade da assistência também requer investigação mais aprofundada.

No entanto, apesar dos desafios colocados, é importante ressaltar que essa lacuna de conhecimento oferece oportunidades para futuras pesquisas, com esperança de que o desenvolvimento de habilidades de liderança seja considerado essencial na formação da próxima geração de pediatras. Esses profissionais atuarão tanto no cuidado direto aos pacientes e suas famílias quanto na melhoria dos serviços e sistemas de saúde.

Além disso, destaca-se a importância da colaboração interdisciplinar, envolvendo profissionais de gestão e liderança, pedagogos e pediatras, para o desenvolvimento e implementação de programas que contemplem o ensino de liderança. É necessário que médicos, hospitais e órgãos de classe reconheçam essa lacuna no conhecimento e incentivem estudos empíricos que busquem compreender o processo de formação de médicos pediatras durante o período de residência, a fim de identificar práticas eficazes de desenvolvimento de liderança. Dessa forma, será possível preencher essa lacuna de conhecimento e fortalecer a preparação dos futuros líderes médicos, garantindo uma assistência de qualidade e aprimorando o sistema de saúde.

Em resumo, esta pesquisa científica ressalta a importância de repensar o currículo da residência médica em pediatria, preparando os futuros líderes médicos para os desafios da saúde. Aponta a necessidade de desenvolver habilidades de liderança e destaca que a residência médica em pediatria é um espaço privilegiado para o desenvolvimento dessas competências. Além disso, destaca a necessidade de investir em pesquisas futuras, tanto para avaliar a eficácia do treinamento em liderança, quanto para identificar práticas inovadoras nessa área.

Por fim, ressalta a importância da colaboração interdisciplinar e a necessidade de envolver profissionais de gestão, pedagogos e pediatras no desenvolvimento e implementação de programas que contemplem o ensino de liderança.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior – Brasil (capes) - código de financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Acgme Program Requirements for Graduate Medical Education in Pediatrics. (2023). *Effective*, July 1, 2023. Disponível em: https://www.acgme.org/globalassets/pfassets/programrequirements/320_pediatrics_2023.pdf. Acesso em: 27 jul. 2023.
- Alsohime, F. et al. (2018). Factors that influence the self-reported confidence of pediatric residents as team leaders during cardiopulmonary resuscitation: A national survey. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 5(3), 116–121.
- Blumenthal, D. M. et al. (2013). Addressing the Leadership Gap in Medicine. *Academic Medicine*, 87(4), 513–522.
- Busari, J. O., Yaldiz, H. & Verstegen, D. (2018). Serious games as an educational strategy for management and leadership development in postgraduate medical education – an exploratory inquiry. *Advances in Medical Education and Practice*, 9, 571–579.
- Comissão Nacional de Residência Médica. (2016). Resolução nº 01/2016, de 29 de dezembro de 2016. Dispõe sobre os requisitos mínimos do Programa de Residência Médica em Pediatria e dá outras providências. *Diário Oficial da União: Imprensa Nacional*, n. 251, p. 200-2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/247-programas-e-aco-es-1921564125/residencia-medica-2137156164/13079-resolucao-residencia-medica>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- D'ariento, D. & Dandavino, M. (2021). Formal Leadership Teaching in Canadian Pediatric Residency Programs. *Paediatrics & Child Health*, 26(Supplement_1), 84-85.
- Dhaliwal, G. & Sehgal, N. L. (2014). Demystify Leadership in Order to Cultivate It. *Academic Medicine*, 89(11), 1441.
- Flaherty, S. M., Moran, C. J. & Scott-Vernaglia, S. E. (2022). Looking in the Mirror: Expanding Female Leadership in Academic Medicine. *Digestive Diseases and Sciences*, 67(2), 364–366.
- Heling, A. Z. et al. (2021). Teamwork, communication and resident leadership at resident-attended, neonatal delivery room resuscitations. *Journal of Perinatology*, 41(3), 627–633.
- Katz, R. L. (1986). *As habilitações de um administrador eficiente*. São Paulo: Nova Cultural. *Coleção Harvard de Administração*.
- Loscalzo, S. M. et al. (2020). Characterizing High-Value Leadership Training in Pediatric Residency Programs. *Academic Pediatrics*, 20(7), 11.
- Loscalzo, S. M. et al. (2021). Leadership Training in Pediatric Residency Programs: Identifying Content, Characterizing Practice, and Planning for the Future. *Academic Pediatrics*, 21(5), 772–776.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice workbook* (5th ed.). Sage Publications.
- Ouzzani, M. et al. (2016). Rayyan a web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews*, 5(1), 210.
- Ragunathan, B. et al. (2022). Nonprofit Board Membership: A Novel Mechanism for Authentic Community Engagement and Leadership Development for Resident Physicians. *Journal of Graduate Medical Education*, 14(3), 347–349.
- Saravo, B., Netzel, J. & Kiesewetter, J. (2017). The need for strong clinical leaders – Transformational and transactional leadership as a framework for resident leadership training. *Plos One*, 12(8), 0183019.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
- Whittemore, R. & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553.