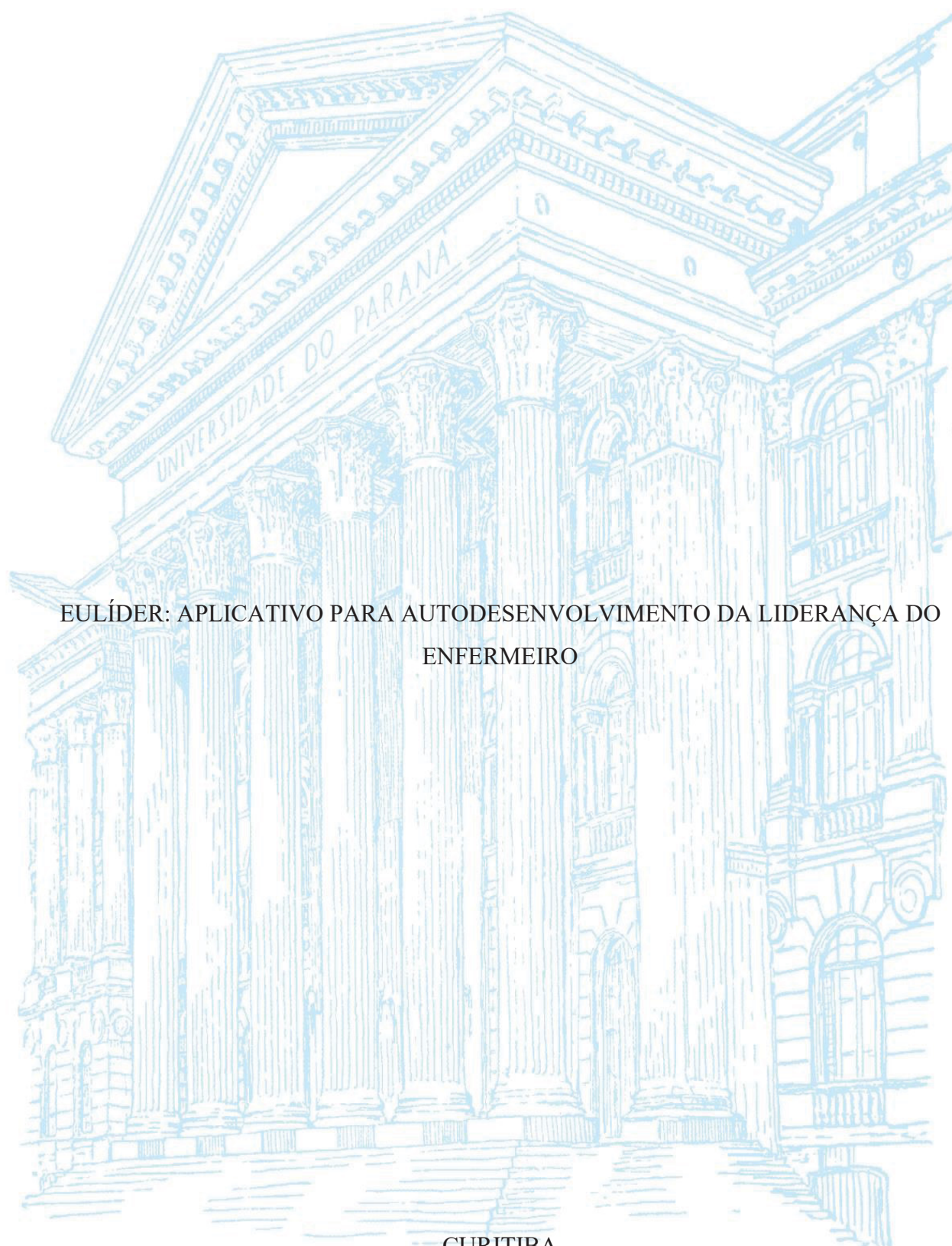


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELLE PORFÍRIO SOUZA



EULÍDER: APLICATIVO PARA AUTODESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO
ENFERMEIRO

CURITIBA

2022

GABRIELLE PORFÍRIO SOUZA

EULÍDER: APLICATIVO PARA AUTODESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO
ENFERMEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Prática do Cuidado em Saúde, do Setor de Ciências da Saúde, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para o Título de Mestre em Prática do Cuidado em Saúde.

Linha de pesquisa: Gerenciamento de Serviços de Saúde e Enfermagem

Orientadora: Dra. Karla Crozeta Figueiredo

Coorientadora: Dra. Tatiane Herrera Trigueiro

CURITIBA

2022

Souza, Gabrielle Porfírio

EuLíder [recurso eletrônico]: aplicativo para autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro / Gabrielle Porfírio Souza – Curitiba, 2022.

1 recurso online: PDF.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Prática do Cuidado em Saúde. Setor de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Paraná, 2022.

Orientador: Profa. Dra. Karla Crozeta Figueiredo

Coorientador: Profa. Dra. Tatiane Herreira Trigueiro

1. Enfermagem. 2. Software. 3. Liderança. 4. Tecnologia educacional.

I. Figueiredo, Karla Crozeta. II. Trigueiro, Tatiane Herreira. III. Universidade Federal do Paraná. IV. Título.

CDD 610.730285

Maria da Conceição Kury da Silva CRB 9/1275



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PRÁTICA DO CUIDADO
EM SAÚDE - 40001016073P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação PRÁTICA DO CUIDADO EM SAÚDE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **GABRIELLE PORFIRIO SOUZA** intitulada: **EULÍDER: APLICATIVO PARA O AUTODESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO**, sob orientação da Profa. Dra. KARLA CROZETA FIGUEIREDO, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 02 de Setembro de 2022.

Assinatura Eletrônica

02/09/2022 20:40:22.0

KARLA CROZETA FIGUEIREDO

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

13/09/2022 22:32:15.0

LUCIANA SCHLEDER GONÇALVES

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

05/09/2022 08:00:21.0

ELIANE DE FÁTIMA ALMEIDA LIMA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO)

Rua Prof. Lothario Meissner - Curitiba - Paraná - Brasil

CEP 80060-000 - Tel: (41) 3361-3626 - E-mail: mestrado.profissional.enfermagem@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 219669

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 219669

A meu amado pai, o qual sempre me ensinou o papel transformador da educação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua graça ilimitada, por seu amor que me constrange e por ser simplesmente a razão do meu respirar.

A toda minha família pela compreensão, pelo incentivo e por sempre acreditar nos meus sonhos. A minha mãe, por sempre estar ao meu lado, pelo apoio e por sempre fazer o impossível em meu favor. Aos meus irmãos, que me completam, me entendem e me alegram. A minha sobrinha companheira e amiga. As minhas tias, Joana e Miriam, por me motivarem a estudar desde sempre. Ao meu esposo, pelo apoio, companhia, incentivo e por ser o meu maior admirador.

A minha querida orientadora Karla, pela condução, incentivo, ombro amigo e por ser a melhor líder que poderia ter, proporcionando-me sempre um lugar de aconchego. A minha coorientadora Tatiane pela doçura, encorajamento, conselhos e ensinamentos.

Aos amigos, pelo apoio e incentivo e pela compreensão da minha ausência.

Aos meus colegas do Mestrado Profissional, por toda parceria e incentivo, pelas palavras de conforto, pela mão amiga, por tornarem essa caminhada mais leve e divertida.

Aos meus colegas da enfermagem, por me incentivarem a ser melhor, por toda dedicação ao outro e por me fazerem visualizar a esperança em um amanhã melhor.

Ao Programa de Pós-Graduação Prática do Cuidado em Saúde, do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, por possibilitar essa oportunidade e por toda aprendizagem. A minha querida banca, que contribuiu significativamente com o meu progresso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e ao Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) que contribuíram para a realização desse estudo, através do Edital nº 28/2019.

E por fim, a todos os profissionais da área da saúde, por todo o trabalho árduo durante a pandemia, por todo esforço, entrega e pelas milhares de vidas salvas.

RESUMO

Este trabalho de construção tecnológica apresenta um aplicativo móvel para o autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro. Apresentou como objetivo desenvolver um aplicativo para o autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro. Trata-se de uma pesquisa aplicada de desenvolvimento tecnológico desenvolvida em duas etapas: mapeamento da literatura e concepção e produção da tecnologia educacional. A primeira etapa foi realizada por meio de uma revisão de escopo e apresentou como objetivo mapear as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da competência liderança para enfermeiros nos serviços de saúde. A segunda etapa foi concebida com base no modelo de design instrucional contextualizado e seguiu as fases de análise, design, desenvolvimento, implementação e avaliação. Como produto, desenvolveu-se um aplicativo denominado EuLíder para o autodesenvolvimento da liderança de enfermagem pautado em três vertentes principais: diário da liderança, que busca fomentar o processo de reflexão crítica por meio do ato de registro de situações da prática do enfermeiro e que envolvam a liderança e a gestão de equipe; autoconhecimento, realizado através de um questionário de autoavaliação que avalia atitudes que empoderam o líder, e; autodesenvolvimento em que se sugerem conteúdos selecionados sobre a liderança. Essa tecnologia educacional contribuirá no direcionamento de enfermeiros e discentes de enfermagem para o autodesenvolvimento da liderança, com base na autonomia e especificidade do profissional e no empoderamento. O investimento no autodesenvolvimento de líderes é uma alternativa viável que beneficia a enfermagem como profissão. Ademais, o aplicativo EuLíder contribuirá com resultados a nível populacional, a medida em que as vantagens de uma liderança efetiva repercutirão no aperfeiçoamento da assistência à saúde e, consequente melhoria dos serviços de saúde.

Palavras-chave: liderança; enfermagem; software; tecnologia educacional.

ABSTRACT

This technological construction work presents a mobile application for the self-development of nurse leadership. Presented as objective to develop an application for the self-development of the nurse's leadership. It is an applied research of technological development developed in two stages: literature mapping and conception and production of educational technology. The first stage was carried out through a scope review and aimed to map the strategies used for the development of leadership competence for nurses in health services. The second stage was conceived based on the contextualized instructional design model and followed the phases of analysis, design, development, implementation and evaluation. As a product, an application called EuLíder was developed for the self-development of nursing leadership based on three main aspects: Journal of leadership, which seeks to foster the process of critical reflection through the act of recording situations of nursing practice and involving leadership and team management; self-knowledge, conducted through a self-assessment questionnaire that evaluates attitudes that empower the leader, and; self-development in which selected content about leadership is suggested. This educational technology will contribute to the direction of nurses and nursing students for the self-development of leadership, based on the autonomy and specificity of the professional and empowerment. Investing in self-development of leaders is a viable alternative that benefits nursing as a profession. In addition, the EuLíder application will contribute to results at the population level, as the advantages of effective leadership will have an impact on improving health care and, consequently, improving health services.

Descriptors: Leadership. Nurses. Educational technology.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO.....	20
FIGURA 2 – ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	22
FIGURA 3- TEORIAS SOBRE LIDERANÇA.....	26
FIGURA 4 – PROTOCOLO DA PESQUISA	33
FIGURA 5 – EQUIPES DE DESENVOLVIMENTO.....	36
FIGURA 6 –FLUXO DO DESENVOLVIMENTO DO APP.....	37
FIGURA 7 – FASES DA CONCEPÇÃO DA TECNOLOGIA EDUCACIONAL.....	40
FIGURA 8 - DIAGRAMA DE FLUXO PRISMA-SCR (ADAPTADO).....	42
FIGURA 9 – SÍNTESE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS/RECOMENDADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NOS SERVIÇOS DE SAÚDE.....	43
FIGURA 10 – 1º PROTÓTIPO DO APP EULÍDER.....	44
FIGURA 11 – PRIMEIRA VERSÃO IDENTIDADE VISUAL.....	45
FIGURA 12 – SEGUNDA VERSÃO IDENTIDADE VISUAL COM ALTERAÇÕES.....	46
FIGURA 13 – BACKOFFICE/ SISTEMA DE GESTÃO DE CONTEÚDOS DE INDICAÇÕES.....	47
FIGURA 14 – TELAS INICIAIS DE APRESENTAÇÃO.....	52
FIGURA 15 – TELAS DE CADASTRO E LOGIN.....	53
FIGURA 16 – TELA DO MENU INICIAL.....	54
FIGURA 17 – TELA MAIS OPÇÕES.....	54
FIGURA 18 – FUNCIONALIDADES DO APP EULÍDER.....	55
FIGURA 19 – NOVO REGISTRO DIÁRIO DA LIDERANÇA.....	56
FIGURA 20 – TELAS QUESTIONÁRIO CEL E RESULTADO CEL.....	57
FIGURA 21 – TELAS DE INDICAÇÕES DE CONTEÚDOS	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTRATÉGIA DE ELABORAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA, ACRÔNIMO PCC	34
QUADRO 2 - ESTRATÉGIA DE BUSCA.....	34
QUADRO 3 – DESCRIÇÃO CRONOLÓGICA DAS REUNIÕES.....	37
QUADRO 4- TABELA DE REQUISITOS BACKOFFICE.....	48
QUADRO 5 - TABELA DE REQUISITOS APLICATIVO.....	49
QUADRO 6 - DETALHAMENTO DOS CUSTOS PARA A REALIZAÇÃO DE PESQUISA.....	68

LISTA DE SIGLAS

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ALQ - Authentic Leadership Questionnaire

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEL – Comportamento Empoderador do Líder

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

COFEN - Conselho Federal de Enfermagem

CHC-UFPR – Complexo Hospital de Clínicas-Universidade Federal do Paraná

DCN/ENF - Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem

DIC - Design Instrucional Contextualizado

EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

EC - Estágio Curricular

EPS - Educação Permanente em Saúde

ESPII - Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional

GPPGPS - Grupo de Pesquisas em Políticas, Gestão e Práticas em Saúde

MS - Ministério da Saúde

OMS - Organização Mundial de Saúde

PDL - Programas de Desenvolvimento de Líderes

SUS - Sistema Único de Saúde

TA - Trilhas de Aprendizagem

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TE – Tecnologia Educacional

TED - Tecnologias Educacionais Digitais

UFPR - Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 OBJETIVOS	18
2.1 GERAL	18
2.2 ESPECÍFICOS	18
3 REVISÃO DA LITERATURA	19
3.1 TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS	19
3.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ENFERMAGEM	21
3.3 LIDERANÇA NA ENFERMAGEM	26
4 MÉTODO	34
4.1 TIPO DE ESTUDO	34
4.2 ASPECTOS ÉTICOS	34
4.3 LOCAL DA PESQUISA	35
4.4.1 ETAPA 1: MAPEAMENTO DA LITERATURA	35
4.4.2 ETAPA 2: CONCEPÇÃO E PRODUÇÃO DA TECNOLOGIA EDUCACIONAL	38
5 RESULTADOS	43
5.1 ETAPA 1 – MAPEAMENTOS DA LITERATURA	43
5.2 ETAPA 2 – CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA EDUCACIONAL	46
6 DISCUSSÃO	61
6.1 FUNCIONALIDADES DO APLICATIVO EULÍDER	61
6.1.1 Diário da Liderança	61
6.1.2 Autoconhecimento	63
6.1.3 Autodesenvolvimento da liderança	64
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
8 RECURSOS	71
REFERÊNCIAS	72
7 ANEXOS E APÊNDICES	86
APÊNDICE 1 – REVISÃO DE ESCOPO	86
APÊNDICE 2 – POLÍTICA DE PRIVACIDADE	98
APÊNDICE 3 – TERMOS DE USO	100

APRESENTAÇÃO

Este é um projeto desenvolvido com recursos do Edital nº 28/2019 – Acordo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) / Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) nº 30/2016, intitulado “Gestão de Equipes de Enfermagem: fortalecendo Lideranças para o Futuro”, na linha de pesquisa de Gerenciamento dos serviços de saúde e enfermagem, vinculado ao subprojeto ‘Gerenciamento de crise: estratégias de enfrentamento da pandemia da COVID-19 nos serviços de saúde’, sob coordenação da Profa. Dra. Karla Crozeta Figueiredo, que objetiva desenvolver um aplicativo para o autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro no gerenciamento de crise.

A inquietação em realizar um aplicativo para o autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro deu-se diante o cenário global de crise e sobrecarga do sistema de saúde ocasionado pela pandemia da Covid-19. Na época em questão, exercia a função de enfermeira assistencial na enfermaria ortopédica do Complexo Hospitalar de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. Em meados de março de 2020, foi comunicado pela direção que o Hospital iria passar por uma reorganização objetivando atender a demanda da Covid- 19. Nesse contexto, a enfermaria ortopédica na qual eu atuava, assim como outros setores, foram fechados e os profissionais movimentados majoritariamente para as enfermarias Covid e Unidades de Terapia Intensiva Covid.

Devido à crise provocada pelo contexto pandêmico, observou-se a contratação e movimentação em massa de profissionais de saúde sem tempo oportuno de adaptação e treinamento, o racionamento e controle de insumos materiais e humanos, a escassez de leitos, a elaboração e adoção de novos protocolos e rotinas, além da angústia em lidar com uma doença até então desconhecida. Diante de tais fatos, tornou-se emergente o exercício de liderança de enfermagem eficiente no gerenciamento de crise.

Por essa razão, levando em consideração essa reorganização e a inquietação oriunda desse contexto, procurei uma qualificação que me preparasse para lidar com todas essas questões. Dessa forma, ingressei no Programa de Pós-Graduação Prática do Cuidado em Saúde, do Setor Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, inseri-me no grupo de pesquisa Grupo de Pesquisas em Políticas, Gestão e Práticas em Saúde (GPPGPS) e após estudos e pesquisas sobre a temática de gerenciamento de crises e liderança de enfermagem, desenvolvemos uma tecnologia educacional denominada EuLíder. Ao longo da construção do

aplicativo, considerou-se que o app extrapolaria o contexto de crise, razão que nos levou a ampliar o cenário de aplicação do app.

A tecnologia desenvolvida por esse projeto visa contribuir com o desenvolvimento de líderes de enfermagem que possam atuar em cenários de crise, considerando o complexo processo de trabalho do enfermeiro que exige variadas competências profissionais.

A apresentação deste trabalho está dividida em sete capítulos, a saber:

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução da dissertação.

No segundo, expõe-se o objetivo primário e os objetivos secundários.

No terceiro, exhibe-se a fundamentação teórica em que se apresentam os conceitos e referenciais que orientaram a pesquisa.

O quarto apresenta a trajetória metodológica, composta por fases e etapas.

O quinto capítulo expõe os resultados.

O sexto se refere à discussão.

No sétimo e último capítulo estão narradas as considerações finais. Espera-se que o uso do app venham contribuir com autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro no gerenciamento de crise.

1 INTRODUÇÃO

Em escala global, a pandemia da Covid-19 tem se revelado como um dos maiores desafios sanitários e humanitários do século, apresentando grandes desafios à saúde humana, meio ambiente, cenário social e econômico por todo planeta (KUMAR et al., 2022; BEGONÃ et al., 2021; WERNECK; CARVALHO, 2020).

O coronavírus SARS-CoV-2 foi descoberto em dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, China. Em pouco tempo, em razão do alto grau de transmissibilidade do vírus da Covid-19 e do risco à saúde global, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) (WORLD HEALTH ORGANIZATION [WHO], 2020).

A pandemia da Covid-19 revelou que a maioria dos países não estavam organizados para evitar a disseminação do vírus, nem apresentavam habilidades para gerenciar a crise com a agilidade que tal situação solicitava (SILVA et al., 2020; SILVA-C et al., 2022).

Nesse contexto, encontra-se a enfermagem como a categoria mais numerosa atuando na assistência aos pacientes com Covid-19. E mesmo diante do grande risco pessoal, enfrentaram o desafio de defender e melhorar a situação de saúde das pessoas e passaram por situações de desgaste físico e emocional que se manifestaram durante toda a pandemia. Contudo, tais questões foram potencializadas com questões antigas relacionadas à profissão tais como a carga horária elevada e sobrecarga de trabalho, baixa remuneração, falta de insumos, riscos e a angústia de lidar com o sentimento de dor, sofrimento, morte etc. (ZIPF; POLIFRONI; BECK, 2022; DAVID et. al., 2021; LIMA, 2020).

De modo geral, os profissionais da enfermagem estão habituados a trabalhar com situações estressantes nas quais são necessárias tomadas de decisões rápidas. Contudo, as incertezas do contexto atual diferem-se em diversos pontos, levando a necessidade urgente de resposta técnica, bem como psicoemocional (BARBOSA et al., 2020).

No cenário dos serviços de saúde, o enfermeiro exerce um conjunto de atividades variadas: cuidado, gestão, pesquisa e ensino. A ele é incumbido o gerenciamento do cuidado e da unidade de saúde, bem como a execução de atividades assistenciais. O processo de trabalho do enfermeiro engloba funções administrativas, educativas, assistenciais e de pesquisa, e a liderança perpassa todas essas atividades, visto que consiste em competência essencial à prática do enfermeiro (PEREIRA, 2020).

A liderança envolve estratégias dinâmicas e circulares e consiste em influenciar um grupo para que os objetivos e propósitos da instituição sejam alcançados. O líder deve possuir a capacidade de manter de forma ética e profissional um relacionamento equilibrado com a equipe. Isso significa ser capaz de conciliar preferências e diferenças, perceber as necessidades da equipe, considerando a complexidade do outro, reconhecendo-o como ser singular e multidimensional, com vistas ao trabalho efetivo e resolutivo (ALMEIDA et al., 2014).

A presença de um líder motivador e intermediador das relações nos cenários de trabalho, proporciona à equipe um ambiente saudável e relacionamentos harmoniosos. É perceptível a importância do comprometimento da equipe de trabalho para que os objetivos institucionais sejam alcançados, visando o aperfeiçoamento da assistência prestada ao paciente. Ademais, o exercício da liderança eficaz possibilita o pensamento coletivo e a prevenção de conflitos dispensáveis, por meio de conhecimentos e habilidades para condução da equipe e é indispensável para apoiar a assistência de qualidade e garantir a segurança do paciente (JACK et al., 2022; LIMA, 2017).

Outra questão relevante é que o desempenho da liderança estará otimizado quando o enfermeiro se sentir emponderado no exercício da sua função. Por essa razão, o empoderamento é parte relevante do trabalho do enfermeiro e relaciona-se com a autonomia dos sujeitos (MACHADO; CAMPONOGARA; MOREIRA, 2021).

No que concerne ao contexto organizacional, há duas principais teorias de empoderamento: o empoderamento estrutural, refere-se a oportunizar o acesso à informação, a oportunidade, o suporte e recursos e o empoderamento psicológico, referente a experiência psicológica do empoderamento e inclui o significado, a autodeterminação, o impacto e a competência. (TEIXEIRA, C. A.; BARBIERI-FIGUEIREDO, M. DO C., 2015; JAFARI, F. et al., 2021; CAYABAN, A. R. R. et al., 2022).

Permanecendo na lógica do empoderamento e autonomia, é relevante apresentar o conceito do autodesenvolvimento da liderança, entendido como um processo de aprendizagem e crescimento autorregulado originado a partir da automotivação, em que um líder se compromete de forma intencional para qualificação da sua capacidade de liderança (REICHARD, 2011). Entretanto, para que haja o exercício efetivo da liderança é necessário que o enfermeiro entenda a importância da liderança como competência profissional essencial à sua prática (SILVA; CAMELO, 2013).

As competências profissionais são compreendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, denominadas CHA, necessárias para a execução de determinado objetivo

em um contexto situacional. O autor Roberto Madruga, acrescenta a essa sigla a Letra R referente a palavra resultado, e complementa dizendo que não basta capacitar as pessoas nas competências, sendo necessário dirigir as ações educacionais para o foco em resultado. (RUTHES; CUNHA, 2008; BRANDÃO, 2005; MADRUGA, 2018). Dessa forma, é necessário que se procure expandir a variedade de competências para além de habilidades práticas, que sem dúvida são indispensáveis, mas não suficientes para o gerenciamento do cuidado em saúde de qualidade (LIMA et al., 2016).

Nessa perspectiva, a formação acadêmica colabora para o desenvolvimento de competências gerenciais, sobretudo quando integra teoria com a vivência do discente no processo gerencial. É fundamental que o enfermeiro busque aprimoramento profissional, seja por meio da experiência com a prática gerencial ou de cursos de pós-graduação e aperfeiçoamento. Além disso, as instituições de saúde possuem corresponsabilidade no desenvolvimento do seu pessoal e o retorno do investimento na qualificação profissional de seus colaboradores deve ser identificado na qualidade da assistência à saúde e dos serviços (ROTHBARTH; WOLFF; PERES, 2009).

Nesse caminho, as tecnologias educacionais colaboram no desenvolvimento de habilidades profissionais, na medida em que aprimoram a aprendizagem teórica de conhecimentos que subsidiam a prática (SILVEIRA; COGO, 2017).

O ensino tecnológico compreende uma série de métodos e instrumentos a serem explorados que contribuem no processo de ensino e aprendizagem, entre elas destacam-se os aplicativos de celulares, as simulações realísticas, as plataformas web, os ambientes e os objetos virtuais de aprendizagem, os vídeos educacionais, entre outros (BARBOSA. et al., 2021; PISSAIA et al., 2017).

Outra vantagem do uso de tecnologias educacionais está relacionada à possibilidade de ser implementada a distância e em casos específicos em que o ensino presencial não pode ocorrer, como sucedido em virtude da pandemia da Covid-19, assegurando a saúde de discentes e docentes (BARBOSA et al., 2021).

Nessa perspectiva, tendo em vista a magnitude das mudanças geradas nos serviços de saúde pela crise da pandemia da Covid-19 e considerando a importância da adoção de métodos inovadores para o processo de ensino-aprendizado no desenvolvimento de competências profissionais, a execução desse projeto justifica-se devido à necessidade do aperfeiçoamento da competência da liderança no gerenciamento da crise da Covid-19. Por essa razão, busca-se

responder a seguinte questão de pesquisa: Como elaborar uma tecnologia educacional que oportunize o autodesenvolvimento da competência da liderança do enfermeiro?

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

Elaborar um aplicativo para o autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro.

2.2 ESPECÍFICOS

- Mapear na literatura científica as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da liderança por enfermeiros nos serviços de saúde.
- Elaborar o design instrucional do aplicativo de autodesenvolvimento da liderança.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A partir de uma revisão narrativa da literatura com busca livre nas bases de dados, este capítulo apresenta conceitos e referenciais utilizados apresentados em três subcapítulos que abordam as seguintes temáticas: tecnologias educacionais, desenvolvimento de competências na enfermagem e liderança na enfermagem.

3.1 TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

O avanço tecnológico e a facilidade de acesso à informação têm proporcionado a estudantes a aproximação com a realidade e a compreensão além dos limites convencionais da família e escola (CHAVAGLIA et al., 2018). O ensino tradicional sem o uso de tecnologias, em parte, não alcança as metas de aprendizagem. Nesse sentido, a incorporação de tecnologias educacionais no processo de ensino e aprendizado apresenta-se como uma solução aos sistemas educacionais frente à demanda em que os métodos tradicionais são insuficientes (SALVADOR et al., 2018).

Esse retrato atual de estudantes exige das instituições formadoras e de seus docentes, a utilização de novas estratégias, ferramentas e métodos para o ensino, em conjunto com as tecnologias e novos ambientes de aprendizagem, o que se apresenta como obstáculo para os órgãos de formação (CHAVAGLIA et al., 2018).

As tecnologias educacionais (TE) são compreendidas como a utilização de um conjunto de ferramentas, técnicas e instrumentos no processo de ensino e aprendizagem. A utilização de tecnologias educacionais como instrumento didático possibilita dinamicidade e interação ao ensino, auxiliando o educando na construção de sua autonomia e maior interesse na busca pela concepção do próprio saber (NESPOLI, 2013; DAMASCENA et al., 2019).

O ensino tecnológico contempla uma série infindável de ferramentas e métodos possíveis de serem utilizados. A implementação de TE no ambiente de ensino favorece a assimilação do conteúdo e estimula a problematização e reflexão influenciando diretamente no processo formativo profissional. Dessa forma, torna-se necessário o incentivo para utilização de TE na graduação, a fim de preparar o acadêmico para atuação profissional e aprimoramento de suas práticas conferindo resolutividade à comunidade (PISSAIA et al., 2017).

Uma restrição para implementação de alguns tipos de TE diz respeito ao custo que elas podem apresentar, razão pela qual parte das instituições não podem ter acesso, sendo orientados

a utilizarem ferramentas digitais mais acessíveis, como vídeos por exemplo (SILVEIRA; COGO, 2017). Outro obstáculo possível para o uso das TEs, pode ser o desconhecimento por parte de docentes e instituições formadoras e a falta de atualizações no processo de ensino, o que os faz restringir à transmissão de conhecimento de forma verticalizada (GADELHA et al., 2019). Para tentar reduzir essas dificuldades são importantes o apoio institucional e a educação permanente dos educadores (SILVEIRA; COGO, 2017).

É preciso compreender que a TE perpassa as ferramentas materiais. A utilização da tecnologia no processo de ensino e aprendizagem engloba conduta afetiva, simbólica, social e conceitual do professor. Estima-se que todo educando possui capacidade de aprendizagem, que pode ser desenvolvida por meio da relação de afetividade construída entre quem aprende, a tecnologia e aquele que busca desenvolver o conhecimento (COSTA; PEREIRA, 2017).

O destaque no uso de tecnologias educacionais não é a própria tecnologia em si, mas a possibilidade de o docente incentivar o questionamento educacional, visto que os instrumentos tecnológicos possibilitam a qualificação do processo de ensino pela coparticipação entre discentes, mediado pela criatividade e interação (GADELHA et al., 2019).

Na enfermagem, o processo de formação atravessa inúmeras mudanças com o intuito de aprimorar a qualidade do ensino. As características atuais do processo formativo estão direcionadas para a implementação de tecnologias que contemplem o discente como protagonista do seu conhecimento, auxiliando na tomada de decisão mais adequada para o cuidado de enfermagem (RIBEIRO; SANTIAGO; LOURO, 2020).

Em seu estudo, Silveira e Cogo (2017) constataram inúmeras tecnologias disponíveis para o ensino de habilidades de enfermagem. Na área da saúde e enfermagem a produção tecnológica é expressiva e pode-se discorrer que a nomenclatura Tecnologias Educacionais Digitais (TED) refere-se a aplicativos móveis, jogos digitais, hipertexto, simulação virtual, vídeos, manequins de simulações e cursos com recursos digitais. Em grande maioria, essas tecnologias foram direcionadas a acadêmicos e desenvolvidas para serem aplicadas em diversos cenários, seja no ensino presencial, ambiente online ou por meio dos aplicativos móveis nos celulares (SILVEIRA; COGO, 2017).

Em outra revisão realizada por Silva, Carreiro e Mello (2017), houve expressividade das cartilhas educativas como TE, incluindo manuais e álbuns, seguidos de um jogo e um software. Para esses autores, para o desenvolvimento de TE é importante que se conheça a população para a qual a TE está sendo destinada, pois esse entendimento possibilita maior interação com o público-alvo. Além disso, permite que o conteúdo educacional seja trabalhado

no contexto do discente e o material esteja ao seu alcance. Ademais, a linguagem utilizada na tecnologia deve ser de fácil compreensão para uma real efetividade da ferramenta (SILVA; CARREIRO; MELLO, 2017).

A tecnologia educacional reconhece o saber preexistente do educando, pois considera a sua realidade e favorece que o conhecimento assimilado seja aplicado no contexto do discente, estimulando o seu pensamento crítico-reflexivo e o diálogo. Observa-se que as tecnologias educacionais em saúde seguem os objetivos do processo ativo de ensino e aprendizagem, que incentiva a autonomia do estudante na construção do seu saber e não apenas a transmissão verticalizada de conhecimentos (MOURA; NETO, 2020).

Ademais, o uso de ferramentas tecnológicas tem fundamental importância no desenvolvimento de habilidades e competências. Assim, a adesão de recursos tecnológicos no processo de ensinar é útil, preciso, urgente, enriquecedor e transformador (SILVA; ALVES; FERNANDES, 2021).

3.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ENFERMAGEM

A discussão sobre competências teve início em 1973 através da publicação do artigo: *Paper Testing for Competence rather than Intelligence*, de David McClelland. Existem diversas linhas filosóficas sobre competências nessa pesquisa. O termo competência pode ser entendido como uma soma de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). De outro modo, esse conceito representa um conjunto de recursos que a pessoa possui. Apesar da atenção ser direcionada ao indivíduo, autores discorrem sobre a relevância de alinhar as competências às exigências da função exercida nas instituições (FLEURY; FLEURY, 2001).

A competência é visualizada quando se utiliza um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para atingir um desempenho compatível às demandas das organizações (BRANDÃO, 2017).

Nesse sentido, a ideia de competência associa-se a verbos como a capacidade de agir, de gerenciar recursos, de integrar múltiplos conhecimentos complexos, saber aprender, incumbir-se de responsabilidades, saber comprometer-se e ter um olhar estratégico (FLEURY; FLEURY, 2001).

As competências são classificadas em individuais e organizacionais. As individuais dos integrantes da equipe influenciam as grupais, que influenciam as organizacionais e vice-versa. E esses diferentes níveis de competências são influenciados pelo contexto organizacional

bem como o ambiente em que a instituição está inserida sofre influência (BRANDÃO, 2017). Elas precisam acrescentar valor econômico para as instituições e valor social ao indivíduo (FIGURA 1) (FLEURY; FLEURY, 2001).

FIGURA 1 - COMPETÊNCIAS COMO FONTE DE VALOR PARA O INDIVÍDUO E PARA A ORGANIZAÇÃO



FONTE: Fleury e Fleury (2001).

Um conceito mais contemporâneo utilizado por Mafra e Santos (2019), compreende a competência como uma série de saberes, habilidades e atitudes essenciais para o exercício de determinado trabalho. A competência, de fato, significa colocar em prática o saber em um cenário específico. Não pode ser considerada um estado ou definida como um conhecimento, mas é compreendida como um processo de aprendizagem ininterrupto exercido por meio do estudo de teorias, de aulas e de relacionamentos interpessoais, o que significa que é desenvolvida ao longo da experiência pessoal e profissional (MAFRA; SANTOS, 2019).

Na enfermagem, devido às mudanças sociodemográficas, às transformações do mercado de trabalho e à complexidade dos serviços de saúde, houve um avanço do que se espera da prática do enfermeiro. As instituições requerem enfermeiros competentes, munidos de destreza manual alinhada às competências profissionais, capazes de responder às aceleradas transformações dos contextos profissionais. Desse modo, torna-se indispensável o aprimoramento profissional, de modo a favorecer a qualidade do cuidado integral e prestado por profissional com competências gerenciais e profissionais alinhadas, alcançando a meta final do gerenciamento do cuidado (MAFRA; SANTOS, 2019; TREVISO et al., 2017).

O gerenciamento do cuidado é uma responsabilidade profissional do enfermeiro. Significa integrar gerência e assistência com vistas à qualificação do cuidado e condições melhores de trabalho para a equipe (TREVISO et al., 2017). De modo geral, o cuidado é

entendido como a essência da profissão e aborda dois aspectos distintos: a objetiva, relacionada a técnicas e procedimentos e a um aspecto subjetivo, que se fundamenta na sensibilidade, intuição e criatividade. Dessa forma, é necessário exceder os modelos ultrapassados aplicados aos serviços de saúde através da organização e do desenvolvimento do trabalho da enfermagem (MAFRA; SANTOS, 2019).

No prática do gerenciamento de enfermagem situações conflitantes podem surgir, as quais devem ser reconhecidas, avaliadas e administradas para se evitar prejuízos ao andamento do trabalho. O enfermeiro é o mediador de circunstâncias conflitantes, o que requer encontrar respostas adequadas ao contexto e meios para um relacionamento interpessoal harmonioso, visto que a permanência de conflitos ou a falta de condução destes podem gerar danos à equipe e instituição (LEAL et al., 2018).

Outro aspecto importante é a gestão de recursos materiais e humanos, que relaciona-se diretamente à qualidade da assistência prestada e às condições de trabalho da equipe. Desse modo, a gestão de pessoal tem por objetivo proporcionar a continuidade do cuidado por meio da quantidade e qualidade necessária para o exercício das atividades. Permitir que o enfermeiro auxilie no processo de aquisição e gerenciamento de insumos contribui para a redução de custos e para a garantia da eficiência na instituição. Um modelo flexível de gestão e com a participação efetiva pode auxiliar na melhoria desses aspectos e no desenvolvimento profissional, considerando as exigências do serviço (LEAL et al., 2018).

Dando continuidade ao desenvolvimento de competências na enfermagem, é importante citar as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem (DCN/ENF), que norteiam a organização dos cursos de graduação. Em seu texto, discorre sobre o desenvolvimento de competências que devem ofertar condições para o profissional atuar com resolutividade, qualidade e eficiência do âmbito do Sistema Único de Saúde – SUS. Para a diretriz, o processo de formação deve ser desenvolvido nos seguintes núcleos de competências de forma integralizada e permanente:

- Cuidado de Enfermagem na Atenção à Saúde Humana
- Gestão/Gerência do cuidado de enfermagem e dos serviços de enfermagem e saúde
- Educação em Saúde
- Desenvolvimento Profissional em Enfermagem
- Investigação/Pesquisa em Enfermagem e saúde
- Docência na Educação Profissional Técnica de Nível Médio em Enfermagem

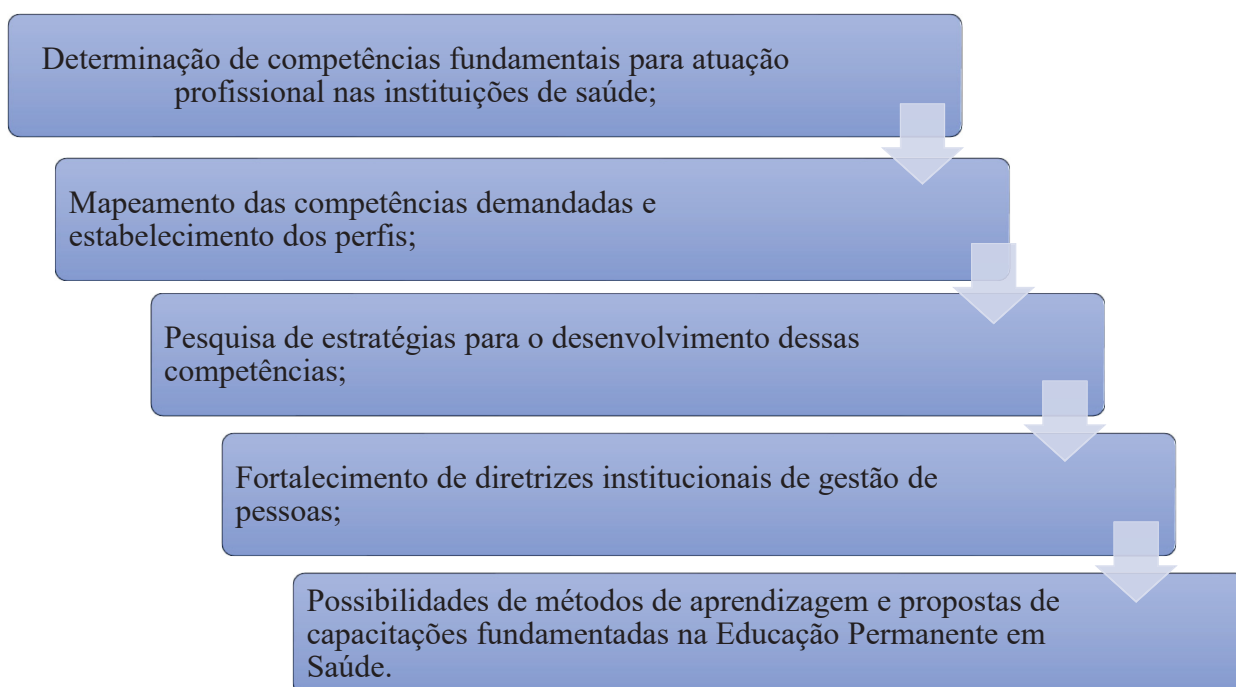
(BRASIL, 2018 c, p. 38).

A prática profissional do enfermeiro é desafiante devido à necessidade do desenvolvimento simultâneo de competências que o capacite para atuar com a racionalidade necessária para o processo gerencial no enfrentamento de conflitos e para lidar com as particularidades individuais de cada integrante da equipe, garantindo um bom relacionamento interpessoal (MAFRA; SANTOS, 2019).

Em um estudo realizado por Leal et al. (2018), fatores podem afetar o desenvolvimento de competências profissionais em instituições hospitalares e estão relacionados aos aspectos do relacionamento interpessoal, experiência, falta de insumos materiais e recursos humanos, capacidade técnica e estilo de gestão exercida. Por ser um cenário complexo, as instituições hospitalares necessitam de profissionais que buscam qualificações continuamente e que possam desenvolver competências que contribuam para a dinâmica do serviço. Além disso, experiências práticas favorecerão o aprimoramento de habilidades técnicas necessárias a um cenário de procedimentos complexos e tecnologias inovadoras (LEAL et al., 2018).

Desse modo, Melo et al. (2018) sugerem que o planejamento institucional para o desenvolvimento de competências deva acontecer por meio das seguintes etapas conforme a Figura 2:

FIGURA 2 – ETAPAS PARA O PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS



FONTE: Mello et al. (2018).

Nesse sentido, as Trilhas de Aprendizagem (TA) alinham-se aos fundamentos da Educação Permanente em Saúde (EPS) para o desenvolvimento de competências para enfermagem pois reconhecem o protagonismo do processo de aprendizagem e consideram diversos métodos pedagógicos (MELLO et al., 2018). As trilhas de aprendizagem favorecem o aumento da habilidade de aprendizagem e o aperfeiçoamento de forma continuada, estimulando um contexto permeado de mudanças constantes a capacidade de reinventar-se e de adaptação a esse cenário (AMARAL et al., 2020). Também são conhecidas como percurso ou caminho de aprendizagem. Neste trabalho, optou-se por padronizar a nomenclatura trilha de aprendizagem (RAMOS et al., 2015).

Inicialmente, deve-se estimular o protagonismo no processo de aprendizagem, oportunizando flexibilização. Em seguida, proporcionar a experimentação efetiva de aprendizagem no qual os participantes possam desenvolver as competências necessárias. Por fim, facilitar a variedade de estímulos com o intuito de alcançar os objetivos almejados. A aplicação de TA possibilita que as capacitações aconteçam de maneira mais efetiva, com foco nas competências necessárias e incentivam o profissional a participar desses momentos, pois eles reconhecem a relevância disso (AMARAL et al., 2020).

Em seu estudo, Amaral et al. (2020) constataram os benefícios da aplicação da TA:

- Organização da capacitação direcionada às competências exigidas para o desenvolvimento do trabalho;
- Incentivo à autonomia profissional;
- Identificação das expectativas da instituição frente à capacitação e à performance do trabalhador;
- Disponibilização de alternativas estratégicas de qualificação profissional e pessoal de modo contínuo;
- Avaliação do processo, no qual o desempenho é concedido aos colaboradores e chefia imediata.

A construção de capacitações com foco no desenvolvimento de competências profissionais representa uma economia importante de recursos (AMARAL et al., 2020). Desse modo, a EPS pode ser considerada uma estratégia institucional importante para o desenvolvimento de competências de enfermagem, além de contribuir para o pensamento crítico-reflexivo da problematização do processo de trabalho. Estimular a formação que favoreça o protagonismo no processo de aprendizagem e a dissolução da dicotomia entre prática

e teoria, possibilitaria a realização do trabalho com base nas políticas públicas, enfatizando a relevância do desenvolvimento de saberes, habilidades e atitudes (MELLO et al., 2018).

O Estágio Curricular (EC) é também considerado uma estratégia para a construção de competências profissionais, com ênfase nas competências de gestão e gerenciamento (LEAL et al., 2018). Leal et al. (2018) observaram em sua pesquisa que enfermeiros adentravam ao mercado de trabalho com limitada formação e, por isso, alguns buscam qualificação após o processo formativo. Algumas competências são trabalhadas apenas teoricamente no processo de formação, outras são aplicadas na prática, superficialmente, e então aprimoradas com a experiência profissional.

Nesse sentido, torna-se relevante visualizar o EC além de uma ferramenta na qual aplica-se a teoria, mas como uma oportunidade de modificar o contexto do cenário da prática e a do discente em questão, rompendo a dicotomia entre teoria e prática e colaborando com o desenvolvimento de um enfermeiro com perspectiva crítica e reflexiva, um momento favorável para o desenvolvimento de competências da profissão. Dessa forma, faz-se necessário o fortalecimento do vínculo entre a academia e a instituição de saúde (RIGOBELLO et al., 2018).

3.3 LIDERANÇA NA ENFERMAGEM

Em todos os tipos de organizações constituídas de pessoas a liderança é fundamental. Ela consiste em um processo de influenciar pessoas em direção a uma meta e compõe-se de um vasto conjunto de papéis. Em outras palavras, significa favorecer a responsabilização compartilhada entre profissionais com a finalidade de atingir um objetivo. Trata-se de um processo contínuo de escolhas que possibilita o alcance da meta em meio às adversidades internas e externas. A qualidade do exercício da liderança não resulta apenas de atributos pessoais, mas considera também o cenário da situação (CHIAVENATO, 2014).

A liderança é compreendida sob diversas perspectivas, de acordo com Chiavenato (2014):

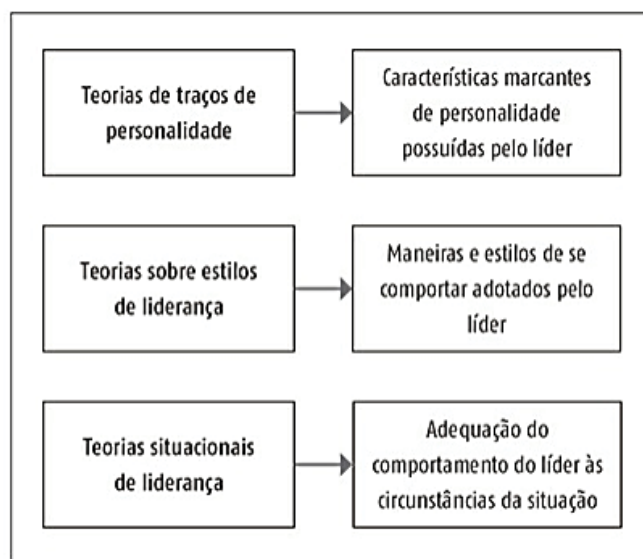
- a) Como fenômeno de influência interpessoal: A influência é compreendida como um estímulo psicológico, em que uma pessoa modifica a atitude de outra de maneira intencional. Engloba as definições de poder e autoridade. O poder é entendido como a capacidade de influência do agente influenciador. A autoridade é considerada o poder legítimo adquirido em virtude da sua função na estrutura organizacional.

- b) Como processo de redução da incerteza de um grupo: A tomada de decisão é vista como o caminho no qual é possível reduzir a incerteza de um grupo. Desse modo, o líder é o responsável em garantir que as decisões sejam escolhidas de modo adequado.
- c) Como uma relação funcional entre líder e subordinados: A relação entre líder e liderados é sustentada com base em três proposições. A primeira considera a vida como uma luta contínua com o objetivo de atender as necessidades, garantir o equilíbrio e reduzir tensão. A segunda discorre que o relacionamento interpessoal é capaz de suprir grande parte das necessidades pessoais e, por fim, a terceira afirmação enfatiza que o ato de se relacionar constitui-se como um processo ativo e não passivo. Nesse contexto, a relação capaz de suprir as necessidades não ocorre de forma natural, mas a pessoa busca um relacionamento capaz de satisfazer suas necessidades. E o líder é visualizado como o meio que auxilia na satisfação dos seus desejos.
- d) Como processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: A liderança resulta de algumas variáveis: líder, liderado e situação. O agente influenciador é capaz de harmonizar e conciliar todas as características dessas variáveis. Trata-se, portanto, de uma atuação situacional.

A teoria clássica da administração abordou superficialmente o tema liderança com ênfase na liderança formal, ou seja, os chefes nos níveis hierárquicos. Nesse cenário, o tema liderança não era considerado um assunto de interesse. Essa visão foi reformulada com a Teoria das Relações Humanas, na qual constatou-se que a liderança influencia o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2014).

De modo geral, as teorias sobre lideranças podem ser classificadas em três grupos, conforme a figura 3:

FIGURA 3 - TEORIAS SOBRE LIDERANÇA



FONTE: Chiavenato (2014).

- Teorias sobre traços de personalidade: São as teorias mais antigas sobre liderança. Segundo essas teorias, os líderes detinham certos atributos e características que o faziam se destacar frente os demais e os possibilitavam influenciar pessoas.
- Teorias sobre estilos de liderança: Estudam os comportamentos dos líderes na condução dos seus liderados, ou seja, focam no estilo de comportamento de liderança. Os estilos de liderança primordialmente trabalhados foram: autoritária, liberal e democrática.

Na liderança autoritária ou autocrática, o líder monopoliza as decisões e impõe suas regras aos liderados, ou seja, a tomada de decisão ocorre sem a participação do grupo. A comunicação ocorre de forma verticalizada. Nesse tipo de liderança, a produtividade costuma ser elevada, contudo a autonomia e a criatividade costumam ser limitadas. Pode-se observar esse tipo de liderança nas instituições militares (MARQUIS; HUSTON, 2015).

Na liderança liberal, também conhecida como *laissez-faire*, o líder oferece total autonomia ao grupo, interferindo minimamente. Ocasionalmente, de acordo com a situação, apresenta poucas alternativas, contudo, a depender das características do grupo, os liderados ficam dispersos sem direcionamento e controle (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

A liderança democrática incentiva a participação dos liderados e as deliberações são decididas após a discussão do grupo, opiniões são recebidas e questionadas de forma

democrática. Nesse tipo de liderança, o líder é percebido como o elemento central, mas não é tido como o mais importante. Os liderados participam da mesma maneira, de forma igual e todos têm direito a opinar (PAIXÃO; SOUZA, 2019).

No exercício da liderança, são utilizados os três estilos de acordo com o contexto, com o grupo e com trabalho a ser realizado. O real papel do líder é perceber quando, com quem e em quais situações deve utilizar cada estilo (CHIAVENATO, 2014). Contudo, é necessário cautela ao aplicar os estilos de liderança, devido à capacidade de induzir negativamente os liderados (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020).

- Teorias situacionais da liderança:

As teorias situacionais abordam a liderança em um cenário amplo e enfatizam que não há um estilo apropriado para todas as circunstâncias. Cada ocasião pede um estilo diferente, apropriado para completar o trabalho solicitado (CHIAVENATO, 2014).

O líder situacional não foca em sua personalidade, mas sim na situação ou tarefa a ser realizada. Ele se adapta a cada situação e passa segurança e motivação aos liderados, mesmo que por um determinado tempo (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020). O líder assiste os colaboradores no que for necessário: no treinamento, na condução e no alcance dos objetivos, fornecendo condições para que eles possam se auto motivar e auto conduzir (ALMEIDA; REIS; BONVICINI, 2020).

Neste momento, novas tentativas de classificações da teoria da liderança estão acontecendo. Trata-se da teoria da liderança contemporânea, que se fundamenta nos estilos transacional e transformacional e que tem como enfoque o modo em que o líder delibera por meio da construção de vínculo de confiança e compromisso da instituição e dos liderados através das suas atitudes. A liderança transacional é representada pelo administrador tradicional e o administrador é visto como chefe e não necessariamente como líder. Tem como foco o trabalho cotidiano. Suas ações são fundamentadas no cumprimento das normas e metas estabelecidas, com a gratificação proporcional à performance. Já a liderança transformacional é pautada na relação de confiança, dedicação, contribuição e respeito entre líder e liderado. Nesse estilo, objetiva-se alcançar o potencial máximo da equipe, garantindo harmonia e o alcance das metas almejadas. O líder transformacional entende as características de cada liderado e constrói sua tática voltada para as relações (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

Outra abordagem recente refere-se à liderança autêntica. Um líder autêntico apresenta coerência de suas ações e influencia seus colaboradores a manifestarem atitudes proativas,

éticas e responsáveis. Colabora também na manutenção de um ambiente de confiança e propicia apoio para práticas da gestão do conhecimento. Há quatro aspectos que compõem a liderança autêntica: autoconhecimento/autoconsciência, descrito como o modo que o indivíduo compreende o significado do mundo e como isso influencia a maneira que ela se vê ao longo do tempo. Inclui ainda a capacidade de compreender suas potencialidades e fragilidades; processamento equilibrado de informações, entendido como a análise e reflexão das informações antes da tomada de decisão; perspectiva moral internalizada caracterizada por um elevado padrão de conduta ética e moral estabelecido pelo líder e relacionamentos transparentes que relacionam-se ao nível de abertura que o líder oportuniza, com o compartilhamento de informações e a oportunidade de serem verdadeiros e expressarem opiniões e ideias (BESSEN; TECCHIO; FIALHO, 2017; WALUMBWA et al., 2008; BERNARDES et al., 2020).

Em um estudo de revisão, constatou-se que os aspectos desse estilo de liderança como o de maior engajamento, total comprometimento organizacional entre outros, influencia positivamente o processo de trabalho da enfermagem e devem ser salientados nas instituições (MAZIERO et al., 2020).

Em outro estudo, observou-se que a liderança autêntica está relacionada com a satisfação profissional, empoderamento estrutural, diminuição da síndrome de *Burnout*, a melhora da qualidade da assistência, além de aumentar o engajamento e comprometimento organizacional. O enfermeiro tem responsabilidade no incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores e a experiência da equipe relaciona-se diretamente com o comportamento do líder. Diante disso, é relevante o desenvolvimento de líderes autênticos, através de capacitações, disponibilidade de acesso à informação e recursos e por meio de modificações organizacionais. (VALLE et al., 2021).

Seguindo a discussão de teorias mais recentes, destaca-se a liderança carismática. Esse conceito foi construído inicialmente dentro de uma perspectiva religiosa. O termo carisma teve sua origem na Grécia antiga e significava “dom”, uma característica especial que inspirava devoção e que era possuída por poucos indivíduos. O primeiro pesquisador a estudar esse termo foi Max Weber (1964, 1968), associando o carisma a pessoas que tiveram grande influência nos indivíduos e contribuíram para a formação da história (GOMES; CRUZ, 2007; BEHR, 2021). O líder carismático apresenta como características: boa comunicação, autoconfiança elevada, segurança na integridade moral de suas crenças e a tendência do domínio das relações. Esse estilo de liderança constrói influências positivas nos liderados, especialmente em tempo de crise (GOMES; CRUZ, 2007; MOURA et al., 2019).

De acordo com Almeida, Reis e Bonvicini (2020), o bem-estar dos liderados pode estar relacionado com o estilo de liderança no qual o líder assume, gerando efeitos positivos ou negativos à saúde mental dos colaboradores. Os autores em sua pesquisa ainda constataram que os estilos mais saudáveis para líder e liderado foram o transformacional, situacional e carismático.

Em relação à performance da equipe, Salomão, Neves e Silva (2020) identificaram que os estilos com enfoque no relacionamento e tarefas foram mais eficientes do que o estilo situacional, ou seja, nem sempre esse estilo poderá ser considerado o mais eficaz. Por fim, esse estudo concluiu que não há um estilo de liderança ideal, trata-se de uma temática complexa com necessidade de mais estudos.

Quando uma liderança eficaz é executada, um cenário de resultados é construído. Os liderados realizam suas tarefas de modo mais eficiente na presença de um líder participativo, dirigente e que ofereça soluções concisas (CRUZ; ARAÚJO; BEZERRA, 2020).

A prática de liderança de equipes contempla a escolha consciente de ações e atitudes e a efetividade da liderança não depende apenas do líder, mas também do relacionamento e comprometimento da equipe (SILVA et al., 2017 a).

Nesse contexto, considerando que a liderança é competência capaz de ser desenvolvida, o processo formativo do enfermeiro gestor deve exceder o aprendizado de competências técnicas, mas deve percorrer a construção do conhecimento científico e o saber das inúmeras vivências (SILVA et al., 2017 a).

Na enfermagem, o desenvolvimento da competência liderança é orientado ainda no processo formativo. Desse modo, salienta-se a relevância do estímulo à prática da liderança durante a graduação, por meio de métodos pedagógicos horizontais e de relações pautadas no diálogo, o que permite a ativa participação do discente e consolida a formação de líderes. Ressalta-se ainda o incentivo à autonomia, ao posicionamento crítico-reflexivo e ao raciocínio crítico para atuarem de forma resolutiva frente ao contexto da saúde pública brasileira e pelo fortalecimento do sistema de saúde. Também se releva o estímulo do desenvolvimento após o processo formativo, quando o profissional já se encontra no campo de atuação (AMESTOY et al., 2017; AMESTOY et al., 2019).

No entanto, esse processo do ensino da liderança encontra dificuldades a serem superadas durante a graduação: a valorização das competências assistenciais e das habilidades técnicas por parte dos educandos faz com que não compreendam que a qualidade do cuidado em saúde se relaciona diretamente com competências gerenciais e de liderança. De modo geral,

alguns estudantes acreditam que as disciplinas de gerenciamento são desinteressantes e entediantes. Contudo, o interesse aparece quando são utilizadas novas estratégias, como atividades em grupos e jogos. Métodos criativos e inovadores de aprendizado contribuem para a formação em liderança durante a graduação e contradizem a metodologia convencional (LINS; BALSANELLI; NEVES, 2018).

A educação permanente em saúde (EPS) também tem se mostrado uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional por incentivar o pensamento crítico e estimular a reflexão das práticas em constante atualização. Ademais, possibilita identificar fragilidades da formação e estimula um espaço para o compartilhamento de saberes, de diálogo e interação com a equipe (AMESTOY et al., 2017).

O desenvolvimento da competência liderança é consolidado com a prática diária dos enfermeiros. Por isso, as instituições precisam favorecer a educação permanente e se dedicarem ao desenvolvimento de programas de liderança. Desse modo, a educação permanente é considerada instrumento para a formação de líderes (AMESTOY et al., 2017). As instituições devem pensar em ações de EPS, considerando-a uma estratégia educacional integral em prol do desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e para mudança de práticas dos serviços de saúde (MELLO et al., 2018).

A Política Nacional de Educação Permanente em Saúde foi instituída em 2004 e é considerada um marco para o setor saúde em relação à mudança na formação dos profissionais e transformação das práticas de saúde. A partir dali uma série de documentos foram elaborados a fim de auxiliar na implementação e fortalecimento da política (BRASIL, 2018 ab).

Para a EPS, o processo de trabalho é visto como um objeto passível de transformação, por meio da reflexão crítica dos profissionais em visualizar o contexto e encontrar respostas aos problemas descobertos (FERREIRA et al., 2019).

Instituir uma cultura educativa nos cenários das instituições de saúde ressignificará o processo de trabalho, induzindo a reflexão e o desenvolvimento integrado de práticas de atenção, gestão e educação, considerando que a EPS acontece a todo tempo e em todos os espaços. Nesse cenário de cultura educativa, os trabalhadores de saúde propõem e implementam atividades educativas com foco na prevenção e promoção da saúde da comunidade (SILVA et al., 2017 b).

Outro conceito importante para o desenvolvimento de líderes é o planejamento da sucessão de liderança, considerada uma estratégia que alinha experiências e expectativas em prol da continuidade do trabalho. Nele, o líder atual possibilita o desenvolvimento de líderes

para o futuro. É necessário, contudo, refletir como o saber acumulado de líderes mais experientes pode colaborar com futuros líderes. Algumas ações que auxiliam esse desenvolvimento são o convívio, as trocas diárias e espaços de trabalho compartilhados. Dessa forma, as instituições acadêmicas e as organizações de saúde podem utilizar o planejamento e sucessão de lideranças de enfermagem para o desenvolvimento de competências gerenciais dos enfermeiros em prol de uma qualidade de assistência qualificada (MUNARI et al., 2019).

Nesse ínterim, seguindo a lógica de formação e desenvolvimento profissional, o ensino de enfermeiros deve incorporar a tecnologia e as mídias sociais para garantir no futuro um profissional que esteja preparado para gerenciar os problemas de saúde globais e qualificado a realizar futuras transformações de saúde. No ambiente de saúde ocorrem rápidas atualizações. Será necessário que a equipe de enfermagem possua habilidades para gerir tecnologias digitais que possibilitarão melhores intervenções e cuidados de saúde baseados em evidências (ROSS; CROSS, 2019).

4 MÉTODO

4.1 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa aplicada de desenvolvimento tecnológico, que busca gerar conhecimento com o propósito de solucionar problemas específicos (GIL, 2017). A produção tecnológica, que na presente pesquisa teve como propósito a construção de uma tecnologia educacional, denominada aplicativo para autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro, caracteriza-se pela concepção de produtos e processos tecnológicos (SERZEDELLO; TOMAÉL, 2011).

Tem como objetivo colaborar com a resolução de problemas práticos, visando responder as necessidades da comunidade por meio de inovações que impactam o progresso tecnológico, social e econômico (SERZEDELLO; TOMAÉL, 2011).

4.2 ASPECTOS ÉTICOS

Essa pesquisa está vinculada aos projetos “Gerenciamento de crise: estratégias de enfrentamento da pandemia da Covid-19 nos serviços de saúde” e “Liderança do Enfermeiro na Gestão de Equipes de Enfermagem: características e desenvolvimento de líderes para o futuro”. Ambos integram o macroprojeto “Gestão de Equipes de Enfermagem: fortalecendo Lideranças para o Futuro”, o qual foi contemplado com financiamento do EDITAL Nº 28/2019, ACORDO CAPES/COFEN, e pertence à linha de pesquisa Gerenciamento dos serviços de saúde e enfermagem dos Programas de Pós-graduação em Prática do Cuidado e Saúde (PPGPCS) e Prática do Cuidado em Saúde (PPGENF).

Para o desenvolvimento do app EuLíder não houve coleta de dados com participantes, ainda sim, é importante mencionar que os preceitos éticos estabelecidos pela resolução 510/2016 foram respeitados. Os integrantes das equipes que colaboraram no desenvolvimento do aplicativo não foram considerados como participantes da pesquisa pois se tratava de equipes contratadas e não voluntárias.

4.3 LOCAL DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Profissional da Universidade Federal do Paraná (UFPR), localizada em Curitiba, Paraná.

4.4 PROTOCOLO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolveu-se em duas grandes etapas, a saber:

FIGURA 4 – PROTOCOLO DA PESQUISA



FONTE: A autora (2022).

Cada etapa será apresentada detalhadamente nas próximas seções.

4.4.1 ETAPA 1: MAPEAMENTO DA LITERATURA

A execução dessa etapa foi realizada através de uma revisão de escopo em conformidade com método estruturado pelo Instituto Joanna Briggs. O objetivo foi mapear as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da competência liderança para enfermeiros nos serviços de saúde.

A revisão de escopo é um tipo de síntese de conhecimento desenvolvida de forma rigorosa, clara e confiável (PETERS et al., 2020). É relevante mencionar que esta revisão seguiu as recomendações do *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and MetaAnalyses extension for Scoping Reviews* (PRISMA-ScR) (TRICCO et al., 2020).

O protocolo da presente revisão de escopo foi registrado na plataforma *Open Science Framework* (DOI 10.17605/OSF.IO/32AJW) e os resultados submetidos em formato de manuscrito para periódico na área de Enfermagem.

Para a construção da pergunta de pesquisa foi utilizada a estratégia PCC (*Population, Concept, Context*) (QUADRO 1), que permite a criação de um panorama sobre a temática a ser estudada, podendo ser proficiente na construção da pergunta do estudo, para realização de busca e até mesmo na priorização de critérios de inclusão e exclusão (PETERS et al., 2020).

QUADRO 1 - ESTRATÉGIA DE ELABORAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA, ACRÔNIMO PCC

P	POPULAÇÃO	ENFERMEIRO
C	CONCEITO	ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA DA LIDERANÇA
C	CONTEXTO	SERVIÇOS DE SAÚDE

FONTE: A Autora (2021).

Dessa forma, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da competência liderança por enfermeiros nos serviços de saúde?

A busca foi realizada nas seguintes bases de dados: PubMed/MEDLINE, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e através do portal CAPES as bases CINAHL, *Web of Science e Scopus*. A estratégia de busca foi formulada com o auxílio de um bibliotecário, utilizando os seguintes Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e Medical Subject Headings (MeSH): Enfermeiras e enfermeiros (*Nurses*), Liderança (*Leadership*), “Serviços de Saúde” (“*Health Services*”) e Competência Profissional (*Professional Competence*), resultando na seguinte estratégia de busca que foi utilizada em todas bases de dados (QUADRO 2):

QUADRO 2 - ESTRATÉGIA DE BUSCA

ESTRATÉGIA DE BUSCA:
("Liderança" OR "Leadership" OR "Liderazgo" OR "Capacidade de Liderança e Governança" OR "Leadership and Governance Capacity" OR "Capacidad de Liderazgo y Gobernanza") AND ("Competência Profissional" OR "Professional Competence" OR "Competencia Profesional" OR "Competence, Professional" OR "Expertise Generalization" OR "Expertise, Technical" OR "Generalization of Expertise" OR "Technical Expertise") AND

("Serviços de Saúde" OR "Health Services" OR "Servicios de Salud" OR "Serviço de Saúde" OR "Serviços de Atenção ao Paciente" OR "Health Service" OR "Services, Health" OR "Servicio de Salud" OR "Servicios de Atención al Paciente") AND ("Enfermeiras e Enfermeiros" OR "Nurses" OR "Enfermeras y Enfermeros" OR "Enfermeira" OR "Enfermeira e Enfermeiro" OR "Enfermeiras" OR "Enfermeiro e Enfermeira" OR "Enfermeiros Registrados" OR "Enfermeiros e Enfermeiras" OR "Nurse" OR "Nurse, Registered" OR "Nurses, Registered" OR "Nursing Personnel" OR "Personnel, Nursing" OR "Registered Nurse" OR "Registered Nurses" OR "Enfermera" OR "Enfermera y Enfermero" OR "Enfermeras" OR "Enfermero y Enfermera" OR "Enfermeros Registrados" OR "Enfermeros y Enfermeras" OR "Enfermeiros" OR "Nurses, Male" OR "Enfermeros")

FONTE: A autora (2021).

A coleta de dados nas bases de dados ocorreu entre 23 de abril a 13 de maio de 2021 e o artigo foi finalizado em setembro de 2021. Foram elegíveis para o estudo os artigos que se enquadrassem nos seguintes critérios de inclusão: estudos originados de pesquisas de fontes primárias e secundárias, relatos de experiência, estudos de casos e artigos de reflexão com conteúdo completo disponível, sem restrição de idioma ou ano de publicação, que descrevam estratégias para o desenvolvimento da competência liderança direcionada a profissionais enfermeiros nos serviços de saúde. Foram excluídos os estudos de construção e validação de instrumentos, adaptação transcultural, construção de formas curtas e carta ao editor.

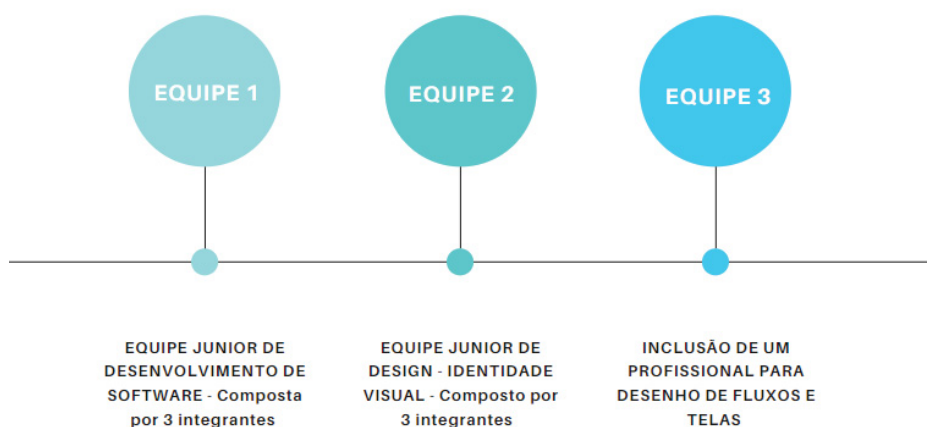
A seleção de estudos incluídos na revisão aconteceu em três etapas: 1) remoção de duplicatas: os estudos identificados foram exportados para um *software* de gerenciamento de referências (*Endnote*); 2) título e triagem do resumo: os estudos foram exportados para o aplicativo *online Rayyan*, que auxilia na triagem inicial de títulos e resumos de acordo com a temática e objetivo desta pesquisa; 3) análise do texto completo: os estudos selecionados na etapa anterior foram lidos na íntegra por dois revisores (GPS, RILB) de modo independente e selecionados a partir dos critérios de inclusão e exclusão. As divergências foram resolvidas por decisão de um terceiro revisor (TAS). Além disso, foi realizada busca nas referências dos estudos incluídos a fim de identificar artigos potenciais que se enquadrasse com os critérios da presente revisão.

Na etapa de extração dos dados, as informações dos estudos incluídos na pesquisa foram organizadas em um quadro construído no Office Microsoft Word Versão 2010 elaborado pelas pesquisadoras, contendo características gerais como título do estudo, autores, ano de publicação, idioma e país de origem, objetivo, detalhamento metodológico e estratégia utilizada para o desenvolvimento da liderança.

4.4.2 ETAPA 2: CONCEPÇÃO E PRODUÇÃO DA TECNOLOGIA EDUCACIONAL

Para o desenvolvimento do EuLíder, foi necessário a participação de três equipes (FIGURA 5):

FIGURA 5 – EQUIPES DE DESENVOLVIMENTO

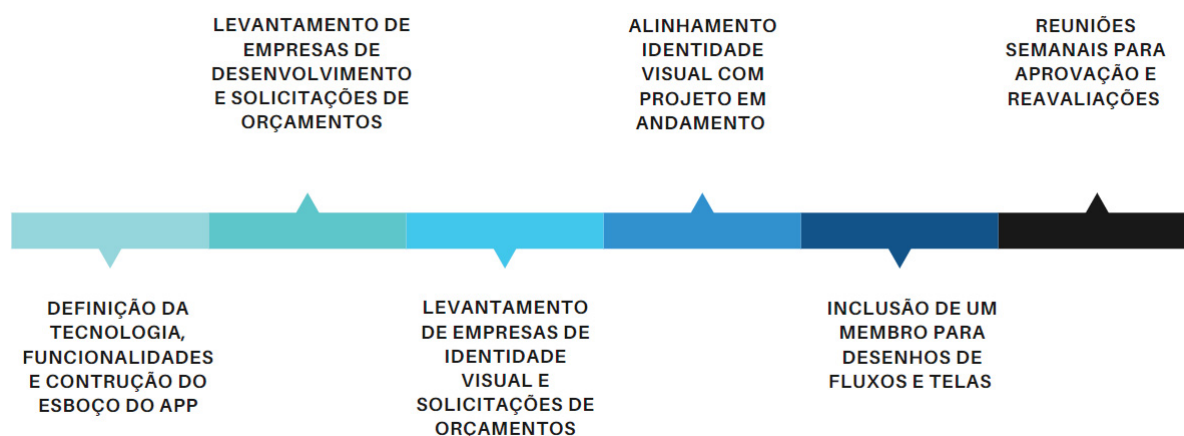


Fonte: A autora (2022)

A primeira equipe, ficou incumbida pela construção do código, criação da plataforma de conteúdos, fluxos e telas etc. A segunda equipe, foi designada para criação da identidade visual. Por fim, durante a elaboração do app, sentiu-se a necessidade de incluir, uma terceira equipe, constituída por um membro que tivesse encarregado de elaborar fluxos e telas mais funcionais e atrativas, considerando o enfoque educacional que a tecnologia apresenta. É importante mencionar, que a equipe 1 e 3, trabalharam em conjunto e as reuniões de alinhamento, aprovações e avaliações aconteciam de modo conjunta.

Adiante, segue fluxo de desenvolvimento do app EuLíder (FIGURA 6), seguido pela descrição cronológica (QUADRO 3) das reuniões necessárias para concepção do app:

FIGURA 6 –FLUXO DO DESENVOLVIMENTO DO APP



Fonte: A autora (2022)

QUADRO 3 – DESCRIÇÃO CRONOLÓGICA DAS REUNIÃO NECESSÁRIAS PARA CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO EULÍDER

CRONOLOGIA	EVENTO	REUNIÕES / DEMANDAS
13 de setembro a 02 de novembro	Levantamento de empresas de desenvolvimento, orçamentos, construção de esboço do app etc.	Realizou-se um total de seis reuniões para apresentação de proposta do app e solicitação de orçamentos. Ao todo, cinco empresas foram consideradas para o desenvolvimento do app. A escolha se deu de acordo com o orçamento e característica da empresa.
4 de novembro	Definição da empresa desenvolvedora e assinatura do contrato.	Uma reunião foi necessária para alinhamento e assinatura do contrato e início do projeto.
5 de novembro	Levantamento de empresas para Identidade visual	Três empresas foram consideradas para realizar a identidade visual do aplicativo. Para a realização dos orçamentos foram realizadas três reuniões, uma com cada empresa.
13 de novembro	Reunião de alinhamento	Definição de prioridade de desenvolvimento.
30 de novembro	Reunião de alinhamento	Definição da forma de acesso ao app, recuperação de senha, estabelecimento dos dados necessários para cadastro e login.
05 de dezembro	Reunião de alinhamento	Domínio, hospedagem.
09 de dezembro	Reunião de alinhamento	Termo de uso e política de privacidade
14 de dezembro	Reunião de alinhamento	Apresentação das telas de cadastro e login para aprovação (solicitado alteração).
16 de dezembro	Assinatura de contrato empresa identidade visual	Assinatura de contrato empresa identidade visual, definição de prazos.

11 de janeiro	Reunião de alinhamento	Aprovação das mensagens de erros do app. Início da construção do líderômetro e do diário da liderança.
25 de janeiro	Reunião de alinhamento	Telas para aprovação (Listagem de registros e edição de registro do diário da liderança), Início da prototipagem da tela de créditos. Discussão sobre o questionário de autoavaliação.
01 de fevereiro	Reunião de alinhamento	Integração da identidade visual com o processo de desenvolvimento do app; Aprovação tela de créditos
08 de fevereiro	Reunião de alinhamento identidade visual	Reunião para equipe identidade visual, apresentação do projeto, objetivos, metas, discussão de cores, elementos etc.
11 de fevereiro	Reunião de alinhamento	Discussão sobre a necessidade de contratar outra empresa para desenho de fluxos e aperfeiçoamento de telas.
22 de fevereiro	Reunião de alinhamento	Inclusão de um membro para desenho de fluxos e telas. Reunião para apresentação do andamento do app e definição de metas e prazos.
11 de fevereiro	Reunião de alinhamento	Reapresentação das telas readequadas pelo novo membro para aprovação.
09 de março	Reunião de alinhamento identidade visual	Apresentação para aprovação primeira versão identidade visual (solicitado readequação).
15 de março	Reunião de alinhamento	Criação conta google de desenvolvedor.
18 de março	Reunião de alinhamento	Discussão questionário de autoavaliação.
29 de março	Reunião de alinhamento – identidade visual	Aprovação segunda versão identidade visual.
08 de abril	Reunião de alinhamento	Reavaliação de fluxos de cadastros; Aprovação termo de uso e política de privacidade. Apresentação exemplos de telas de menu.
17 de abril	Reunião de alinhamento	Discussão questionário de autoavaliação. Reavaliação de prazo para conclusão.
22 de abril	Reunião de alinhamento	Apresentação tela de menu para aprovação (solicitado readequações e outros modelos)
04 de maio	Reunião de alinhamento	Definição final da tela de menu.
10 de maio	Reunião de alinhamento	Tela do questionário de autoavaliação (Solicitada correções)
20 de maio	Reunião de alinhamento	Discussão tela de estatística e tela de resultado do questionário de autoavaliação.
27 de maio	Reunião de alinhamento	Rediscussão tela de estatística.
31 de maio	Reunião de alinhamento	Aprovação resultado do questionário de autoavaliação.
03 de junho	Reunião de alinhamento	Versão liberada do app. Solicitação de correção telas de menu e link para acesso ao termo de uso e política de privacidade.

17 de junho	Reunião de alinhamento	Reavaliação telas do questionário de autoavaliação.
21 de junho	Reunião de alinhamento	Inclusão de conteúdo para teste no app.
28 de junho	Reunião de alinhamento	Aprovação tela de estatística lideromêtro (solicitado correções).
05 de julho	Reunião de alinhamento	Atualização de versão; Solicitação correção de tela menu, tela de recuperação de senha.
21 de julho	Reunião de alinhamento	Aprovação tela de histórico de autoavaliação.
05 de agosto	Reunião de alinhamento	Revisão de telas do app, fluxos e funcionalidade.

Fonte: A autora (2022)

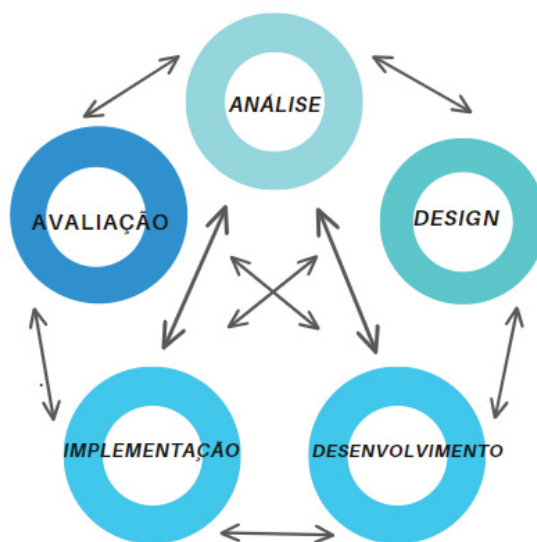
A elaboração do aplicativo móvel foi baseada no modelo de Design Instrucional Contextualizado (DIC). Trata-se de uma metodologia com enfoque no planejamento de atividades de aprendizagem, sendo destinada à produção de materiais educativos (BARREIRO, 2016). O design instrucional é definido como o conjunto de atividades relacionadas à produção de uma ação educativa, isto é, um somatório de ações que contribui para a concepção de um produto educacional que responda às necessidades dos discentes (FILANTRO, 2007; FILANTRO, 2008).

O designer instrucional ainda pode ser entendido como o planejamento, desenvolvimento e a aplicação metódica de atividades, técnicas e métodos para propostas educacionais que recebe apoio de tecnologias. Inicialmente, o designer instrucional era vinculado principalmente à produção de materiais educativos impressos, contudo com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), em especial a internet, o designer instrucional tornou proporções mais amplas, que envolve a individualização de ritmos de aprendizagem, adaptação às peculiaridades institucionais e regionais, feedback constantes, entre outros aspectos que favorecem a comunicação entre os atores do processo (FILATRO, 2019)

O modelo de design instrucional compreende as seguintes fases: análise, design, desenvolvimento, implementação e avaliação. No modelo contextualizado, isso ocorre de modo recorrente, isto é, as fases estão interrelacionadas e acontecem de modo cíclico (BARREIRO, 2016; FILATRO; PICONEZ, 2004). O DIC compreende a ação de planejar, desenvolver e implementar circunstâncias didáticas singulares por meio de ferramentas que contribuem com a contextualização e flexibilização (FILANTRO, 2007; FILANTRO, 2008).

Dessa forma, no presente projeto foram desenvolvidas as seguintes fases (FIGURA 7):

FIGURA 7 – FASES DA CONCEPÇÃO DA TECNOLOGIA EDUCACIONAL



FONTE: A autora (2022) adaptado de Filatro (2007).

Por ser utilizado o modelo contextualizado, as fases ocorreram de forma recorrente e simultânea, não sendo possível delimitar período de início e finalização de cada etapa. Contudo, o período total de desenvolvimento do app ocorreu do dia 04 de novembro de 2021, quando houve o início propriamente dito do desenvolvimento e foi finalizado em 05 de agosto de 2022.

Foram necessárias em média 35 reuniões de alinhamento que aconteciam com periodicidade semanal, além disso, a equipe de desenvolvimento tinha livre acesso a WhatsApp para dúvidas e outras demandas mais urgentes.

Na fase de análise, definiu-se a ideia central do aplicativo, o modo de funcionamento e o objetivo da tecnologia para tratar do autodesenvolvimento da liderança de enfermeiros. Além disso, nesse momento decidiu-se por estabelecer o público-alvo do aplicativo, que se ampliou para alcançar discentes da graduação de enfermagem, além dos profissionais da prática, levando em consideração que os discentes também demandam desenvolver essa competência fundamental para a prática profissional do enfermeiro. As funcionalidades do EuLíder foram idealizadas durante um encontro entre mestranda e orientadoras, tendo como base outros aplicativos de desenvolvimento pessoal.

Na fase do design ocorreu o planejamento e desenhos de fluxos e telas, a construção da identidade visual etc. Para criação da identidade visual foram necessárias quatro reuniões; A primeira para apresentação das equipes e projeto. A segunda para definir elementos próprios de designer e layout, como cores, elementos, padrões etc. Na terceira reunião foi apresentado a

primeira versão da identidade visual, em que houve solicitações de alterações. E por fim, a última reunião, em que foi apresentada a segunda versão da identidade visual com as alterações solicitadas. Essa segunda versão da identidade visual foi aprovada e encontra-se disponível nos resultados.

A fase seguinte corresponde ao desenvolvimento e compreende a construção das ferramentas do aplicativo, seleção do projeto de navegação, criação do código etc.

É relevante mencionar que a implementação, isto é, a situação didática propriamente dita, ocorre paralelamente com as fases de análise, planejamento e desenvolvimento e avança por meio de fases que espirala de volta e possibilita a incorporação de novos detalhes (FILANTRO, 2007). E por fim, a fase da avaliação que abrange o acompanhamento, correção e a preservação do projeto proposto (GALVÃO; PÜSCHEL, 2012; FILANTRO, 2007).

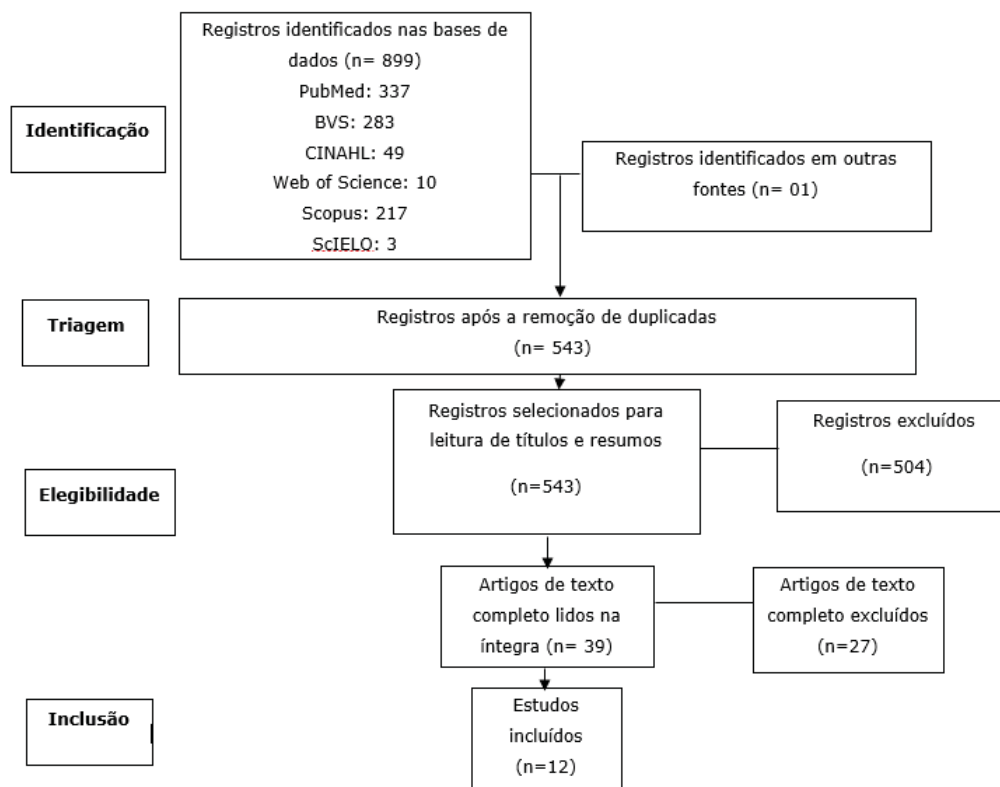
Definiu-se que a avaliação seria realizada continuamente por meio de reunião semanais durante as quais se apresentava o andamento do projeto e eram avaliadas e discutidas possíveis melhorias. Essa avaliação aconteceu de forma qualitativa, envolvendo a equipe de desenvolvimento e design e também as idealizadoras da tecnologia.

5 RESULTADOS

5.1 ETAPA 1 – MAPEAMENTOS DA LITERATURA

Foram incluídos nessa revisão 12 artigos. Os resultados da busca e seleção estão apresentados no fluxograma PRISMA-ScR (FIGURA 8).

FIGURA 8- DIAGRAMA DE FLUXO PRISMA-SCR. CURITIBA, PR, BRASIL, 2021



Fonte: Adaptado de Tricco et al (2018).

Com relação às estratégias recomendadas para o desenvolvimento da liderança dos enfermeiros nos serviços de saúde, a seguir, encontra-se um esquema apresentando uma síntese das estratégias encontradas na literatura:

FIGURA 9 – SÍNTESE ESTRATÉGIAS UTILIZADAS/RECOMENDADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NOS SERVIÇOS DE SAÚDE. CURITIBA, PR, BRASIL, 2021



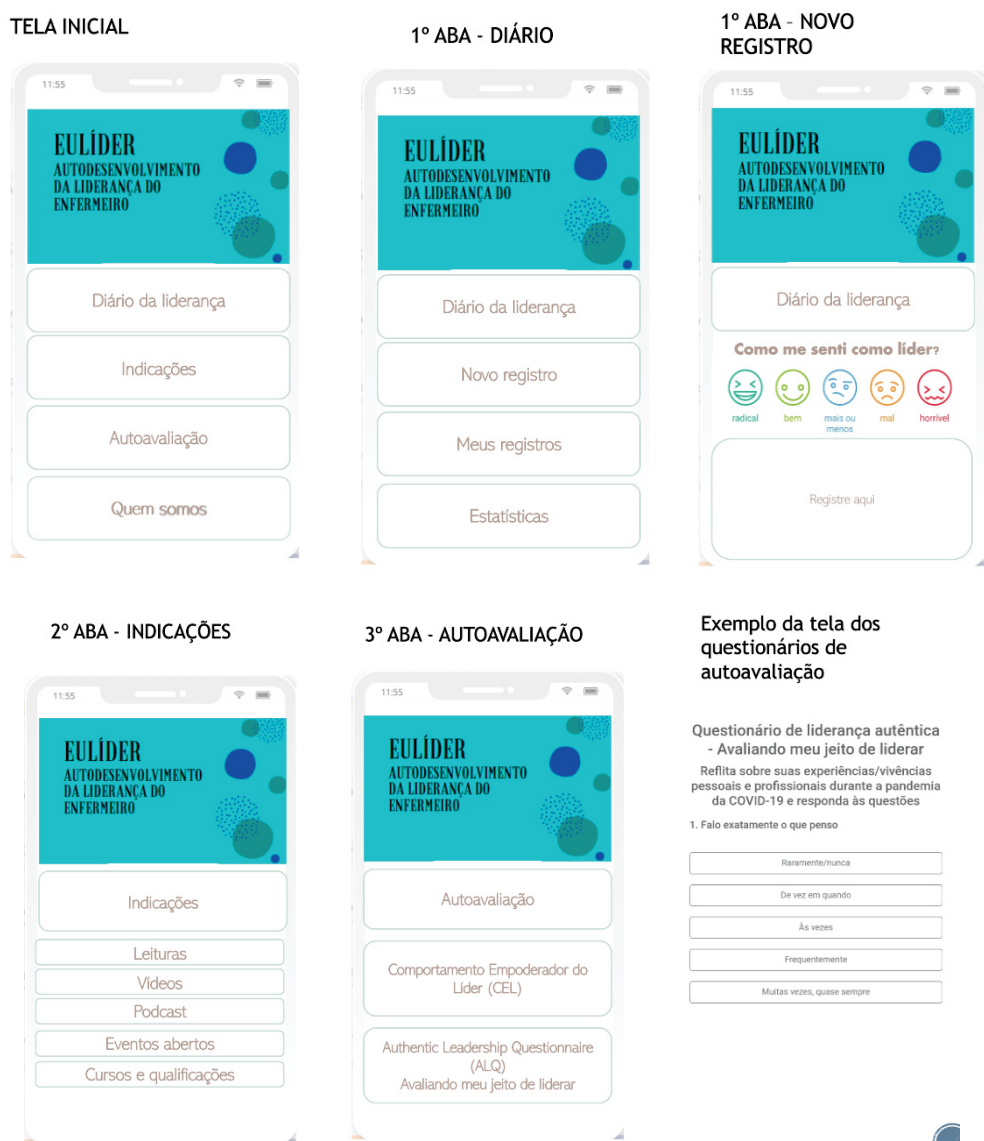
Fonte: A autora (2022)

O artigo completo encontra-se anexo (APÊNDICE 1).

5.2 ETAPA 2 – CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA EDUCACIONAL

Para exemplificar claramente a intenção inicial do app, optou-se por realizar um protótipo inicial que foi apresentado à equipe de desenvolvimento de software, conforme Figura 10:

FIGURA 10 – 1º PROTÓTIPO DO APP EU LÍDER



Fonte: A autora (2022)

Com o protótipo desenvolvido, foi possível realizar a contratação final das equipes que iriam desenvolver o app e deu-se início a construção da identidade visual do EuLíder

Para iniciar o processo da criação da identidade visual foi realizada uma primeira reunião, em que se apresentou para os designers a equipe idealizadora, a origem da ideia e o contexto de desenvolvimento, além das funcionalidades que o app iria apresentar. A seguir, na segunda reunião, foram discutidos assuntos específicos de design, como cores principais e cores de apoios, logotipo, tipografia, estampa, elementos, público-alvo etc.

O aplicativo conta com cores vivas, tendo como cor principal o tom laranja, que representa criatividade e ícones que remetem a ideia de autodesenvolvimento, tecnologia etc.

Adiante, foi realizada uma terceira reunião para apresentação da primeira versão da identidade visual. As figuras serão apresentadas a seguir:

FIGURA 11 – PRIMEIRA VERSÃO IDENTIDADE VISUAL



Fonte: A autora (2022)

Após a entrega da primeira versão da identidade visual, foi realizado um encontro com a equipe de desenvolvimento do app para a discussão da identidade e alinhamento de objetivos. Com base na análise detalhada da identidade visual e discussão com a equipe de desenvolvimento, solicitou-se algumas alterações: mudança do nome para EuLíder (com as letras iniciais maiúsculas); redução das cores principais, elencando cerca de 2 (de preferência)

como principais, as demais como cores de apoio (mantendo o laranja como a principal); estilização da lâmpada do logotipo por representar a enfermagem. Com isso, após as recomendações solicitadas, obteve-se a identidade visual final, conforme as imagens a seguir:

FIGURA 12 – SEGUNDA VERSÃO IDENTIDADE VISUAL COM ALTERAÇÕES



Fonte: A autora (2022)

Com a identidade visual finalizada seguiu-se para o desenho de telas e fluxos, com a seguinte ordem: telas de apresentação, tela de cadastro, login, menu inicial, diário, estatísticas, indicações, quem somos nós, créditos e por fim o fluxo da autoavaliação.

Dando seguimento ao desenvolvimento do EuLíder, já com a definição final de ferramentas e funcionalidades que o app iria apresentar, levantou-se os requisitos necessários para a implementação.

Para apresentar e gerir as funcionalidades e ferramentas do APP foi necessária a criação e desenvolvimento de dois sistemas diferentes: o backoffice (FIGURA 17) em que o acesso é permitido apenas para as pesquisadoras e onde é realizado o gerenciamento dos conteúdos indicados no app. E o sistema do aplicativo propriamente dito, em que os usuários teriam acesso a toda a estrutura fornecida pelo aplicativo.

FIGURA 13 – BACKOFFICE/ SISTEMA DE GESTÃO DE CONTEÚDOS DE INDICAÇÕES

EuLíder - BackOffice Gestão de Administradores Gestão de Indicações Bem vindo, Super Admin

Indicações Adicionar

☐ Artigo
 ☐ Vídeo
 ☐ Podcast
 ☐ Geral
 Título
 Filtrar

Tipo	Data de Cadastro	Título	Ações
Podcast	21/06/2022	Qual o papel do líder na crise?	[Info] [Edit] [Share] [Delete]
Vídeo	21/06/2022	Liderança em Enfermagem com a conselheira do Coren-SP Paulina Kurcgant.	[Info] [Edit] [Share] [Delete]
Artigo	21/06/2022	Competências soft skills e hard skills para o gerenciamento de enfermagem em tempos de crise	[Info] [Edit] [Share] [Delete]

Fonte: A autora (2022)

O quadro a seguir apresenta os requisitos para funcionamento do backoffice e do aplicativo:

QUADRO 4- TABELA DE REQUISITOS PARA FUNCIONAMENTO DO BACKOFFICE

Item	Descrição
01	O sistema deve permitir que seja possível o gerenciamento de conteúdos que serão disponibilizados para os usuários do aplicativo, sendo possível realizar as seguintes ações: ● Adicionar - Será possível adicionar uma nova indicação com as seguintes informações: ○ Tipo de indicação - A serem pré definidas no planejamento do projeto; ○ Título da Indicação; ○ Texto descritivo; ○ Link com redirecionamento para a indicação; ● Listar - Listagem com todas as indicações já adicionadas no sistema. ○ O sistema deve permitir a filtragem por tipo de indicação; ○ O sistema deve permitir a busca por um título de uma indicação; ● Editar - Edição das informações de uma indicação. Essa edição irá refletir nas indicações visualizadas pelo aplicativo. ● Remover - Remover uma indicação do sistema. Essa remoção irá refletir nas indicações visualizadas pelo aplicativo.
02	O sistema deve permitir que seja possível exportar um arquivo .csv com os seguintes relatórios estatísticos de um determinado período informado (data inicial e data final): ● Relatório Termômetro de liderança - Relatório que conste a relação quantitativa de pessoas e o valor do termômetro respondido de um determinado período. Por exemplo: O Termômetro equivale a uma escala de 0 a 2, sendo assim o relatório indicará quantas pessoas responderam 0 ou 1 ou 2 de um determinado período. ● Relatório de questionários de autoavaliação - Relatório que conste a relação quantitativa de resultados obtidos por pessoa para cada possível feedback de um determinado questionário para um determinado período. Por exemplo, temos o questionário A que tem como possível feedback B, C e D. Nesse caso o relatório indicaria quantos feedbacks B, C ou D existiram dentro de um determinado período.

Fonte: Equipe 1 (2022)

QUADRO 5 - TABELA DE REQUISITOS APLICATIVO

Item	Descrição
01	O sistema deve permitir que seja possível que exista um gerenciamento de pessoas, de modo que cada um consiga se cadastrar no aplicativo e gerenciar sua própria conta. ● Cadastrar - Será possível se cadastrar no aplicativo informando os seguintes dados: ○ Nome completo; ○ CPF; ○ Data de nascimento ○ E-mail; ● Recuperação e redefinição de senha - Caso a pessoa esqueça sua credencial de acesso, o sistema deve permitir que seja redefinida a senha através de um e-mail enviado para a sua conta, com as instruções para a redefinição. ● Exclusão de cadastro - O sistema deve permitir que a pessoa possa excluir seu cadastro do sistema e apagar todos os seus dados registrados dentro do mesmo.
02	O sistema deve permitir que sejam possíveis a visualização e o filtro das indicações inseridas no sistema pelo administrador. ● Visualização - O sistema deve permitir que a pessoa visualize todas as indicações cadastradas no sistema, ordenadas pela data de cadastro mais recente para a mais antiga. ● Filtro por tipo de indicação - O sistema deve permitir que a pessoa filtre as indicações pelo tipo de indicação para visualização, como por exemplo, podcasts, vídeos, texto, entre outros. ● Busca por título de indicação - O sistema deve permitir que a pessoa consiga realizar a busca através de um campo de texto pelo título da indicação tornando a busca mais fácil e de forma mais assertiva.
03	O sistema deve permitir que seja possível que o enfermeiro realize registros diários sobre sua liderança, incluindo o registro de um termômetro que deve ser representado através de uma escala visual. ● Adicionar - O sistema deve permitir que o enfermeiro realize um registro diário de sua liderança. Para isso podem ser informados os seguintes dados:

	○ Data do registro; ○ Termômetro de liderança do dia - O entretermos será representado por uma escala numérica a ser definido posteriormente; ○ Texto descritivo - Campo livre para algo que o enfermeiro ache importante a ser relatado naquele dia; ● Listar - Listagem de todos os registros diários já realizados pelo enfermeiro. ○ O sistema deve permitir a filtragem por um determinado período. ● Editar - O sistema deve permitir que o enfermeiro altere as informações contidas no campo de texto. ● Visualizar - O sistema deve permitir que o enfermeiro veja todas as informações do diário da liderança de um determinado dia. ● Estatísticas - O sistema deve permitir que o enfermeiro visualize um gráfico relatando as variações diárias da sua escala de liderança de um determinado período.
04	O sistema deve permitir que seja possível que o enfermeiro responda às autoavaliações disponíveis no aplicativo e que essas avaliações gerem um retorno. ● Realizar autoavaliação - O sistema deve permitir que o enfermeiro responda questionários de múltipla escolha e que tenha algum feedback com base em suas escolhas. ● Verificar o último feedback de cada questionário - O sistema deve permitir que o enfermeiro visualize o último feedback de cada questionário junto com a data de sua realização.
05	O sistema deve permitir que seja possível que as pessoas que usem o aplicativo tenham acesso às informações institucionais e sobre o desenvolvimento do projeto. ● Fale conosco - O sistema deve permitir que a pessoa visualize as informações de contato dos responsáveis pela gestão do aplicativo. ● Sobre nós - O sistema deve permitir que o enfermeiro visualize as informações sobre os envolvidos no desenvolvimento e na gestão de produtos.

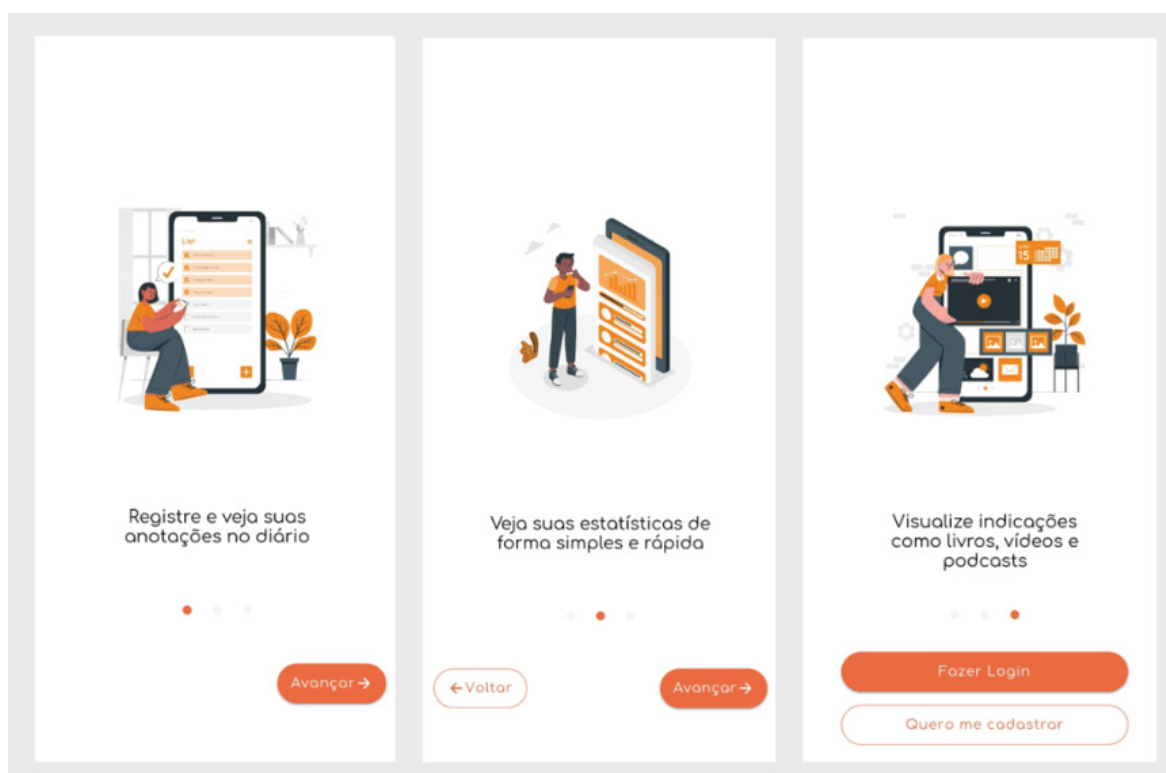
Para hospedar o backoffice foi necessária a assinatura em uma empresa de hospedagem e domínio. Após uma pesquisa, selecionou-se o pacote premium da plataforma Hostinger que oferecia hospedagem por 48 meses e domínio por 24 meses por um ótimo custo-benefício.

Quanto aos direitos autorais e de internet, todo aplicativo ao ser lançado nas lojas de aplicativos precisa apresentar um termo de uso e política de privacidade e seguir uma série de exigências conforme trata a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Por essa razão, os termos foram elaborados pela mestrandia e aprovados pela equipe de desenvolvimento de sistemas.

5.3 PRODUTO

O app EuLíder encontra-se disponível para download para versão Android na google play, através do link: <https://play.google.com/store/apps/details?id=eu.lider.app>. Ao baixar o EuLíder e iniciar a aplicação, as telas iniciais de apresentação (FIGURA14) são exibidas. Essas têm como objetivo apresentar de forma sucinta algumas funcionalidades que estão disponíveis no app:

FIGURA 14 – TELAS INICIAIS DE APRESENTAÇÃO



Fonte: A autora (2022)

Adiante, para ter acesso ao aplicativo, definiu-se que seria necessário um cadastro inicial simples a partir das seguintes informações: Nome, e-mail e data de nascimento. Esse cadastro permite a recuperação de dados em caso de troca ou perda de aparelho celular. No decorrer do processo, optou-se em adicionar alguns campos adicionais, como sexo (campo opcional), cidade e estado de residência, visando conhecer e gerar estatísticas dos usuários do App para melhora da experiência. A seguir estão exibidas a tela de cadastro e tela de login para acesso ao app:

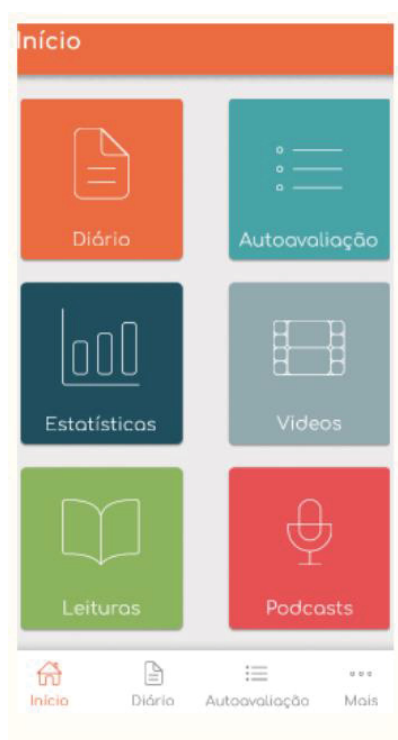
FIGURA 15 – TELAS DE CADASTRO E LOGIN

The figure displays two mobile application screens side-by-side. The left screen is the registration page, featuring a back arrow at the top left. It contains input fields for 'Nome' (with a person icon), 'Sobrenome' (with a person icon), 'E-mail' (with an envelope icon), 'Senha' (with a key icon and a toggle eye icon), 'Confirmação de senha' (with a key icon and a toggle eye icon), 'Data de nascimento' (with a calendar icon and a dropdown arrow), and 'Estado de residência' (with a location pin icon and a dropdown arrow). A large 'CADASTRAR' button is at the bottom. The right screen is the login page, featuring the 'EuLíder' logo at the top. It has input fields for 'E-mail' (with a person icon) and 'Senha' (with a key icon and a toggle eye icon). Below these is a link 'Esqueci minha senha' in red. At the bottom are two buttons: 'Fazer Login' (grey) and 'Cadastrar' (orange outline).

Fonte: A autora (2022)

Após realizar o login, a próxima tela apresentada corresponde a tela de Menu (FIGURA 16), desenvolvida com as cores da identidade visual e em que estão dispostas as principais funcionalidades do app, bem como, o acesso o botão mais (FIGURA 17), onde estão exibidos, outros elementos importantes, como os dados para conferência e edição, caso seja necessário, a política de privacidade (APÊNDICE 2), os termos de uso (APÊNDICE 3), informações sobre os idealizadores e desenvolvedores do app, assim como as instituições participantes, a instituição financiadora e por fim o fale conosco. Trata-se de um canal disponível para dúvidas e sugestões entre usuários e as idealizadoras do projeto.

FIGURA 16 – TELA DO MENU INICIAL E TELA MAIS OPÇÕES



Fonte: A autora (2022)

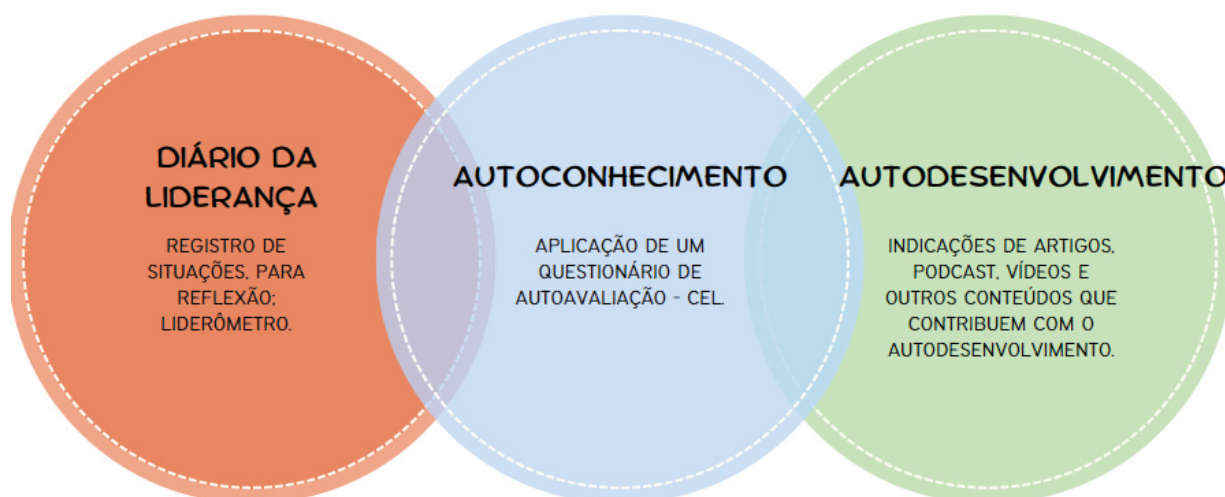
FIGURA 17 –TELA MAIS OPÇÕES



Fonte: A autora (2022)

O aplicativo EuLíder está embasado em três funcionalidades principais:

FIGURA 18 – FUNCIONALIDADES PRINCIPAIS EULÍDER



Fonte: A autora (2022)

A primeira funcionalidade, o diário da liderança (FIGURA 19) surgiu de uma conversa entre a discente e orientadoras com base em outros aplicativos. Trata-se de um espaço que permite ao enfermeiro registrar situações da prática profissional ou algo que julgue interessante registrar para reflexão futura. Além disso, o diário da liderança possui um líderômetro, uma ferramenta que permite registrar a autopercepção do enfermeiro em relação ao seu empoderamento naquele momento. O líderômetro é capaz de gerar estatísticas semanais e mensais para acompanhamento e comparações.

FIGURA 19 – NOVO REGISTRO DIÁRIO DA LIDERANÇA

←

Data

Como me senti como líder hoje?





Não empoderado Indiferente Empoderado

Relato do dia

Informe aqui como foi seu dia hoje...

SALVAR

Fonte: A autora (2022)

A segunda parte do app corresponde ao autoconhecimento, realizado por meio do questionário de autoavaliação Comportamento Empoderador do Líder (CEL) (FIGURA 20). Ao final do questionário, o app retorna com o resultado global e por domínios, o que permite analisar em qual categoria o enfermeiro apresenta maior fragilidade e, conseqüentemente direciona o ponto que deverá ser potencializado no autodesenvolvimento.

O questionário de autoavaliação CEL é um questionário autoaplicável desenvolvido para avaliar comportamentos empoderadores de líderes através da presença de atributos contribuintes à prática de empoderamento. Seu uso permitirá identificar o comportamento dos líderes para empoderar sua equipe de trabalho. (MUTRO et al., 2020).

A versão original *Leader Empowering Behaviour* (LEB), foi desenvolvida na língua inglesa e foi traduzida e validada por Mutro (2017) e disponibilizada para uso sem custos no Brasil não só pela enfermagem, mas para prática interprofissional da saúde.

Na escala original, a LEB é composta por 27 itens que se divide em 5 domínios:

- Itens 1 a 6: Trabalho significativo;
- Itens 7 a 11: Tomada de Decisão participativa;
- Itens 12 a 17: Confiança dos funcionários;
- Itens 18 a 21: Facilitando o Alcance das Metas;
- Itens 22 a 27: Autonomia em Relação à Burocracia

A versão adaptada e validada por Mutro (2017) possui 21 itens que foram redistribuídos em 4 domínios (ANEXO 3):

- Itens 1 - 4: Trabalho Significativo
- Itens 5- 9: Tomada de Decisão Participativa
- Itens 10-15: Confiança dos Funcionários
- Itens 16-21: Facilitando o Alcance das Metas

As respostas são coletadas por meio de uma escala de medida do tipo Likert, que varia de um a sete, na qual quanto maior pontuação obtida significa maior presença de características favoráveis ao empoderamento do enfermeiro (MUTRO, 2017). Na versão validada, Mutro et al. (2020) obtiveram para os quatro domínios uma confiabilidade de 0,82 a 0,87 pelo coeficiente alfa de Cronbach, o que confirma a confiabilidade da escala (MUTRO et al., 2020).

A Figura 20 apresenta as telas com os itens do CEL, bem como a tela do resultado:

FIGURA 20 – TELAS QUESTIONÁRIO CEL E RESULTADO CEL

Novo avaliação

Grupo: Trabalho Significativo

Questão 1

Eu ajudo minha equipe a compreender como o seu trabalho se encaixa no todo.

- ☐ Discordo Fortemente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Fortemente

AVANÇAR

Novo avaliação

Grupo: Trabalho Significativo

Questão 2

Eu ajudo minha equipe a compreender como as metas e os objetivos do departamento se associam com os de toda a instituição.

- ☐ Discordo Fortemente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Discordo
- ☒ Não concordo e nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Fortemente

AVANÇAR

Novo avaliação

Resultado final

Esté é seu resultado final baseado nas respostas.

Pontuação total: 25 / 100

Trabalho significativo	19/28
Tomada de decisões	19/28
Confiança dos funcionários	19/28
Facilitando alcance de metas	19/28

SALVAR AVALIAÇÃO

Fonte: A autora (2022)

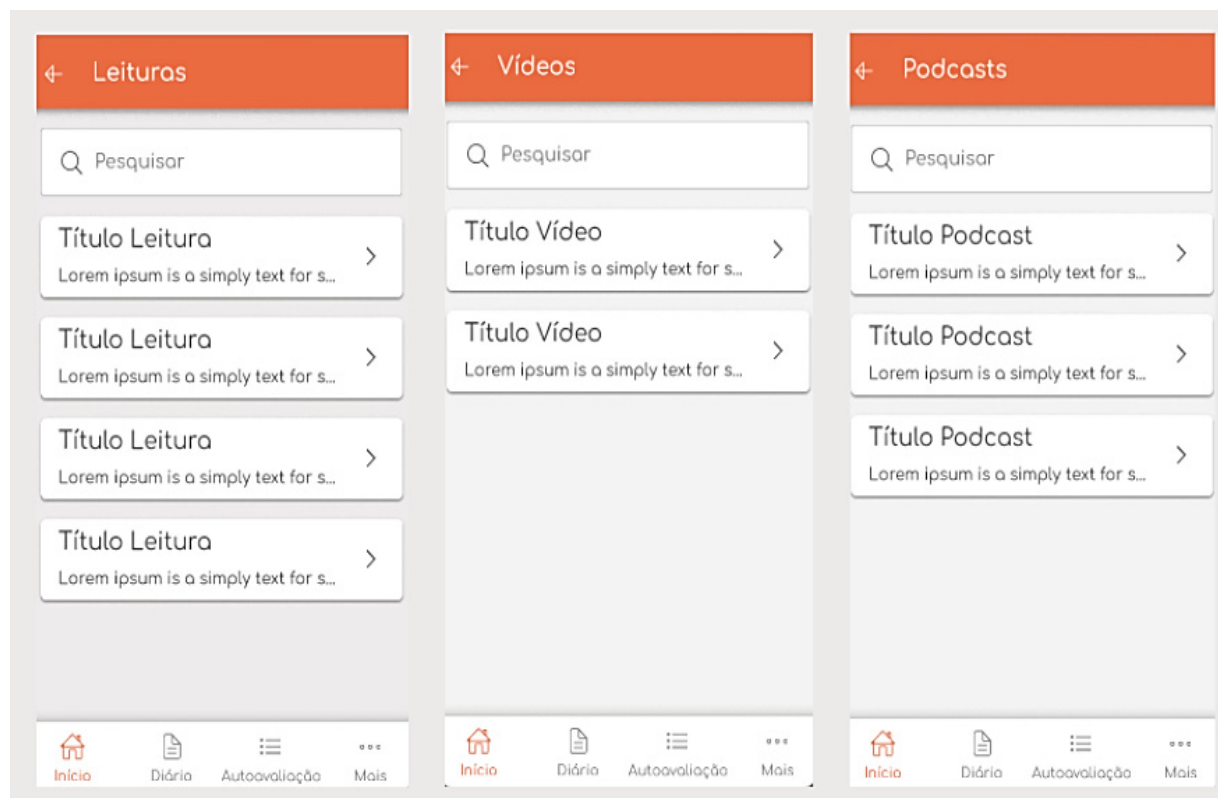
A terceira vertente do app diz respeito ao autodesenvolvimento, realizado por meio de indicações de conteúdos, livros, artigos, podcast e vídeos que versam sobre a temática de liderança, gestão de equipes, entre outros. A seleção dos conteúdos indicados foi realizada por meio de uma pesquisa livre na literatura, bem como, com as indicações de materiais científicos encaminhados por mestrandas e doutorandas do Grupo de Pesquisas em Políticas, Gestão e Práticas em Saúde (GPPGPS).

Os conteúdos aqui dispostos, serão atualizados ao menos uma vez ao mês, pela mestranda com auxílio do grupo de pesquisa GPPGPS. Essa funcionalidade do app objetiva apresentar a enfermeiros e discentes de enfermagem conteúdos qualificados de liderança de modo acessível e rápido, conforme Figura 21.

Os conteúdos indicados no app (artigos, vídeos e podcast), estão armazenados no site de origem de acesso, a fim de respeitar os direitos autorais dos conteúdos.

A seguir, estão apresentadas as telas das indicações (FIGURA 21):

FIGURA 21 – TELAS DE INDICAÇÕES DE CONTEÚDOS DO EULÍDER



Fonte: A autora (2022)

O aplicativo EuLíder segue em processo de registro no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

6 DISCUSSÃO

6.1 FUNCIONALIDADES DO APLICATIVO EULÍDER

6.1.1 Diário da Liderança

A utilização de diários de registro é vista comumente durante a prática de docentes. Essa ferramenta tem sido reconhecida como um instrumento de apoio de natureza qualitativa, que propõe que a ação de registrar ocorra a todo momento, com diversas formas de escrita e que possibilita a reflexão e reavaliação de práticas (DE FREITAS, A. L. S.; MACHADO, M. E.; DE SOUZA, M. S, 2018; FREITAS, M.; PEREIRA, E. R., 2018).

No contexto educacional, o diário de registro apresenta duas finalidades principais: a primeira como ferramenta de ensino, à medida que incentiva o diálogo e a reflexão sobre o próprio caminho de formação e oportuniza a tomada de consciência e a segunda como uma técnica de pesquisa por meio da documentação da vivência para reflexão sobre a prática, assim como para a pesquisa científica (DE FREITAS, A. L. S.; MACHADO, M. E.; DE SOUZA, M. S, 2018). Embora a prática de utilizar diários de registros seja habitual na prática docente, inúmeras profissões realizam o registro da prática profissional usualmente.

Com o advento das tecnologias digitais os diários ganharam novas características, possibilidade de alterações, inclusão de imagens, hiperlink, lembretes etc. Os blogs foram considerados os primeiros diários virtuais, seguidos pelos diários online disponíveis em smartphones. Essa tecnologia oportuniza um acesso ainda mais fácil decorrente das suas pequenas proporções, mas que dispõe de elevada capacidade de processamento e armazenamento e que permite que indivíduos registrem suas memórias, sentimentos, informações do dia a dia entre outros (LUCENA, S.; SANTOS, E., 2019).

No contexto atual, os aplicativos móveis possibilitam o registro contínuo, prontamente disponível e fácil dos comportamentos humanos, sendo usados também em app de automonitoramento com o intuito de apoiar a saúde, na incorporação de hábitos e bem-estar (LEV-ON, A.; LOWENSTEIN-BARKAI, H., 2019; JIMOH, F. et al., 2019; HELWEG-JOERGENSEN, S. et al., 2019). Quando comparado ao diário de papel padrão, um estudo realizado com adolescentes evidenciou que esses participantes têm preferência ao uso do diário virtual ao de papel tradicional, uma vez que acham mais confortável utilizar o app em ambientes sociais (JIMOH, F. et al., 2019).

Em outra pesquisa em que se compararam três grupos: grupo 1 - diário móvel mais lembrete, grupo 2 - diário móvel sem lembrete e grupo 3 - diário de papel, o grupo 1 apresentou um número maior de acesso para documentação. Contudo, é importante discorrer que o grupo 3 apresentou um resultado melhor quando comparado ao grupo 2 (LEV-ON, A.; LOWENSTEIN-BARKAI, H., 2019).

Isso significa que os lembretes são funcionalidades eficazes que podem ser associados aos diários online. Diante desses resultados, a pesquisa concluiu que diários online são ferramentas úteis devido à facilidade de uso, à possibilidade de gerar lembretes e a onipresença dos smartphones. Ademais, os diários são considerados um meio simples que fomenta o importante e contínuo ato da reflexão (LEV-ON, A.; LOWENSTEIN-BARKAI, H., 2019; GERMAIN, A. et al., 2016).

Considerando a praticidade oriunda das tecnologias, especialmente as ferramentas disponíveis em smartphones, a inclusão do diário da liderança no app EuLíder busca fomentar a prática da reflexão crítica dentro do processo de registrar situações que envolvem o gerenciamento e a liderança. O diário da liderança portanto se constitui como uma importante ferramenta de registro que oportuniza a reflexão crítica e de certa forma contribui com o autodesenvolvimento.

De acordo com Freitas (2010), Paulo Freire entendia o registro como uma ferramenta de apoio à reflexão sobre a prática. A relevância da reflexão no processo de aprendizagem é reconhecida há muito tempo. Diante disso, a reflexão é definida como a ação em que pessoas se envolvem na análise e considerações sobre seus próprios atos com o intuito de promover uma mudança de comportamento (LEINONEN, T. et al., 2016).

Sendo assim, as ferramentas digitais podem ser aplicadas para o registro de diálogos, categorização de contribuições e para retornar no tempo, em outras palavras, permite a reconfiguração e análise de diálogos promovendo uma aprendizagem reflexiva (LEINONEN, T. et al., 2016; RENNEN, B. et al., 2020).

Com relação à inclusão dos discentes de enfermagem como público-alvo do app, Renner e colaboradores (2020) discorrem que de modo geral o ato de refletir aparenta ser importante independentemente do tempo de experiência profissional, mas é relevante sobretudo para aqueles que estão iniciando sua carreira profissional e para aquelas instituições que estão em readequação de processos ou tarefas. Outro estudo realizado com enfermeiros recém-formados submetidos a sessões de práticas reflexivas teve como resultado o desenvolvimento do raciocínio clínico bem como da liderança (GOUDREAU, J. et al., 2015).

Por fim, a utilização de ferramentas tecnológicas para a aprendizagem reflexiva em trabalho proporciona o estímulo a novos processos de reflexão, o que possibilita a esses profissionais refletirem sobre seu processo de trabalho e ampliarem a consciência de situações ou pontos complexos. De resto, o incentivo à reflexão deve acontecer de maneira contínua, porém em alguns casos um fomento pontual de reflexão já pode ser suficiente para a obtenção de resultados (RENNER, B. et al., 2020).

6.1.2 Autoconhecimento

O app EuLíder tem como uma das suas dimensões para o autodesenvolvimento da liderança o autoconhecimento. Ao relacionar a relevância do autoconhecimento para o desenvolvimento da liderança, Atarão et al., (2021) citam que o autoconhecimento é entendido como uma das características da liderança, sendo ainda compreendido como um meio para o aperfeiçoamento e desenvolvimento dessa competência.

O autoconhecimento produz autoconfiança, que produz confiança dos outros em si e que tem como resultado a ampliação da comunicação. Inspirar a confiança na equipe gera condições para a tomada de decisões que levam o grupo ao comprometimento, aumento da produtividade e expande as possibilidades de realização e desenvolvimento (GUADANHIN, C., 2022).

A capacidade de se compreender como um líder que tem como premissa o autodesenvolvimento e o reconhecimento de suas fragilidades e potencialidades, o torna capaz em percorrer a trilha do autoconhecimento, se colocando como um exemplo para sua equipe. O processo do autoconhecimento amplia a inteligência emocional e, conseqüente capacidade de realizar boas decisões (ATARÃO et al., 2021; GUADANHIN, C., 2022).

Por meio do autoconhecimento, o enfermeiro como líder da sua equipe tem a oportunidade em reconhecer suas limitações e saber como administrá-las de modo que essas fragilidades não afetem o desempenho do grupo. Adicionalmente, possibilita que o enfermeiro aplique sua vivência diante das exigências que o trabalho possa apresentar. Em outras palavras, permite o direcionamento de energia e esforços (ATARÃO et al., 2021).

Em um estudo realizado por Younas et.al., (2021), o autoconhecimento se apresentou como um atributo essencial para enfermeiros líderes, pois oportuniza o aprimoramento das habilidades gerenciais para lidar com situações gerencias complexas.

Diante dessas considerações e como forma de incentivar e permitir a prática do autoconhecimento, achou-se de grande valia empregar no EuLíder um questionário de autoavaliação. Contudo, é importante mencionar que outros apps também implementaram a funcionalidade do diário de registro como um meio para o autoconhecimento (VASCONCELOS FILHO, J. P. M.; MACHADO, E. T. M.; SILVA, A. N., 2019; LIMA, M. C. DE et al., 2022).

Isso talvez porque o autoconhecimento é fruto do dia a dia, consigo mesmo e com o outro, sendo o resultado de muita reflexão. Além disso, o autoconhecimento também tem papel relevante no processo de ensino e aprendizagem. Conclui-se que o autoconhecimento produz educação de qualidade por meio da aprendizagem efetiva e auxilia a formação humana, pois é por meio do autoconhecimento que há motivação e incentivo, o que fornece segurança ao educando (GODOY, H.P.; TAVARES, R.R., 2016).

6.1.3 Autodesenvolvimento da liderança

O autodesenvolvimento tem como protagonista do processo o indivíduo. De acordo com Bitencourt, C., (2010) há no mínimo duas abordagens de autodesenvolvimento, uma mais processual que tem como foco de análise o indivíduo e seu autodesenvolvimento e que tem como conceitos chaves a autoconsciência, o autoconhecimento, a reflexão etc., que implica na autonomia e autogoverno do indivíduo. E a segunda abordagem que adota o autodesenvolvimento como uma estratégia organizacional para fomentar processos de mudanças e aperfeiçoamentos institucionais.

De fato, o autodesenvolvimento é uma necessidade crescente nas instituições, sendo entendida como uma estratégia que beneficia o indivíduo bem como a organização que ele compõe. Os resultados de uma instituição são diretamente influenciados pelo desenvolvimento – emocional e profissional - de seus colaboradores. Quanto mais desenvolvidos forem os colaboradores, menor a propensão de falhas e discrepâncias (BITENCOURT, C., 2010; BOYCE, 2010; IZQUIERDO, H. et al., 2018).

Por essa razão, cabe também à organização definir a cultura de desenvolvimento mais adequada para o alcance dos objetivos institucionais e que respondam ao interesse de autodesenvolvimento de seus colaboradores. Há formas diversificadas de desenvolvimento, a exemplo das trilhas de aprendizagem, metodologias ágeis, metodologias ativas, entre outras,

que são apropriadas ao cenário das instituições. A aprendizagem contínua é sem dúvida um caminho que tem como fruto o autodesenvolvimento (CHAGAS, R. A. C., 2021).

Para as organizações, o autodesenvolvimento do líder é visto como uma forma econômica de desenvolvimento e permite que esses se adaptem a um contexto de frequentes mudanças, tanto internamente quanto a nível externo à instituição (REICHARD, 2011).

Dedicar-se ao autodesenvolvimento de líderes possibilita que esses atores promovam transformações mais profundas, maiores e mais constantes na capacidade de liderar e oportuniza que pesquisadores se apropriem mais sobre esse processo de desenvolvimento (WALKER, 2020). Ou seja, o autodesenvolvimento do líder pode ser definido como um processo em que líderes se responsabilizam por começar, manter e avaliar as próprias capacidades de liderança (BOYCE, 2010).

Contudo, é importante considerar a perspectiva de outros autores que salientam que o autodesenvolvimento do líder não exige auto iniciação, ou seja, esse pode ser convidado a se desenvolver, mas ele mostra autonomia em se envolver. A sutil diferença está em apenas aceitar uma oportunidade de desenvolvimento ou decidir se comprometer e dedicar-se a ela. Dessa forma, o engajamento intencional é a característica que determina o autodesenvolvimento do líder (WALKER, 2020).

Nessa perspectiva, considera-se que um autodesenvolvedor possa necessitar da capacidade de autogerenciamento ou autogestão, ao mesmo tempo em que deve investir no desenvolvimento de novas habilidades de liderança. Alguns autores acreditam que a autoliderança e autogestão são subconjuntos do autodesenvolvimento da liderança (REICHARD, 2011).

A literatura a respeito de treinamentos e desenvolvimento indica inúmeras características pessoais que podem estar relacionadas à participação e ao aproveitamento no processo de qualificação. Em sua pesquisa, Boyce (2010) identificou que indivíduos com características específicas relacionadas ao trabalho, domínio e com orientações para a progressão de carreira apresentaram maior motivação para o autodesenvolvimento do líder e mais habilidades para executar processos autorregulatórios e instrucionais.

Convém lembrar que outra característica importante do autodesenvolvimento de liderança e que difere de outros processos de aperfeiçoamento é que no autodesenvolvimento esses indivíduos têm controle sobre o aprendizado. Eles não seguem uma lógica designada, mas escolhem em quais atividades devem investir (REICHARD, 2011). Por essa razão, o app EuLíder não define especificamente quais conteúdos devem ser estudados, mas sim apresenta

um leque de opções que podem ser utilizados, oportunizando assim a autonomia do enfermeiro e estudante.

Cabe discorrer, entretanto, que os cursos tradicionais conduzidos por instrutores não são um problema, mas a dependência que pode ocorrer excessivamente nessas intervenções sim, afinal a ausência de propriedade está relacionada com a ausência de motivação. Dessa forma, não é a experiência propriamente dita que desenvolve o líder, mas o uso intencional dessa experiência, os significados atribuídos a ela e as transformações tidas como consequência dessa experiência que produz desenvolvimento (WALKER, 2020). Nesse sentido, o autodesenvolvedor tem o dever de definir o foco, estabelecer o sistema e a exigência curricular para o autodesenvolvimento (BOYCE, 2010).

Ademais, outra forma de potencializar o autodesenvolvimento da liderança é a aprendizagem com outros líderes, mentores, colegas de trabalho e liderados. Isso possibilita o aprendizado por meio de vivências de tentativas e erros e também o conhecimento mediante a observação de outros líderes ao seu redor, sejam líderes eficazes ou não (REICHARD, 2011).

Em um estudo realizado por Jiang, x. et al., (2021), os resultados sugeriram que as percepções individuais apresentam influências importantes no autodesenvolvimento do líder e com base nisso identificou-se quatro tipos de autodesenvolvedores de liderança e suas peculiaridades.

O primeiro é identificado como explorador. Trata-se daquele indivíduo que visualiza a liderança como um prêmio por sua dedicação e tendem a ser líderes para melhorar sua autoestima. Adiante, o segundo tipo de autodesenvolvedor é conhecido como escalador ou alpinista, que enxerga a liderança como um privilégio, um papel de honra. Eles buscam cargos de liderança para exibir seu valor (JIANG, X. et al., 2021).

O terceiro autodesenvolvedor é chamado de conformista e contempla a liderança como algo relacional. Normalmente, aceitam papéis de direção apenas porque foram solicitados, mas podem enxergar isso como uma obrigação ou um trabalho difícil. Por fim, o quarto tipo de autodesenvolvedor são conhecidos como visionários. Vislumbram a liderança como uma missão e virtude. Esses autodesenvolvedores tornam-se dirigentes pensando em um bem-estar coletivo. É importante mencionar que cada autodesenvolvedor representa uma compreensão única em relação ao conceito de liderar e a razão de se engajarem nesses papéis. Todas essas percepções diferentes podem influenciar nas estratégias de autodesenvolvimento (JIANG, X. et al., 2021).

Diante disso, as vantagens do autodesenvolvimento da liderança retratam ao ditado atribuído a autoria de Lao-Tsé, “Dê um peixe a um homem, você o alimenta por um dia; ensine um homem a pescar e você o alimentará para o resto da vida”. Relacionando à temática de desenvolvimento de líderes, quando se desenvolvem habilidades específicas, esse indivíduo aprende apenas aquela habilidade que foi treinada, porém, se ensinar um líder a se autodesenvolver, esse será capaz de fazer isso constantemente ao longo do tempo, originando um progresso a longo prazo (REICHARD, 2011).

Diante dessas considerações, o app fruto desse trabalho busca estimular o autodesenvolvimento do líder fundamentado na autonomia e tendo com premissa o empoderamento. Nesse aspecto, a utilização de um questionário de autoavaliação que avalia atitudes de empoderamento se justifica pois o emprego de práticas de empoderamento aos liderados pode colaborar na criatividade, no comportamento de cidadania organizacional e na performance do colaborador tanto a nível individual quanto grupal. Quando pessoas são empoderadas, suas expectativas com relação à eficiência pessoal são fortalecidas. Dessa forma, o empoderamento pode se apresentar como uma estratégia em um cenário em que líderes estão estimulando uma mudança organizacional (CONGER; KANUNGO, 1988; LEE; WILLIS; TIAN, 2018; LI et al., 2016).

Quando autônomo, o indivíduo consegue se desenvolver de uma melhor forma sendo responsável pela sua própria história, à medida que toma decisões com bases em reflexões próprias de quaisquer temas. Ademais, para se estabelecer cenários de trabalho empoderados na enfermagem são necessárias habilidades de inteligência emocional (IE). A IE é um constructo do autodesenvolvimento que objetiva aperfeiçoar a gestão de sentimentos e relações interpessoais (HECKEMANN, B.; SCHOLS, J. M. G. A.; HALFENS, R. J. G., 2015; GODOY, H. P.; TAVARES, R. R, 2016).

Nesse interim, um bom desempenho da liderança não é resultado apenas de características e posicionamentos, mas é sustentado também por um trabalho de autoconhecimento e autodesenvolvimento (VIEIRA; BENEVIDES, 2018).

É importante discorrer que até a finalização desse trabalho não se encontrou na literatura científica estudos que discorressem a respeito de aplicativos direcionados especificamente para o autodesenvolvimento profissional. Em uma busca rápida em plataformas de aplicativos, encontramos apps que dispõem de conteúdos teóricos, meditações, terapias etc., que estão relacionados ao autodesenvolvimento pessoal. Entretanto, já se sabe que a utilização de dispositivos móveis na educação é vista como um recurso de inclusão social e seu uso é

justificável pela quantidade de usuários. Além disso, as vantagens proporcionadas pelas tecnologias educacionais, agilizam o processo de aprendizagem e permitem a autonomia do estudante, o que representa um grande potencial para a educação (GALVÃO, E. C. F.; PÜSCHEL, V. A. A., 2012).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo se deu em um contexto atípico, marcado por intensas transformações, especialmente para a enfermagem, o que exigiu o desenvolvimento premente de competências profissionais e pessoais. Por essa razão, o presente trabalho teve como objetivo desenvolver um aplicativo para o autodesenvolvimento da liderança do enfermeiro. Em síntese, os objetivos dessa pesquisa foram alcançados. Desenvolveu-se como produto um aplicativo móvel, denominado EuLíder, pautado em três premissas: Diário da Liderança, Autoconhecimento e Autodesenvolvimento.

Acredita-se que essa tecnologia educacional contribua no direcionamento de enfermeiros e discentes de enfermagem no autodesenvolvimento da liderança de enfermagem, com base na autonomia e especificidade do sujeito e no empoderamento, podendo ser aplicado ainda no processo formativo de estudantes e poderá ser empregado como uma ferramenta de educação permanente, ao passo que reconhece a necessidade contínua do estudo sobre a temática de liderança de enfermagem.

Além disto, a construção do aplicativo teve uma contribuição inestimável para o aperfeiçoamento e crescimento profissional e pessoal da autora desse trabalho, considerando que ela exerceu a função de líder no processo de desenvolvimento do aplicativo, possibilitou que a mesma colocasse em prática habilidades e competências como o trabalho em equipe, negociação, comunicação, resolução de problemas, tomada de decisão e resiliência. O fato de trabalhar com mais de uma equipe e que a maioria dos integrantes das equipes ainda serem discentes de graduação exigiu ainda mais da autora desse trabalho que precisou direcionar esse processo com muita maturidade e disciplina.

Ademais, durante o percurso de construção dessa tecnologia, observou-se que embora a liderança de enfermagem seja competência indispensável e transversal ao processo de trabalho do enfermeiro, no contexto nacional poucas instituições prezam por investir no desenvolvimento de líderes.

Dessa forma, presume-se que o investimento no autodesenvolvimento de líderes seja uma alternativa viável que beneficia a enfermagem como profissão e que terá resultados a nível populacional, à medida que as vantagens de uma liderança efetiva repercutirão no aperfeiçoamento da assistência à saúde e, conseqüente melhoria dos serviços de saúde. Reforça-se ainda que as TICs são ferramentas que devem ser estimuladas à medida que popularizam o acesso à informação a profissionais de saúde, mas também a população em geral.

A limitação desse trabalho está relacionada com a não execução da etapa de avaliação de efetividade devido à inviabilidade decorrente do tempo para execução dessa fase. Por essa razão, recomenda-se estudos futuros que venham avaliar a efetividade do app EuLíder para o autodesenvolvimento da liderança por meio de estudos experimentais.

8 RECURSOS

A pesquisa foi custeada com recursos do Edital nº 28/2019 - Acordo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) / Conselho Federal de Enfermagem (COFEN).

QUADRO 5 – DETALHAMENTO DOS CUSTOS PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

ITENS	VALOR R\$
Produção do aplicativo	R\$ 4450,00
Design de telas	R\$ 750,00
Identidade visual	R\$ 1.500,00
Hospedagem e domínio	R\$ 479,52
Registro do produto	R\$ 185,00
VALOR TOTAL:	R\$ 7.364,52

FONTE: A autora (2022).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. et al. Liderança do enfermeiro responsável técnico: um fazer necessário para o exercício profissional. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental**, v. 6, n. 3, p. 998-1006, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2014v6n3p99>. Acesso em: 17 ago. 2020.

ALMEIDA, V. A.; REIS, E. J. S.; BONVICINI, C. R. Estilos de lideranças e sua relação com o adoecimento mental. *Psicologia e Saúde em Debate*, v. 6, n. 1, p. 227-243, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V6N1A16>. Acesso em: 29 dez. 2020.

AMARAL, A. M. et al. Trilhas de aprendizagem para capacitação dos profissionais em uma instituição de saúde. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n.12, p.97428-97440, 2020a. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n12-292>. Acesso em: 14 jan. 2021.

AMESTOY, S. C. et al. Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. **Escola Anna Nery**, v. 21, n. 4, p. 1-12, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2016-0276>. Acesso em: 21 dez. 2020.

AMESTOY, S. C. et al. *Fragilities and potentialities in the training of nurse leaders*. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, p. 1-10, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>. Acesso em: 21 dez. 2020.

AROIAN, J.; MASERVEY, P. M.; CROCKETT, J. G. *Developing Nurse Leaders for Today and Tomorrow*. **International Journal of Nursing Studies Advances**, v. 26, n. 9, p. 18-26, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/00005110-199610000-00007>. Acesso em: 14 jul. 2021.

BARBOSA, D. J. et al. Fatores de estresse nos profissionais de enfermagem no combate à pandemia da COVID-19: síntese de Evidências. *Comunicação em ciências da saúde*, v. 31, n. 1, p. 31-47, 2020. Disponível em: <http://www.escs.edu.br/revistaccs/index.php/comunicacaoemcienciasdasaude/article/view/651/291>. Acesso em: 28 out. 2020.

BARBOSA, M. L. et al. *Evolution of nursing teaching in the use of education technology: a scoping review*. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 74, n. 5, p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0422>. Acesso em: 18 jun. 2021.

BARREIRO, R. M. C. Um Breve Panorama sobre o Design Instrucional. **EaD Em Foco**, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.18264/eadf.v6i2.375>. Acesso em: 18 jun. 2021.

BEGOÑA, A. G. et al. *Cuidados enfermeros en el paciente adulto ingresado en unidades de hospitalización por COVID-19*. **Enfermería Clínica**. v. 31, n. 1, p. 49-54, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2020.05.016>. Acesso em: 25 out. 2021.

BEHR, H. *Charismatic leadership: a group-analytic perspective*. **Group Analysis**, v. 54, n. 2, p. 209-225, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0533316420979919>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BERNARDES, A. *et al. Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities*. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.73, n. 5, p. 1-7, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0732>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BESSEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X898-13>. Acesso em: 21 jun. 2021.

BEYERS, M. *Nurse Executives' Perspectives on Succession Planning*. **International Journal of Nursing Studies Advances**, v. 36, n. 6, p. 304-312, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/00005110-200606000-00005>. Acesso em: 14 jul. 2021.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BLOUIN, A. S. *et al. Leading Tomorrow's Healthcare Organizations: Strategies and Tactics for Effective Succession Planning*. **The Journal of Nursing Administration**, v. 36, n. 6, p. 325-330, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/00005110-200606000-00009>. Acesso em: 14 jul 2021.

BOYCE, L. A.; ZACCARO, S. J.; WISECARVER, M. Z. *Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development*. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 159-178, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.012>. Acesso em: 22 abr. 2022.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: Ferramentas, exercícios e aplicação na gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2017.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso em: 07 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual Técnico 2018: Programa para o Fortalecimento das Práticas de Educação Permanente em Saúde no SUS PRO EPS-SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2018a. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_tecnico_pro_eps_sus.pdf. Acesso em 21 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento?**. Brasília: Ministério da Saúde, 2018b. Disponível em:

https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf. Acesso em: 21 jun. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 573, de 31 de janeiro de 2018.** Recomendações do Conselho Nacional de Saúde à proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de graduação Bacharelado em Enfermagem. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 213, 06 nov. 2018c. Seção 1, p. 38.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus COVID-19.** Brasília: Ministério da Saúde, 2020. Disponível em: <https://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2020/marco/25/Livreto-Plano-de-Contingencia-5-Corona2020-210x297-16mar.pdf>. Acesso em: 28 out. 2020.

CABRAL, A.; ORAM, C.; ALLUM, S. *Developing nursing leadership talent - Views from the NHS nursing leadership for south-east England.* **Journal of Nursing Management**, v. 27, n. 1, p. 75-83, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jonm.12650>. Acesso em: 14 jul 2021.

CAMPANHA, R. T. et al. *Leadership in brazilian hospital nursing: contributions to the quality of patient care and safety.* **Research, Society and Development**, v. 24, p. e-1281, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11301>. Acesso em: 14 jul. 2021.

CAMPOS, T. M.; PINTO, H. M. N. *Coaching nas organizações: uma revisão bibliográfica.* **Revista REUNA**, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2012. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/439/482>. Acesso em: 15 jul. 2021.

CARESSE, L.; CONNIE, V. A. *Pandemic crisis: mentoring, leadership, and the millennial nurse.* **Nursing Economic**, v. 38, n. 3, p. 152-154, 2020. Disponível em: <http://www.nursingeconomics.net/necfiles/2020/MJ20/152.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

CAYABAN, A. R. R. et al. Structural and psychological empowerment and its influencing factors among nursing students in Oman. **Journal of Professional Nursing**, v. 39, p. 76-83, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.01.003>. Acesso em: 15 jul 2022.

CHAGAS, R. A. C.; RIBEIRO, N. M.; COSTA, T. D. Trilhas de Aprendizagem, Metodologias Ativas e Ágeis para o Autodesenvolvimento. **Olhares & Trilhas**, v. 23, n. 3, p. 1215-1234, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14393/OT2021v23.n.3.59933>. Acesso em: 15 jul. 2022.

CHAVAGLIA, S. R. R. et al. Estratégias didáticas identificadas junto a graduandos de enfermagem. **Cogitare Enfermagem**, v. 23, n. 3, p. 1-9, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v23i3.53876>. Acesso em: 04 jan. 2021.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. *The empowerment process: integrating theory and practice.* **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 471-82, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258093>. Acesso em: 18 jul. 2022.

COSTA, A. S.; PEREIRA, G. R. Tecnologia educacional na educação inclusiva. **Redin - Revista Educacional Interdisciplinar**, v. 6, n. 1, p. 1-11, 2017. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/redin/article/view/683>. Acesso em: 05 jan. 2021.

CRUZ, F. E. B.; ARAÚJO, A. H. I. M.; BEZERRA, M. L. R. Liderança de enfermagem na saúde pública: Revisão Integrativa da literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 3, n. 7, p. 1-11, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4281462>. Acesso em: 30 dez. 2020.

DAMASCENA, S. C. C. et al. Uso de tecnologias educacionais digitais como ferramenta didática no processo de ensino-aprendizagem em enfermagem. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 29925-29939, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-131>. Acesso em: 04 jan. 2021.

DAVID, H. M. S. L. et al. *Pandemics, crisis conjunctures and professional practices: what is the role of nursing with regard to Covid-19?*. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20190254>. Acesso em: 23 jun. 2021.

DAVIDSON, P. M.; ELLIOTT, D.; DALY, J. *Clinical leadership in contemporary clinical practice: implications for nursing in Australia*. **Journal of Nursing Management**, v. 14, n. 3, p. 180-7, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00555.x>. Acesso em: 15 jul. 2021.

DIERCKX, C. B. et al. *Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study*. **Journal of Nursing Management**, v. 16, n. 6, p. 753-63, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00930.x>. Acesso em: 08 jul. 2021.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. A. Coaching como Instrumento para o Desenvolvimento de Líderes. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, v. 1, n. 1, 2017. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/322>. Acesso em: 14 jul. 2021.

FERREIRA, L. et al. Educação Permanente em Saúde na atenção primária: uma revisão integrativa da literatura. **Saúde em Debate**, v. 43, n. 120, p. 223-239, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104201912017>. Acesso em: 21 jun. 2021.

FILATRO, A. **Design instrucional contextualizado**. São Paulo: SENAC, 2007.

FILATRO, A. **Design instrucional na prática**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

FILATRO, A. **Design instrucional contextualizado: educação e tecnologia**. Brasil: Editora Senac São Paulo, 2019a.

FILATRO, A. **Design instrucional 4.0: Inovação em educação corporativa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva educação, 2019b.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 11 jan. 2021.

FOSTER, A. A. et al. *Strengthening and Institutionalizing the Leadership and Management Role of Frontline Nurses to Advance Universal Health Coverage in Zambia*. **Global Health: Science and Practice**, v. 6, n. 4, p. 736-746, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.9745/GHSP-D-18-00067>. Acesso em: 14 jul. 2021.

FREITAS, A. L. S. **Registro (verbete)**. In: STRECK, D.; REDIN, E.; ZITKOSKI, J. (Org.). *Dicionário Paulo Freire*. 2. ed. rev. amp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2010. p. 355-356.

FREITAS, A. L. S.; MACHADO, M. E.; SOUZA, M. S. O Diário de Registros como instrumento de (trans)formação docente. **Ambiente e educação - Revista de Educação Ambiental**, v. 22, n. 2, p. 6-27, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/ambeduc.v22i2.7886>. Acesso em: 18 jul. 2022.

FREITAS, M.; PEREIRA, E. R. *The field diary and its possibilities*. **Quaderns de Psicologia**, v. 20, n. 3, p. 235, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1461>. Acesso em: 19 jul. 2022.

GADELHA, M. M. T. et al. Tecnologias educativas no processo formativo: discurso dos acadêmicos de enfermagem. **Revista de Enfermagem UFPE**, v. 13, n. 1, p. 155-161, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v13i01a234817p155-161-2019>. Acesso em: 05 jan. 2021.

GALVÃO, E. C. F.; PÜSCHEL, V. A. A. Aplicativo multimídia em plataforma móvel para o ensino da mensuração da pressão venosa central. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, p. 107-115, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000700016>. Acesso em: 02 ago. 2021.

GERMAIN, A. et al. *The use of reflective diaries in end of life training programmes: a study exploring the impact of self-reflection on the participants in a volunteer training programme*. **BMC Palliative Care**, v. 15, n. 1, p. 28, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12904-016-0096-5>. Acesso em: 19 jul. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, H. P.; TAVARES, R. R. Autoconhecimento e aprendizagem: uma educação de qualidade. **Revista Unifitalo em Pesquisa**, v. 6, n. 2, p. 188-203, 2016. Disponível em: www.italo.com.br/portal/cepesq/revistaeletrônica.html. Acesso em: 19 jul. 2022.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008>. Acesso em: 18 jun. 2021.

GOUDREAU, J. et al. *A competency-based approach to nurses' continuing education for clinical reasoning and leadership through reflective practice in a care situation*. **Nurse Education in Practice**, v. 15, n. 6, p. 572–578, 2015. Disponível em: 10.1016/j.nepr.2015.10.013. Acesso em: 20 jul. 2022.

GOUVÊA, D. G. T. et al. Uma má decisão incomoda muita gente, em tempos de covid-19 incomoda muito mais. In: Congresso latino-americano de varejo e consumo, 13., 2020, São Paulo. **Repositório FGV de Conferências**. São Paulo: FGV, 2020. p. 1-11.

GROSSMAN, S. *Assisting critical care nurses in acquiring leadership skills: Development of a leadership and management competency checklist*. **Dimensions of Critical Care Nursing**, v. 26, n. 2, p. 57-65, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/00003465-200703000-00005>. Acesso em: 14 jul. 2021.

GUADANHIN, C. Autoconhecimento, sucesso e liderança: como a prática de estudar e conhecer a si mesmo pode impactar na trajetória de um líder e transformar suas comunidades de influência?. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 6, 2022. Disponível em: doi.org/10.51891/rease.v8i6.5940. Acesso em: 13 jul. 2022.

HECKEMANN; SCHOLS; HALFENS, R. J. G. *A reflective framework to foster emotionally intelligent leadership in nursing*. **Journal of Nursing Management**, v. 23, n. 6, p. 744–753, 2015. Disponível em: 10.1111/jonm.12204. Acesso em: 15 jul. 2022.

HELWEG-JOERGENSEN, S. et al. *Using a mobile diary app in the treatment of borderline personality disorder: Mixed methods feasibility study*. **Journal of Medical Internet Research Formative Research**, v. 3, n. 3, p. e12852, 2019. Disponível em: 10.2196/12852. Acesso em: 19 jul. 2022.

HEWISON, A.; MORRELL, K. *Leadership development in the English National Health Service: A counter narrative to inform policy*. **International Journal of Nursing Studies**, v. 51, n. 4, p. 677-88, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.08.004>. Acesso em: 08 jul. 2021.

HODECKER, M.; ALVES, R. B. Estratégias da Psicologia para o gerenciamento de crises. **Psicologia da UNISC**, v. 2, n. 1, p. 61-75, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v2i2.10922>. Acesso em: 15 jan. 2021.

JACK, K. et al. *Clinical leadership in nursing students: A concept analysis*. **Nurse education today**, v. 108, p. 105173, 2022. Disponível em: 10.1016/j.nedt.2021.105173. Acesso em: 18 jul. 2022.

JAFARI, F. et al. Predicting positive organizational behavior based on structural and psychological empowerment among nurses. **Cost Effectiveness and Resource Allocation**, v. 19, n. 1, p. 38, 2021. Disponível em: 10.1186/s12962-021-00289-1. Acesso em: 15 jul. 2022.

JEANS, M. L. *Strengthening Mentorship for Leadership Development*. **Nursing Leadership**, v. 19, n. 2, p. 28-30, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.12927/cjnl.2006.18170>. Acesso em: 14 jul. 2021.

- JIANG, X. et al. *Leader self-development: Why do people develop themselves as leaders?*. **Business Horizons**, v. 64, n. 2, p. 239–248, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.002>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- JIMOH, F. et al. *Comparing diet and exercise monitoring using smartphone app and paper diary: A two-phase intervention study*. **Journal of Medical Internet Research mHealth and uHealth**, v. 6, n. 1, p. e17, 2018. Disponível em: [10.2196/mhealth.7702](https://doi.org/10.2196/mhealth.7702). Acesso em: 19 jul. 2022.
- JOSEPH, M. L.; HUBER, D. L. *Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities*. **Journal of Healthcare Leadership**, v. 7, p. 55-64, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.2147/JHL.S68071>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- KOERICH, C.; ERDMANN, A. L.; LANZONI, G. M. M. *Professional interaction in management of the triad: Permanent Education in Health, patient safety and quality*. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 28, p. e3379, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4154.3379>. Acesso em: 14 jul. 2021.
- KUMAR, A. et al. *Impact of COVID-19 on greenhouse gases emissions: A critical review*. **The Science of the Total Environment**, v. 806, n. 150349, p. 150349, 2022. Disponível em: [10.1016/j.scitotenv.2021.150349](https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.150349). Acesso em: 18 jul. 2022.
- LEAL, L. A. et al. *Desafios para desenvolver competências no âmbito hospitalar*. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 22, n. 1099, p. 1-8, 2018. Disponível em: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20180042>. Acesso em: 13 jan. 2021.
- LEE, A.; WILLIS, S.; TIAN, A. W. *Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation*. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 3, p. 306-325, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2220>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- LEINONEN, T. et al. *Mobile apps for reflection in learning: A design research in K-12 education*. **British Journal of Educational Technology**, v. 47, n. 1, p. 184–202, 2014. Disponível em: [10.1111/bjet.12224](https://doi.org/10.1111/bjet.12224). Acesso em: 18 jul. 2022.
- LEV-ON, A.; LOWENSTEIN-BARKAI, H. *Viewing diaries in an age of new media: An exploratory analysis of mobile phone app diaries versus paper diaries*. **Methodological Innovations**, v. 12, n. 1, p. 205979911984444, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2059799119844442>. Acesso em: 19 jul. 2022.
- LI, M. et al. *Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation*. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 5, p. 732-750, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- LIMA, N. T.; BUSS, P. M.; PAES-SOUSA, R. *A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária*. **Caderno de Saúde Pública**, v. 36, n. 7, p. 1-4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00177020>. Acesso em: 28 out. 2020.

LIMA, A. F. C. et al. **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

LIMA, E. C. et al. Incidentes críticos relacionados à liderança do enfermeiro em Centros de Terapia Intensiva. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 70, n. 5, p. 1018-1025, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0137>. Acesso em: 16 ago. 2020.

LIMA, A. M. et al. Relações entre a pandemia de COVID-19 e a saúde mental dos profissionais de enfermagem. **Saúde Coletiva**, v. 10, n. 54, p. 2699-2706, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2020v10i54p2699-2706>. Acesso em: 15 ago. 2020.

LIMA, M. C. et al. Bia: Um Aplicativo de Redução de Danos Analítico-Comportamental. **Perspectivas em Análise do Comportamento**, v. 13, n. 1, p. 421-435, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18761/VEEM12234>. Acesso em: 13 jul. 2022.

LINS, M. L.; BALSANELLI, A. P.; NEVES, V. R. Estratégias para ensinar liderança na graduação de Enfermagem. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 19, n. 3226, p. 1-8, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.2018193226>. Acesso em: 03 jan. 2020.

LUCENA, S.; SANTOS, E. APP-DIÁRIO na formação de pesquisadores em Programa de Pós-Graduação em Educação. **Educação Unisinos**, v. 23, n. 4, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4013/edu.2019.234.18162>. Acesso em: 18 jul. 2022.

MACHADO, L. M.; CAMPONOGARA, S.; MOREIRA, D. Y. I. O empoderamento como componente do trabalho do enfermeiro: tendência de teses e dissertações. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 83103–83117, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-493>. Acesso em: 18 jul. 2022.

MADRUGA, R. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2018.

MAFRA, A. L. S.; SANTOS, E. M. O ensino de gerência e o desenvolvimento de competências gerais em enfermagem na graduação: uma revisão de literatura. **Unifunec Ciências da saúde e biológicas**, v. 2, n. 4, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24980/ucsb.v2i4.2412>. Acesso em: 11 jan. 2021.

MATTEI, L. **A crise econômica decorrente do covid-19 e as ações da equipe econômica do governo atual**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2020. Disponível em: <https://noticias.paginas.ufsc.br/files/2020/03/31.03.20-TD-NECAT-035-2020.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

MAZIERO, V. G. et al. *Positive aspects of authentic leadership in nursing work: integrative review*. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 6, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>. Acesso em: 18 jun. 2021.

MELLO, A. L. et al. Estratégia organizacional para o desenvolvimento de competências de enfermeiros: possibilidades de Educação Permanente em Saúde. **Escola Anna Nery**, v. 22, n. 1, p. 1-5, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2017-0192>. Acesso em: 13 jan. 2021.

MENEGAZ, J. C.; FONTES, V. M. S. *Executive coaching* para desenvolvimento de competências de enfermeiras líderes. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 24, p. e-1281, 2020. Disponível em: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20200010>. Acesso em: 14 jul. 2021.

MOURA, R. M. G.; NETO, U. R. M. As tecnologias educacionais em saúde na promoção e proteção do aleitamento materno. **REAS/EJCH**, São Paulo, v. 12, n. 10, p. 1-10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.25248/reas.eXX.2019>. Acesso em: 06 jan. 2021.

MOURA, A. A. et al. *Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review*. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, n. 1, p. 315-320, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0743>. Acesso em: 21 jun. 2021.

MUNARI, D. B. et al. Sucessão de lideranças: uma reflexão necessária para o futuro da enfermagem. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 21, n. 1, p. 1-7, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/ree.v21.54787>. Acesso em: 21 jun. 2021.

MUTRO, M. E. G. **Adaptação transcultural e validação da escala *Leader Empowering Behaviour* para a cultura brasileira**. 2017. 121 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Faculdade de Medicina, Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Botucatu, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/152772>. Acesso em: 23 jun. 2021.

MUTRO, M. E. G. et al. *Adaptation and validation of the Brazilian Portuguese version of the Leader Empowering Behavior scale*. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, n. 5, p. 1-7, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0157>. Acesso em: 23 jun. 2021.

NESPOLI, G. Os domínios da Tecnologia Educacional no campo da Saúde. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 17, n. 47, p. 873-884, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832013005000028>. Acesso em: 23 jun. 2021.

NOGUEIRA, A. L. G. et al. Planejamento de sucessão de lideranças em enfermagem: caminhos para sua elaboração. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, p. e03758, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020022103758>. Acesso em: 14 jul. 2021.

PAIXÃO, C. R.; SOUZA, D. A. Análise dos estilos de liderança em uma Administração Pública. **Revista digital de gestão e negócios**, v. 2, n. 3, p. 88-105, 2020. Disponível em: <https://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/1041/89>. Acesso em: 28 dez. 2020.

PEDERSEN, A. et al. *A Nursing Leadership Immersion Program: Succession Planning Using Social Capital. The Journal of Nursing Administration*, v. 48, n. 3, p. 168-74, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000592>. Acesso em: 18 jul. 2021.

PEREIRA, M. V. et al. Liderança transformacional: clube de leitura para enfermeiros gerentes de urgência e emergência. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 73, n. 3, p. 1-8, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0504>. Acesso em: 21 dez. 2020.

PETERS, M. D. J. et al. **Capítulo 11: Revisões do escopo** (versão 2020). In: AROMATARIS, E.; MUNN, Z. *JBI Manual for Evidence Synthesis*. JBI, 2020. Disponível em: <https://wiki.jbi.global/display/MANUAL/Chapter+11%3A+Scoping+reviews>. Acesso em: 21 dez. 2020.

PHILLIPS, N.; BYRNE, G. *Enhancing frontline clinical leadership in an acute hospital trust. Journal of Clinical Nursing*, v. 22, n. 17-18, p. 2625-35, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jocn.12088>. Acesso em: 14 jul. 2021.

PISSAIA, L. F. et al. Tecnologia educacional no processo de formação de enfermeiros. *Cinergis*, v. 18, n. 3, p. 1-7, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17058/cinergis.v18i3.8865>. Acesso em: 04 jan. 2020.

RAMOS, D. et al. **Trilhas de Aprendizagem em Ambientes Virtuais de Ensino-aprendizagem: Uma Revisão Sistemática da Literatura**. In: Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, 1., 2015, Porto Alegre. Anais do XXVI Simpósio Brasileiro de Informática na Educação. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2015. p. 338.

RACHE, B. et al. **Necessidades de Infraestrutura do SUS em Preparo à COVID-19: Leitos de UTI, Respiradores e Ocupação Hospitalar**. São Paulo: IEPS, 2020. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/files/NT3%20vFinal.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2020.

RACHED, C. D. A; SANTOS, J. N.; FERREIRA, V. C. G. Bases teórica dos estilos de liderança: uma breve revisão. *International Journal of Health Management Review*, v. 6, n. 2, p. 1-8, 2020. Disponível em: <https://www.ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229>. Acesso em: 28 dez. 2020.

RAMSEUR, P. et al. *The implementation of a Structured Nursing Leadership Development Program for Succession Planning in a Health System. The Journal of Nursing Administration*, v. 48, n. 1, v. 25-30, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000566>. Acesso em: 14 jul. 2021.

REICHARD, R. J.; JOHNSON, S. K. *Leader self-development as organizational strategy. The Leadership Quarterly*, v. 22, n. 1, p. 33-42, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>. Acesso em: 19 jul. 2022.

RENNER, B. et al. *Computer-supported reflective learning: how apps can foster reflection at work. Behaviour & Information Technology*, v. 39, n. 2, p. 167-187, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1595726>. Acesso em: 19 jul. 2022.

RIGOBELLO, J. L. et al. Estágio Curricular Supervisionado e o desenvolvimento das competências gerenciais: a visão de egressos, graduandos e docentes. **Escola Anna Nery**, v. 22, n. 2, p. 1-10, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2017-0298>. Acesso em: 14 jan. 2021.

RIBEIRO, Y. C.; SANTIAGO, L. C.; LOURO, L. F. M. A tecnologia da informação no ensino de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Research, Society and Development**, v. 9, n.11, p. 1-25, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i11.10245>. Acesso em: 05 jan. 2021.

ROSS, P.; CROSS, R. *Rise of the e-Nurse: the power of social media in nursing*. **Contemporary Nurse**, v. 55, n. 2, p. 211-220, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10376178.2019.1641419>. Acesso em: 21 jun. 2021.

ROTHBARTH, S.; WOLFF, L. D. G.; PERES, A. M. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 18, n. 2, p. 321-329, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-07072009000200016>. Acesso em: 16 jun. 2021.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, n. 1, p. 109-112, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672008000100017>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SADE, P. M. C.; PERES, A. M. *Development of nursing management competencies: guidelines for continuous education services*. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 49, n. 6, p. 988-94, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-623420150000600016>. Acesso em: 14 jul. 2021

SALOMÃO, A. H. M.; NEVES, M. R.; SILVA, J. A. O. Estilos de liderança x desempenho da equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG. **Revista GETS**, v. 3, p. 62-80, 2020. Disponível em: <https://ojs3x.gets.science/index.php/get/article/view/58/62>. Acesso em: 30 dez. 2020.

SALVADOR, P. T. C. O. et al. Validação de objeto virtual de aprendizagem para apoio ao ensino da sistematização da assistência de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 1, p. 11-19, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0537>. Acesso em: 04 jan. 2021.

SERZEDELLO, N. T. B.; TOMAÉL, M. I. Produção Tecnológica da Universidade Estadual de Londrina (UEL): Mapeamento da área de Ciências Agrárias pela Plataforma Lattes. **AtoZ: novas práticas em informações e conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 23-37, 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/41281/25201>. Acesso em: 03 ago. 2021.

SCHOLES, J.; TRAPANI, J. *Succession planning: a case for revisiting the process in critical care*. **Nursing in Critical Care**, v. 22, n. 4, p. 193-4, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/nicc.12308>. Acesso em: 14 jul. 2021.

SILVA, C. R. E. *Vocational Guidance, mentoring, coaching and counseling: some similarities and particularities in practice*. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v.

11, n. 2, p. 299-309, 2010. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200014.

Acesso em: 15 jul. 2021.

SILVA, E. A. P.; ALVES, D. R. L.; FERNANDES, M. N. O papel do professor e o uso das tecnologias educacionais em tempos de pandemia. **Cenas Educacionais**, v. 4, n.10740, p. 1-17, 2021. Disponível em:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/10740/7765>. Acesso em: 21 jun. 2021.

SILVA, V. L.; CAMELO, S. H. H. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. **Revista de Enfermagem da UERJ**, v. 21, n. 4, p. 533-539, 2013. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/10031/7817>. Acesso em: 06 jan. 2021.

SILVA, D. M. L.; CARREIRO, F. A.; MELLO, R. Tecnologias educacionais na assistência de enfermagem em educação em saúde: revisão integrativa. **Revista de Enfermagem da UFPE**, v. 11, n. 2, p. 1044- 1051, 2017. Disponível em:

<https://dx.doi.org/10.5205/reuol.10263-91568-1-RV.1102sup201721>. Acesso em: 06 jan. 2021.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 1-10, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/36370>.

Acesso em: 03 ago. 2021.

SILVA, V. L. S. et al. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 51, n. e03206, p. 1-10, 2017a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1980-220x2016099503206>. Acesso em: 30 dez. 2020.

SILVA, L. A. A. et al. Educação permanente em saúde na atenção básica: percepção dos gestores municipais de saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 38, n. 1, p. 1-9, 2017b. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.58779>. Acesso em: 30 dez. 2020.

SILVA, C. M. et al. A Pandemia de COVID-19: Vivendo no Antropoceno. **Revista Virtual de Química**, v. 12, n. 4, p. 1-17, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21577/1984-6835.20200081>. Acesso em: 28 out. 2020.

SILVA, L. F. M. et al. Conjuntura sociopolítica brasileira da pandemia decretada em 2020 pela OMS. **Brazilian Journal of Surgery and Clinical Research**, v. 38, n. 3, p. 25-30, 2022. Disponível em: https://www.mastereditora.com.br/periodico/20220508_111604.pdf. Acesso em: 19 jul. 2022.

SILVEIRA, M. S.; COGO, A. L. P. Contribuições das tecnologias educacionais digitais no ensino de habilidades de enfermagem: revisão integrativa. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 38, n. 2, p. 1-8, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.02.66204>. Acesso em: 04 jan. 2021.

SCHMIDT, F.; MELLO, J.; CAVALCANTE, P. Coordenação governamental na crise da covid-19: breve proposta de ação. **Radar**, Brasília, v. 20, p. 11-16, 2020a. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10116/1/Radar_62_coordena%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 15 jan. 2021.

SOUZA, G. P. et al. Estratégias para o desenvolvimento da competência liderança para enfermeiros nos serviços de saúde: uma revisão de escopo. **Open Science Framework Registries**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/SHMVJ>. Acesso em: 15 abr. 2021.

TEIXEIRA, C. A.; BARBIERI-FIGUEIREDO, M. C. Empoderamento e satisfação profissional em Enfermagem: uma revisão integrativa, em consonância com a Teoria Estrutural. **Referência - Revista de Enfermagem**, v. 4, n. 6, p. 151-160, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388241612008>. Acesso em: 18 jul. 2022.

TREVISO, P. et al. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, p. 1-15, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.59>. Acesso em: 23 jun. 2021.

TRIANA, H. I.; FERNÁNDEZ, F. V.; FERNÁNDEZ, J. L. *Delimitacion tematica de la investigacion en inteligencia competitiva a través de su publicación en revistas científicas*. **Revista UNISCI**, v. 16, n. 47, p. 209-222, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31439/UNISCI-9>. Acesso em: 15 jul. 2022.

TRICCO, A. C. et al. PRISMA *Extension for Scoping Reviews (PRISMA ScR): Checklist and Explanation*. **Annals of Internal Medicine**, v. 169, n. 7, p. 467-473, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7326/M18-0850>. Acesso em: 23 jun. 2021.

TRINDADE, J. F.; FONSECA, T.; TRINDADE, L. Jogos sérios no ensino/aprendizagem conceitual. **Journal on Advances in Theoretical and Applied Informatics**, v. 4, n. 1, p. 36-44, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.26729/jadi.v4i1.2749>. Acesso em: 07 jan. 2021.

VALLE, R. B. L. R. et al. *The relationship between the authentic leadership of nurses and structural empowerment: a systematic review*. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55 n. e03667, p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2019029003667>. Acesso em: 07 jan. 2021.

VASCONCELOS FILHO, J. P. M.; MACHADO, E. T. M.; SILVA, A. N. Análise dos aplicativos para smartphones com potencial terapêutico em psicoterapia disponíveis em língua portuguesa. **Revista Cearense de Psicologia**, 2019. Disponível em: <http://periodicos.uniateneu.edu.br/index.php/revista-cearense-de-psicologia/article/view/21/19>. Acesso em: 20 jul. 2022.

VIANNA, E. C. C. et al. *Management of resources in a federal emergency hospital during the COVID-19 pandemic*. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0149>. Acesso em: 22 abr. 2022.

VIEIRA, C. A.; BENEVIDES, T. M. Liderança por propósito: uma análise do potencial da AIESEC para o desenvolvimento de jovens e líderes. **Revista Formadores – Vivências e Estudos**, v. 11, n. 2, p. 6-24, 2018. Disponível em: <https://www.seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/download/994/756> 17/07/2022. Acesso em: 18 jul. 2022.

VIEIRA, C. A. G. et al. *Soft skills and hard skills for nursing management in times of crisis*. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 7, p. e15011729644, 2022. Disponível em: 10.33448/rsd-v11i7.29644. Acesso em: 19 jul. 2022.

WALKER, D. O. H.; REICHARD, R. J. *On Purpose: Leader Self-Development and the Meaning of Purposeful Engagement*. **Journal of Leadership Studies**, v. 14, n. 1, p. 26-38, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/jls.21680>. Acesso em: 18 jul. 2022.

WALUMBWA, F. O. et al. *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206307308913> Acesso em: 23 jun. 2021.

WERNECK, G. L.; CARVALHO, M. S. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Caderno de Saúde Pública**, v. 36, n. 5, p. 1-4, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311x00068820>. Acesso em: 28 out. 2020.

WHO. *Director-General's statement on IHR Emergency Committee on Novel Coronavirus (2019-nCoV)*. Genebra, 2020. Disponível em: [https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov)). Acesso em: 13 ago. 2020.

YOUNAS, A. et al. *Role and application of self-awareness in managerial practice: A qualitative study of nurse managers*. **Journal of Nursing Management**, v. 29, n. 4, p. 785-793, 2021. Disponível em: 10.1111/jonm.13219. Acesso em: 13 jul. 2022.

ZIPF, A. L.; POLIFRONI, E. C.; BECK, C. T. *The experience of the nurse during the COVID-19 pandemic: A global meta-synthesis in the year of the nurse*. **Journal of Nursing Scholarship**, v. 54, n. 1, p. 92-103, 2022. Disponível em: 10.1111/jnu.12706. Acesso em: 22 abr. 2022.

7 ANEXOS E APÊNDICES

APÊNDICE 1 – REVISÃO DE ESCOPO

Estratégias para o desenvolvimento da liderança dos enfermeiros nos serviços de saúde: revisão de escopo

RESUMO

Objetivo: mapear as estratégias de desenvolvimento da competência liderança dos enfermeiros nos serviços de saúde. **Método:** trata-se de uma revisão de escopo conforme proposto pelo Instituto *Joanna Briggs*. Utilizou-se como critérios de inclusão: artigos científicos originados de pesquisas de fontes primárias e secundárias, relatos de experiência, estudos de casos e **artigos de reflexão** com conteúdo completo disponível, sem restrição de idioma ou ano de publicação, que descrevessem estratégias para o desenvolvimento da competência liderança direcionada à profissionais enfermeiros nos serviços de saúde. **Resultados:** doze artigos compuseram a amostra, os quais apresentaram como estratégias os programas de desenvolvimentos de líderes, os programas com foco no planejamento de sucessão, os processos de tutorias como o *coaching* e *mentoring* e a inovação. **Conclusão:** observou-se que embora os estudos reconheçam a liderança de enfermagem como competência essencial para prática profissional do enfermeiro, poucos trazem estratégias de desenvolvimento, especialmente em serviços de saúde.

Descritores: Liderança; Enfermeiras e Enfermeiros; Serviços de Saúde.

INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos a organização do trabalho tem se alterado. O avanço tecnológico e as mudanças sociais e culturais possibilitaram um modo diferente das pessoas se relacionarem⁽¹⁾. Ademais, a prestação de cuidados complexos e o déficit de profissionais de enfermagem tem sido uma realidade dos sistemas de saúde⁽²⁾. Identificar aspectos que favorecem a liderança de enfermagem minimiza as consequências de um sistema sobrecarregado⁽²⁾. Nesse sentido, a enfermagem é tida como profissão crucial para o sistema de saúde pois colabora diretamente com a implantação e implementação de políticas de saúde e sua consequente manutenção⁽³⁾.

A liderança de enfermagem quando realizada de modo efetiva, motiva e incentiva o desenvolvimento de um cenário de sucesso, seja na assistência direta ao paciente, ou em um contexto de gestão. Dessa forma, é essencial que a liderança de enfermagem seja estimulada e promovida em todos os contextos, do cenário clínico a administração, na educação, na política e na pesquisa^(4,5).

A liderança é uma competência fundamental na gestão de equipes e passível de ser desenvolvida. Em tempos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA) é necessário que o indivíduo busque por atualização profissional continuamente, com vista a ser estratégico para sua instituição e estar ativo no mercado de trabalho⁽⁶⁾. O resultado do trabalho da enfermagem depende dentre outros fatores, de um ambiente harmonioso, da motivação grupal e da valorização das relações interpessoais de modo que venha influir na produtividade e efetividade da assistência⁽⁷⁾.

Além disso, a presença de enfermeiros que exerçam a liderança oportuniza a construção de espaços de apoio e orientação, por meio da relação que desenvolvem com a equipe, pacientes e familiares. Dessa forma, a atuação do líder é fundamental para favorecer que a missão, valores e princípios estabelecidos pela gestão sejam implementados⁽⁸⁾. E o estilo de liderança varia conforme a personalidade do líder e a sua forma de agir⁽⁹⁾.

Hodiernamente questiona-se a manutenção de métodos tradicionais para o desenvolvimento da liderança⁽¹⁰⁾. Empregar meios inovadores e criativos de ensino-aprendizagem contribui para a formação e aprimoramento de práticas dos líderes. Nesse sentido, torna-se necessário que haja mudanças no processo formativo dos enfermeiros desde a graduação⁽¹¹⁾.

Em síntese, a liderança de enfermagem influencia diretamente a definição de resultados para a instituição de saúde e o desfecho do cuidado ao paciente, o que reforça a necessidade de compreender como as práticas de liderança podem ser desenvolvidas⁽²⁾.

A inquietação em realizar essa revisão de escopo surge da necessidade em identificar novas possibilidades de estratégias de desenvolvimento de liderança especialmente no cenário atual de crise decorrente da pandemia da Covid-19 e do aumento da demanda dos serviços de saúde. Por essa razão, a revisão de escopo objetivou mapear as estratégias de desenvolvimento da competência liderança dos enfermeiros nos serviços de saúde.

MÉTODOS

Trata-se de revisão de escopo conforme o método proposto pelo Instituto *Joanna Briggs* (JBI)⁽¹²⁾. Assim, a presente revisão de escopo foi registrada na plataforma *Open Science Framework*⁽¹³⁾, e seguiu as recomendações propostas pelo *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews* (PRISMA-ScR)⁽¹⁴⁾.

Para a construção da pergunta de pesquisa foi utilizada a estratégia PCC (População, Conceito e Contexto) que permite a criação de um panorama sobre a temática a ser estudada, com vistas a favorecer a construção da pergunta do estudo, a realização de busca e a priorização de critérios de inclusão e exclusão⁽¹²⁾. A partir da definição da População (Enfermeiro), Conceito (Estratégias para o desenvolvimento da competência liderança) e Contexto (Serviços de saúde), elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são as estratégias utilizadas para o desenvolvimento da competência liderança por enfermeiros nos serviços de saúde?

A coleta de dados ocorreu entre 23 de abril a 13 de maio de 2021 nas bases de dados PubMed/MEDLINE, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), no portal da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) e através do portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) as bases *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature* (CINAHL), *Web of Science* e *Scopus*. A escolha das bases de dados baseou-se no quantitativo de indexação de artigos primários da área da saúde.

Foram utilizados os seguintes Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) e *Medical Subject Headings* (MeSH): Enfermeiras e enfermeiros (*Nurses*), Liderança (*Leadership*), Serviços de Saúde (*Health Services*), Competência Profissional (*Professional Competence*) e Capacidade de Liderança e Governança (*Leadership and Governance Capacity*) que combinados com operadores booleanos resultou na estratégia de busca (Figura 1), a qual foi testada e aplicada em todas as bases de dados supramencionadas.

ESTRATÉGIA DE BUSCA:	
("Liderança" OR "Leadership" OR "Liderazgo" OR "Capacidade de Liderança e Governança" OR "Leadership and Governance Capacity" OR "Capacidad de Liderazgo y Gobernanza") AND ("Competência Profissional" OR "Professional Competence" OR "Competencia Profesional" OR "Competence, Professional" OR "Expertise Generalization" OR "Expertise, Technical" OR "Generalization of Expertise" OR "Technical Expertise") AND ("Serviços de Saúde" OR "Health Services" OR "Servicios de Salud" OR "Serviço de Saúde" OR "Serviços de Atenção ao	

Paciente" OR "Health Service" OR "Services, Health" OR "Servicio de Salud" OR "Servicios de Atención al Paciente") AND ("Enfermeiras e Enfermeiros" OR "Nurses" OR "Enfermeras y Enfermeros" OR "Enfermeira" OR "Enfermeira e Enfermeiro" OR "Enfermeiras" OR "Enfermeiro e Enfermeira" OR "Enfermeiros Registrados" OR "Enfermeiros e Enfermeiras" OR "Nurse" OR "Nurse, Registered" OR "Nurses, Registered" OR "Nursing Personnel" OR "Personnel, Nursing" OR "Registered Nurse" OR "Registered Nurses" OR "Enfermera" OR "Enfermera y Enfermero" OR "Enfermeras" OR "Enfermero y Enfermera" OR "Enfermeros Registrados" OR "Enfermeros y Enfermeras" OR "Enfermeiros" OR "Nurses, Male" OR "Enfermeros")

Figura 1 - Estratégia de busca. Curitiba, PR, Brasil, 2021

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Foram incluídos estudos originados de pesquisas de fontes primárias e secundárias, relatos de experiência, estudos de casos e **artigos de reflexão**, com conteúdo completo disponível, sem restrição de idioma ou ano de publicação, que descrevam estratégias para o desenvolvimento da competência liderança direcionada à profissionais enfermeiros nos serviços de saúde. Foram excluídos os estudos de construção e validação de instrumentos, adaptação transcultural, construção de formas curtas e carta ao editor.

A seleção de estudos incluídos na revisão aconteceu em três etapas: 1) remoção de duplicatas; 2) título e triagem do resumo; 3) Análise do texto completo: os estudos selecionados na etapa anterior foram lidos na íntegra por dois revisores, de modo independente (GPS, RILB) e selecionados a partir dos critérios de inclusão e exclusão. As divergências foram resolvidas por decisão de um terceiro revisor (TAS).

Além disso, foi realizada uma busca nas referências dos estudos incluídos, a fim de identificar artigos potenciais que se enquadrasse com os critérios da presente revisão, nessa busca, incluiu-se um estudo.

Na etapa de extração dos dados, as informações dos estudos incluídos na pesquisa, foram organizados em um quadro elaborado pelas pesquisadoras no *Office Microsoft Word®* Versão 2010.

RESULTADOS

Foram identificados 899 estudos e 01 estudo da literatura cinzenta, totalizando 900 estudos. Destes 356 estudos duplicados foram retirados. Posteriormente, ao realizar a leitura de títulos e resumos dos 543 estudos, 504 foram eliminados pois não atendiam os critérios estabelecidos e apenas 39 seguiram para segunda fase de análise, a leitura completa. Após a leitura completa, estudos foram excluídos por não descreverem estratégias utilizadas no desenvolvimento da liderança, e desta maneira, foram incluídos nessa revisão 12 artigos. Os resultados da busca e seleção estão apresentados no fluxograma PRISMA-ScR (Figura 2).

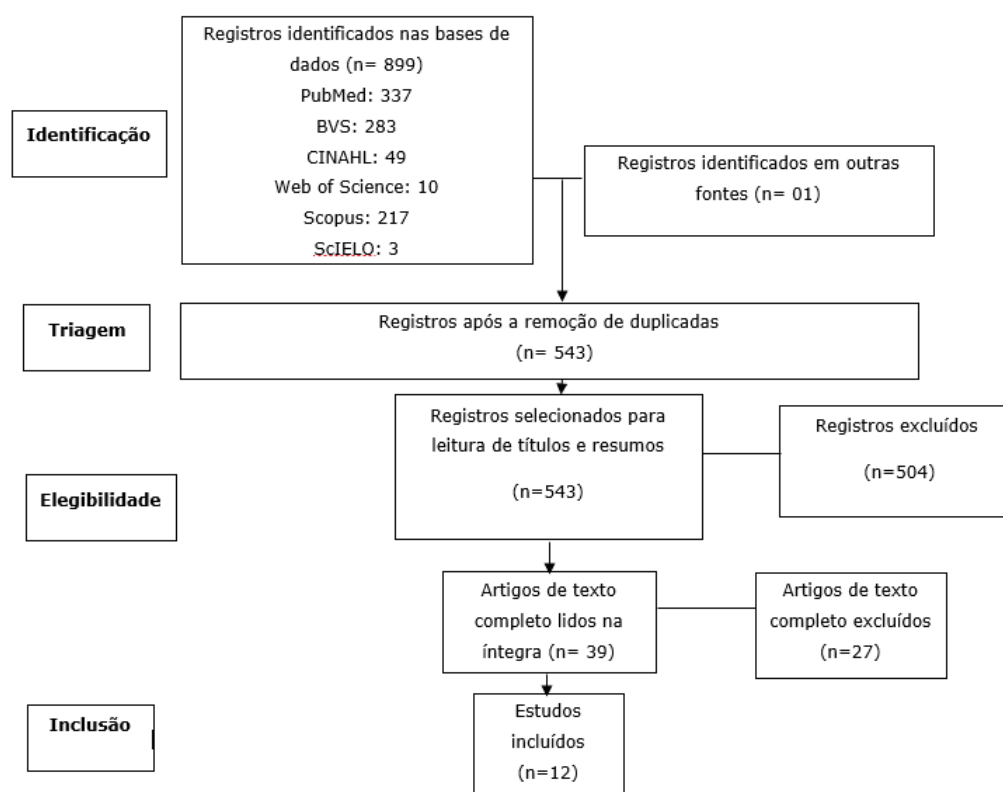


Figura 2 - Diagrama de fluxo PRISMA-ScR. Curitiba, PR, Brasil, 2021

Fonte: Adaptado de Tricco et al, 2018.

Os 12 artigos dessa revisão foram publicados entre os anos de 1996 a 2019, sendo 2006 e 2018 os anos que apresentaram maior quantidade de publicação, com três estudos cada (25%). Em relação ao país de origem dos estudos, observou-se predominância das publicações com origem nos Estados Unidos da América (EUA) com três estudos (25%), seguido da Inglaterra com dois estudos (16,6%). Com relação ao idioma de publicação, observou-se domínio do idioma inglês com 11 artigos (91,6%), apenas um artigo tinha procedência do Brasil e foi publicado no idioma português. No tocante ao método, encontrou-se quatro (33,3%) artigos qualitativos descritivos e exploratório e quatro (33,3%) artigos descritivos, os demais métodos - estudo de caso, estudo exploratório e um estudo descritivo com abordagem mista- apresentaram um estudo cada (8,3%). A síntese dos estudos incluídos nessa revisão encontra-se a seguir (Figura 3).

ID	Periódico/Ano de publicação	Título do estudo	Detalhamento metodológico	País de origem/ Idioma
A1 ⁽¹⁵⁾	Int J Nurs Stud Adv, 1996	<i>Developing nurse leaders for today and tomorrow, Part 1, foundations of leadership in practice</i>	Estudo descritivo	Inglês/ EUA
A2 ⁽¹⁶⁾	J Nurs Manag, 2006	<i>Clinical leadership in contemporary clinical practice: implications for nursing in Australia</i>	Estudo descritivo	Inglês/ Australia

A3 ⁽¹⁷⁾	Int J Nurs Stud Adv, 2006	<i>Nurse executives' perspectives on succession planning</i>	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Inglês/ EUA
A4 ⁽¹⁸⁾	Nurs Leadersh (Tor Ont), 2006	<i>Strengthening mentorship for leadership development</i>	Artigo de reflexão	Inglês/ Canadá
A5 ⁽¹⁹⁾	J Nurs Manag, 2008	<i>Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study</i>	Estudo de caso	Inglês/ Bélgica
A6 ⁽²⁰⁾	J Clin Nurs, 2013	<i>Enhancing frontline clinical leadership in an acute hospital trust</i>	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Inglês/ Inglaterra
A7 ⁽²¹⁾	J Healthc Leadersh, 2015	<i>Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities</i>	Estudo exploratório	Inglês/ EUA
A8 ⁽¹¹⁾	Esc Anna Nery, 2017	Liderança na enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Brasil/ Português
A9 ⁽²²⁾	Int J Nurs Stud Adv, 2018	<i>A Nursing Leadership Immersion Program: Succession Planning Using Social Capital</i>	Estudo descritivo	Inglês/ EUA
A10 ⁽²³⁾	Glob Health Sci Pract, 2018	<i>Strengthening and Institutionalizing the Leadership and Management Role of Frontline Nurses to Advance Universal Health Coverage in Zambia</i>	Relatórios de ação de campo. Estudo descritivo de abordagem mista	Inglês/ Zâmbia
A11 ⁽²⁴⁾	Int J Nurs Stud Adv, 2018	<i>The Implementation of a Structured Nursing Leadership Development Program for Succession Planning in a Health System</i>	Estudo descritivo	Inglês/ EUA
A12 ⁽²⁵⁾	J Nurs Manag, 2019	<i>Developing nursing leadership talent-Views from the NHS nursing leadership for south-east England</i>	Estudo qualitativo, descritivo e exploratório	Inglês/ Inglaterra

Figura 3 - Caracterização de autor, ano, objetivo, desenho do estudo e país de origem das publicações. Curitiba, PR, Brasil, 2021

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Com relação às estratégias para o desenvolvimento da liderança dos enfermeiros nos serviços de saúde recomendadas e utilizadas nos estudos, destacam-se os programas de desenvolvimentos de líderes (PDL) (A3¹⁷, A5¹⁹, A6²⁰, A8¹¹, A9²², A10²³, A11²⁴) alguns programas com enfoque no planejamento de sucessão (A3¹⁷, A9²², A11²⁴) tutorias e orientações por meio do *coaching* e *mentoring* (A2¹⁶, A3¹⁷, A4¹⁸, A9²², A10²³, A11²⁴, A12²⁵), educação permanente e continuada (A7²¹, A8¹¹) e *workshop* (A1¹⁵, A12²⁵). É importante mencionar, que nem todos os estudos aplicaram as estratégias recomendadas. A síntese das estratégias que foram recomendadas e utilizadas nos estudos encontra-se no quadro a seguir (Figura 4).

ID	Estratégia de desenvolvimento recomendada/utilizada	Contexto de aplicação
----	---	-----------------------

A1 ⁽¹⁵⁾	<i>Workshop</i> focado no modelo: Gerente como Modelo Desenvolvedor criado por Bradford e Cohen, que visa promover a excelência através do desenvolvimento das competências de cada indivíduo da equipe sob responsabilidade do gestor	Hospital
A2 ⁽¹⁶⁾	Programa de tutoria interna e externa a instituição; Doutorados; Projetos de progressão na carreira; Colaboração entre profissionais; Colaboração acadêmica e de serviço clínico; Desenvolvimento de competências relacionadas ao domínio afetivo, assim como de investigação e conhecimento (por exemplo, competências de negociação e resolução de conflitos)	Teórico
A3 ⁽¹⁷⁾	Planejamento de sucessão	Descreve como ocorreu o planejamento de sucessão em diferentes instituições
A4 ⁽¹⁸⁾	Mentoria	Teórico
A5 ⁽¹⁹⁾	PDL: Projeto de Desenvolvimento de Liderança Clínica (CLP)	Hospital acadêmico de grande porte
A6 ⁽²⁰⁾	PDL: Programa de ensino integrado para aprimorar o conhecimento e as habilidades de liderança e a aprendizagem pela ação para facilitar a aplicação do aprendizado à própria prática de liderança do indivíduo	Hospital
A7 ⁽²¹⁾	Inovação, treinamento em serviço, narrativa, estratégias de pensamento e prática reflexiva, educação continuada e Currículo	Teórico
A8 ⁽¹¹⁾	Educação permanente: Implantação de programas de desenvolvimento de líderes (PDL)	Teórico
A9 ⁽²²⁾	Programa de Imersão em Liderança em Enfermagem: Planejamento de sucessão usando capital social	Hospital
A10 ⁽²³⁾	PDL: Programa de aprendizado combinado baseado em competências para um certificado em liderança e prática de gestão	Unidades de saúde
A11 ⁽²⁴⁾	Planejamento de sucessão: Abordagem modular baseada na Web combinada com mentoria executiva de enfermagem/ <i>coaching</i> e <i>feedback</i> de mentores	Implementado em diferentes serviços do sistema de saúde.
A12 ⁽²⁵⁾	O <i>coaching</i> , a mentoria, apoio de colegas, estudos adicionais - incluindo cursos acadêmicos, de liderança, <i>workshops</i> e experiências	Teórico

Figura 4 – Estratégias utilizadas/recomendadas para o desenvolvimento da competência liderança do enfermeiro nos serviços de saúde. Curitiba, PR, Brasil, 2021

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A seguir foram detalhadas as estratégias de desenvolvimento de liderança que foram aplicadas nos estudos abrangidos na revisão.

O estudo A10⁽²³⁾, descreve a implantação e avaliação de um programa de aprendizado combinado com duração de 12 meses, em que a maior parte do aprendizado acontece no local de trabalho. O curso englobou componentes de aprendizagem *peer-to-peer*, *workshops*, atividades de comunicação contínuas, o uso de um aplicativo móvel que continha o acesso a apostilas e quadros, ferramentas de vídeo, áudio e texto, além de exercícios de revisão sem requerer uma conexão de rede ativa. O programa passou por uma intervenção de teste no ano de 2017 em que se

constatou aumento da capacidade de liderar equipes da linha de frente fortalecendo a cobertura universal de saúde e contribuindo com as habilidades do uso de tecnologias⁽²³⁾.

O estudo A9⁽²²⁾ descreve a implementação de um programa com foco no planejamento de sucessão. O programa possuía uma natureza holística com educação, exposição e aprendizagem, a liderança era desenvolvida através da aprendizagem didática, materiais escritos e a vivência com mentores. O programa mostrou-se eficaz para o desenvolvimento de líderes⁽²²⁾.

O artigo A5⁽¹⁹⁾ também relata a implantação de um programa de desenvolvimento de liderança de 12 meses, que utilizou uma abordagem de aprendizagem pela ação e a contribuição de um *feedback* 360°. Na avaliação desse programa identificou-se melhora das habilidades de comunicação, visão, desempenho e autoconsciência, contudo, constatou-se que a simples participação no programa era insuficiente para desenvolver a liderança clínica, visto que o processo de desenvolvimento da liderança deve ocorrer de forma contínua e interativa⁽¹⁹⁾. Permanecendo nesse enfoque, o artigo A6⁽²⁰⁾ relata a aplicação de um programa de desenvolvimento de liderança de ensino integrado e a aprendizagem pela ação, nesse estudo identificou-se que o desenvolvimento de gerentes é aprimorado por um programa que integra teoria, aprendizagem pela ação e um projeto baseado no contexto de atuação⁽²⁰⁾.

A liderança também é promovida mediante a oportunidade de orientação com líderes de enfermagem e outras profissões. Os estudos A3⁽¹⁷⁾, A9⁽²²⁾, A10⁽²³⁾, A11⁽²⁴⁾, utilizam da mentoria como parte integrante da estratégia de desenvolvimento de líderes, alguns utilizam dessa ferramenta dentro dos programas de desenvolvimento de líderes.

DISCUSSÃO

O ato de liderar assume variadas formas e transforma-se demasiadamente conforme a tarefa e o contexto, desse modo, é fundamental o debate acerca do desenvolvimento da liderança e maior variedade e disponibilidade de programas e atividades de promoção. O desenvolvimento de líderes não é um ato isolado, único, não é um processo fácil, mas compreende um processo contínuo, participativo e recíproco, entre líder e equipe de trabalho, requer preparação e empenho contínuo, mas é tido como fator crucial para o desenvolvimento da enfermagem^(19,26).

O processo de desenvolvimento de liderança deve ser iniciado ainda no processo da formação acadêmica, isso para que os enfermeiros ao saírem da graduação já sejam capazes a desempenhar a liderança de enfermagem⁽²⁷⁾. Contudo, o processo de desenvolvimento de líderes é fortalecido com a vivência prática do enfermeiro, que pode estar associado ao tempo de adaptação e compreensão do processo de trabalho e da evolução das habilidades técnicas e de relacionamento. Nesse sentido, a educação permanente em saúde, deve ser considerada como uma estratégia de desenvolvimento de líderes nos serviços de saúde⁽¹¹⁾.

A educação permanente em saúde (EPS), é vista como uma estratégia político-pedagógica caracterizada por uma vertente educacional que favorece a reflexão sobre o processo de trabalho, transformação de práticas, mudança da cultura institucional e autogestão. Possui como objetivo trabalhar com as necessidades oriundas do processo de trabalho em saúde e contempla o ensino⁽²⁸⁾.

Para isso, o profissional enfermeiro precisa entender que ele compõe o recurso humano da educação permanente e o seu engajamento com os projetos da EPS, orientam a construção, a transmissão e a utilização do saber para alcançar a missão da instituição⁽²⁹⁾. Nesse sentido, o estímulo a reflexão, os encontros para discussão e a supervisão são práticas relevantes e que requerem a liderança do enfermeiro, levando em conta que a participação da equipe nas discussões apresenta bons resultados em relação a aceitabilidade nos processos de mudanças⁽³⁰⁾.

Para tanto, é relevante destacar o papel das instituições no desenvolvimento da liderança, visto que esse processo de desenvolvimento é mais bem firmado quando a organização está comprometida, com um sistema claro de liderança e com oportunidades de desenvolvimento⁽²⁰⁾.

Ademais, outras estratégias para o desenvolvimento de líderes de enfermagem enquanto profissionais já formados estão os programas de desenvolvimento de liderança. A implantação de um programa de desenvolvimento de liderança efetiva é essencial para auxiliar a evolução da instituição. Existem vários formatos de programas de desenvolvimento de líderes. Um programa que reúne o saber interno da instituição com o conhecimento e experiência externa deve ser uma metodologia eficiente para aprimorar a liderança^(20,31).

O planejamento de sucessão também deve ser considerada uma abordagem de desenvolvimento de líderes, tem como objetivo garantir a continuidade organizacional visto que se propõe a ofertar possibilidades de desenvolvimento e treinamentos de modo a assegurar que cargos futuros de liderança sejam devidamente preenchidos. Como consequência, o planejamento de sucessão assegura a continuação do patrimônio intelectual formado por tantas gerações de profissionais enfermeiros^(17,32,33).

A orientação é vista como parte integrante do desenvolvimento de líderes sendo, portanto, uma prioridade. Ser orientado e ter a possibilidade de colocar em prática as habilidades e competências profissionais pode colaborar com o desenvolvimento da capacidade de liderança. Quanto mais se atua em gestão e liderança, maior capacidade de liderar é adquirida. Os profissionais enfermeiros podem aprender com a interação com outras pessoas, recebendo *feedback* construtivo de um preceptor mentor que sirva de modelo para enfermeiros menos experientes. A tutoria pode acontecer de variadas formas, como no processo de *coaching* por exemplo, e não necessita de proximidade, pois pode ocorrer a distância^(19,31,34).

O *coaching* é uma ferramenta constantemente relacionada ao desenvolvimento de líderes. Hodiernamente, existem vários programas e cursos que objetivam habilitar *coaches* para se tornarem “desenvolvedores” de líderes e programas que objetivam desenvolver líderes⁽³⁵⁾.

O *coaching* emerge como uma nova abordagem de atitude que pode ser utilizada para gerar consciência e definir funções dentro das instituições, contribuindo com o alcance de resultados por meio de processos práticos e focalizando em competências relacionais⁽³⁵⁻³⁷⁾.

Nesse sentido, a função do *coach* é incentivar o indivíduo para que seu potencial seja aflorado, isto é, auxiliar a pessoa a aprender e não apenas treiná-la, é provocá-la a descobrir novos caminhos naturalmente. Desse modo, a singularidade do papel do *coach* está relacionada com a ação de direcionar, guiar, conduzir e andar junto, auxiliando aquele que é guiado a alcançar objetivos anteriormente definidos⁽³⁸⁾. Outro termo relacionado a orientação e emergente nessa revisão diz respeito ao *Mentoring*.

No processo de *mentoring*, há um compartilhamento de saberes e vivências de um profissional mais experiente focalizando a preparação profissional, cuja o objetivo é alcançar a autonomia do mentorado. É relevante mencionar que o desenvolvimento pessoal também pode estar inserido nesse processo, pois visa-se o desenvolvimento integral do mentorado. Embora houve avanços em relação aos conceitos e distinções entre os termos apresentados, ambos possuem algumas singularidades e semelhanças que as relacionam e as vezes as confundem-nas⁽³⁸⁾. Entretanto, questiona-se a necessidade de realizar a distinção desses termos, pois mais relevante do que classificá-los seria entendê-los como métodos complementares passíveis de serem aplicados em um mesmo processo⁽³⁹⁾.

Ademais, é importante mencionar a importância da inovação no desenvolvimento e treinamento da liderança, pois expande o leque de estratégias para a resolução de problemas em cenários complexos. Por essa razão, espaços

clínicos e acadêmicos devem exigir culturas que incentive a inovação e fortaleçam o potencial de liderança. Práticas como treinamento em serviço, educação permanente, estratégias de pensamento e reflexão, histórias práticas, entre outras ações, podem contribuir para a promoção da liderança em enfermagem^(16,40).

CONCLUSÃO

Na realização desse estudo, observou-se que embora os estudos reconheçam a liderança de enfermagem como competência essencial para prática profissional do enfermeiro, poucos trazem estratégias de desenvolvimento, especialmente em serviços de saúde que era o contexto da presente revisão.

Nesse interim, a estratégia de desenvolvimento de liderança do enfermeiro mais evidente na literatura mostrou-se ser os programas de desenvolvimentos de líderes, os quais possuem métodos e ferramentas diversas e os processos de tutorias como o *coaching* e *mentoring*. Identificou-se ainda, durante a busca na literatura, que parte das pesquisas trabalham com o desenvolvimento de líderes em uma abordagem ampla, ou com o desenvolvimento de competências gerenciais, principalmente em cenários administrativos, não focalizando a liderança de enfermagem, demonstrando que ainda existe uma lacuna em pesquisas, especialmente no âmbito nacional, que foquem em estratégias práticas para o desenvolvimento de líderes de enfermagem nos serviços de saúde.

Como lacuna desse estudo, está o fato de ser pesquisado estratégias de desenvolvimento recomendadas em serviços de saúde, não incluindo as estratégias utilizadas no processo da formação acadêmica. Dessa forma, recomenda-se futuras investigações de estratégias de desenvolvimentos de líderes de enfermagem aquém dos serviços de saúde, que inclua outros contextos, como as academias e outras instituições onde ocorra o trabalho da enfermagem.

REFERÊNCIAS

1. Nobre TL, Mello RH. Liderança nas organizações: um estudo sobre esta competência na atualidade. Rev Iluminart [Internet]. 2017 [Cited 2021 Apr 10]. Available from: <http://revistailuminart.ti.srt.ifsp.edu.br/revistailuminart/index.php/iluminart/article/view/231/283>
2. Cummings GG, Lee S, Tate K, Penconek T, Micaroni SPM, Paananen T et al. The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. Int J Nurs Stud Adv [Internet]. 2021 [Cited 2021 Apr 10];115:e.103842. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103842>
3. Silva MCN, Machado MH. Health and Work System: challenges for the Nursing in Brazil. Ciênc saúde coletiva [Internet]. 2020 [Cited 2021 Jul 31];25(1):07-13. Available from: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.27572019>
4. Roque TS, Silva BT, Rosa BM, Santos CSCS, Garcia EQM, Sousa JIS. Nursing leadership in palliative care. RSD [Internet]. 2020 [Cited 2021 Jul 8];9(5):99953249. Available from: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i5.3249>
5. Cruz FEB, Araújo AHIM, Bezerra MLR. Nursing leadership in public health: integrative literature review. Rev JRG Estud Acad [Internet]. 2020 [Cited 2021 Jul 8];3(7):577-584. Available from: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4281462>
6. Filantro A. DI 4.0: Inovação em educação corporativa. 1. ed. São Paulo: Saraiva educação; 2019
7. Costa SD, Silva PLN, Gonçalves RPF, Soares LM, Aguiar Filho W, Souto SGT. The exercise of the leadership and its challenges in the practice of nursing. J of Manag Prim Health Care [Internet]. 2017 [Cited 2021 Apr 11];8(1):49-65. Available from: <https://doi.org/10.14295/jmphc.v8i1.257>

8. Nunes EMGT, Gaspar MFM. Leadership in nursing and patient satisfaction in hospital context. *Rev Gaúch Enferm* [Internet]. 2016 [Cited 2021 Apr 15];37(2):e55726. Available from: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.55726>
9. Moreira AC, Sousa ABB, Furlanis DP, Salviano LG, Porfirio RBM. Leadership as an essential concept in nursing graduates. *Rev Recien* [Internet]. 2021 [Cited 2021 Jul 21];11(34):373-383. Available from: <https://doi.org/10.24276/rrecien2021.11.34.373-383>
10. Lins ML, Balsanelli AP, Neves VR. Leadership teaching strategies in undergraduate nursing courses. *Rev Rene* [Internet]. 2018 [Cited 2021 Apr 15];19:e3226. Available from: <https://doi.org/10.15253/2175-6783.2018193226>
11. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Santos BP, Reis VRSS, Ferreira VB. Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2017 [Cited 2020 Dec 21];21(4):e20160276. Available from: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2016-0276> [Included in the review]
12. Peters MDJ, Godfrey C, McInerney P, Soares CB, Khalil H, Parker D. Chapter 11: Scoping Reviews (2020 version). In: Aromataris E, Munn Z, editors. *JBIM Manual for Evidence Synthesis* [Internet]. [place unknown]: JBI; 2020 [Cited 2020 Dec 21]. Available from: <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-12>
13. Souza GP, Figueiredo KC, Beltran RIL, Trigueiro TH, Pol TAS. Estratégias para o desenvolvimento da competência liderança para enfermeiros nos serviços de saúde: uma revisão de escopo. *OSF* [Internet]. 2021 [Cited 2021 Apr 15]. Available from: <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/SHMVJ>
14. Tricco AC, Lillie E, Zarin W, O'Brien KK, Colquhoun H, Levac D et al. PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): Checklist and Explanation. *Ann Intern Med* [Internet]. 2018 [Cited 2021 Apr 15];169:467–473. [Available from: https://doi.org/10.7326/M18-0850](https://doi.org/10.7326/M18-0850)
15. Aroian J, Maservey PM, Crockett JG. Developing Nurse Leaders for Today and Tomorrow. *Int J Nurs Stud Adv* [Internet]. 1996 [Cited 2021 Jul 14];26(9):18-26. Available from: <https://doi.org/10.1097/00005110-199610000-00007> [Included in the review]
16. Davidson PM, Elliott D, Daly J. Clinical leadership in contemporary clinical practice: implications for nursing in Australia. *J Nurs Manag* [Internet]. 2006 [Cited 2021 Jul 15];14(3):180-7. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00555.x> [Included in the review]
17. Beyers M. Nurse Executives' Perspectives on Succession Planning. *Int J Nurs Stud Adv* [Internet]. 2006 [Cited 2021 Jul 14];36(6):304-312. Available from: <https://doi.org/10.1097/00005110-200606000-00005> [Included in the review]
18. Jeans ML. Strengthening Mentorship for Leadership Development. *Nurs Leadersh (Tor Ont)* [Internet]. 2006 [Cited 2021 Jul 14];19(2):28-30. Available from: <https://doi.org/10.12927/cjnl.2006.18170> [Included in the review]
19. Dierckx CB, Willemse A, Verschueren M, Milisen K. Impact of clinical leadership development on the clinical leader, nursing team and care-giving process: a case study. *J Nurs Manag* [Internet]. 2008 [Cited 2021 Jul 8];16(6):753-63. Available from: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00930.x> [Included in the review]
20. Phillips N, Byrne G. Enhancing frontline clinical leadership in an acute hospital trust. *J Clin Nurs* [Internet]. 2013 [Cited 2021 Jul 14];22(17-18):2625-35. Available from: <https://doi.org/10.1111/jocn.12088> [Included in the review]
21. Joseph ML, Huber DL. Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. *J Healthc Leadersh* [Internet]. 2015 [Cited 2021 Jul 15];7:55-64. Available from: <https://doi.org/10.2147/JHL.S68071> [Included in the review]
22. Pedersen A, Sorensen J, Babcock R, Bradley M, Donaldson N, Donnelly J et al. A Nursing Leadership Immersion Program: Succession Planning Using Social Capital. *Int J Nurs Stud Adv* [Internet]. 2018 [Cited 2021 Jul 14];48(3):168-74. Available from: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000592> [Included in the review]

23. Foster AA, Makukula MK, Moore C, Chizuni NL, Goma F, Myles A et al. Strengthening and Institutionalizing the Leadership and Management Role of Frontline Nurses to Advance Universal Health Coverage in Zambia. *Glob Health Sci Pract* [Internet]. 2018 [Cited 2021 Jul 14];6(4):736-746. Available from: <https://doi.org/10.9745/GHSP-D-18-00067> [Included in the review]
24. Ramseur P, Fuchs MA, Edwards P, Humphreys J. The implementation of a Structured Nursing Leadership Development Program for Succession Planning in a Health System. *Int J Nurs Stud Adv* [Internet]. 2018 [Cited 2021 Jul 14];48(1):25-30. Available from: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000566> [Included in the review]
25. Cabral A, Oram C, Allum S. Developing nursing leadership talent—Views from the NHS nursing leadership for south-east England. *J Nurs Manag* [Internet]. 2019 [Cited 2021 Jul 14];27(1):75-83. Available from: <https://doi.org/10.1111/jonm.12650> [Included in the review]
26. Hewison A, Morrell K. Leadership development in the English National Health Service: A counter narrative to inform policy. *Int J Nurs Stud* [Internet]. 2014 [Cited 2021 Jul 8];51(4):677-88. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.08.004>
27. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GTR, Martins MM, Varanda PAG, Santos IAR. Fragilities and potentialities in the training of nurse leaders. *Rev Gaúch Enferm* [Internet]. 2021 [Cited 2021 Jul 8];42(esp):e20200196. Available from: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>
28. Ministério da Saúde (BR), Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, Departamento de Gestão da Educação na Saúde. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento [Internet]. 1. ed. rev. Brasília (DF): Ministério da Saúde (BR); 2018 [Cited 2021 Jul 14]. Available from: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf
29. Sade PMC, Peres AM. Development of nursing management competencies: guidelines for continuous education services. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2015 [Cited 2021 Jul 14];49(6):988-94. Available from: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342015000600016>
30. Koerich C, Erdmann AL, Lanzoni GMM. Professional interaction in management of the triad: Permanent Education in Health, patient safety and quality. *Rev Lat-Am Enferm* [Internet]. 2020 [Cited 2021 Jul 14];28:e3379. Available from: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4154.3379>
31. Blouin AS, McDonagh KJ, Neistadt AM, Helfand BMA. Leading Tomorrow's Healthcare Organizations. *Int J Nurs Stud Adv* [Internet]. 2006 [Cited 2021 Jul 14];36(6):325-330. Available from: <https://doi.org/10.1097/00005110-200606000-00009>
32. Scholes J, Trapani J. Succession planning: a case for revisiting the process in critical care. *Nurs Crit Care* [Internet]. 2017 [Cited 2021 Jul 14];22(4):193-4. Available from: <https://doi.org/10.1111/nicc.12308>
33. Nogueira ALG, Munari DB, Sousa ET, Ribeiro LCM. Succession planning of nursing leaders: paths for elaboration. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2021 [Cited 2021 Jul 14];55:e03758. Available from: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2020022103758>
34. Grossman S. Assisting critical care nurses in acquiring leadership skills: Development of a leadership and management competency checklist. *Dimens Crit Care Nurs* [Internet]. 2007 [Cited 2021 Jul 14];26(2):57-65. Available from: <https://doi.org/10.1097/00003465-200703000-00005>
35. Esper AJF, Cunha CJCA. Coaching como Instrumento para o Desenvolvimento de Líderes. *Ciki* [Internet]. 2017 [Cited 2021 Jul 14];1(1). Available from: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/322>
36. Menegaz JC, Fontes VMS. Executive coaching to the development of competences of nurse leaders. *REME Rev Min Enferm* [Internet]. 2020 [Cited 2021 Jul 14];24:e-1281. Available from: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20200010>

37. Campanha RT, Magalhães AMM, Oliveira JLC, Kreling A, Riboldi CO. Leadership in brazilian hospital nursing: contributions to the quality of patient care and safety. RSD [Internet]. 2020 [Cited 2021 Jul 14];24:e-1281. Available from: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11301>
38. Silva CRE. Vocational Guidance, mentoring, coaching and counseling: some similarities and particularities in practice. Rev bras orientac prof [Internet]. 2010 [Cited 2021 Jul 15];11(2):299-309. Available from: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902010000200014
39. Campos TM, Pinto HMN. Coaching in Organizations: a literature review. REUNA [Internet]. 2012 [Cited 2021 Jul 15];11(2):299-309. Available from: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/439/482>
40. Joseph ML, Huber DL. Clinical leadership development and education for nurses: prospects and opportunities. J Healthc Leadersh [Internet]. 2016 [Cited 2021 Jul 15];7:55–64. Available from: <https://doi.org/10.2147/JHL.S68071>

APÊNDICE 2 – POLÍTICA DE PRIVACIDADE

Esta Política fornece informações sobre as nossas práticas de privacidade e sobre a forma como suas informações - visitantes e usuários, são colhidas e utilizadas. Esta declaração pode ser facilmente acessada no aplicativo Eulíder em Política de Privacidade e Termo de Uso.

Se você optar por usar o nossos Serviços, concordará com a coleta e uso de informações relacionadas a essa política. As informações pessoais coletadas por nós são usadas para fornecer e melhorar o serviço, e não usaremos e nem compartilharemos suas informações com ninguém, exceto conforme descrito nesta Política de Privacidade.

Este serviço é fornecido pelo criador do app, sem custo e é destinado para uso como está.

Desejamos que os Usuários e/ou visitantes sintam-se confortáveis e seguros ao navegar no aplicativo Eulíder, especialmente em relação às informações fornecidas, que serão protegidas para preservar a sua privacidade, na forma que razoavelmente se espera. O Usuário somente terá acesso à integralidade das funcionalidades dos serviços disponíveis no aplicativo Eulíder se concordar com os Termos de Uso e com a Política de Privacidade e se estiver devidamente cadastrado ou identificado por meio de cadastro disponível.

A utilização do aplicativo representa e garante que você leu, compreendeu e concordou com os termos de uso e com a política de privacidade. Se não entender ou não concordar em cumprir o Termo de Uso, Política de Privacidade e outros documentos e orientações do site/aplicativo, você deve imediatamente deixar o site/aplicativo e/ou cancelar sua assinatura.

Esta Política de Privacidade pode ser atualizada de tempos em tempos, assim como nossos produtos podem mudar e crescer. Vamos indicar tais alterações no link de privacidade. Assim, cada vez que usar o aplicativo, você deve verificar a última atualização da Política de Privacidade e rever todas as alterações desde o seu último acesso.

Coleta e Uso de Informações

Para uma melhor experiência, ao usar nosso Serviço, nós podemos exigir que você nos forneça algumas informações pessoalmente identificáveis como seu E-mail, Senha, Nome Completo, Data de Nascimento, Sexo, Cidade e Estado de Residência, além de informações comerciais, Comentários, feedback, e-mails, resenhas e outras informações (“Feedback”) que você envia ou fornece para nós, na medida em que tal feedback inclua informações pessoais; Endereço de IP; Estatísticas e registros de uso e dados analíticos sobre o uso do aplicativo; Dados de localização; Outros tipos de dados brutos relacionados a como você interage com o aplicativo, por exemplo, informações sobre o dispositivo, o navegador e a duração da sessão; e todas as outras informações pessoais que você fornecer em nosso aplicativo ou de outra forma, inclusive como parte de suas comunicações conosco ou com outros usuários.

O aplicativo usa serviços de terceiros que podem coletar informações usadas para identificá-lo.

Queremos informá-lo que sempre que você usar os nossos Serviços, no caso de um erro no aplicativo coletamos dados e informações (por meio de produtos de terceiros) em seu telefone, chamados Dados de registro. Esses dados de registro podem incluir informações como endereço IP do dispositivo, endereço IP, nome do dispositivo, versão do sistema operacional, configuração do aplicativo ao utilizar os nossos serviços, a hora e a data do seu uso do serviço e outras estatísticas.

As informações que nós solicitarmos serão retidas e usadas exclusivamente conforme descrito neste documento de Política de Privacidade.

Links para sites que não pertencem ao aplicativo EuLíder

O conteúdo disponibilizado no aplicativo Eulíder pode informar links para aplicativos, produtos, serviços, conteúdos ou sites de terceiros, para conveniência e informação do usuário. Ao acessar um desses links, o usuário sairá do aplicativo Eulíder que, portanto, não controla esses sites nem suas respectivas práticas de privacidade, que podem ser diferentes das que utilizamos. Por essa razão, não nos responsabilizamos ou damos qualquer garantia com relação aos sites de terceiros, razão pela qual

sugerimos aos nossos Usuários que leiam atentamente as Políticas de Privacidade constantes nestes sites. Os dados pessoais que o Usuário fornecer para estes sites de terceiros ou que forem colhidos por tais sites, não são cobertos pela nossa Política de Privacidade.

O aplicativo EuLíder poderá fornecer características ou links de mídia social no site, o que permitirá ao Usuário o compartilhamento de informações em suas redes sociais, viabilizando a interação em vários sites de mídia social. O uso dessas características pelo Usuário pode resultar na coleta ou no compartilhamento de informações, dependendo da característica de mídia.

Cookies

Cookies são arquivos com uma pequena quantidade de dados que são comumente usados como identificadores exclusivos anônimos. Estes são enviados para o seu navegador a partir dos sites que você visita e são armazenados na memória interna do seu dispositivo.

O Laravel usa cookies para salvar alguns tokens de segurança. Você tem a opção de aceitar ou recusar esses cookies e saber quando um cookie está sendo enviado para o seu dispositivo. Se você optar por recusar nossos cookies, talvez não consiga usar algumas partes deste serviço.

Provedores de Serviço

Nós podemos empregar empresas e indivíduos de terceiros devido às seguintes razões:

- Para facilitar nosso serviço;
- Para fornecer o serviço em nosso nome;
- Para executar serviços relacionados a serviços; ou
- Para nos ajudar a analisar como nosso Serviço é usado.

Queremos informar aos usuários deste Serviço que esses terceiros têm acesso às suas Informações Pessoais. O motivo é executar as tarefas atribuídas a eles em nosso nome. No entanto, eles são obrigados a não divulgar ou usar as informações para qualquer outra finalidade.

Segurança

Nós valorizamos sua confiança ao nos fornecer suas informações pessoais, assim, estamos nos esforçando para usar meios comercialmente aceitáveis de protegê-los. Mas lembre-se de que nenhum método de transmissão pela Internet ou de armazenamento eletrônico é 100% seguro e confiável, e nós não podemos garantir sua segurança absoluta.

Privacidade Infantil

O aplicativo EuLíder compreende a importância de proteger a privacidade de crianças e adolescentes, especialmente em um ambiente on-line. Desse modo, todo o material disponibilizado não foram desenvolvidos para menores de 16 anos. O assunto do site/aplicativo não é dirigido a este público e o conteúdo, incluindo qualquer serviço, produto ou informação, não é projetado para esta faixa etária (0 a 15 anos de idade). Da mesma forma, é política deste aplicativo não recolher, conservar, utilizar ou divulgar informações sobre usuários com idade inferior a 16 anos.

Contate-Nos

Perguntas ou comentários sobre a Política de Privacidade e quaisquer outras dúvidas ou preocupações sobre o EuLíder podem ser encaminhadas por e-mail para contato@programaeulider.com.br.

APÊNDICE 3 – TERMOS DE USO

Aceitação dos termos

Leia atentamente o presente Acordo. Ao criar uma conta, aceder ou usar a aplicação, você reconhece que está de pleno acordo e aceita cumprir os seus termos. **SE NÃO CONCORDAR COM ESTES TERMOS, NÃO PODE ACEDER OU USAR A APLICAÇÃO.**

De tempos a tempos, o presente Acordo poderá ser modificado. Será notificado através da aplicação ou da apresentação de uma nova versão do presente Acordo para aceitação pela sua parte, caso sejam efetuadas modificações que alterem materialmente os seus direitos. O uso continuado da aplicação após a data de entrada em vigor de uma versão atualizada do presente Acordo constituirá um indicador da sua aceitação da versão modificada.

Ao fazer o download ou usar o aplicativo, esses termos serão aplicados automaticamente a você. Por isso, certifique-se de lê-los com atenção antes de usar o aplicativo.

Registro e elegibilidade

Para utilizar a presente aplicação, poderá ser-lhe exigido a criação ou atualização de uma conta ("Conta") e ser-lhe-ão pedidos certos dados pessoais, que poderão incluir o seu nome completo, sexo, data de nascimento, endereço de e-mail, cidade e estado de residência. Estes dados serão guardados e utilizados de acordo com a nossa política de privacidade, que pode ser consultada em ("Política de Privacidade"). Você concorda em fornecer informação precisa e completa ao aplicativo EuLíder e em atualizá-la prontamente após esta sofrer alterações.

Para criar uma Conta e aceder à aplicação, tem de ter, pelo menos, 16 anos de idade e não se encontrar impedido por lei de utilizar a presente aplicação.

Caso tenham idade inferior a 16 anos, os termos do presente Acordo terão de ser analisados e aceites pelos seus pais ou tutores e, ao usar a aplicação, está a confirmar que os seus pais ou tutores analisaram e aceitaram o presente Acordo. Reservamo-nos o direito de limitar a disponibilidade de certos conteúdo da aplicação a utilizadores com idade inferior a 16 anos, conforme critério exclusivo nosso.

Você é o único responsável por toda a atividade em sua conta e pela segurança de seus sistemas de computador.

Os gerenciadores do aplicativo reservam-se o direito de recusar ou cancelar o Registro, independentemente de justificativa ou notificação prévia, por ser um critério discricionário. No caso de cancelamento, o usuário será avisado, quando tentar acessar o sistema, que a conta está cancelada por ter incorrido em infração dos Termos de Uso ou documento relacionado. O cancelamento justificado não acarreta qualquer direito do usuário, perdendo, inclusive, os direitos de acesso sobre o conteúdo.

Licença

O software é licenciado, não vendido. O proprietário concede a você um direito não exclusivo, não transferível, não sublicenciável e limitado e licença para usar uma cópia do Software para seu uso pessoal e não comercial. Os direitos aqui concedidos estão sujeitos à sua conformidade. O Software está sendo licenciado para você, e você, por meio deste, reconhece que nenhum título ou propriedade do Software está sendo transferido ou atribuído e não deve ser interpretado como uma venda de quaisquer direitos do Software.

Você não tem permissão para copiar ou modificar o aplicativo, qualquer parte do aplicativo ou nossas marcas registradas de forma alguma. Você não tem permissão para tentar extrair o código-fonte do aplicativo e também não deve tentar traduzir o aplicativo para outros idiomas ou criar versões derivadas. O aplicativo em si, e todas as marcas registradas, direitos autorais, direitos de banco de dados e outros direitos de propriedade intelectual relacionados a ele, ainda pertencem.

A sua utilização da aplicação

Qualquer conteúdo submetido através da aplicação é regido pela Política de Privacidade do aplicativo EuLíder. Caso exista alguma inconsistência entre o presente Acordo e a Política de Privacidade, prevalecerão estes Termos. Caso submeta uma pergunta ou resposta, a responsabilidade pelas suas comunicações é exclusivamente sua, bem como pelas consequências decorrentes da publicação dessas comunicações e pela sua confiança em quaisquer comunicações encontradas nas áreas públicas. Como condição para a utilização da presente aplicação, você concorda em não a utilizar para qualquer fim que seja proibido, ao abrigo do presente Acordo. Você é responsável por toda a sua atividade ligada à Aplicação e deverá cumprir todas as leis e regulamentações locais, estaduais, nacionais e internacionais, bem como todos os códigos de regulamentação aplicáveis. Concorde que, se praticar alguma das ações seguintes, incorrerá em violação material do presente Acordo e concorda que **NÃO DEVERÁ**:

- a. revender, alugar, arrendar, emprestar, sublicenciar, distribuir ou de outra forma transferir direitos referentes à aplicação;
 - b. modificar, aplicar engenharia reversa, descompilar ou desmontar a aplicação;
 - c. copiar, adaptar, alterar, modificar, traduzir ou criar trabalhos derivados da aplicação sem autorização por escrito da Empresa;
 - d. permitir que outras pessoas usem a aplicação, incluindo, mas sem limitação, o uso compartilhado por meio de uma conexão de rede, exceto no âmbito dos termos deste Acordo;
 - e. contornar ou desativar quaisquer recursos tecnológicos ou medidas na aplicação para proteção dos direitos de propriedade intelectual;
 - f. usar a aplicação para tentar contornar as medidas tecnológicas empregues, com ou sem recurso a qualquer dispositivo, programa ou serviço projetado para esse efeito, para controlar o acesso a um arquivo de conteúdo ou outro trabalho, ou os direitos sobre os mesmos, protegidos pelas leis de direitos de autor de qualquer jurisdição;
 - g. usar ou aceder à aplicação para compilar dados de forma a serem utilizados ou utilizáveis por um produto ou serviço concorrente;
 - h. usar a sua Conta para publicitar, solicitar ou transmitir quaisquer anúncios comerciais, incluindo emails em corrente, lixo eletrônico ou mensagens repetitivas para qualquer pessoa;
 - i. usar a sua Conta para se envolver em qualquer conduta ilegal;
 - j. fazer carregamentos para transmitir qualquer comunicação que infrinja ou viole os direitos de qualquer parte;
 - k. carregar materiais de qualquer tipo que contenham expressões de ódio, abuso, imagens ou conduta ofensivas, obscenidade, pornografia, sexo explícito ou qualquer material que possa dar origem a qualquer responsabilidade civil ou penal ao abrigo das leis ou regulamentos aplicáveis ou que possa estar em conflito com este Acordo e com a Política de Privacidade da Empresa;
- ou

l. carregar qualquer material que contenha vírus de software ou qualquer outro código de computador, ficheiros ou programas concebidos para interromper, destruir ou limitar a funcionalidade de qualquer software de computador ou deste site.

Qualquer destas práticas proibidas cancelar de imediato a sua licença para usar a aplicação.

Uso de dispositivos móveis

Se você estiver usando o aplicativo fora de uma área com Wi-Fi, lembre-se de que seus termos do contrato com seu provedor de rede móvel ainda serão aplicáveis. Como resultado, você pode ser cobrado pela operadora de celular pelo custo dos dados, pela duração da conexão enquanto acessa o aplicativo ou por outras cobranças de terceiros. Ao usar o aplicativo, você está sendo responsabilizado por essas cobranças, incluindo tarifas de dados em roaming, se você usar o aplicativo fora do seu território de origem (ou seja, região ou país) sem desativar o roaming de dados. Se você não é o pagador de contas do dispositivo em que está usando o aplicativo, Tenha em atenção que as taxas e tarifas normais da sua operadora, tais como mensagens de texto e encargos com dados, continuam a ser aplicáveis se usar a aplicação num dispositivo móvel.

Serviços de Terceiros

A Aplicação pode dar-lhe acesso a links de sites, aplicações ou outros produtos ou serviços de terceiros ("Serviços de Terceiros"). A empresa não controla, de forma alguma, os Serviços de Terceiros e, conseqüentemente, não assume qualquer responsabilidade associada a tais Serviços de Terceiros. Necessita de tomar as medidas apropriadas para determinar se o acesso a um Serviço de Terceiros é adequado e para proteger a sua privacidade e informação pessoal ao usar quaisquer destes Serviços de Terceiros e cumprindo os acordos relevantes.

O seu feedback

O seu feedback sobre a aplicação é muito bem-vindo. Exceto declaração expressa em contrário, quaisquer comunicações que nos envie ou publique nas lojas de aplicações são consideradas submetidas de forma não confidencial. Concorde que poderemos decidir divulgar tais conteúdos, a nosso devido critério. Concorde em autorizar-nos a utilizar tais conteúdos de forma gratuita, a revê-los, modificá-los, adaptá-los e alterar o seu contexto ou fazer quaisquer outras alterações que consideramos apropriadas.

Direitos de execução

Não somos obrigados a monitorar o acesso ou o uso da aplicação. No entanto, reservamos o direito de o fazer para fins de operação e manutenção da aplicação, garantindo o seu cumprimento deste Acordo e cumprindo os requisitos legais aplicáveis. Podemos divulgar condutas ilícitas às autoridades competentes e, de acordo com um processo jurídico válido, poderemos cooperar com as autoridades competentes para processar os utilizadores que violem a lei.

Reservamos o direito (mas não somos obrigados a fazê-lo) de retirar ou desativar qualquer conteúdo publicado na aplicação ou o acesso à aplicação a qualquer altura e sem aviso prévio, sob o nosso próprio arbítrio, se determinarmos, de acordo com o nosso critério exclusivo que o seu conteúdo ou utilização da aplicação é censurável ou viola o presente Acordo.

A empresa não tem qualquer responsabilidade para com os utilizadores da aplicação ou qualquer outra pessoa ou entidade pela prática ou não prática das atividades supracitadas.

Privacidade

Você entende que através da utilização dos **Serviços** você concorda com a coleta e utilização (conforme estabelecido na Política de Privacidade) desta informação, incluindo a transferência destas informações para os Estados Unidos e / ou outros países para armazenamento, processamento e utilização pelo EuLíder. Como parte de fornecer-lhe os **Serviços**, pode ser necessário te entregar certas comunicações, tais como anúncios de serviços e mensagens administrativas. Estas comunicações são consideradas parte dos **Serviços** e sua conta, e não é possível optar por não recebê-las.

A nossa Política de Privacidade abaixo esclarece que coletamos as seguintes informações pessoais:

- Endereço de e-mail;
- Nome completo;
- Data de nascimento;
- Cidade de Residência;
- Estado de Residência;
- Sexo;
- Comentários, feedback, e-mails, resenhas e outras informações (“Feedback”) que você envia ou fornece para nós, o site ou aplicativo, na medida em que tal feedback inclua informações pessoais;
- Endereço de IP;
- Estatísticas e registros de uso e dados analíticos sobre o uso do aplicativo;
- Dados de localização;
- Outros tipos de dados brutos relacionados a como você interage com o aplicativo, por exemplo, informações sobre o dispositivo, o navegador e a duração da sessão; e
- Todas as outras informações pessoais que você fornecer em nosso aplicativo ou de outra forma, inclusive como parte de suas comunicações conosco ou com outros usuários.

A coleta de suas informações pessoais e as informações pessoais e de terceiros que você nos fornece podem ser usadas para:

- Facilitar a operação do aplicativo;
- Verificar suas informações de contato, por exemplo, enviando um e-mail de confirmação;
- Enviar e-mails para facilitar a redefinição de sua senha para o aplicativo;
- Promover o aplicativo e ofertas de aplicativos para você em várias formas de comunicação, incluindo mensagens de e-mail e no aplicativo ou notificações;
- Apoiar e melhorar o aplicativo;
- Fornecer suporte ao usuário para você;
- Comunicar com você sobre sua conta, atualizações de nossos termos e condições de uso, políticas ou serviços que oferecemos;
- Buscar soluções legais disponíveis para nós e para processar ou defender um tribunal, arbitragem ou processo legal semelhante;
- Enviar ou exibir materiais informativos e promocionais de nós, nossos parceiros, anunciantes ou terceiros para você, incluindo, entre outros, anúncios e promoções no aplicativo;
- Para atender aos requisitos legais; e
- Para garantir a conformidade com nossos Termos e Condições de Uso, esta Política de Privacidade e a lei aplicável.

A nossa Política de Privacidade esclarece ainda quanto à coleta dos seus dados individuais:

- Qualquer informação fornecida pelos usuários será coletada e guardada de acordo com os mais rígidos padrões de segurança e confiabilidade;
- Todas as informações coletadas dos usuários trafegam de forma segura, utilizando processo de criptografia padrão da Internet;
- As informações pessoais que nos forem fornecidas pelos usuários serão coletadas por meios éticos e legais;
- Os usuários serão avisados que dados seus estão sendo coletados e serão informados também sobre as consequências de sua decisão;
- A menos que tenhamos determinação legal ou judicial, as informações dos usuários jamais serão transferidas a terceiros ou usadas para finalidades diferentes daquelas para as quais foram coletadas;
- O acesso às informações coletadas será restrita para o uso adequado desses dados;
- Manteremos a integridade das informações que nos forem fornecidas;
- Nosso aplicativo contém links para outros sites externos cujos conteúdos e políticas de privacidade não são de nossa responsabilidade;
- Os dados coletados são usados em conjunto para melhorar o aplicativo, produtos e serviços relacionados, além da experiência do usuário.

Senhas

Você é responsável por proteger a senha que você usa para acessar os Serviços e quaisquer atividades ou ações sob sua senha. Nós encorajamos você a usar senhas "fortes" (senhas que usam uma combinação de letras maiúsculas e minúsculas, números e símbolos) com a sua conta. O aplicativo EuLíder não pode e não será responsável por qualquer perda ou dano decorrente de sua falha em cumprir com o exposto acima.

Questões e comentários

Se tiver algum comentário ou pergunta sobre qualquer parte da aplicação ou qualquer parte destes Termos de Uso, necessitar de apoio ou tiver quaisquer reclamações, entre em contacto conosco.