

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

REBECA IWANKIW LESSA BELTRAN

LEADERSKILLS: INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS PARA A LIDERANÇA AUTÊNTICA EM
ENFERMAGEM

CURITIBA

2023

REBECA IWANKIW LESSA BELTRAN

LEADERSKILLS: INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS PARA A LIDERANÇA AUTÊNTICA EM
ENFERMAGEM

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Enfermagem, Setor de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Enfermagem.

Linha de pesquisa: Gerenciamento de Serviços de Saúde e Enfermagem

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Karla Crozeta Figueiredo

CURITIBA

2023

Beltran, Rebeca Iwankiw Lessa
Leaderskills [recurso eletrônico]: instrumento de autoavaliação para o desenvolvimento de *soft skills* para a liderança autêntica em enfermagem / Rebeca Iwankiw Lessa Beltran – Curitiba, 2023.
1 recurso online: PDF.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Setor de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Paraná, 2023.

Orientador: Profa. Dra. Karla Crozeta Figueiredo

1. Enfermagem. 2. Liderança. 3. Habilidades sociais. 4. Estudo de validação. 5. Tecnologia de baixo custo. I. Figueiredo, Karla Crozeta. II. Universidade Federal do Paraná. III. Título.

CDD 610.73

TERMO DE APROVAÇÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ENFERMAGEM -
40001016045P7

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ENFERMAGEM da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **REBECA IWANKIW LESSA BELTRAN** intitulada: **LEADERSKILLS: INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS PARA A LIDERANÇA AUTÊNTICA EM ENFERMAGEM**, 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, 13 de Fevereiro de 2023.

Assinatura Eletrônica

13/02/2023 17:59:56.0

KARLA CROZETA FIGUEIREDO

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

24/03/2023 13:11:43.0

ELISABETE MARIA GARCIA TELES NUNES

Avaliador Externo (ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM DE LISBOA)

Assinatura Eletrônica

13/02/2023 16:27:55.0

AIDA MARIS PERES

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)



Av. Prof. Lothario Meissner, 632, 3º andar - CURITIBA - Paraná - Brasil

CEP 80210170 - Tel: (41) 3361-3756 - E-mail: ppgenf@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: 255738

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 255738

Dedico este trabalho aos que sempre estiveram ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me permitir enxergar Suas mãos em cada pequeno detalhe, por me guiar nessa jornada, responder minhas orações e me iluminar em minhas escolhas.

Ao meu esposo, que sempre esteve ao meu lado, me erguendo nos momentos de desânimo e mostrando que sou capaz de ser uma pessoa melhor a cada dia.

À minha família (pai, mãe e irmão), que se preocupam comigo, me provendo acolhimento e amor.

À minha cunhada e meu sobrinho, por terem sido um presente de alegria extra nesse período.

À minha tia, que me recebia em sua chácara quase todo final de semana para aquela “fugidinha” da cidade grande.

À minha família do coração (sogro, sogra, cunhados e sobrinha), por me permitirem desfrutar de momentos prazerosos em nossos encontros.

À minha orientadora, professora Karla, por me mentorear em todo esse processo, me ensinando sobre o mundo acadêmico, me impulsionando a crescer e me dando lições de vida que vou carregar para sempre.

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

Ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, por possibilitar essa oportunidade e por toda aprendizagem.

À minha banca, que contribuiu significativamente em minha jornada para concluir o mestrado.

E por fim, aos meus queridos filhos de quatro patas (Petra, Taya e Flick) por tornarem meus momentos de estudo mais felizes e tranquilizantes.

O mais corajoso dos atos ainda é pensar com a própria cabeça.

Coco Chanel

RESUMO

Introdução: Diante da globalização, de cenários de crise e de situações imprevisíveis, surge a necessidade do desenvolvimento de lideranças capazes de retornar as situações à sua normalidade. Nesse cenário, a liderança autêntica, apresenta uma proposta inovadora, baseada nos conhecimentos, habilidades e atitudes da vida do líder. Parte dessa tríade, as habilidades, são divididas, teoricamente, em *hard skills* (habilidades técnicas) e *soft skills* (habilidades pessoais e relacionamento). No contexto de trabalho da enfermagem, o enfermeiro ocupa lugar de destaque, perpassando pelas dimensões do gerenciamento e assistência, necessitando aperfeiçoar tais habilidades. Por ser a liderança autêntica, um processo de expressão íntima de quem nós somos, para que tais habilidades possam ser aprimoradas, é preciso desenvolver a autoconsciência por meio de processos de autoavaliação e autodesenvolvimento. **Objetivo:** Elaborar e validar instrumento de autoavaliação de habilidades pessoais para liderança autêntica em enfermagem. **Método:** Estudo metodológico, que visa a construção e validação de instrumento de autoavaliação de habilidades pessoais para a liderança autêntica em enfermagem, cujo nome dado foi “LEADERSKILLS”. A validação do conteúdo, se deu mediante a técnica Delphi Online. Foi considerado como Índice de Validade de Conteúdo (IVC) $\geq 0,85$ na primeira rodada e IVC $\geq 0,80$ na segunda rodada, baseado no quantitativo de especialistas e nas características do construto. Fizeram parte do painel de especialistas profissionais com no mínimo cinco pontos do critério para a seleção de especialistas de Joventino (2010). Participaram da primeira rodada 13 profissionais de enfermagem de todas as regiões do Brasil e da segunda, 5 profissionais. As avaliações transcorreram na primeira rodada, via plataforma Survey Monkey®, e a segunda pelos e-mails de resposta dos participantes, totalizando duas rodadas de consenso. **Resultados:** A primeira etapa de elaboração do construto permitiu gerar um esboço do instrumento que foi submetido a pré-teste aos participantes do grupo de pesquisa. Essa pré-avaliação, permitiu observar a necessidade de melhoria de aspectos visuais, que passaram por modificações com o designer gráfico. O resultado dessas alterações, gerou a primeira versão do instrumento que foi encaminhado para avaliação dos juízes. Foram avaliadas quatro categorias de dados, tais como: conteúdo, linguagem, *layout*, motivação e cultura. Dentro desses itens, foram elaboradas 17 questões de múltipla escolha e duas dissertativas. Do total de questões avaliadas, apenas duas (questão 11 e questão 17) não obtiveram consenso na primeira rodada. A segunda rodada de consenso culminou na validação do conteúdo do “LEADESKILLS”. **Conclusão:** Dessa forma, a pesquisa permitiu atingir os objetivos propostos, corroborando com a literatura, a qual sinaliza a escassez e necessidade de estudo à temática das *soft skills*. Sendo assim, a construção desse instrumento, será um coadjuvante para o autoconhecimento e autodesenvolvimento, uma vez que fomentará o debate dos profissionais enfermeiros.

Palavras-chave: liderança; habilidades sociais; enfermagem; estudo de validação; tecnologia de baixo custo.

ABSTRACT

Introduction: In the face of globalization, crisis scenarios and unpredictable situations, there is a need for the development of leaders capable of returning situations to their normality. In this scenario, authentic leadership presents an innovative proposal, based on the knowledge, skills and attitudes of the life of the leader. Part of this triad, the skills, are divided, theoretically, into hard skills (technical skills) and soft skills (personal skills and relationship). In the context of nursing work, nurses occupy a prominent place, going through the dimensions of management and care, needing to improve these skills. Because it is authentic leadership, a process of intimate expression of who we are, so that such skills can be improved, it is necessary to develop self-awareness through processes of self-assessment and self-development.

Objective: To develop and validate a self-assessment instrument of personal skills for authentic leadership in nursing. **Method:** Methodological study, which aims to construct and validate a self-assessment instrument of personal skills for authentic leadership in nursing, whose given name was "LEADERSKILLS". The content was validated using the Delphi Online technique. It was considered as Content Validity Index (CVI) ≥ 0.85 in the first round and CVI ≥ 0.80 in the second round, based on the number of experts and the characteristics of the construct. They were part of the panel of professional experts with at least five points of the criterion for the selection of experts of Joventino (2010). The first round of 13 nursing professionals from all regions of Brazil and the second, 5 professionals participated in the first round. The evaluations took place in the first round, via survey monkey® platform, and the second by the participants' response emails, totaling two rounds of consensus. **Results:** The first stage of construct elaboration allowed to generate an outline of the instrument that was submitted to pre-test to the participants of the research group. This pre-evaluation allowed us to observe the need to improve visual aspects, which underwent modifications with the graphic designer. The result of these changes generated the first version of the instrument that was forwarded for evaluation by the judges. Four categories of data were evaluated, such as: content, language, layout, motivation and culture. Within these items, 17 multiple choice questions and two dissertation questions were elaborated. Of the total number of questions evaluated, only two (question 11 and question 17) did not reach consensus in the first round. The second round of consensus culminated in the validation of the content of the "LEADESKILLS". **Conclusion:** Thus, the research allowed to achieve the proposed objectives, corroborating the literature, which signals the scarcity and need to study the theme of soft skills. Thus, the construction of this instrument will be an adjunct to self-knowledge and self-development, since it will foster the debate of nursing professionals.

Keywords: leadership; social skills; nursing; validation study; low cost technology.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Competência como Fonte de Valor para o Indivíduo e para à Organização	30
FIGURA 2 - Dimensões da competência	30
FIGURA 3 - Habilidades requeridas conforme o Nível Estratégico na Organização	34
FIGURA 4 - Os cinco componentes da competência	34
FIGURA 5 – Desenvolvimento das teorias da liderança	40
FIGURA 6 – Abordagens da liderança	42
FIGURA 7 – Ilustração Matriz <i>SWOT</i>	46
FIGURA 8 – Percurso metodológico	51
FIGURA 9 – Busca por experts	54
FIGURA 10 – Sistema de classificação de experts	55
FIGURA 11 – Exemplo de questão de avaliação de consenso	57
FIGURA 12 – Versão preliminar do instrumento “leaderskills”	60
FIGURA 13 – Versão preliminar do instrumento “leaderskills”	61
FIGURA 14 – Versão preliminar do instrumento “leaderskills”	61
FIGURA 15 – Versão preliminar do instrumento “leaderskills”	62
FIGURA 16 – Primeira versão do “leaderskills”	63
FIGURA 17 – Primeira versão do “leaderskills”	63
FIGURA 18 – Primeira versão do “leaderskills”	64
FIGURA 19 – Primeira versão do “leaderskills”	64
FIGURA 20 – Tempo de formação da pós-graduação dos especialistas primeira rodada	65
FIGURA 21 – Nuvem de palavras, primeira questão dissertativa	76
FIGURA 22 – Nuvem de palavras, segunda questão dissertativa	78
FIGURA 23 – Segunda versão do “leaderskills”	87
FIGURA 24 – Segunda versão do “leaderskills”	88
FIGURA 25 – Segunda versão do “leaderskills”	88
FIGURA 26 – Segunda versão do “leaderskills”	89
FIGURA 27 – Segunda versão do “leaderskills”	89
FIGURA 28 – Segunda versão do “leaderskills”	90
FIGURA 29 – Tempo de formação dos especialista segunda rodada	91

FIGURA 30 – Versão final do “leaderskills” -----	94
FIGURA 31 – Versão final do “leaderskills” -----	95
FIGURA 32 – Versão final do “leaderskills” -----	95
FIGURA 33 – Versão final do “leaderskills” -----	96
FIGURA 34 – Versão final do “leaderskills” -----	96
FIGURA 35 – Versão final do “leaderskills” -----	97

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Área de abordagem das competências e suas diferentes classificações e tipologias -----	26 e 27
QUADRO 2 – Diferentes perspectivas sobre as competências -----	27 e 28
QUADRO 3 – Tipos e habilidades essenciais dos gestores -----	33
QUADRO 4 – Dimensões da liderança autêntica -----	44
QUADRO 5 – Sugestão do componente “conteúdo” relativo a primeira rodada, questão 10 -----	66
QUADRO 6 – Sugestões do componente “conteúdo” relativo a primeira rodada, questão 11 -----	67
QUADRO 7 – Sugestões do componente “conteúdo” relativo a primeira rodada, questão 12 -----	67
QUADRO 8 – Sugestões do componente “conteúdo” relativo a primeira rodada, questão 13 -----	67 e 68
QUADRO 9 – Sugestões do componente “conteúdo” relativo a primeira rodada, questão 14 -----	68
QUADRO 10 – Sugestões do componente “linguagem” relativo a primeira rodada, questão 15 -----	69
QUADRO 11 – Sugestões do componente “linguagem” relativo a primeira rodada, questão 16 -----	69
QUADRO 12 – Sugestões do componente “linguagem” relativo a primeira rodada, questão 17 -----	70
QUADRO 13 – Sugestões do componente “linguagem” relativo a primeira rodada, questão 18 -----	71
QUADRO 14 – Sugestões do componente “linguagem” relativo a primeira rodada, questão 19 -----	71
QUADRO 15 – Sugestões do componente “layout” relativo a primeira rodada, questão 20 -----	71
QUADRO 16 – Sugestões do componente “layout” relativo a primeira rodada, questão 21 -----	72
QUADRO 17 – Sugestões do componente “layout” relativo a primeira rodada, questão 22 -----	72

QUADRO 18 – Sugestões do componente “motivação” relativo a primeira rodada, questão 23 -----	73
QUADRO 19 – Sugestões do componente “motivação” relativo a primeira rodada, questão 24 -----	73
QUADRO 20 – Sugestões do componente “motivação” relativo a primeira rodada, questão 25 -----	74
QUADRO 21 – Sugestões do componente “cultura” relativo a primeira rodada, questão 26 -----	74
QUADRO 22 – Consenso e explanação das modificações efetuadas -----	79-86
QUADRO 23 – Sugestão componente “conteúdo”, relativo a segunda rodada, questão 11 -----	92
QUADRO 24 – Sugestão componente “linguagem”, relativo a segunda rodada, questão 17 -----	92
QUADRO 25 – Justificativas das alterações propostas pelos juízes -----	93

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Percentual e IVC das questões correspondentes a conteúdo, rodada 1 - -----	66
TABELA 2 – Percentual e IVC das questões correspondentes a layout, rodada 1 --- e 69	68
TABELA 3 – Percentual e IVC das questões correspondentes a motivação, rodada 1 -----	70
TABELA 4 – Percentual e IVC das questões correspondentes a cultura, rodada 1 --	73
TABELA 5 – Percentual e IVC das questões correspondentes a conteúdo, rodada 2 - -----	74
TABELA 6 – Percentual e IVC das questões correspondentes a conteúdo, rodada 2 - -----	91
TABELA 7 - Percentual e IVC das questões correspondentes a linguagem, rodada 2 - -----	92

LISTA DE ABREVIATURAS

LA - Liderança autêntica

IVC - Índice de validade de conteúdo

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

CHA - Conhecimentos, habilidades e atitudes

DISC - Dominance, Influence, Steadiness e Compliance

OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde

LISTA DE SÍMBOLOS

® - marca registrada

% - percentagem

≥ - Maior ou igual que

= igual a

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 JUSTIFICATIVA	22
1.2 OBJETIVO.....	23
2 REVISÃO DE LITERATURA	24
2.1 A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	24
2.2 O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO COMPETÊNCIA	25
2.4 LIDERANÇA AUTÊNTICA.....	40
2.5 MATRIZ SWOT	45
3 MATERIAL E MÉTODOS	48
3.1 ASPECTOS ÉTICOS.....	48
3.2 DELINEAMENTO E TIPO DE ESTUDO.....	49
3.2.1 Local da pesquisa	50
3.2.2 Percurso metodológico.....	51
3.2.2.1 Elaboração	51
3.2.2.1.1 Revisão da literatura sobre <i>soft skills</i>	52
3.2.2.1.2 Desenvolvimento do instrumento	52
3.2.2.1.3 Definição do formato de apresentação.....	53
3.2.3 Primeira Rodada de Consenso	53
3.2.3.1 Seleção dos juízes	53
3.2.3.2 População do estudo.....	54
3.2.3.3 Critérios de inclusão	54
3.2.3.4 Critérios de exclusão.....	55
3.2.3.5 Rodadas Delphi	55
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	58
4 RESULTADOS	60
4.1 ELABORAÇÃO 1.....	60
4.2 PRIMEIRA RODADA DE CONSENSO	65
4.2.1 Componente conteúdo	66
10. O CONTEÚDO DO LEADERSKILLS ESTÁ APROPRIADO AO PÚBLICO- ALVO? 66	

11. A DIVISÃO DOS TÍTULOS E SUBTÍTULOS DO LEADERSKILLS É PERTINENTE?	66
12. OS TRECHOS-CHAVE (TRECHOS EM DESTAQUE) SÃO IMPORTANTES E MERECEM DESTAQUE?	66
13. O CONTEÚDO É SUFICIENTE PARA ATENDER ÀS NECESSIDADES DO PÚBLICO-ALVO?	66
14. A SEQUÊNCIA DO TEXTO É LÓGICA?	66
4.2.2 Componente linguagem	68
4.2.3 Componente layout	70
4.2.4 Componente motivação	72
4.2.5 Componente cultura	74
4.2.6 Questões dissertativas	75
4.2.6.1 Categoria 1: Facilitador e norteador	75
4.2.6.2 Categoria 2: Clareza	75
4.2.6.3 Categoria 3: Autorreflexão	75
4.2.6.4 Categoria 1: Autorreflexão	77
4.2.6.5 Categoria 2: Desenvolvimento de fragilidades	77
4.3 ELABORAÇÃO 2	78
4.4 SEGUNDA RODADA DE CONSENSO	90
4.4.1 Componente conteúdo	91
4.4.2 Componente linguagem	92
5 DISCUSSÃO	98
6 CONCLUSÕES	106
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS JUÍZES	134
APÊNDICE 2- SEÇÕES DO SURVEY MONKEY	137
APÊNDICE 3 – TERMO DE CONCENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO ENFERMEIROS JUÍZES	139

1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto de instabilidade e globalização, ocorrem, constantemente, significativas alterações de conformação no mercado de trabalho. Sendo assim, para que resultados possam ser alcançados, é necessário desenvolver habilidades que sejam capazes de suprir essas modificações e restaurar as situações à sua normalidade (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017; PEDROSA et al., 2018).

Para a área da enfermagem, o cenário não é diferente, pois pelas características de seu processo de trabalho, perpassando pelas dimensões do gerenciamento e da assistência, o enfermeiro necessita desenvolver habilidades diferenciadas para que suas atividades sejam eficazes e atinjam seu objetivo (FERREIRA et al., 2019; CARRARA, 2017).

Além disso, frente a esses ambientes multifacetados, exige-se uma abordagem de liderança mais adequada às demandas atuais, como a liderança autêntica (LA) (BRESSAN et al., 2019; ÖZKOL; ÖZTÜRK, 2018). Esse modelo de liderança, surgiu na década de 1960 e evidenciou-se por seu desenvolvimento apoiado em princípios éticos, morais e pela forma de conhecimento abrangente da vida do líder (MAZIERO et al., 2020; MONDINI et al., 2020).

Essa teoria, surgiu no contexto da liderança transformacional, assumindo maior relevância a partir da edição especial do periódico *Leadership Quarterly* de 2005, no qual foram publicados os principais trabalhos na área, inspirando as primeiras discussões sobre o tema (PIOLI et al., 2020).

Uma vez que, o enfermeiro assume destaque no que diz respeito à liderança nas atividades nos serviços de saúde (SILVA, 2020; ROSA; CARVALHO; BARJA, 2022), a utilização desse modelo de liderança na enfermagem, permite trazer benefícios a toda a equipe (GIALLONARDO; WONG; IWASIW, 2010; VALLE et al., 2021).

Dessa forma, os resultados surgem com as melhores soluções frente às dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros, além do maior engajamento, satisfação no trabalho e aumento de confiança no líder pelos liderados (GIALLONARDO; WONG; IWASIW, 2010; VALLE et al., 2021; MAZIERO et al., 2020).

Embora seja difícil apresentar uma única definição para a liderança, algumas são representativas nos últimos 50 anos, como: o crescimento da influência de um líder sobre os liderados mediante regras e rotinas da empresa; o processo de influenciar as pessoas em direção à um objetivo e o método de dar finalidade ao

empenho coletivo despertando o desejo de se esforçar para atingir o objetivo (YUKL, 2012; NOVAL et al., 2022).

Além disso, a liderança é considerada uma competência e é desenvolvida por meio do emprego de conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim, o líder, além de apresentar habilidades técnicas, conhecidas como *hard skills*, também deve apresentar habilidades primordiais para seu relacionamento no ambiente de trabalho, as quais são descritas como *soft skills* (PEDROSA; SILVA, 2019; BRESSAN et al., 2019; RIGGIO; TAN, 2013; LOPES-JR, 2020).

As *soft skills*, são entendidas como habilidades de comunicação, interpessoais e de solução de problemas. São características da personalidade, que permitem ao indivíduo ter bom relacionamento interpessoal, integrar múltiplos interesses e utilizar tais habilidades como estratégia na tomada de decisões (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

O termo “*skills*” veio da língua inglesa e é empregado para indicar a habilidade que os indivíduos apresentam ao realizar um ato de maneira rápida, eficaz e com foco naquilo que se pretende alcançar. São requisitos necessários ao exercício de determinada atividade (VIANA, 2019).

Ademais, são originárias das teorias de administração (PEDROSA et al., 2018; RAINSBURY et al., 2002) e ainda não apresentam consenso em sua definição, aparecendo na literatura com diferentes arranjos sistemáticos, como: *Soft skills, employability skills, critical abilities, generic skills, social skills, interpersonal skills, core skills, transferable skills, key skills, key qualifications, transversal skills, non-academic skills, people skills, personality traits, noncognitive skills, noncognitive abilities, character, socioemotional skill e competencies* (PEDROSA et al., 2018; VAZ, 2021; CINQUE, 2016).

Sendo assim, optou-se por adotar para esse estudo, a definição das *soft skills*, que consiste em habilidades e capacidades pessoais para narrar os comportamentos de cada um, sua relação com os outros e com relação à sua ligação para gerir situações de vulnerabilidade (PEDROSA et al., 2018; PENHAKI, 2019).

Com o advento da gestão de pessoas baseado em competências, os indivíduos passaram a buscar formas de autodesenvolvimento. Nessa busca, tiveram que, em um primeiro momento, entender quais seriam as competências necessárias para a organização da qual faziam parte, para depois ponderar o que era necessário

melhorar com relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes frente à situação (SANTOS, 2019).

A busca pelo autoconhecimento faz parte do autodesenvolvimento, quando o indivíduo passa pelo processo de olhar para si, sua história, seu momento de vida pessoal e profissional, juntamente com seu projeto de carreira. Nesse processo, a finalidade está em significar o que é importante para si mesmo, permitindo pensar e construir um plano de desenvolvimento de competências que seja um suporte para aquilo que ainda precisa ser melhorado (SANTOS, 2019).

Dessa forma, uma vez que a liderança autêntica é um processo de expressão íntima de quem nós somos, a autoconsciência de quem somos se torna primordial para atingir esse estilo de liderança (CASHMAN, 2011). Essa palavra, é definida de acordo com o dicionário como, a consciência que reflete sobre si própria, sobre sua condição e seus processos (DICIONÁRIO OXFORD LANGUAGES).

Dessa forma, a autenticidade está atrelada à autoconsciência bem desenvolvida, que encara amplamente as forças, as vulnerabilidades e os desafios do desenvolvimento. Esse desenvolvimento, embora isso seja importante, muitas vezes não é plenamente realizado, pois muitos entendem que o domínio da liderança não é um processo contínuo e sim visto como algo externo a nós mesmos (CASHMAN, 2011; COUTO, 2021).

Sendo assim, nessa jornada pela busca da autenticidade e do autodesenvolvimento, o processo de autoavaliação torna-se fundamental para o exercício da liderança. Uma vez que, permite aos enfermeiros líderes, identificarem lacunas, auxiliando na tomada de decisão nos mecanismos para desenvolvimento de lideranças em enfermagem (CARVALHO et al., 2014; ALGERI, et al., 2022).

Além disso, a autoavaliação auxilia no planejamento da carreira, permitindo o profissional a compreensão de onde se encontra e onde almeja chegar no futuro, trabalhando dessa forma suas fraquezas e identificando quais ameaças interferem nesse processo (LONDON; STUMPF, 1982).

Para tanto, emerge a necessidade de instrumentos que auxiliem na autoavaliação dessas habilidades no contexto da enfermagem. Sendo assim, realizou-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Como elaborar um instrumento que fomente o autoconhecimento das habilidades pessoais para o exercício da liderança autêntica em enfermagem?”

Este trabalho, vinculado ao macroprojeto intitulado “Gerenciamento de crise: estratégias de enfrentamento da pandemia da Covid-19 nos serviços de saúde” foi desenvolvido na linha de pesquisa Gerenciamento dos serviços de saúde e enfermagem do Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Paraná e propõe um instrumento de autoavaliação da LA, que visa constituir-se como recurso de apoio ao desenvolvimento da liderança autêntica na enfermagem, intitulado “LEADERSKILLS”.

1.1 JUSTIFICATIVA

Não existe um grupo de atributos capazes de definir o sucesso da liderança, o diferencial está na capacidade que o líder tem de autoconhecimento e dimensão de seus valores (COUTO, 2021).

As possibilidades de autoconhecimento descritos pela literatura perpassam por diversas formas de desenvolvimento. Alguns instrumentos são utilizados para estabelecer o perfil, o tipo e estilo de pensamentos, armadilhas e motivadores como o modelo de Barret, desenvolvido por Richard Barrett em 1997. No centro do sucesso do modelo, está a compreensão das necessidades humanas básicas e do ambiente cultural que as pessoas precisam para prosperar.

Além disso também pode-se desenvolver o autoconhecimento, observando o estilo de liderança abordado. Um deles está o modelo proposto por Marston (2014), advogado e doutor em psicologia, publicou, em 1928, em sua obra *Emotions of Normal People* (As emoções das pessoas normais), a base para o que se tornou conhecido como DISC, uma categorização dos comportamentos presentes em cada ser humano, em variados graus.

A sigla DISC, pela categorização do autor é referente às palavras Dominance (Dominância), Influence (Influência), Steadiness (Estabilidade) e Compliance (Conformidade) (MARSTON, 2014).

A dominância diz respeito à capacidade do profissional de executar tarefas e obter resultados, motivado por desafios e eficácia; a influência revela a elevada capacidade de relacionamento do profissional, além de motivação e criatividade; a estabilidade refere-se ao perfil profissional caracterizado pela estabilidade, calma e colaboração, motivado pela segurança e lealdade; e a conformidade sinaliza um

profissional analítico, preciso, motivado por padrões técnicos e eficientes (MARSTON, 2014).

Ademais, o Plano de Desenvolvimento Individual, é um planejamento realizado com determinado profissional, a fim de que ele possa desenvolver a sua carreira e também as competências necessárias para assumir determinadas funções dentro da organização.

Soma-se a essas possibilidades, a análise *SWOT*, que explora os ambientes internos e externos das organizações acerca de seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Ela é uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas em todo mundo (GHAZINOORY; ABDI; AZADEGAN-MEHR, 2011; HELMS; NIXON; 2010).

Embora existam inúmeras ferramentas, que auxiliam no processo de autodesenvolvimento, não existem pesquisas realizadas na área da autoavaliação da liderança autêntica em enfermagem. Elas ocorrem apenas no âmbito da autoavaliação da liderança de maneira geral, como no estudo de Algeri et al. (2022).

Além disso, o processo de autoavaliação é utilizado para o planejamento da carreira profissional, permitindo o desenvolvimento de metas de carreira e planos de ação para monitorar os resultados ao longo do processo, como apresentado nas teorias de London e Stumph (1982).

Por isso, justifica-se a realização desta pesquisa uma vez que o líder autêntico carece conhecer (autoavaliação) suas *soft skills* para que consiga desempenhar a liderança autêntica.

Dessa forma, este estudo pretende contribuir para o avanço teórico do conhecimento na identificação das *soft skills* dos enfermeiros no emprego da liderança autêntica.

1.2 OBJETIVO

Elaborar e validar instrumento de autoavaliação de habilidades pessoais para liderança autêntica em enfermagem.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo objetiva aprofundar conceitos e referenciais teórico-metodológicos utilizados nesta pesquisa, apresentados em 4 partes que abordam as seguintes temáticas: Evolução das organizações na perspectiva do desenvolvimento de competências; O desenvolvimento do conceito competência; Desenvolvimento de competências na enfermagem; Liderança autêntica, Matrix *SWOT*.

2.1 A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Ao longo da década de 1970, o processo de formação dos profissionais passou a ser redefinido e questionado. A passagem de uma comunidade que antes focava na produção e passou a valorizar o consumo, resultou em muitas alterações no âmbito social, econômico e político. Foi assim, que o entendimento sobre o que é trabalho e competência apresentou necessidades de reorganização (SOUZA et al., 2021).

Diante do processo de globalização, as empresas e corporações foram levadas a tomar providências frente aos novos desafios apresentados pelos ambientes de mudanças rápidas (LIMA, 2004; RAMALHO, 2012).

O trabalho tornou-se, não mais um conjunto de tarefas associadas a um cargo, e sim a competência em que o indivíduo mobiliza, para a resolução de situações não esperadas em seu cotidiano (FLEURY, 2001; MELLO et.al., 2016; MONDINI et al., 2020).

Durante as décadas em que houve o predomínio dos modelos taylorista e fordista de organização do trabalho, a qualificação e/ou competência estava intrinsecamente relacionada ao cargo, posição que o indivíduo ocupava ou pelos saberes que detinha (FLEURY, 2001; SOUZA; SOUZA, 2020).

Com a chegada da Quarta Revolução Industrial, com início na virada do século XXI, tendo em vista a alteração repentina e abrupta da tecnologia, houve impactos na organização do trabalho e no perfil dos profissionais. Isso fez com que se reconfigurassem as ocupações e as competências. Houve então, a necessidade de desenvolver habilidades intimamente relacionadas àquelas comportamentais, inatas ao ser humano (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA; 2016; SILVA, CARVALHO, 2019).

Não é de hoje que existe a discussão sobre a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades diante das mudanças ocorridas no cenário do mercado de trabalho (ANTUNES, 2020).

A necessidade de adaptabilidade e rapidez de resposta às mudanças frente a fortes efeitos, como os causados pela pandemia da Covid-19, acelerou ainda mais a necessidade de desenvolver competências que fossem capazes de suportar os cenários do mundo transfigurado de mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) para mundo BANI (frágil, ansioso, não-linear e incompreensível) (UEHARA; NAKAMASHI, 2020; ANTUNES, 2020).

O contexto apresentado pelo mundo VUCA já havia gerado alterações significativas na sociedade (BRESSAN et al., 2019) pois, de acordo com Baumann (2004) na “sociedade líquida”, os relacionamentos, desejos e amores são fluidos e podem assumir as mais variadas formas e também perdê-las rapidamente.

Desse modo, em frente a “matéria líquida” as competências têm potencial de preencher os espaços vazios e se adequar frente as novas situações, possibilitando flexibilidade e independência de movimentos (BRESSAN et al., 2019).

2.2 O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO COMPETÊNCIA

Não se pretende, neste tópico de revisão de literatura, esgotar todas as questões que envolvem o conceito das competências, mas situar sobre o panorama geral de suas principais vertentes e características.

De acordo com o senso comum, competência é descrita como a capacidade de ser ou fazer alguma coisa bem (ERAUT, 1998; BARBALHO; ANTUNES, 2018).

Em latim, *competere* está relacionada à luta, à procura, ao mesmo tempo, está associada a com (junto) e *petere* (disputar, procurar, inquirir), dessa forma, podemos perceber que desde sua origem a palavra apresenta múltiplos sentidos, sendo comumente empregada para expressar aptidão para realizar algo. Em grego, a palavra aretê (ἀρετή) expõe o conceito de excelência, relacionado à noção de cumprimento do propósito ou da função à qual o indivíduo se destina (BARBALHO; ANTUNES, 2018).

Empregado desde a Idade Média pela área jurídica para designar alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões, o termo assumiu, na Era

Renascentista, o significado relacionado à capacidade de realizar determinado trabalho (BARBALHO; ANTUNES, 2018).

A partir do século XVIII, o sentido da palavra competência foi ampliado, e passou a ser relacionado à capacidade de alguém pronunciar-se sobre certos assuntos, ficando evidente a importância do nível individual de saber e de possuir experiência (BARBALHO; ANTUNES, 2018).

As concepções realizadas em torno das competências apresentam formatos diferentes, como: conceitos, correntes de pensamento, por meio de classificações ou mesmo de tipologias (MELLO et.al.,2016; SANTOS et al., 2020; CEITIL, 2016).

Além disso, as competências podem ser desenvolvidas em uma base teórica inovadora, que atualmente, diante da rápida mudança de cenários e a pressão da competitividade, podem apoiar-se em diversas abordagens como: comportamentais, funcionais e situacionais (PEDRO, 2014).

Embora não haja um consenso, as competências vêm sendo discutidas atualmente em diferentes meios, como os acadêmicos e empresariais (STROOBANTS, 2006; RAMALHO, 2012; MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA, 2016; FREITAS; ODELIUS, 2018; NICOLA; VOSGERAL, 2019). Além do mais, o conceito de competência tem sido desenvolvido de forma interdisciplinar em circunstâncias organizacionais distintas, somando várias áreas do conhecimento (MELLO et. al., 2016; PEDRO, 2014).

Essas diferentes abordagens podem ser observadas em estudo exploratório desenvolvido por Swiatkiewicz em 2014 e apresentados no QUADRO 1:

QUADRO 1 – ÁREAS DE ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS E SUAS DIFERENTES CLASSIFICAÇÕES E TIPOLOGIAS

Áreas de estudo	Classificações e tipologias (CONTINUA)
Política social, política educativa, Ensino Superior, educação em geral e formação profissional	Refere-se à competência dos trabalhadores que aparece frente a escassez ou falta de competências entre aquilo que os indivíduos formados possuem e o que é demandado pelo mercado de trabalho. Baseando-se nas diferenças entre o que as organizações necessitam e o que o mercado oferece.

Fonte: Adaptado de Swiatkiewicz (2014).

QUADRO 1 – ÁREAS DE ABORDAGEM DAS COMPETÊNCIAS E SUAS DIFERENTES CLASSIFICAÇÕES E TIPOLOGIAS

Áreas de estudo	Classificações e tipologias (CONCLUSÃO)
Gestão de recursos humanos	As competências aparecem em um contexto da gestão de competências ou da gestão por competências como elemento da política de pessoal. Refere-se a como a organização irá realizar a avaliação dos candidatos para o trabalho, ao recrutamento e à seleção, ao sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, à motivação para o trabalho, à política de formação e ao desenvolvimento dos colaboradores, à avaliação dos resultados e dos custos de formação, ao sistema de recompensas baseado nas competências e ao processo de demissão e de redução de pessoal.
Gestão estratégica	A questão das competências relaciona-se com a sobrevivência e diferenciação da organização para se manter como competitiva diante da concorrência para trazer benefícios para o consumidor

Fonte: Adaptado de Swiatkiewicz (2014).

Em todas essas áreas, a problemática das competências se sobrepõe de maneira visível, as classificações ou tipologias de competências variam visivelmente, porque se baseiam em critérios distintos e servem a propósitos diferentes, bem como resultam de diferentes necessidades práticas e de investigação (SWIATKIEWICZ, 2014; LE DEIST; WINTERTON, 2005).

A variedade de sentidos inerentes às diversas concepções sobre o que é, e não é, a competência, naturalmente nos leva, o que em termos concretos e no que diz respeito as práticas de intervenção organizacional, a nos depararmos com intervenções e sistemas muito diferentes, desenvolvidos a partir de referenciais variados, que suportam metodologias e instrumentos distintos e, naturalmente com consequências e resultados também substancialmente diversificados (CEITIL, 2016). Essas diferentes perspectivas podem ser observadas no QUADRO 2:

QUADRO 2 – DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE AS COMPETÊNCIAS

PERSPECTIVAS	CARACTERÍSTICAS (CONTINUAÇÃO)
Competências como atribuições	“São prerrogativas que determinadas pessoas podem (ou devem) usar e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, sendo, por isso, não contingenciais nem às características pessoais nem aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores” (Ceitil, 2016, p. 24 e 25)

FONTE: Adaptado de Ceitil (2016).

QUADRO 2 – DIFERENTES PERSPECTIVAS SOBRE AS COMPETÊNCIAS

PERSPECTIVAS	CARACTERÍSTICAS (CONCLUSÃO)
Competências como qualificações	“Conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, seja por via do sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, seja ainda, e de acordo com a declaração de Bolonha, por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida” (Ceitil, 2016, p 25)
Competências como traços ou características pessoais	São características intrapessoais e definidas como capacidades.

FONTE: Adaptado de Ceitil (2016).

A perspectiva das competências como traços ou características pessoais surgiu, dentro do contexto da psicologia organizacional e se apresenta como a mais conhecida e de maior credibilidade teórica. Além disso, posteriormente expandiu-se e foi aplicada à gestão de recursos humanos (CEITIL, 2016).

A psicologia do trabalho e a psicologia organizacional são também conhecidos como gerenciamento de recursos humanos e comportamento organizacional, respectivamente (ROTHMANN, COOPER, 2017).

No contexto da psicologia organizacional, o comportamento organizacional refere-se ao estudo do que as pessoas fazem na empresa e como seus comportamentos afetam o funcionamento e o desempenho da organização (ROTHMANN, COOPER, 2017).

Diante desse cenário, durante o século XX, estudiosos iniciaram suas investigações com relação às questões intrínsecas à necessidade de melhoria de capacitação e desempenho das pessoas, diante de um contexto mais exigente de produção (BARBALHO; ANTUNES, 2018).

Ademais, os autores começaram a notar que as competências estavam relacionadas às circunstâncias comportamentais, à valorização do saber e do conhecimento, além de sua associação com aspectos de ação profissional (BARBALHO; ANTUNES, 2018).

Sendo assim, surgiram algumas vertentes que partiram do princípio de que é imprescindível mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para solucionar determinadas situações (BARBALHO; ANTUNES, 2018).

Posto isto, uma das vertentes que se baseou neste princípio foi a corrente americana que teve seu início a partir das discussões sobre competências,

apresentadas na obra publicada pelo psicólogo David C. McClelland (1973), nos Estados Unidos, intitulada "*Testing for Competence rather than Intelligence*" (FLEURY; FLEURY, 2001; QUEZINI et. al., 2008; RUTHES; CUNHA, 2008; MELLO et.al., 2016).

Esta obra, foi desenvolvida devido a insatisfação de alguns autores psicólogos, como Ghiselli (1968) e Mischel (1968), em determinar que os preditores de desempenho de uma função estivessem correlacionados com a personalidade. Assim, posteriormente a revisão de vários estudos, o psicólogo McClelland (1973), concluiu que os testes de aptidão e conhecimento não anteviam o desempenho em uma atividade (QUEZINI et. al., 2008; MELLO et al., 2016; FREITAS; ODELIUS, 2018).

Após a publicação da obra em 1973, proporcionou-se o início da abordagem do conceito competência, no ambiente organizacional, voltado para a perspectiva do indivíduo. Tal conceito, foi definido pelo autor, como uma qualidade distintiva fundamental a uma pessoa que mantém relação com uma execução acima de outros no desenvolvimento de atividades em diferentes situações (FLEURY; FLEURY, 2001; QUEZINI et. al., 2008; MELLO et. al., 2016; ERAUT, 1998).

A partir das considerações realizadas por McClelland, fundou-se uma corrente de autores que o seguiram, como:

Richard Boyatzis (1982), apresenta que não há um fator isolado que diferencie aquele que é bom ou ruim no desempenho de uma atividade, mas que existem muitas questões influenciadoras como: as motivações, as qualidades pessoais, as características comportamentais e as experiências. Este autor, ainda foi responsável por popularizar o conceito de competência;

Spencer Jr. e Spencer (1993), propõem o reforço desta definição na proposição de competência como traço inerente ao indivíduo que expressa associação de causalidade com padrões de referência de verdadeiro desempenho em uma certa situação;

A outra vertente que também seguiu os princípios mobilizados pela tríade da competência (CHA), foi a europeia. Esta, teve como precursor Philippe Zarifian, com a obra "Objetivo competência". Ele ainda propõe a noção de competência associada à: " iniciativa, responsabilidade e inteligência prática da pessoa em situações cotidianas, apoiada em conhecimentos adquiridos e transformados" (apud Mello, 2016, p.3).

No Brasil, autores como Fleury e Fleury também seguem o mesmo princípio, apresentando a competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.188).

Esta definição desenvolvida pelos autores foi esquematizada como apresentado na FIGURA 1 abaixo:

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



FONTE: Fleury; Fleury (2001, p.188).

Essas dimensões da competência, embora sejam definidas separadamente, estão interligadas e são interdependentes, e para que o indivíduo possa apresentar sua habilidade em determinada tarefa, presume-se que tenha conhecimento de princípios e técnicas específicas (BARBALHO; ANTUNES, 2018). Isto, pode ser representado na FIGURA 2 abaixo:

FIGURA 2 - DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA



FONTE: A autora (2022).

De acordo com Rabaglio (2001), existem significados atribuídos a cada uma dessas dimensões, como:

C = Saber (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades etc.).

H = Saber fazer (todo o conhecimento que praticamos aperfeiçoado à habilidade).

A = Querer fazer (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia).

Além disso, uma vez que a maioria das definições do CHA, são centradas no indivíduo, estes são vistos como independentes do contexto social e específico da tarefa à qual o desempenho ocorre, mas o nível da habilidade é uma característica não apenas de uma pessoa, mas também de um contexto, dessa forma, as pessoas não têm competências independentes do contexto (LE DEIST; WINTERTON, 2005; SWIATKIEWICZ, 2014).

Em uma análise bibliométrica realizada por Mello et. al. (2016), foram avaliados 59 artigos sobre a temática competência, sendo observado que 19 artigos apresentavam o conceito de competências individuais e 12 tratavam do acrônimo CHA.

Este estudo ainda apresentou que, é possível esperar por esses resultados, pois o conceito de competências individuais se evidencia no comportamento que os funcionários apresentam ao trabalhar. Sendo assim, muitas vezes possuem falsa semelhança entre competência e qualificação, justificada inicialmente como uma convicção individual (MELLO et.al., 2016).

Dessa forma, pode-se definir as três dimensões das competências, apresentadas por esses autores, onde:

Conhecimento: é visto algumas vezes, como se fosse uma manifestação concreta da inteligência abstrata, mas é na verdade o resultado da interação entre inteligência (capacidade de aprender) e situação (oportunidade de aprender), então isto é socialmente mais construído do que a inteligência. Conhecimento inclui teoria e conceitos, bem como conhecimento implícito ganho como resultado de experiência de desempenho em certas tarefas. Não entender refere-se mais a um conhecimento holístico dos processos e contextos e talvez se distingue do porque conhecer (know-that), como oposto do conhecer o que (know-what). Know-how é frequentemente

associado com conhecimento implícito e conhecer para com conhecimento proposicional, que reflete na distinção declarativa entre conhecimento e conhecimento processual (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Dessa perspectiva, é comumente argumentado como a aquisição declarativa de conhecimento (conhecimento factual explícito) deve preceder o desenvolvimento do conhecimento processual, que se relaciona com o uso do conhecimento em um contexto (LE DEIST; WINTERTON, 2005; FERREIRA et al., 2019).

Atitude: A atitude apresenta três componentes, sendo eles: emocional ou afetivo, informacional ou ideacional e comportamental. Cada um deles descreve como o indivíduo vai desempenhar suas atividades dentro da organização mantendo bom relacionamento com os colegas, revelando suas crenças, cultura e informações que possui diante de determinada situação e na demonstração de emoções, expressões e ações (FERREIRA et al., 2019).

Este componente, é um diferencial bastante observado e valorizado nas organizações atualmente, pois nem toda pessoa que detém o conhecimento e habilidades possuem a iniciativa da atitude (FERREIRA et al., 2019).

Habilidade: costuma ser utilizada para se referir a um nível de performance no sentido de precisão e rapidez em solucionar problemas. O desempenho qualificado há muito tempo vem sendo objeto de estudo da psicologia, que considera desenvolvimento físico e habilidades cognitivas (LE DEIST; WINTERTON, 2005; FERREIRA et al., 2019).

Os achados mais antigos de melhoria do desempenho parecerem continuar indefinidos pelos estudos atuais, o que leva a conclusão de que aprender pode ser descrito como uma função logarítmica linear de tempo e processo (LE DEIST; WINTERTON, 2005; ROBBINS, 2000).

Estudos recentes apresentam que habilidades mais amplas foram inclusas ao desempenho qualificado, como solução de problemas e tomada de decisão, demonstrando a dificuldade a respeito de competências cognitivas como conhecimento ao invés de habilidade. Habilidade tem sido definida então, como comportamento bem organizado e dirigido para o objetivo, adquirido através da prática e realizado com economia de esforço (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

Dessa forma, existem três tipos de habilidades relevantes para alcançar sucesso no ambiente profissional, sendo elas: Habilidades técnicas; Habilidades

humanas; e Habilidades conceituais (PENHA, 2017; FERREIRA et al., 2019; BRESSAN et al., 2019), como apresentadas e definidas no QUADRO 3 abaixo:

QUADRO 3 - TIPOS DE HABILIDADES ESSENCIAIS AOS GESTORES

HABILIDADES	DEFINIÇÃO
Habilidades técnicas	“Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação” (Chiavenato, 2000).
Habilidades humanas	“Consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e líder e grupos de pessoas” (Chiavenato, 2000). São imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional (PENHA, 2017). Inclui também conhecimentos sobre comunicação, processo de liderança, comportamento humano e motivação. Além de autoconsciência e autogerenciamento.
Habilidades conceituais	“Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato” (Chiavenato, 2003).

FONTE: Adaptado de Penha (2017).

Sendo assim, observa-se que, os tipos de habilidades essenciais ao exercício das competências são divididos em *hard skills* e *soft skills*. Onde as *hard skills* são competências especializadas e técnicas, utilizadas pelo indivíduo para realizar uma tarefa e podem ser obtidas por meio de treinamento, educação ou experiência e as *soft skills*, que são conhecidas também como competências comportamentais ou habilidades interpessoais, são competências genéricas, como por exemplo a comunicação efetiva e a habilidade em atuar em ambiente colaborativo (PEDROSA; SILVA, 2019; BRESSAN et al., 2019).

Diante de uma visão holística, as *hard skills* são as habilidades específicas que se relacionam com um campo de conhecimento determinado e as *soft skills* são compostas de atributos da personalidade e de comportamento. Dessa maneira, as *soft skills* referem-se às habilidades humanas (PEDROSA; SILVA, 2019).

A competência faz parte de um processo dinâmico do desenvolvimento humano. Além disso, diante das modificações do mundo de trabalho, a definição de competência sofreu alterações frente contextos sócio-históricos e econômico complexos, exigindo maior aprofundamento e utilização de capacidades cognitivas

relacionadas ao conhecimento teórico formal (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA, 2016; SPENCER; SPENCER, 1993).

Desse modo, ao ampliar a definição do conceito de competência, passa-se a incluir o processo complexo de enfrentamento de uma situação cultural, mutável e histórica, que exige tomada de decisão (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA, 2016; PEDRO, 2014).

Isso, faz com que seja retirada a explicação limitada das competências. Partindo então, daquelas voltadas apenas a um “saber fazer” baseado na solução de problemas, cumprimento de tarefas e fundamentadas nas competências cognitivas requisitadas para desenvolver a tríade do CHA, para uma concepção revisada de competência (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA, 2016).

Essa revisão aproxima-se da mobilização de afetos, práticas e atributos de comunicação e relação interpessoal diante de um contexto histórico-cultural (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA, 2016).

Para alcançar o desempenho no desenvolvimento dessas relações interpessoais, é necessário apresentar um conjunto de habilidades apresentando um desempenho socialmente competente (ROMERA, 2016; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2017).

Destarte, existe uma correspondência entre o nível de complexidade de atividades e as competências colocadas em prática. A definição de qualificação não é algo imobilizado, tem se desenvolvido com o avançar da história (PEDRO, 2014; COMIN, 2017). Ficando evidente de acordo com o nível estratégico assumido pelo indivíduo, como podemos observar a FIGURA 3 abaixo:

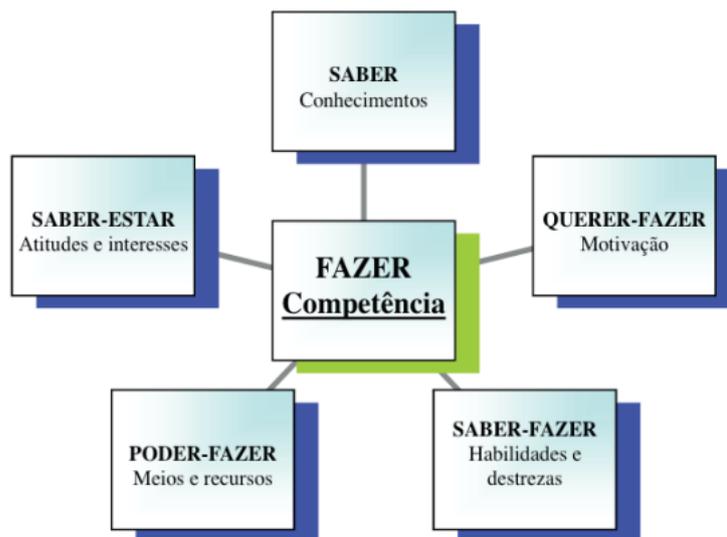
FIGURA 3- HABILIDADES REQUERIDAS CONFORME O NÍVEL ESTRATÉGICO NA ORGANIZAÇÃO



FONTE: Redação Caput Consultoria.

Ademais, para que o indivíduo possa desenvolver um comportamento associado às competências ele necessita perpassar por componentes essenciais, como os apresentados pelo autor Mário Ceitil (2016) e que podem ser representadas na FIGURA 4 abaixo:

FIGURA 4- OS CINCO COMPONENTES DA COMPETÊNCIA



FONTE: Fernandes (2020) com base em Ceitil (2016).

Outros autores também apresentam suas definições com relação ao conceito das competências, como:

Mirabile (1997), define como: a competência de aptidões (indivíduo apresenta talentos e pode vir a aprimorá-lo), a competência de habilidades (demonstração de uma aptidão em uma atividade real e concreta) e a competência de conhecimentos (conhecimentos necessários para desenvolver atividades);

Le Boterf (1995), define a competência sendo relacionada ao valor agregado e entregue diante de um contexto específico, sendo independente da função ou cargo que o indivíduo ocupa;

Quinn et al. (2003), competência, não requisita apenas adquirir conhecimento, mais também a virtude comportamental de como proceder corretamente. Diante disso, não é suficiente apenas procurar o conhecimento teórico, é fundamental, também, saber colocar em ação;

Ruas (2005), competência faz parte de um processo desuniforme, tal como para a área da pesquisa como para a prática organizacional e por isso, deve considerar as dimensões: organizacionais, funcionais e individuais/gerenciais;

Ceartil (2016) existem dois tipos de competências: as transversais e as específicas. As transversais referem-se àquelas que podem ser transferíveis, sendo comum às várias realidades e as específicas, estão diretamente associadas a um trabalho ou uma função.

No Brasil, o conceito de competência surgiu influenciado pelo pensamento de autores franceses e norte-americanos. O início dos debates sobre o assunto se deu nas universidades, nos anos 1990. O contexto das discussões ocorreu devido à mudança do pensamento das organizações sobre o funcionário especialista, sendo necessário, portanto, pensar em soluções criativas para alinhar seus Recursos Humanos (QUEZINI et. al., 2008; RUTHES; CUNHA, 2008).

Sendo assim, o conceito mais recente, está vinculado ao potencial cognitivo (teórico e prático) que a pessoa possui, apresentando requisitos essenciais para o desempenho nas atividades, estando relacionados ao sistema formação-ensino e aos sistemas de formação para qualificação profissional (STROOBANTS, 2006; PEDRO 2014).

Diante de um mundo contemporâneo, assolado por alterações e incertezas, as dinâmicas laborais sofreram mudanças e a complexidade da questão das competências expandiu em extensão nesse contexto. Surgem assim, relações da competência como *know-how*, *empowerment*, performance e qualificação, que podem ser obtidos de maneira formal ou informal diante de situações, específicas ou ao longo da vida de aprendizado (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA, 2016; RUTHE; CUNHAS, 2008; PEDRO, 2014).

Ademais, autores como LE DEIST e WINTERTON (2005) demonstram a importância do desenvolvimento de modelos de competência proposto no acrônimo CHA, que integrem essas três dimensões. Apresentando como exemplo os modelos utilizados na Europa e a necessidade de melhoria dos mesmos, uma vez que existem interferências, mudanças externas além da influência da cultura local.

Considerando as discussões e a falta de consenso na literatura, sobre o que sejam competências, neste trabalho vale-se destes conceitos diante da tríade conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dentro do contexto de entrega (FLEURY; FLEURY, 2001).

2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ENFERMAGEM

Diante do avanço tecnológico, da presença de novos fluxos imigratórios e do aumento da expectativa de vida da população, a área da saúde sofreu consequências e passou a apresentar um cenário ainda mais complexo e desafiador. Tal acontecimento, exigiu que os profissionais enfermeiros, desenvolvessem novas competências (BAUER, 2017; GUEDES, 2019).

Além disso, a atualização profissional, é uma demanda crescente, frente a um cenário de gradativa diminuição orçamentária, com ambientes estressantes, afrouxamento de título e perda percebida de direitos (MENEGAZ; FONTES, 2020).

Frente a esses cenários, o enfermeiro necessita desenvolver competências que visem implementar mudanças, solucionando conflitos e gerando resultados. Dessa forma, nota-se que, a construção das competências, é um processo formativo, que implica na consideração, de maneira proposital, da soma de influências sociais, históricas e culturais, assim como a implicação de tais padrões sociais na vida particular e ocupacional desse profissional (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA, 2016; ROBBINS, 2000).

Dessa forma, autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2003) consideram que, existe influência social na maneira como os indivíduos concedem sentido às ações pessoais ou de grupos. Revelam a relação entre o conceito de competência e os contextos sociais, que surgem de locais e períodos histórico-culturais. Essa relação, articula-se com os parâmetros das atividades coletivas, no qual existem objetivos e propósitos em comum.

Capacitar-se a reconhecer, a movimentar e a utilizar aptidões como, saberes, habilidades ou atitudes, nos relacionamentos e em ação, é o que faz com que uma competência se torne concreta. Cada tipo de saber, constitui um conteúdo simbólico diferente, que será transformado de maneira reflexiva e intencional, quando forem realizadas ações mais complexas e diversas (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA, 2016).

Autores como Clot (1995), Le Boterf (2000), Wittorski (2005) e Zarifian (2003), referem-se às situações de trabalho, como locais importantes para o desenvolvimento das competências. Dessa forma, o aperfeiçoamento de habilidades, consiste na combinação de conhecimentos, sendo eles aprofundados, ou advindos de experiências pessoais, sistematizados, complexos ou elementares.

Isto posto, as ações do ser humano para o aprofundamento de conhecimentos, leva um tempo maior para ser adquirido e desenvolvido em associação às novas competências.

É nesse percurso de construção das competências, que o profissional controla gradualmente os conhecimentos indispensáveis para a realização de seu trabalho. Isso faz com que, o indivíduo dê um novo significado a seus princípios, representações e convicções com relação à sua prática. Além de integrar suas habilidades, saberes e conhecimentos nos dilemas e anseios que diferenciam, tradicionalmente, as competências (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA; 2016; FREITAS, 2015).

A temporalidade do desenvolvimento das competências, é uma característica fundamental para sua construção. Ademais, demanda a adaptação e incorporação progressiva de artifícios, conhecimentos e saberes, além das transformações de valores, crenças e representações. O fortalecimento dessas habilidades, tem uma proporção histórica, que passa por ressignificações ao longo do desenvolvimento do indivíduo e das relações sociais partilhadas (MARINHO-ARAUJO; ALMEIDA; 2016; FREITAS, 2015).

O desenvolvimento das competências ocorre, a partir do momento em que o indivíduo inicia a obtenção de conhecimentos, para além da formalidade. Ele passa a obter o conhecimento das experiências que tem em todos os meios que vive (estudos e trabalho). Dessa forma, é capaz de apresentar competências políticas que irão influenciar nas esferas públicas e da sociedade civil, fazendo com que esses indivíduos sejam interlocutores autênticos, obtendo reconhecimento (SOUZA et al., 2003).

Dessa forma, as competências socioemocionais que incluem um conjunto de comportamentos e sentimentos, podem ser divididas em cinco domínios: conscienciosidade (expressa em atitudes de responsabilidade, persistência, resiliência e outras); abertura a novas experiências (presente em comportamentos de curiosidade, criatividade, não ter medo de errar etc.); amabilidade (presente em cooperação, por exemplo); estabilidade emocional (na capacidade de autocontrole e outras) e extroversão (como sociabilidade) (DAMASIO, 2011).

A construção das competências ocorre no decorrer de dois movimentos interrelacionados chamados de: processo microgenético e macrogenético (FREITAS, 2015).

O primeiro apresenta como os conhecimentos e representações se modificam em momentos curtos de tempo e no desenrolar das atividades. Nota-se assim, que o trabalhador apresenta papel proativo, demonstrando desempenho adaptativo em situações específicas, instáveis e cheia de episódios inéditos (FREITAS, 2015).

Já o segundo apresenta vários níveis e estruturas, que ocorrem durante a formação do conhecimento ao longo da vida do profissional. O processo macrogenético está fundamentalmente relacionado ao contexto de trabalho, no qual o indivíduo controla suas ações, por meio de um ajustamento criativo diante da circunstância (FREITAS, 2015).

Além disso, existem várias formas de se conceber os processos educativos. Todas as dimensões estão presentes as dimensões humanas, sendo elas: a técnica, a cognitiva, a emocional, a sociopolítica e a cultural. Essas dimensões não são apenas a sobreposição de uma sob as outras e sim dependem da aceitação de suas variadas implicações e relações que fazem parte da formação do profissional (MIZUKAMI, 1986).

De acordo com Mizukami (1986), que educação é tudo aquilo que estiver a serviço do crescimento pessoal, interpessoal ou intergrupar. Para isso, esses elementos de ensino – estudante, professor e conteúdo – devem ser vistos de forma igualitária. Não se deve perder o foco na prática da vida, no mundo do trabalho e na cidadania para o desenvolvimento de habilidades, atitude e conhecimentos, fundamentais no compromisso da transformação social e profissional do enfermeiro (MIZUKAMI, 1986).

As competências apresentadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Graduação em Enfermagem, são as seguintes habilidades e competências gerais: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente (BRASIL, 2018).

Diante desse cenário, é importante ressaltar a necessidade de não realizar apenas o cuidado de maneira integral, mas também a formação integral dos recursos humanos. Tais habilidades descritas pelas DCNs, vão para além dos conhecimentos técnicos (ESPERIDIÃO, 2002).

Dessa forma, constituem um desafio, não só para as intuições formadoras, mas também para a continuação dessa formação realizada pelas organizações que absorverão essa mão de obra (ESPERIDIÃO, 2002).

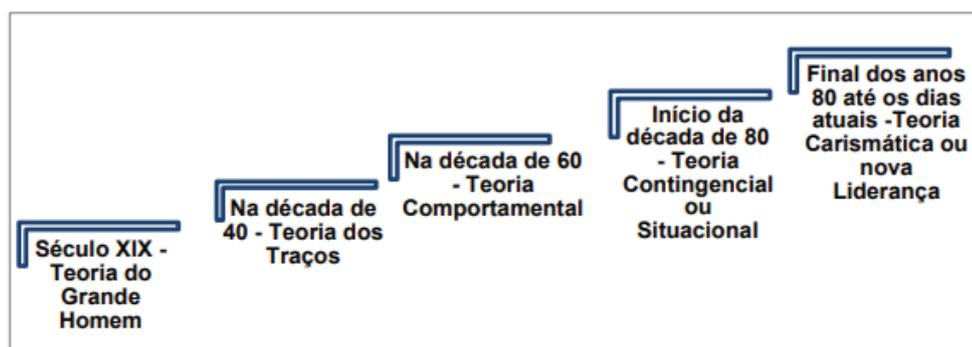
A busca pela formação do enfermeiro, passa pelo autoconhecimento. Isso ocorre pois, como ser humano, enfrenta desprazeres, decepções, crises, conflitos não resolvidos e muitas outras dificuldades vivenciais que obviamente influenciarão na maneira que realizam seu cuidado (LOPES, 2012; ESPERIDIÃO, 2002).

Diante desse cenário, é necessário desenvolvimento profissional da área da enfermagem desde a formação, das competências socioemocionais, para que estas possam influenciar positivamente os cenários macrosocial e microssocial. Logo, reconsiderar a formação dos profissionais em enfermagem é importante, porque qualquer atitude de intervenção promove impacto neste mundo da saúde, cheio de emaranhados e profundidade (AZEVEDO et al., 2021).

2.4 LIDERANÇA AUTÊNTICA

Após a Segunda Guerra Mundial, o estudo sobre liderança ganhou destaque. As teorias sobre esse atributo, advindas da administração, desenvolveram-se ao longo do século XIX (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2019). Como pode ser observado na Figura 5, abaixo:

FIGURA 5 – DESENVOLVIMENTO DAS TEORIAS DA LIDERANÇA



FONTE: Adaptado de Bergamini (1994) e Strapasson (2009).

No passado, a abordagem clássica da antiguidade era a de que a liderança estava relacionada à figura do herói. O líder, era considerado responsável por grandes conquistas, diante de um cenário militar (GRINT, 2011).

Com a Revolução Industrial, o entendimento do conceito de liderança foi passando por alterações, tornando-se mais racional e hierárquico. Diante desse cenário, o líder passou a ser bem-visto diante de sua eficiência nas posições de gestão que assumia (GRINT, 2011).

Durante a Guerra Fria e a soberania global dos Estados Unidos, até a década de 1960, a liderança passou a ser vista de maneira ainda mais racional (GRINT, 2011).

A partir da construção histórica das teorias sobre liderança, de Bergamini (1994) e Strapasson (2009), permitiu-se de maneira mais resumida, compreender a linha de desenvolvimento das principais. Para eles, os períodos foram divididos em: clássico; de 1930 a 1940; de 1940 a 1960; Década de 1960 e final de 1980 a atualidade.

Nesses períodos, as teorias passaram pela Teoria do Grande Homem (na qual a história humana é influenciada por grandes figuras que a humanidade reconhece até as mais atuais como as Teorias Neocarismáticas ou Nova Liderança (que apresentam foco nas pessoas, na facilidade de desenvolvimento e possibilidade de promoção de mudanças com criatividade) (BERGAMINI, 1994; STRAPASSON, 2009).

Evidencia-se dessa maneira que tais teorias passam por muitos conceitos, momentos históricos da humanidade e não encontram consenso entre os autores (AMORIN; PEREZ, 2010; DE CASTRO; DA SILVA, 2017).

Apresentam diferentes perspectivas, como: enfoque no líder, em contextos que envolvem a liderança, nas relações que envolvem líder e liderado, nas alterações que o processo de liderança planeja alcançar, entre outras (DE CASTRO; DA SILVA, 2017).

Sendo assim, essas perspectivas são diferentes em relação às suas nomenclaturas, como as apresentadas na Figura 6, que revelam essas abordagens de acordo com alguns autores:

FIGURA 6- ABORDAGENS DA LIDERANÇA

Autores	Abordagens da Liderança
Amaral (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Traços • Comportamental • Situacional e Contingencial • Transacional • Carismática e Transformacional
Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade • Comportamental • Situacional e Contingencial • Nova Liderança – Transacional e Transformacional
Sant'Anna e Nelson (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Autêntica • Servidora • Transformacional • Carismática
Oliveira e Delfino (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Traços • Estilos de liderança • Contingencial • Nova Liderança • Liderança de Equipes
Vizeu (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Traços • Estilos de Liderança • Situacional • Transformacional

FONTE: Castro e Silva (2017, p. 73).

Segundo Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014) e Vizeu (2011) pode-se identificar quatro vertentes diferentes de liderança. Amaral (2014) observa cinco, inserindo a abordagem carismática e transformacional. Fazendo comparações entre elas, as divisões apresentam semelhanças particulares entre si (DE CASTRO; DA SILVA, 2017).

Contrastando dos outros autores, Sant'Anna e Nelson (2014), apresentam pontos de vista que são denominados pelo nome de suas teorias correspondentes. Da mesma forma, Oliveira e Delfino (2013), mostram a liderança de equipes como uma das abordagens fundamentais sobre o tema no período dos anos de 1981 a 2010 (DE CASTRO; DA SILVA, 2017).

Ainda que verificadas certas diferenças nas abordagens sobre a manifestação da liderança, neste trabalho adotou-se a liderança autêntica, haja vista que se consideram, de maneira geral, a esfera de estudo proposta nesta dissertação. Além disso, ao relacionar a liderança com as *soft skills*, não será determinado nenhum sinônimo em específico, sendo que eles serão utilizados de maneira alternada, ora como competência ora como habilidade e ora como *soft skills*.

Ademais, a Psicologia Positiva, surgiu no final da década de 1990, nos Estados Unidos. Este movimento, apareceu pela mudança do foco dos trabalhos em psicologia. Esta alteração, levou em consideração o estudo das emoções positivas, as particularidades positivas e as instituições positivas (MOURA; ANDRADE, 2020).

Tais estudos começaram a ser realizados levando em consideração que os profissionais passam a maior parte de seu tempo nas instituições onde trabalham. Tal reconhecimento, fez com que melhorias no clima organizacional, demonstrassem

benefícios tanto para a organização como para os profissionais. Dessa forma, o desenvolvimento de políticas com foco no bem-estar do funcionário, começaram a ser desenvolvidas (MOURA; ANDRADE, 2020).

Os estudos realizados na vertente da liderança positiva, incluem os comportamentos positivos que influenciam os liderados a proporcionarem a convicção, o compromisso e o bem estar. Essa linha de estudo considera a relevância das características positivas dentro daquelas abordagens que já existem (MOURA; ANDRADE, 2020).

Autores como Kim Cameron, Jane Dutton e Robert Quinn, desenvolvem os Estudos Organizacionais Positivos, nos quais englobam várias áreas e temas para pesquisar sobre os resultados positivos das instituições. O desenvolvimento dessas pesquisas busca compreender como organizações atingem seus aspectos positivos evoluindo por meio de características próprias. Para tanto, apresentam definição positiva de liderança, tentam impulsionar pontos positivos dos indivíduos e organizações, que são benéficos para tornar a entidade acima da média (MOURA; ANDRADE, 2020).

Diante desse cenário, a LA surgiu como uma das abordagens mais recentes (BATISTA et al., 2021), no contexto da liderança transformacional e liderança positiva, apresentando maior destaque após a publicação da edição especial do periódico *Leadership Quarterly* (2005), em que foram descritos estudos mais relevantes da área. Essa relação dos estudos sobre LA e transformacional é validada pelos trabalhos sobre ferramentas de mensuração da primeira, em que são apontadas as utilidades discriminantes das duas produções (PIOLI *et. al.*, 2020; NEIDER; SCHRIESHEIM, 2011; WALUMBWA *et. al.*, 2008).

Embora a LA tenha ganhado relevância nos últimos 10 anos, autores como Wiewiora e Kowalkiewicz (2018) destacam que não existe um significado comum, e Northouse (2016) apresenta que existe uma multiplicidade que envolve sua definição, fazendo com que surjam vertentes como a liderança autêntica: intrapessoal, interpessoal ou desenvolvimentista.

A LA, emergiu com a intenção de estabelecer uma vertente que tivesse um olhar desenvolvimentista, que segundo alguns autores como Avolio et al. (2004), seria uma vertente capaz de integrar a liderança carismática, a ética e a transformacional.

Sendo assim, o líder autêntico age apoiado em seus princípios e crenças, conquistando a confiabilidade, consideração e boa reputação com seus liderados. Além disso, na medida em que sabem quem são, aproximam-se da autenticidade e são capazes de incentivar diferentes convicções e, construir conexões de convivência, diante de uma interação transparente com os outros (ALEXANDER; LOPES, 2018; PIOLI et. al., 2020; ANTUNES, 2020).

Walumbwa et al. (2008) acrescentam que quando os líderes tomam consciência e atuam conforme “seus valores, crenças e pontos fortes” (p.91), desencadeiam o auxílio a outros e também fazem com que os mesmos influenciem positivamente a organização em que se encontram.

Este modelo de liderança inclui quatro dimensões, sendo elas: 1) autoconsciência; 2) transparência; 3) processamento equilibrado e 4) perspectiva moral e ética, descritas no QUADRO 4:

QUADRO 4 – DIMENSÕES DA LIDERANÇA AUTÊNTICA

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
1) autoconsciência;	Refere-se a um processo contínuo de reflexão e exame dos pontos fortes, fracos, vontade de buscar feedback e desejo de melhorar o relacionamento com os outros
2) transparência	Refere-se ao compartilhamento aberto de pensamentos, sentimentos e crenças, revelando o verdadeiro eu no processo
3) processamento equilibrado	significa que o líder solicita pontos de vista opostos e analisa as informações objetivamente
4) perspectiva moral e ética	Refere-se a uma forte base ética e agindo de acordo com seus valores

Fonte: Adaptado de Alexander e Lopez (2018).

Dessa forma, pode-se perceber a necessidade de desenvolver competências para desempenhar a liderança autêntica, pois para que o líder autêntico possa ser identificado como tal, existe a necessidade de fortalecer as quatro dimensões da LA (MONDINI et al., 2020).

2.5 MATRIZ SWOT

Diante dos cenários altamente competitivos do mercado de trabalho, as organizações optam por utilizar processos e ferramentas que maximizem resultados e a tomada de decisão (CRUZ et al., 2017; LEITE et al., 2018).

Dessa forma, utilizam ferramentas que podem ser aplicadas no planejamento estratégico e também na gestão de pessoas nas organizações, possibilitando adquirir melhores resultados com vantagens competitivas diante dos cenários de volatilidade (CRUZ et al., 2017; NASCIMENTO, 2018).

Dentre as inúmeras ferramentas descritas na literatura, que são utilizadas para o planejamento estratégico e a gestão de pessoas, encontramos a Matriz *SWOT*. Esta, é caracterizada por uma ferramenta estratégica da qualidade, também conhecida como Análise ou Matriz FOFA (LEITE et al., 2018).

O modelo da Matriz *SWOT*, de acordo com Fagundes (2010), surgiu na década de 1960, por Albert Humphrey, onde haviam discussões na escola de administração, que começaram a ter foco na compatibilização entre as “Forças” e “Fraquezas” de uma organização, sua competência distintiva e as “Oportunidades” e “Ameaças”.

Sua sigla, é um acrônimo original de quatro palavras do idioma inglês *SWOT*, onde: Strengths = Forças; Weaknesses = Fraquezas; Opportunities = Oportunidades e Threats = Ameaças (CRUZ et al., 2017).

Além disso, é composta por quatro combinações de suas dimensões, que são chamadas de maxi-maxi (forças/oportunidades), maxi-mini (forças/ameaças), mini-maxi (fraquezas/oportunidades) e mini-mini (fraquezas/ameaças) (ALONSO et al., 2022).

Os pontos fortes, são descritos como atributos positivos tangíveis e intangíveis internos. Os pontos fracos, se referem a questões que estão sob o controle do indivíduo ou organização, mas lesam a eficácia no alcance das metas. Esses pontos, são questões que estão sob o domínio do indivíduo ou da organização. Já as oportunidades e ameaças, se relacionam aos fatores externos, sendo eles atrativos e fora do poderio individual ou da organização (HOFRICHTER, 2017; CHANG, HUANG; 2005).

Uma maneira de preencher a análise *SWOT*, é representar sua construção, desenhando um retângulo dividido em quatro partes, onde serão encaixadas as

forças, fraquezas, oportunidades e ameaças separadamente em cada quadrante (GONZALEZ, 2009), assim como na Figura 7 abaixo:

FIGURA 7 – ILUSTRAÇÃO MATRIZ SWOT



FONTE: Pontes (2019, p. 24).

Posteriormente é indicado realizar a análise de cada um dos itens, descrevendo questões relevantes em cada um dos quadrantes. Depois de realizada essa análise, deve-se priorizar os esforços na busca de solução para aqueles pontos que mais afetam negativamente o trabalho e utilizar a seu favor, aqueles que trazem benefícios evidentes (GONZALEZ, 2009).

Dessa forma, por meio da matriz *SWOT*, identificando as forças/fraquezas, oportunidades/ameaças internas e externas, é possível mapear características marcantes e pontos a serem superados, proporcionando a melhoria de desempenho (HOFRICHTER, 2017; REZENDE, 2012; CHANG, HUANG; 2005).

Mesmo sendo advinda da área da administração, a análise de *SWOT* foi utilizada na área da saúde, como método sugerido na publicação da Organização Pan-americana de Saúde (OPAS) para a realização da análise de viabilidade (BARBOSA, 2016).

Foi possível assim, por meio de sua utilização, que a OPAS identificou as facilidades e dificuldades existentes na unidade que estava desenvolvendo o processo de planejamento, reconhecendo forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (BARBOSA, 2016).

Fazer gestão exige planejamento, e na área da saúde exige a identificação de problemas, necessidades e desafios. É necessário, ao longo desse processo,

considerar os objetivos e metas preestabelecidas tendo foco nos resultados (BARBOSA, 2016).

Dessa forma, utilizar o planejamento estratégico com o método *SWOT*, é uma potencialidade nos serviços de saúde e os gestores tem utilizado recorrentemente essa prática. Ao empregar essa análise mais aprofundada, é possível dar atenção adequada, às questões essenciais que envolvem o ambiente de trabalho, auxiliando pensar de modo inteligente nas soluções (BARBOSA, 2016; LAMEIRÃO et al., 2020).

Além disso, dentro do modelo de gestão de pessoas baseado nas competências, existe o processo de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Estes poderão ser desenvolvidos, utilizando-se a matriz *SWOT*, uma vez que esta ferramenta, permite ao profissional identificar suas fraquezas e potencialidades em um processo de olhar para si mesmo, buscando identificar os caminhos que necessita aprimorar.

Pode-se perceber então, que uma vez o profissional desenvolva essas competências individuais, será possível desenvolver as competências da organização, estruturando desta forma, o sistema de gestão da instituição (SANTOS et al., 2014).

Nesse processo pelo autoconhecimento, o indivíduo carece implementar metodologias de autoavaliação. Por meio delas, é possível olhar para os pontos fortes e frágeis, permitindo conhecer as estratégias que trazem melhores resultados e as dificuldades reais como um importante amadurecimento institucional e gerencial a partir de uma visão ampliada dos processos que envolvem o cotidiano do trabalho (MACEDO; BOHOMOL, 2017).

Sendo assim, é possível notar que os processos de autoavaliação, estão inseridos nos mais diversos contextos, como o apresentado por Felisberto (2004), em seu estudo na atenção básica em saúde, onde inserir tal atividade na rotina da gestão e dos serviços, permitiu mudar a cultura institucional, que envolve diferentes atores e mediações.

Dessa forma, diante de todo panorama apresentado, podemos observar que, a matriz *SWOT* é amplamente utilizada pelas organizações (PONTES, 2019) mas, apresenta desvantagens em seu uso.

Ademais, o estudo de Costa Júnior e colaboradores (2021), apresenta algumas das fraquezas relacionadas ao uso da matriz *SWOT*, como: sua ampla utilização pode estar mais relacionada ao emprego intuitivo do que aos resultados que produz; falta

informações que definam adequadamente as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da matriz; a análise *SWOT* não provê estratégias para a implementação das inferências baseadas em sua aplicação.

Sendo assim, muitos estudos são desenvolvidos com o intuito de promover melhorias em sua utilização, combinando ferramentas com a matriz *SWOT*, seja para otimizar os resultados obtidos com a matriz original ou para melhorar os resultados da ferramenta em questão, assim como as referências apresentadas na literatura especializada: Phadermrod; Crowder; Wills, (2019); Brad; Brad (2015); King (2004); Domeisen; de Sousa (2006); Ip and Koo (2004); Hackbarth; Kettinger (2000) e Lee; Ko (2000).

Dessa maneira, é importante observar que: não existe um modelo definitivo para aperfeiçoar a matriz *SWOT*; o uso desses modelos e algoritmos, apesar de ser útil, pode tornar a ferramenta mais complexa e a análise *SWOT* não deve ser usada de maneira isolada e sim integrada ao planejamento estratégico (COSTA JUNIOR et al., 2021).

Sendo assim, a falta de clareza na definição das dimensões da matriz, é apresentada pela literatura como uma lacuna, uma vez que revela pouca ou escassa discussão teórica sobre essa temática (COSTA JUNIOR et al., 2021).

Isto posto, o maior desafio apresentado para a construção de instrumentos que auxiliem no melhor preenchimento da matriz *SWOT*, está na capacidade de não torná-la desnecessariamente mais complexa ou reduzir sua flexibilidade e adaptabilidade (COSTA JUNIOR et al., 2021). Com isso, este trabalho buscou discutir questões conceituais propondo melhorias em sua concepção, entendimento e utilização da matriz *SWOT*.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Neste capítulo descreve-se a trajetória metodológica adotada, que contém os seguintes tópicos: delineamento e tipo do estudo, aspectos éticos, local da pesquisa e percurso metodológico.

3.1 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa integrou o macroprojeto “Gerenciamento de crise: estratégias de enfrentamento da pandemia da Covid-19 nos serviços de saúde”. Foi desenvolvida na linha de pesquisa Gerenciamento dos serviços de saúde e enfermagem do Programas de Pós-graduação em Enfermagem (PPGENF).

O presente estudo, levou em consideração os aspectos éticos da pesquisa envolvendo seres humanos, preconizado pela Resolução nº466/12 do Conselho Nacional de Saúde, especialmente no que diz respeito ao Termo de Consentimento Livre Esclarecido, instrumento necessário para a realização de atividades de pesquisa com humanos, considerando sua dignidade e garantia do anonimato dos participantes (BRASIL, 2012).

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi preenchido por assinatura digital conforme deliberação da CONEP de 09 de maio de 2020.

Aos participantes, foi realizado certificado o anonimato e nenhuma identificação foi fornecida durante a descrição dos resultados.

Os TCLEs, foram armazenados no e-mail utilizado para a pesquisa, além de backup no Google Drive® e junto ao demais documentos da pesquisa, serão arquivados sob responsabilidade das pesquisadoras por cinco anos após o término do estudo, conforme prazo estabelecido pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº466/2012 e nº510/2016.

Foram respeitadas as orientações do Ofício Circular n.02/2021 da CONEP sobre pesquisas em ambientes virtuais.

Nessa perspectiva, os participantes foram esclarecidos sobre os seguintes aspectos: objetivos do estudo, justificativa, procedimento, contribuição, garantia do anonimato, fidedignidade na análise dos dados e o direito à liberdade de participar ou declinar do estudo em qualquer momento do processo de pesquisa.

O macroprojeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/SD), do Setor de Ciências da Saúde da UFPR sendo aprovado sob parecer de número 5.497.979.

3.2 DELINEAMENTO E TIPO DE ESTUDO

Trata-se de estudo metodológico, que visa a construção e validação de instrumento de autoavaliação de habilidades pessoais para a liderança autêntica em enfermagem. A pesquisa foi desenvolvida, entre o período de junho de 2021 à janeiro

de 2023. Sendo realizado o processo de validação, de maneira online, entre os meses de agosto de 2022 à janeiro de 2023, com os enfermeiros de todo o Brasil.

O estudo metodológico tem como foco a elaboração de um instrumento confiável, preciso e utilizável que seja capaz de ser utilizado por outros pesquisadores e pessoas (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004).

Com relação aos procedimentos, escolheu-se a pesquisa metodológica, pois esta permite a obtenção dos objetivos desta pesquisa, uma vez que propicia a construção e validação de um instrumento de avaliação, no que se refere à investigação dos métodos de obtenção, organização e análise dos dados (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004).

Nota-se, pelos estudos de Lobiondo-Wood e Haber (2001), o emprego crescente da pesquisa metodológica nas investigações em saúde. Sendo assim, este tipo de estudo engloba as seguintes etapas: definição do construto ou comportamento a ser avaliado, que requer a revisão da literatura sobre a temática a ser estudada; formulação dos itens do instrumento; desenvolvimento de instruções para usuários e respondentes; e, por fim, o teste de validade da ferramenta.

Para o desenvolvimento desta pesquisa metodológica, optou-se pela Técnica Delphi, caracterizado como um método sistematizado de análise de informações. Os especialistas questionados nesse processo, passam por uma ou sucessivas rodadas de inquéritos até que se obtenha o consenso das opiniões sobre o tema estudado (FARO, 1997; SCARPARO et al., 2012).

Além disso, essa técnica tem sido amplamente utilizada em processos de avaliação da realidade contextual e na construção de consenso para planejamento estratégico, considerado como uma ferramenta para momentos de decisão e diagnósticos. Acrescenta-se que também tem sido utilizado nas áreas das ciências da saúde e ciências humanas no Brasil, a fim de identificar perfis e competências profissionais, entre outras situações (ANTUNES, 2014).

3.2.1 Local da pesquisa

A pesquisa foi no Programa de Pós-graduação em Enfermagem, situado no Bloco Didático II do Setor de Ciências da Saúde da UFPR. Os dados da etapa de validação foram obtidos em ambiente online.

3.2.2 Percurso metodológico

O percurso metodológico, seguiu os seguintes procedimentos em ordem cronológica: envio do projeto de pesquisa ao comitê de Ética em Pesquisa, elaboração da primeira versão do instrumento, primeira rodada da Técnica Delphi, segunda elaboração do instrumento após o parecer dos juízes, segunda rodada da Técnica Delphi, relatório final e discussão dos dados.

O esquema gráfico a seguir (FIGURA 8) apresenta o percurso metodológico da pesquisa:

FIGURA 8 - PERCURSO METODOLÓGICO



FONTE: A autora (2023).

3.2.2.1 Elaboração

Esta etapa teve como objetivo realizar a elaboração da versão preliminar do instrumento de autoavaliação da liderança autêntica, e foi compreendida de: revisão da literatura, desenvolvimento do instrumento e designer gráfico, descritos a seguir.

3.2.2.1.1 Revisão da literatura sobre *soft skills*

Esta etapa compreendeu revisão narrativa da literatura, de artigos científicos nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Scholar. Foram utilizadas as palavras-chave: *soft skills*, impacto, liderança e influência. As obras utilizadas compreenderam as de língua inglesa e portuguesa até junho de 2021, e não estavam estritamente relacionadas com a enfermagem. Esta etapa teve como objetivo levantar as *soft skills* mais relevantes apresentadas na literatura relacionadas com a liderança em enfermagem.

3.2.2.1.2 Desenvolvimento do instrumento

Após o levantamento realizado pela revisão narrativa da literatura, percebeu-se a variabilidade das *soft skills* em relação às circunstâncias aplicadas. Sendo assim, optou-se por utilizar aquelas que eram relacionadas com o exercício da liderança do enfermeiro.

As principais *soft skills* levantadas foram: autoconsciência, colaboração, empreendedorismo, pensamento crítico, aprendizado ao longo da vida, gerenciamento de informações, ética profissional e habilidades profissionais de moral, resolução de problemas comunicação, flexibilidade, atitude positiva, resiliência, responsabilidade, trabalho em equipe, persuasão, negociação, proatividade e solução de conflitos.

Para a elaboração do instrumento, foi realizado como modelo a matriz *SWOT*, buscando construir um instrumento capaz de discutir a definição adequada dos itens da ferramenta e auxiliar no preenchimento da mesma. Dessa forma a presente pesquisa, com base na literatura previamente descrita nos capítulos de revisão de literatura, procurou suprimir as fragilidades sem tornar a utilização da matriz *SWOT* desnecessariamente mais complexa.

Dessa forma, procurou-se, nessa etapa contextualizar cada *soft skills*, no sentido de elucidar quando cada uma delas poderia ser considerada como força, fraqueza, oportunidade e ameaça na análise *SWOT* pessoal. Por exemplo: a *soft skill* autoconsciência, poderia ser considerada como força quando o indivíduo sabe onde está indo e por quê, entende seus próprios valores e metas; como uma fraqueza quando o indivíduo é uma pessoa franca, mas tal habilidade pode ser entendida como

insegurança; como oportunidade quando o indivíduo sabe que não consegue bons resultados sob prazos apertados, mas planeja seu tempo com cuidado e sabe lidar com exigências; como uma ameaça quando o indivíduo realiza autoavaliação realística, interpreta a mensagem de que precisa melhorar como uma ameaça ou sinal de fracasso e assim sucessivamente com as demais *soft skills*.

Para o desenvolvimento das informações que caberiam em cada uma das situações que deveriam ser analisadas, como força, fraqueza, oportunidade ou ameaça, foi realizado novamente revisão narrativa da literatura. Esse levantamento ocorreu na busca das bases de dados SciELO, Google Scholar e Portal regional da BVS em junho de 2021. As palavras-chave utilizadas foram as mesmas das principais *soft skills* levantadas na etapa de revisão da literatura sobre *soft skills*.

3.2.2.1.3 Definição do formato de apresentação

Para esta pesquisa, desenvolveu-se um instrumento com descrição narrativa das *soft skills*, mais relevantes, que se relacionaram com o exercício da liderança do enfermeiro, apresentadas na literatura.

A mesma, foi formatada pela autora do presente estudo, com o auxílio de dois bolsistas de iniciação científica do curso de designer gráfico da Universidade Federal do Paraná, que elaboraram a arte submetida à validação por especialistas.

O instrumento, foi composto por linhas e colunas, que contemplaram as informações necessárias para o embasamento da descrição das *soft skills*, bem como apresentação de uma questão norteadora, assumindo licença Creative Commons (CC-By-SA). Além disso, o instrumento foi intitulado "LEADERSKILLS".

3.2.3 Primeira Rodada de Consenso

3.2.3.1 Seleção dos juízes

A seleção dos especialistas seguiu a abordagem não probabilística intencional, caracterizada principalmente por não selecionar os participantes de forma aleatória, sendo aplicados critérios bem delimitados de inclusão e exclusão.

Essa forma de seleção, comunica que o enfoque do pesquisador não está na representatividade numérica, e sim no interesse da opinião de um certo grupo de

peças que compartilham de elementos em comuns, como a experiência na temática (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Os especialistas foram selecionados via plataforma Lattes, utilizando o campo de busca simples pelo “Assunto (título ou palavra-chave da produção)” com a palavra-chave “Liderança em enfermagem” (FIGURA 9).

Os resultados da busca, permitiram alcançar um resultado de mais de 4 mil currículos conforme a palavra-chave. Seguindo a sequência dos resultados da busca, e na tentativa de obter o mínimo de juizes possível, foram encaminhados 100 convites.

FIGURA 9- BUSCA POR EXPERTS

The screenshot shows the 'Buscar Currículo Lattes (Busca Simples)' interface. At the top, there are logos for CNPq and Currículo Lattes. The search bar contains the text 'Liderança em enfermagem'. Below the search bar, there are options for 'Selecionar o modo de busca' with 'Assunto (Título ou palavra chave da produção)' selected. There are also checkboxes for 'Nas bases' (Doutores and Demais pesquisadores) and 'Nacionalidade' (Brasileira and Estrangeira). A dropdown menu for 'País de nacionalidade' is set to 'Todos'. Under 'Tipo de filtro', there are two buttons: 'Filtros' and 'Preferências'. A list of filter options is shown, including 'Bolsistas de Produtividade do CNPq', 'Formação Acadêmica/Titulação', 'Atuação profissional', 'Idioma', 'Atividade Profissional (Instituição)', 'Outros Bolsistas do CNPq', 'Nível do Curso de Pós-graduação onde é Docente', 'Atividade de Orientação', 'Áreas ou Setores da Produção em C&T', and 'Presença no Diretório de Grupos de pesquisa'. A 'Buscar' button is located at the bottom right of the search area.

FONTE: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (2022)

3.2.3.2 População do estudo

A população foram enfermeiros de todas as regiões do Brasil, conforme os critérios de seleção de expert/juizes e que aceitaram participar da pesquisa. Foi solicitado também, através da amostragem de bola de neve, a indicação de outros profissionais com perfil para participar da validação. A partir da indicação, foi avaliado o Currículo *Lattes* para verificar se os profissionais indicados atendiam aos critérios de inclusão estabelecidos.

3.2.3.3 Critérios de inclusão

Enfermeiros com experiência prática ou de pesquisa na temática liderança em enfermagem, que possuam mestrado ou doutorado e que alcance o mínimo de cinco pontos dos critérios de Joventino (2010) (FIGURA 10).

FIGURA 10- SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO DE EXPERTS

Crítérios de classificação de <i>experts</i>	Pontuação
Ser doutor	4p
Possuir tese na área de interesse do construto*	2p
Ser mestre	3 p
Possuir dissertação na área de interesse do construto*	2 p
Possuir artigo publicado em periódico indexado sobre a área de interesse do construto*	1p
Possuir prática profissional (clínica, ensino ou pesquisa) recente, de no mínimo, 5 anos na temática do construto de interesse*	2p
Ser especialista em área relacionada ao construto de interesse*	2p

FONTE: Joventino (2010, p. 65)

3.2.3.4 Critérios de exclusão

Enfermeiros que não atualizaram o currículo na Plataforma Lattes nos últimos 12 meses, ou aqueles que não apresentaram produção de qualquer natureza temática de liderança em seu currículo.

3.2.3.5 Rodadas Delphi

Foram conduzidas duas rodadas de consenso utilizando a técnica Delphi Online. Essa técnica permite explicar problemas complexos, diante de sugestões realizadas por um grupo de especialistas, de maneira que se chegue a um consenso (ROZADOS, 2015).

A realização dessa técnica segue algumas etapas, como: relatam a operacionalização da técnica como se segue: seleção de um painel de especialistas de acordo com critérios de elegibilidade e envio de convite formal para participar do estudo; elaboração do questionário que será utilizado na primeira rodada com prazo determinado para devolutiva (SCARPARO et al., 2012).

Depois da primeira rodada de consenso, os itens devem ser examinados quantitativamente e qualitativamente, de maneira que aqueles que já obtiveram consenso, deverão ser excluídos do novo documento que será elaborado para a próxima rodada.

As questão então que não obtiveram consenso, são enviadas novamente aos especialistas para a segunda rodada. Deverá também, ser apresentada a devolutiva

e as novas questões a serem avaliadas. Esse processo se repetirá até que se chega ao consenso.

A primeira rodada foi conduzida através da plataforma Survey Monkey® por meio de um formulário de avaliação de conteúdo contendo 27 questões na primeira rodada, sendo oito de caracterização profissional (APÊNDICE 1).

O formulário, na plataforma Survey Monkey®, foi dividido em quatro seções (APÊNDICE 2): 1º) Texto introdutório. Nesta seção foi incluído o link para acesso ao texto integral do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE 3). 2º) Pergunta referente ao aceite de participação na pesquisa após leitura do TCLE. 3º) Dados do perfil do participante como: 1- “Qual a idade”, 2- “Sexo”, 3- “Qual o tempo de formação (graduação em enfermagem)”, 4- “Possui qual pós-graduação”, 5- “Tempo de formação (pós-graduação em enfermagem)”, 6- “Instituição em que atua”, 7- “Função atual”, 8- “Tempo de atuação na função atual”. 4º) Itens para serem avaliados. Foram elaboradas 17 perguntas de múltipla escolha e duas perguntas dissertativas.

O instrumento de avaliação foi dividido em cinco componentes, sendo eles: conteúdo (questão 10 a 14), linguagem (questão 15 a 17), layout (questão 18 a 22), motivação (questão 23 a 25) e cultura (questão 26). Todas as questões de 10 a 26 foram respondidas por meio de escala *Likert* de 5 pontos. Além disso, as questões 27 e 28 do formulário foram respondidas qualitativamente.

Observou-se que em algumas questões o número total de respondentes foi menor do que o total de participantes na pesquisa, este fato pode ter ocorrido por erro do aplicativo Survey Monkey®, que mesmo tendo sido programado para não avançar as questões sem a obrigatoriedade de resposta o fez. Sendo assim, em alguns itens o número ficou menor do que o total de participantes, vale ressaltar também que o cálculo do Índice de Validade de Conteúdo (IVC), considerou o número total de respondentes por questão, não o total de participantes da pesquisa.

As questões de múltipla escolha avaliaram quatro itens, adaptados de Sousa e Turrini (212; p. 994): Conteúdo; Linguagem; Layout; Motivação e Cultura. Estes itens visaram obter consenso dos aspectos estéticos e linguísticos, além do conteúdo. As questões fechadas atenderam ao formato *Likert*, classificadas como “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Não discordo nem concordo”, “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Além disso, cada questão contou com um campo que permitia com que os especialistas escrevessem comentários. Os itens a serem avaliados foram numerados (FIGURA 11), a fim de operacionalizar a avaliação pelos especialistas.

FIGURA 11- EXEMPLO DE QUESTÃO DE AVALIAÇÃO DE CONSENSO

* 10. O conteúdo do LEADERSKILLS está apropriado ao público-alvo?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Outro (especifique)

FONTE: Print de tela extraído da plataforma Survey Monkey® (2023).

As duas questões dissertativas, foram formuladas visando estimular os enfermeiros juízes a refletir se o instrumento a ser validado, realmente atingia o objetivo proposto, as questões foram: 1- "Você acredita que o "LEADERSKILLS" desenvolvido, foi capaz de auxiliar no preenchimento da análise SWOT de desenvolvimento pessoal? Justifique sua resposta" e 2- "Você acha que ele funciona como uma estratégia para o autodesenvolvimento de competências relacionadas a liderança? Justifique sua resposta".

Os convites da primeira rodada foram enviados pela aba de e-mail da Plataforma Lattes de acordo com os critérios estabelecidos anteriormente. A busca foi realizada com a palavra-chave "liderança em enfermagem". O resultado total da busca foi 2740, foram enviados 100 convites, a primeira rodada teve a resposta de 13 juízes e a segunda 5.

Após o aceite, foi iniciada a primeira rodada da Técnica Delphi via plataforma Survey Monkey®, com o envio da primeira versão do instrumento, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e prazo para devolutiva.

A primeira rodada, ocorreu entre os meses de junho de 2022 à outubro de 2022. Foi definido um prazo de 15 dias para a devolutiva de cada rodada. Este prazo,

necessitou ser prorrogado oito vezes na primeira rodada, pois o número de respondentes ao questionário era sempre muito abaixo do esperado.

O início da segunda rodada, foi comunicado pelos e-mails onde os participantes sinalizaram a resposta da primeira rodada. Sendo assim, foram encaminhados o comunicado de resposta da primeira rodada, contendo o relatório dos dados obtidos e as questões para novo consenso após ajustes. Essa rodada, ocorreu dos meses de dezembro de 2022 à janeiro de 2023.

Ao fim das rodadas, foi enviado um e-mail contendo o relatório final, incluindo as sugestões que foram acatadas para a versão final do produto.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

O processo de validação se refere a uma medida quantitativa para avaliar o consenso entre especialistas. Ela é largamente empregada na área da saúde, medindo a porcentagem de concordância entre especialistas sobre as diferentes óticas de um construto (MONTEIRO et al., 2019; MEDEIROS et al., 2015).

O processo se inicia da associação, de conceitos abstratos com indicadores mensuráveis, sendo possível avaliar primeiramente item a item e posteriormente o construto como um todo (ALEXANDRE; COLUCI, 2011; MEDEIROS et al., 2015).

Os itens do formulário de consenso, foram avaliados item a item, permitindo obter a validade do conteúdo por análise quantitativa e qualitativa. A relevância dos itens propostos, foram analisadas de acordo com recomendações da literatura.

A literatura recomenda estipular a taxa de concordância a depender do quantitativo de especialistas, sendo que acima de seis é recomendado uma taxa superior a 0,78 (POLIT; BECK, 2006) e para avaliar novos instrumentos, no mínimo 0,80 (GRANT; DAVIS, 1997).

Deste modo, foi considerado como nível de acordo satisfatório para a adequabilidade do instrumento “LEADERSKILLS”, um indicador de validade de conteúdo (IVC) $\geq 0,85$ na primeira rodada e IVC $\geq 0,80$ na segunda rodada. Este valor, foi baseado em estudos prévios que utilizaram valores de consenso entre 0,5 e 0,8 (CASTRO; REZENDE, 2009; MELO et al. 2020).

A análise de conteúdo, é realizada mediante consulta a especialistas da área de interesse (MOURA et al., 2017). O IVC, pode ser determinado de algumas formas, uma delas foi a utilizada por este estudo, onde o número de concordantes dividido

pelo número total de participantes X 100, sendo denominado % de concordância (ALEXANDRE; COLUCI, 2011).

É observado na literatura científica, a falta de um instrumento universal no processo de validação dos conteúdos com finalidades educativas (SÁ LEITE et al., 2018). Sendo assim, utilizou-se uma versão adaptada de Sousa e Turrini (2012), onde são avaliados quatro componentes, sendo eles: conteúdo, linguagem, *layout*, motivação e cultura.

Não foram empregados outros testes estatísticos para análise, como da consistência interna do questionário aplicado visto a natureza do produto elaborado. Isso não ocorreu devido ao questionário não ter sido aplicado a uma amostra significativa e heterogênea da população. Sua utilização com avaliadores especialistas, onde os mesmos tendem a ter mesma opinião sobre o assunto, diminui a variabilidade total do questionário e conseqüentemente o Coeficiente alfa de Cronbach (GASPAR; SHIMOYA, 2022).

A análise dos resultados das questões dissertativas, foi feita utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Essa, refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações com o objetivo de obter, por métodos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens. Dessa forma, primeiramente, foi feita a leitura flutuante e, em seguida, a exploração das respostas (CÂMARA, 2013).

Com isso, identificou-se as categorias existentes no discurso dos indivíduos, atentando-se sempre para o referencial teórico.

4 RESULTADOS

Os resultados serão apresentados conforme as etapas seguidas no percurso metodológico.

4.1 ELABORAÇÃO 1

A primeira etapa de elaboração do “LEADERSKILLS” (revisão de literatura, desenvolvimento do instrumento, definição do formato de apresentação), permitiu chegar ao seguinte resultado preliminar:

FIGURA 12- VERSÃO PRELIMINAR DO INSTRUMENTO “LEADERSKILLS”

Abaixo estão as definições das <i>soft skills</i> (habilidades pessoais) para ajuda-lo (la) no preenchimento da Matriz SWOT e as explicações para considerar quando elas podem se encaixar como força, fraqueza, oportunidade ou ameaça. Você deverá avaliar cada uma dessas habilidades e encaixá-las em um dos quadrantes da matriz.		Por exemplo: se você considerou a habilidade autoconsciência como uma fortaleza na liderança do enfermeiro no gerenciamento de crise, acrescente no quadrante fortaleza a habilidade autoconsciência e assim por diante.		
SOFT SKILLS Qual habilidade/conceito	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
AUTOCONSCIÊNCIA: compreensão profunda de suas emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos	Sabe onde está indo e por quê, entende seus próprios valores e metas (1)	É uma pessoa franca, mas tal habilidade pode ser entendida como insegurança (1)	Sabe que não consegue bons resultados sob prazos apertados, mas planeja seu tempo com cuidado e sabe lidar com exigências (1)	Realiza autoavaliação realística, interpreta a mensagem de que precisa melhorar como uma ameaça ou sinal de fracasso(1)
COLABORAÇÃO: trabalhar em conjunto	Se relaciona de forma harmônica e sistêmica com os demais colegas (2)	Objetivos pessoais se sobressaem aos demais do grupo (2)	Permite o desenvolvimento da integração, produtividade e a criação de inteligência coletiva do grupo (2)	Apresenta personalidade competitiva e dificuldades de comunicação(2)
LIDERANÇA: habilidade de inspirar os outros, influenciando de maneira positiva as ações, decisões e comportamentos	Inspira positivamente a tomada de decisão do grupo para atingir os objetivos e alcançar novamente o estado de homeostase em situações de crise(3)	Acredita que o controle total da situação deve ser centralizado em si mesmo (3)	Permite o desenvolvimento de outras habilidades pelo grupo(3)	Apresenta dificuldades de comunicação e personalidade competitiva(3)
EMPREENDEDORISMO: disposição ou capacidade de idealizar	É capaz de identificar problemas, oportunidades e desenvolver soluções inovadoras (4)	Acredita que todas as situações necessitam de soluções inovadoras (4)	É capaz de sair da zona de conforto para colocar em prática novas ideias (4)	Não reconhece a situação como oportunidade (4)
PENSAMENTO CRÍTICO: avaliação voluntária diante de um fato, comentário, experiência ou conteúdo	Pondera os fatos de maneira racional, cética e imparcial de evidências factuais (5)	Pressupõe à padrões rigorosos de excelência (5)	Resolve os problemas de maneira efetiva (5)	Não está disposto à mudar de idéia mesmo que esta faça sentido (5)

Mestranda: Rebeca Iwankiw Lessa Beltran
Orientadora: Profª Drª Karla Crozeta Figueiredo
Produção: Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Paraná - Curitiba, 2021

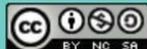


FONTE: A autora (2021).

FIGURA 13- VERSÃO PRELIMINAR DO INSTRUMENTO “LEADERSKILLS”

SOFT SKILLS Qual habilidade/conceito	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
APRENDIZADO AO LONGO DA VIDA: continuar aprendendo	Procura constantemente formas de aperfeiçoamento e aquisição de conhecimento (6)	Prioriza excessivamente a aquisição do conhecimento esquecendo de realizar as atividades diárias da profissão (6)	Desenvolve habilidades para obter novos saberes, enfrentar situações adversas, aprende a conviver e desenvolver-se integralmente como indivíduo (6)	Não consegue transferir o conhecimento adquirido para a prática profissional (6)
GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES: rotina de atividades que permite organizar, armazenar e distribuir as informações	Prevê a necessidade do uso de documentos, preenchimento de formulários, agrupa corretamente as informações, armazena em local correto e compartilha tais informações de maneira adequada (7)	Não compartilha informações com os destinatários adequados(7)	Permite preservar o histórico de informações, garantindo rapidez na tomada de decisões e eficiência no controle das informações (7)	Realiza o preenchimento correto de formulários e documentos, mas não os agrupa e armazena em local correto (7)
ÉTICA PROFISSIONAL: conjunto de valores, normas e condutas que conduzem o conscientizam as atitudes e o comportamento profissional na organização	Apresenta boa conduta no ambiente de trabalho(8)	Para tentar manter a imagem ética de um profissional, o mesmo acaba oferecendo soluções que não existem (8)	Permite maior produtividade e integração entre os profissionais (8)	Improvisa soluções antiéticas para situações difíceis ou proibidas (8)
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Identifica problemas e apresenta soluções de maneira criativa e adaptativa (9)	Não apresenta conhecimento extenso na área (9)	Amplifica a habilidade desenvolvendo outras como liderança, trabalho em equipe e relações horizontais (9)	Não articula a solução do problema em equipe (9)
COMUNICAÇÃO: capacidade oral, de fala, escrita, apresentação, audição	Facilita a realização dos objetivos (10)	Não a compreende como área estratégica (10)	Melhora a forma de se adaptar as mudanças (10)	Realiza comunicação descendente (pirâmide hierárquica) (10)
FLEXIBILIDADE: adaptabilidade, disposta a mudar, aprendiz ao longo da vida, aceita coisas novas, ajusta, ensinável	Desenvolve o trabalho em sua área de atuação de maneira multidisciplinar (11)	É flexível à todo momento ou diante de qualquer situação(11)	Amplia seus conhecimentos dentro de um mesmo setor de atuação tornando-se mais produtivo, assertivo e criativo(11)	Transparece insegurança na solução de problemas(11)
ATITUDE POSITIVA: conjunto de ações que levam a realização de um desejo por meio de pensamentos positivos	É capaz de tratar as falhas como uma experiência de aprendizado acreditando que pode fazer melhor no futuro (12)	Busca e foca apenas as ameaças (12)	Impacta positivamente na criatividade, inovação, produtividade e absenteísmo (12)	Transparece excessivo otimismo ao demais da equipe em situações de instabilidade (12)

Mestranda: Rebeca Iwankiw Lessa Beltran
Orientadora: Profª Drª Karla Crozeta Figueiredo
Produção: Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Paraná – Curitiba, 2021



FONTE: A autora (2021).

FIGURA 14- VERSÃO PRELIMINAR DO INSTRUMENTO “LEADERSKILLS”

SOFT SKILLS Qual habilidade/conceito	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
RESILIÊNCIA: processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade	Apresenta flexibilidade cognitiva e comportamental para superar adversidades (13)	É incapaz de suportar a pressão e responsabilidade do trabalho, as próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e/ou superiores, a falta de reconhecimento, a frustração e a falta de domínio sobre o futuro (13)	Apresenta capacidade de desenvolver adaptação ao longo do tempo (13)	Apresenta conformismo ou conformidade social (13)
RESPONSABILIDADE: responder pelos seus atos e/ou de outras pessoas envolvidas na realização de um determinado ato	É capaz de assumir os erros e resolver as questões que o cercam (14)	Objetivos pessoais se sobressaem aos demais do grupo (14)	Apresenta-se comprometido com a organização e engajado na realização das atividades (14)	Exige excessivamente de si mesmo pela atitude de outras pessoas(14)
TRABALHO EM EQUIPE: conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho	É capaz de trocar conhecimento apresentando agilidade no cumprimento de metas e objetivos (15)	Não compartilha objetivos comuns com seus pares (15)	É capaz de dar seguimento as atividades realizadas anteriormente (15)	Não apresenta habilidade de delegar tarefas e seguir liderança (15)
PERSUAÇÃO: emprego de argumentos, legítimos ou não, com o propósito de conseguir que outro(s) indivíduo(s) adote(m) certas linha(s) de conduta, teoria(s) ou crenças	Apresenta capacidade de argumentação e retórica na persuasão do grupo (16)	Realizar a persuasão visando benefícios unilaterais (16)	Influencia positivamente as decisões do grupo (16)	Transparecer manipulação(16)
NEGOCIAÇÃO: processo de troca em que duas ou mais partes procuram chegar a um acordo mutuamente satisfatório	Capacidade de resolver diferenças, chegar a acordos e encontrar soluções (17)	Interesses localizados prevalecem sobre os interesses maiores da organização (17)	Não acarreta prejuízos para as relações (17)	Leva em consideração apenas a maneira de influenciar, persuadir o modificar as ideias de um dos lados que envolvem a relação (17)
PROATIVIDADE: busca por mudanças de maneira espontânea	Têm boa visão do futuro, identifica necessidades e antecipa problemas (18)	Não levar em consideração a necessidade de sair da zona de conforto (18)	Eleva o controle e a assertividade nas decisões (18)	Transparecer apenas o desejo de se destacar e assumir posições de liderança (18)
SOLUÇÃO DE CONFLITOS: processo formal ou informal que duas ou mais partes usam para encontrar uma solução pacífica do litígio que as opõe	Apresenta habilidade de ouvir as partes envolvidas e obter visão clara e sistêmica das causas e consequências do conflito (19)	Impoe seu próprio interesse na solução dos conflitos(19)	Apresenta capacidade de prevenir a reincidência dos conflitos (19)	Não permite que os indivíduos, envolvidos no conflito, obtenham os resultados pretendidos (19)

Mestranda: Rebeca Iwankiw Lessa Beltran
Orientadora: Profª Drª Karla Crozeta Figueiredo
Produção: Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Paraná – Curitiba, 2021



FONTE: A autora (2021).

FIGURA 15- VERSÃO PRELIMINAR DO INSTRUMENTO “LEADERSKILLS”



FONTE: A autora (2021).

A versão preliminar do instrumento foi discutida e refinada por pares durante reuniões de grupo de pesquisa da área, realizando-se um pré-teste. Dessa forma, pode-se observar que havia a necessidade de melhoria do material no sentido de torná-lo mais atrativo visualmente. Dessa forma, segue abaixo a versão reformulada submetida à validação dos juízes.

FIGURA 16- PRIMEIRA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em enfermagem: matriz SOFT				
	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
AUTOCONSCIÊNCIA: compreensão profunda de suas emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos	Sabe onde está indo e por quê, entende seus próprios valores e metas(1)	É uma pessoa franca, mas tal habilidade pode ser entendida como insegurança(1)	Sabe que não consegue bons resultados sob prazos apertados, mas planeja seu tempo com cuidado e sabe lidar com exigências(1)	Realiza autoavaliação realista, interpreta a mensagem de que precisam melhorar como uma ameaça ou sinal de fracasso(1)
COLABORAÇÃO: trabalhar em conjunto	Se relaciona de forma harmônica e sistêmica com os demais colegas(2)	Objetivos pessoais se sobressaem aos demais do grupo(2)	Permite o desenvolvimento da integração, produtividade e a criação de inteligência coletiva do grupo(2)	Apresenta personalidade competitiva e dificuldades de comunicação(2)
EMPREENDEDORISMO: disposição ou capacidade de idealizar	É capaz de identificar problemas, oportunidades e desenvolver soluções inovadoras(3)	Acredita que todas as situações necessitam de soluções inovadoras(3)	É capaz de sair da zona de conforto para colocar em prática novas ideias(3)	Não reconhece a situação como oportunidade(3)
PENSAMENTO CRÍTICO: avaliação voluntária diante de um fato, comentário, experiência ou conteúdo	Pondera os fatos de maneira racional, cética e imparcial de evidências factuais(4)	Pressupõe à padrões rigorosos de excelência(4)	Resolve os problemas de maneira efetiva(4)	Não está disposto a mudar de ideia mesmo que esta faça sentido(4)
APRENDIZADO AO LONGO DA VIDA: continuar aprendendo	Procura constantemente formas de aperfeiçoamento e aquisição de conhecimento(5)	Prioriza excessivamente a aquisição do conhecimento esquecendo de realizar as atividades diárias da profissão(5)	Desenvolve habilidades para obter novos saberes, enfrentar situações adversas, aprende a conviver e desenvolver-se integralmente como indivíduo(5)	Não consegue transferir o conhecimento adquirido para a prática profissional(5)

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 17- PRIMEIRA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES: rotina de atividades que permite organizar, armazenar e distribuir as informações	Prevê a necessidade do uso de documentos, preenchimento de formulários; agrupa corretamente as informações; armazena em local correto e compartilha tais informações de maneira adequada(6)	Não compartilha informações com os destinatários adequados(6)	Permite preservar o histórico de informações, garantindo rapidez na tomada de decisões e eficiência no controle das informações(6)	Realiza o preenchimento correto de formulários e documentos, mas não os agrupa e armazena em local correto(6)
ÉTICA PROFISSIONAL: conjunto de valores, normas e condutas que conduzem e conscientizam as atitudes e o comportamento profissional na organização	Apresenta boa conduta no ambiente de trabalho(7)	Para tentar manter a imagem ética de um profissional, o mesmo acaba oferecendo soluções que não existem(7)	Permite maior produtividade e integração entre os profissionais(7)	Improvisa soluções antiéticas para situações difíceis ou proibidas(7)
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: uso de métodos, de uma forma ordenada, para encontrar soluções de problemas específicos	Identifica problemas e apresenta soluções de maneira criativa e adaptativa(8)	Não apresenta conhecimento extenso na área(8)	Amplifica a habilidade desenvolvendo outras como liderança, trabalho em equipe e relações horizontais(8)	Não articula a solução do problema em equipe(8)
COMUNICAÇÃO: capacidade oral, de fala, escrita, apresentação, audição	Facilita a realização dos objetivos(9)	Não a compreende como área estratégica(9)	Melhora a forma de se adaptar as mudanças(9)	Realiza comunicação descendente (pirâmide hierárquica)(9)
FLEXIBILIDADE: adaptabilidade, disposta a mudar, aprendiz ao longo da vida, aceita coisas novas, ajusta, ensinável	Desenvolve o trabalho em sua área de atuação de maneira multidisciplinar(10)	É flexível a todo momento ou diante de qualquer situação(10)	Amplia seus conhecimentos dentro de um mesmo setor de atuação tornando-se mais produtivo, assertivo e criativo(10)	Transparece insegurança na solução de problemas(10)
ATTITUDE POSITIVA: conjunto de ações que levam a realização de um desejo por meio de pensamentos positivos	É capaz de tratar as falhas como uma experiência de aprendizado acreditando que pode fazer melhor no futuro(11)	Busca e foca apenas as ameaças(11)	Impacta positivamente na criatividade, inovação, produtividade e absenteísmo(11)	Transparece excessivo otimismo ao demais da equipe em situações de instabilidade(11)

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 18- PRIMEIRA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

RESILIÊNCIA: processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade	Apresenta flexibilidade cognitiva e comportamental para superar adversidades(12)	É incapaz de suportar a pressão e responsabilidade do trabalho, as próprias falhas, a falta de tempo para a família, a falta de apoio dos pares e/ou superiores, a falta de reconhecimento, a frustração e a falta de domínio sobre o futuro(12)	Apresenta capacidade de desenvolver adaptação ao longo do tempo(12)	Apresenta conformismo ou conformidade social(12)
RESPONSABILIDADE: responder pelos seus atos e/ou de outras pessoas envolvidas na realização de um determinado ato	É capaz de assumir os erros e resolver as questões que o cercam(13)	Objetivos pessoais se sobressaem aos demais do grupo(13)	Apresenta-se comprometido com a organização e engajado na realização das atividades(13)	Exige excessivamente de si mesmo pela atitude de outras pessoas(13)
TRABALHO EM EQUIPE: conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa ou determinado trabalho	É capaz de trocar conhecimento apresentando agilidade no cumprimento de metas e objetivos(14)	Não compartilha objetivos comuns com seus pares(14)	É capaz de dar seguimento as atividades realizadas anteriormente(14)	Não apresenta habilidade de delegar tarefas e seguir liderança(14)
PERSUASÃO: emprego de argumentos, legítimos ou não, com o propósito de conseguir que outro(s) indivíduo(s) adote(m) certa(s) linha(s) de conduta, teoria(s) ou crenças	Apresenta capacidade de argumentação e retórica na persuasão do grupo(15)	Realizar a persuasão visando benefícios unilaterais(15)	Influencia positivamente as decisões do grupo(15)	Transparecer manipulação(15)
NEGOCIAÇÃO: processo de troca em que duas ou mais partes procuram chegar a um acordo mutuamente satisfatório	Capacidade de resolver diferenças, chegar a acordos e encontrar soluções(16)	Interesses localizados prevalecem sobre os interesses maiores da organização(16)	Não acarreta prejuízos para as relações(16)	Leva em consideração apenas a maneira de influenciar, persuadir e modificar as ideias de um dos lados que envolvem a relação(16)

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 19- PRIMEIRA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

PROATIVIDADE: busca por mudanças de maneira espontânea	Têm boa visão do futuro, identifica necessidades e antecipa problemas(17)	Não levar em consideração a necessidade de sair da zona de conforto(17)	Eleva o controle e a assertividade nas decisões(17)	Transparecer apenas o desejo de se destacar e assumir posições de liderança(17)
SOLUÇÃO DE CONFLITOS: processo formal ou informal que duas ou mais partes usam para encontrar uma solução pacífica do litígio que as opõe	Apresenta habilidade de ouvir as partes envolvidas e obter visão clara e sistêmica das causas e consequências do conflito(18)	Impõe seu próprio interesse na solução dos conflitos(18)	Apresenta capacidade de prevenir a reincidência dos conflitos(18)	Não permite que os indivíduos, envolvidos no conflito, obtenham os resultados pretendidos(18)
REFERÊNCIAS				
<ol style="list-style-type: none"> Goleman DD. Objetiva E. A importância da autoconsciência. 2014:1-3. Martinho MH. A colaboração como oportunidade de desenvolvimento profissional. Rev Thema. 2018;15(1):1-4. Sebrae A. Blog do Sebrae / SC. 2021:1-5. Bellani B. O que é pensamento crítico? 2021:1-5. Nascimento NS. Como aplicar o conceito de aprendizagem ao longo da vida (lifelong learning) nas empresas Dal. Brasil. 2021:2-5. Available from: https://www.dal.com.br/b-log/aprendizagem-ao-longo-da-vida/ Monteiro SA, Duarte EN. Bases teóricas da gestão da informação. In: CID Rev Ciência da Informação e Doc. 2018;9(2):89-106. Felipe AA, Diehl L, Schuck RJ. Ética Profissional E Estudantes De Contabilidade: Análise Das Variáveis Intervinentes. Cad EBAPEBR. 2017;15(2):256-73. Barbosa S. "O profissional do futuro é um resolvidor de problemas" – como desenvolver a habilidade de problem solving? 2021:1-2. Pereira RS, Tiradentes U, Fernando L, Santos S, Tiradentes U, Maiera S. et al. Comunicação efetiva: um instrumento que qualifica o trabalho da equipe de. 2017:20-2. Marques JR. Benefícios da flexibilidade no ambiente de trabalho. 2021:1-12. O pensamento positivo tem poder. 2021:1-15. Infante F. Resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In A. Mellio & E. N. S. Ojeda (Orgs). Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas. Resiliência Descob as próprias fortalezas. 2005:23-38. GAR G. VOCÊ SABE QUAL É A SUA RESPONSABILIDADE NO AMBIENTE? Outros posts. 2020:142. Peduzzi M, Agreli HLF, Silva JAM da, Souza HS de. Trabalho Em Equipe: Uma Revisão Ao Conceito E A Seus Desdobramentos No Trabalho Interprofissional. Trab Educ e Saude. 2020;18(suppl.1):11-20. BORG J. A ARTE DA PERSUASÃO [Internet]. Saraiva Educação SA.; 2017. Available from: https://books.google.com.br/books?id=TSuDwAAQBAJ SBC C. Conceito de Negociação. 2021:533(11). Rodrigues N. Assessing individual proactivity on the organizational socialization process: Exploratory evidence regarding the psychometric characteristics of the portuguese version (ECP-P) of Ashford and Black' s proactive behavior scale. Introdution. 2018;XX(199):57-71. Perpetuo RS, Miranda VDM, Nabhan FARF, Araújo JNP de. Os métodos adequados de solução de conflitos empresariais. Rev Arbitr e Mediação. 2016;14(7):7-24. 				
 Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Paraná Curitiba, 2022		Conteúdo: Mestranda Rebeca Iwankiw Lessa Beltran e Prof. Dra. Karla Crozeta Figueiredo Design do artefato: Ana Carolina S. Costa, Luan Matheus T. Dalmazo		
				

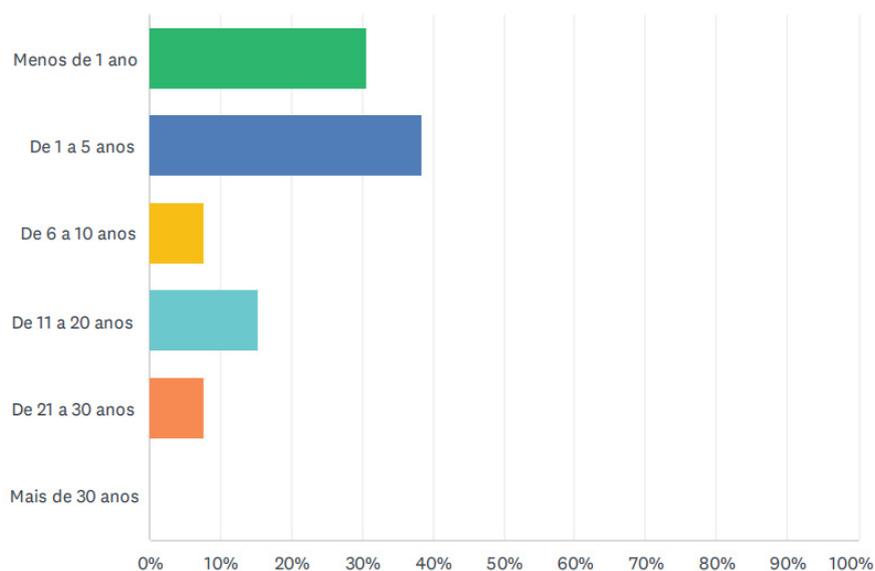
FONTE: A autora (2022).

4.2 PRIMEIRA RODADA DE CONSENSO

O número total de participantes da primeira rodada foi 13. O painel de especialistas constituiu-se majoritariamente por enfermeiros do sexo feminino, n= 10 (76.20%). A média de idade foi maior entre 41-50 anos, n= 5 (38.46%). Foram registradas 13 respostas válidas no decorrer do questionário.

Quanto à titulação, o número de mestres e doutores foi igual, n= 6 (46.15%) cada e com pós-doutorado, n=1 (7,69%). Em relação ao tempo de formação, n= 4 (30.77%) possuíam menos de 1 ano, n=5 (38.46%) possuíam de 1 a 5 anos, n=1 (7.69%) de 6 a 10 anos, n=2 (15.38%) de 11 a 20 anos, n=1 (7.69%) possuíam de 21-30 anos e acima de 30 anos n=0 (00.00%).

FIGURA 20 - TEMPO DE FORMAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO DOS ESPECIALISTAS PRIMEIRA RODADA



Fonte: Survey Money (2022).

Com relação à instituição em que atuam, oito (61,5%) atuavam em instituições de ensino superior, três (23,0%) em serviços de saúde e um (7,6%) dos participantes era aposentado.

A seguir serão apresentados os resultados em relação às avaliações dos itens da primeira versão do “LEADERSKILLS”, com a descrição dos percentuais por questão:

4.2.1 Componente conteúdo

São apresentados abaixo na Tabela 1, o percentual e IVC de cada questão correspondente ao componente conteúdo do “LEADERSKILLS”.

TABELA 1- PERCENTUAL E IVC DAS QUESTÕES CORRESPONDENTES A CONTEÚDO – RODADA 1

Questões/ Percentual	C	CT	D	DT	NDNC	Outro	IVC	TOTAL respondentes
10. O conteúdo do LEADERSKILLS está apropriado ao público-alvo?	41,67%	28,33%	0%	0%	0%	0%	100%	12
11. A divisão dos títulos e subtítulos do LEADERSKILLS é pertinente?	38,46%	46,15%	7,69%	7,69%	0%	0%	83%	13
12. Os trechos-chave (trechos em destaque) são importantes e merecem destaque?	30,77%	61,54%	0%	7,69%	0%	0%	92%	13
13. O conteúdo é suficiente para atender às necessidades do público-alvo?	46,15%	38,46%	7,69%	0%	7,69%	0%	85%	13
14. A sequência do texto é lógica?	16,67%	75%	8,33%	0%	0%	0%	92%	12

Fonte: A autora (2022).

Com relação à questão número 10, o percentual esteve concentrado no item “Concordo” (41.57%), alcançando um IVC de 92% tendo um número total de respondentes de 12 participantes. A sugestão realizada pode ser observada no QUADRO 5:

QUADRO 5 - SUGESTÃO AO COMPONENTE “CONTEÚDO” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 10

QUESTÃO	SUGESTÃO
10	P6: Pensando em enfermeiros da prática, em uma realidade tão distinta como a brasileira, acho que a linguagem está um pouco rebuscada. Por exemplo, a expressão "flexibilidade cognitiva" tem vertente acadêmica e talvez para alguns hospitais de algumas regiões do Brasil. Em Literacia em Saúde, considerando um público geral, recomendamos uma linguagem que seja compreendida por alunos do 6º ano do Ensino Fundamental. Eu acho inadequado o uso de termos como cognitivo, retórica, persuasão.

Fonte: A autora (2022).

O item 11, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (46,51%), alcançando um IVC de 83%, sendo menor do que IVC proposto de no mínimo 85% para este estudo. O número de respondentes foi um total de 13 participantes. As sugestões realizadas podem ser observadas no quadro 6:

QUADRO 6 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “CONTEÚDO” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 11

QUESTÃO	SUGESTÃO
11	P1: não percebi títulos e subtítulos no instrumento
	P6: O instrumento aborda elementos fundamentais da liderança, mas senti falta de um aspecto e fiquei em dúvida de outro. O primeiro se refere à "motivação", no sentido de "capacidade de investimento próprio para uma ação" e o segundo é que fiquei com dúvida sobre utilizar "responsabilidade" ou "proatividade" que tem um sentido mais amplo.
	P12: Sugiro que os títulos no início da tabela, na primeira página, destacados em cores: força, fraqueza, oportunidade e ameaça; pois, acho que pode influenciar a pessoa a não marcar as respostas voltadas a coluna "fraqueza", pelo menos na página. Seria interessante, estar apenas ao final mesmo.

Fonte: A autora (2022).

A questão 12, teve o percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (61,54%), alcançando um IVC de 92% e tendo um número total de respondentes de 13 participantes. A sugestão realizada pelos juízes se encontra no quadro abaixo.

QUADRO 7 - SUGESTÃO AO COMPONENTE “CONTEÚDO” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 12

QUESTÃO	SUGESTÃO
12	P12: O que foi dito na resposta anterior acredito se enquadrar para essa pergunta. Acrescento tb que gera confusão se devo responder seguindo uma leitura "horizontal" ou "vertical". Talvez isso devesse estar explicitado. A apresentação dos títulos em caixas coloridas gera ainda mais essa confusão.

Fonte: A autora (2022).

O item 13, teve o percentual concentrado no item “Concordo” (46,15%), alcançando um IVC de 85% e tendo um número total de respondentes de 13 participantes. As sugestões dos juízes se encontram abaixo.

QUADRO 8 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “CONTEÚDO” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 13

QUADRO	SUGESTÃO
13	P1: considero que alguns há muita explicação e outros faltam, por exemplo na resiliência as características na matriz destoam, duas descrevem características e outras situações.

	<p>P6: Não sei se é aqui que devo discutir isso, mas vou citar. O ítem referente a Força x Responsabilidade está como conotação negativa, pois dá ênfase nos erros. E o item Oportunidade x Negociação tem sua ênfase em prejuízos. Tanto força como oportunidade acredito que seria interessante se trouxessem aspectos expansivos e não reativos. As palavras "erros" e "prejuízos" tem conotação reativa e estão em um subgrupo de fortalecimento, "força" e "oportunidade".</p> <p>P13: A inteligência emocional, não poderia ser incluída como uma Soft Skills? Trata-se de uma característica requerida para a liderança (diante de conflitos, mediação destes, negociação, tomada de decisão em meio a crises e tomada de decisões, por vezes, rápidas).</p>
--	---

Fonte: A autora (2022).

A questão 14, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (75%), alcançando IVC de 85%. O número de respondentes foi de 12 participantes. As sugestões podem ser observadas abaixo:

QUADRO 9 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “CONTEÚDO” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 14

QUADRO	SUGESTÃO
14	<p>P6: A sequência poderia trazer uma crescente daquilo que é do interior para o exterior, isto é, como se caracteriza uma resposta individual à uma situação. Talvez: Resiliência, Responsabilidade, Negociação, Persuasão e Trabalho em Equipe.</p> <p>P12: Sim; contudo deixo como sugestão que o referencial da interprofissionalidade no que tange o desenvolvimento das competências colaborativas pudesse ser visitado pois em muito se assemelha em alguns trechos.</p>

Fonte: A autora (2022).

4.2.2 Componente linguagem

São apresentados abaixo na Tabela 2, o percentual e IVC de cada questão correspondente ao componente linguagem do “LEADERSKILLS”:

TABELA 2- PERCENTUAL E IVC DAS QUESTÕES CORRESPONDENTES A LINGUAGEM – RODADA 1 - CONTINUA

Questões/ Percentual	C	CT	D	DT	NDNC	Outro	IVC	TOTAL respondentes
15. O estilo da redação é compatível com o público-alvo?	15,38%	61,54%	0%	0%	7,69%	15,38%	90%	13

TABELA 2- PERCENTUAL E IVC DAS QUESTÕES CORRESPONDENTES A LINGUAGEM – RODADA 1 - CONCLUSÃO

Questões/ Percentual	C	CT	D	DT	NDNC	Outro	IVC	TOTAL respondentes
16. A escrita utilizada é atrativa?	38,46%	38,46%	0%	0%	7,69%	7,69%	92%	13
17. A linguagem é clara e objetiva?	30,77%	38,46%	7,59%	0%	23,08%	0%	69%	13

Fonte: A autora (2022).

A questão 15, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente”, alcançando um IVC de 90% e tendo um número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes quanto ao item foram:

QUADRO 10 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “LINGUAGEM” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 15

QUESTÃO	SUGESTÃO
15	P1: estilo mais expositiva, mas alguns estão persuasivos ou mais narrativos, como no gerenciamento da informação facilitaria para os colegas responderem se ficar mais no expositiva.
	P6: Falei acima sobre isso. Algumas palavras precisam ser alteradas (facilitadas), pensando na diversidade do Brasil. Linguagem mais simples.

Fonte: A autora (2022).

A questão 16, teve seu percentual igualado nos itens “Concordo” e “Concordo totalmente”, alcançando um IVC de 92% e tendo um número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes podem ser vistas no QUADRO 11 abaixo.

QUADRO 11 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “LINGUAGEM” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 16

QUESTÃO	SUGESTÃO
16	P1: estilo mais expositiva, mas alguns estão persuasivos ou mais narrativos, como no gerenciamento da informação facilitaria para os colegas responderem se ficar mais no expositiva.
	P6: Falei acima sobre isso. Algumas palavras precisam ser alteradas (facilitadas), pensando na diversidade do Brasil. Linguagem mais simples.

Fonte: A autora (2022).

A questão 17, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (38,46%). Obteve um IVC de 69% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 12 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “LINGUAGEM” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 17

QUESTÃO	SUGESTÃO
17	P1: em parte, algumas habilidades não estão claras, está repetitivo
	P6: Precisa padronizar. Por exemplo, em alguns momentos está escrito "É capaz" e em outras "Apresenta capacidade".
	P12: Em alguns momentos não. Deixei apontamentos na resposta anterior.
	P13: No trecho: Tendo em vista o aprimoramento dessas habilidades, desenvolvemos a LEADERSKILLS, um instrumento com as principais soft skills relacionadas à liderança, para você realizar uma autorreflexão assinalando essas competências dentro de um dos quadrantes de força, fraqueza, oportunidade e ameaça], é APENAS UMA OPÇÃO? Talvez, para o leitor/público-alvo essa informação tenha que estar mais clara. O quadrante "oportunidade", no item Flexibilidade, está desformatado. O quadrante força, do mesmo item, aproxima-se mais no sentido de trabalho em equipe, a própria resiliência poderia ser encaixada neste aspecto. Contudo, entendo olhar de acordo com a literatura referenciada.

Fonte: A autora (2022).

4.2.3 Componente layout

São apresentados abaixo na Tabela 3, o percentual e IVC de cada questão correspondente ao componente layout do “LEADERSKILLS”:

TABELA 3- PERCENTUAL E IVC DAS QUESTÕES CORRESPONDENTES AO LAYOUT – RODADA 1.

Questões/Percentual	C	CT	D	DT	NDNC	Outro	IVC	TOTAL de respondentes
18. O tipo de letra utilizado facilita a leitura?	30,77%	69,23%	0%	0%	0%	0%	100%	13
19. As cores aplicadas no texto são pertinentes e facilitadoras para leitura?	30,77%	61,54%	0%	0%	7,69%	0%	92%	13
20. A composição visual está atrativa e bem organizada?	30,77%	61,54%	0%	0%	7,69%	0%	92%	13
21. O formato (tamanho) do LEADERSKILLS e o número de páginas estão adequados?	46,15%	38,46%	0%	0%	5,38%	0%	85%	13
22. O tamanho das letras dos títulos, subtítulos e texto é adequado?	61,54%	30,77%	0%	0%	7,69%	0%	92%	13

Fonte: A autora (2022).

A questão 18, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (69,23%). Obteve um IVC de 100% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 13 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “LAYOUT” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 18

QUESTÃO	SUGESTÃO
18	P1: agradável a escolha, não cansa
	P10: Sugiro atenção ao tamanho da letra, pois dependendo do tamanho da fonte, ela pode ser pequena caso o documento seja aberto em dispositivo móvel. A fonte é ótima.

Fonte: A autora (2022).

O item 19, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (61,54%). Obteve um IVC de 92% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 14 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “LAYOUT” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 19

QUESTÃO	SUGESTÃO
19	P1: agradável
	P12: As cores usadas na primeira página como mencionam geram dúvida no sentido da leitura.

Fonte: A autora (2022).

O item 20, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (61,54%). Obteve um IVC de 92% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 15 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “LAYOUT” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 20

QUESTÃO	SUGESTÃO
20	P5: Sugestão: a cada página nova, indicar as competências dos quadrantes, pois algumas vezes tive que voltar para a primeira página para lembrar de qual competência pertencia a cor.
	P12: Sim. Sugiro talvez rever o tamanho da fonte e deixar respostas com +- o mesmo tamanho, incluindo o quadro do resultado. Os quadros ameaças e fraquezas tem textos maiores - reforça que esse público tem maiores oportunidades. E ao mesmo tempo tb reforça a dificuldade que "temos de elogiar", dar feedback.

Fonte: A autora (2022).

A questão 21, teve seu percentual concentrado no item “Concordo” (46,15%). Obteve um IVC de 85% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 16 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “LAYOUT” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, CURITIBA, PARANÁ, BRASIL, 2022

QUESTÃO	SUGESTÃO
21	<p>P1: em parte. Considero que ficou grande, apesar de todos os Soft skills são importantes para a discussão de liderança, talvez sintetizar mais algumas definições dos Soft skills ou os conteúdos definidores na matriz swot. Minha sugestão seria padronizar mais - definir número de linhas ou palavras aos definidores.</p> <p>P7: Bem sucinto e direto ao ponto.</p> <p>P12: Descrito anteriormente.</p> <p>P13: Por ser todas questões de leitura para então efetuar a checagem, pode ser considerado extenso. Contudo, é potencial a pertinência da temática, isto é, a inclusão de todas as Soft Skills.</p>

Fonte: A autora (2022).

O item 22, teve seu percentual concentrado no item “Concordo” (61,54%). Obteve um IVC de 92% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 17 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “LAYOUT” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 22

QUESTÃO	SUGESTÃO
22	<p>P1: não consegui perceber o que as autoras entendem de títulos e subtítulos</p> <p>P9: Acredito que o título: Quando se considera força, fraqueza, oportunidade e ameaça (no início das colunas) devam aparecer em todas as páginas. Ao longa da leitura é necessário retorno na primeira para relembrar.</p> <p>P10: Sugiro atenção ao tamanho da letra, pois dependendo do tamanho da fonte, ela pode ser pequena caso o documento seja aberto em dispositivo móvel. A fonte é ótima.</p> <p>P12: Descrito anteriormente.</p> <p>P13: Sugestão de colocar o número de respectiva referência de forma sobrescrita e em menor tamanho. Para o leitor ou público-alvo que não associar à uma norma referencial, pode confundir-se pensando ser uma questão somatória para chegar ao total.</p>

Fonte: A autora (2022).

4.2.4 Componente motivação

São apresentados abaixo na Tabela 4, o percentual e IVC de cada questão correspondente ao componente motivação do “LEADERSKILLS”.

TABELA 4- PERCENTUAL E IVC DAS QUESTÕES CORRESPONDENTES A MOTIVAÇÃO – RODADA 1

Questões/ Percentual	C	CT	D	DT	NDNC	Outro	IVC	TOTAL de respondentes
23. O conteúdo está motivador e incentiva prosseguir a leitura?	30,77%	53,85%	0%	0%	15,38%	0%	85%	13
24. O conteúdo despertou o interesse do leitor?	15,38%	69,23%	0%	0%	15,38%	0%	85%	13
25. O conteúdo atende às dúvidas, esclarece e auxilia o leitor no preenchimento da análise SWOT de desenvolvimento pessoal?	38,46%	38,46%	7,69%	0%	0%	15,38%	90%	13

Fonte: A autora (2022)

O item 23, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (68,85%). Obteve um IVC de 85% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 18 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “MOTIVAÇÃO” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 23

QUESTÃO	SUGESTÃO
23	P1: em parte, como estão em tamanhos diferentes os definidores na matriz swot, induz ou desestimula a leitura. minha sugestão é a mesma, definir número de linhas ou número de palavras a serem utilizadas.
	P9: Contudo, em alguns momentos é necessário um esforço maior para entender a relação entre a soft skills e algumas afirmações.

Fonte: A autora (2022).

O item 24, teve seu percentual concentrado no item “Concordo totalmente” (69,23%). Obteve um IVC de 85% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 19 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “MOTIVAÇÃO” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 24

QUESTÃO	SUGESTÃO
24	P1: em parte
	P10: O conteúdo me interessou como estudiosa, não estou na assistência. O interesse dos enfermeiros da prática pode ser influenciado pelo contexto institucional.

Fonte: A autora (2022).

O item 25, teve seu percentual igualado entre os itens “Concordo” e “Concordo totalmente” (38,46%). Obteve um IVC de 90% e número total de respondentes de 13. As sugestões dos juízes seguem abaixo:

QUADRO 20 - SUGESTÕES AO COMPONENTE “MOTIVAÇÃO” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 25

QUESTÃO	SUGESTÃO
25	P1: em parte, porque alguns há dificuldade de compreensão do que as pesquisadoras definem nos critérios, por exemplo no trabalho em equipe ou negociação
	P13: Para quem não conhece a ferramenta SWOT, pode apresentar certa confusão. Se possível, incluir na vinheta. Ali consta apenas os termos Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça. Contudo, não faz referência a eles como pertencentes à ferramenta SWOT (e do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).

Fonte: A autora (2022).

4.2.5 Componente cultura

São apresentados abaixo na Tabela 5, o percentual e IVC de cada questão correspondente ao componente cultura do “LEADERSKILLS”:

TABELA 5- PERCENTUAL E IVC DAS QUESTÕES CORRESPONDENTES A CULTURA – RODADA 1

Questões/Percentual	C	CT	D	DT	NDNC	Outro	IVC	TOTAL de respondentes
26. O texto está compatível com o público-alvo?	38,46%	53,85%	7,69%	0%	0%	0%	92%	13

Fonte: A autora (2022).

O item 26, teve seu percentual concentrado em “Concordo totalmente” (53,85%). Obteve um IVC de 92% e número total de respondentes de 13. A sugestão dos juízes segue abaixo:

QUADRO 21 - SUGESTÃO AO COMPONENTE “CULTURA” RELATIVO A PRIMEIRA RODADA, QUESTÃO 26

QUESTÃO	SUGESTÃO
26	P6: Precisa simplificar a linguagem.

Fonte: A autora (2022).

4.2.6 Questões dissertativas

Todos os juízes avaliadores $n=13$ (100%), responderam sim a primeira questão, concordando que o “LEADERSKILLS” foi capaz de auxiliar no preenchimento da matriz *SWOT*. A análise das respostas abertas contribuiu para alterações no texto, além disso, as respostas dos participantes permitiram gerar as seguintes categorias sobre o instrumento:

4.2.6.1 Categoria 1: Facilitador e norteador

Essa categoria, pode ser observada na fala dos participantes onde ficou claro que, o instrumento foi capaz de direcionar e facilitar no preenchimento da matriz *SWOT*: “Direciona as questões conforme realidades de trabalho para o público-alvo o que facilita no preenchimento.” (Participante 1); “Direciona com clareza para que as respostas sejam dadas de modo adequado.” (Participante 6); “O instrumento se tornou um facilitador para o raciocínio lógico” (Participante 8); “Eu considero o LEADERSKILLS um importante norteador no preenchimento da análise *SWOT*” (Participante 11).

4.2.6.2 Categoria 2: Clareza

Essa categoria, pode ser observada na fala dos participantes onde ficou claro que, o instrumento apresenta clareza ao apresentar as informações e isso foi ponto positivo no auxílio do preenchimento. “Sim, instrumento com clareza, reuniu as principais características da liderança.” (Participante 3); “Sim, pelo texto claro ele propicia reflexões sobre a vivência da liderança.” (Participante 4); “Sim. Direciona com clareza para que as respostas sejam dadas de modo adequado.” (Participante 6); “Sim, penso q está claro, e permite ampliar o conhecimento do profissional no assunto.” (Participante 12).

4.2.6.3 Categoria 3: Autorreflexão

Essa categoria, surgiu como o resultado direto da facilitação do preenchimento da matriz *SWOT*, pois o instrumento permitiu a autorreflexão da liderança exercida

pelo enfermeiro, o que possibilita o planejamento e desenvolvimento de ações de melhoria. Tal categoria ficou evidenciada nas falas: “Sim, pelo texto claro ele propicia reflexões sobre a vivencia da liderança.” (Participante 4); “...o instrumento permite lembrar conceitos importantes bem como, incentiva a autorreflexão da prática profissional...” (Participante 5); “Sim. O instrumento se tornou um facilitador para o raciocínio lógico para a autoavaliação da liderança exercida.” (Participante 8); “... pois promove a autorreflexão e análise da inter-relação entre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças...” (Participante 9); “... que fará os profissionais refletirem sobre suas fortalezas e os seus pontos de melhoria.” (Participante 11).

Embora todos os juízes tenham concordado que o “LEADERSKILLS” foi um facilitador no preenchimento da matriz *SWOT*, dois participantes realizaram ressalvas de acordo com as falas a seguir: “Acredito ser capaz de despertar para o desenvolvimento pessoal, porém essa atitude é atravessada por múltiplas questões.” (Participante 2) e “Sim, mas considero rever alguns definidores na matriz para facilitar e persuadir os participantes a responderem.” (Participante 13).

As respostas da primeira questão dissertativa permitiram formular a seguinte nuvem de palavras:

FIGURA 21- NUVEM DE PALAVRAS, PRIMEIRA QUESTÃO DISSERTATIVA



FONTE: Print de tela extraído da plataforma Survey Monkey®.

A ordem de importância das palavras foi: sim (53,85%); preenchimento (30,77%); o instrumento (23,08%); da liderança (23,08%); considero (23,08%); profissional (23,08%) e permite (23,08%).

Dos juízes avaliadores, 11 (84,61%), responderam sim à segunda questão, concordando que o “LEADERSKILLS” funciona como estratégia para o desenvolvimento de competências relacionadas a liderança, 1 (7,69%) respondeu sim, mas com ressalvas e 1 (7,69%) respondeu não à questão. Além disso, as

respostas dos participantes permitiram gerar as seguintes categorias sobre o instrumento:

4.2.6.4 Categoria 1: Autorreflexão

Essa categoria se evidencia na fala dos participantes que mencionam que o instrumento permitiu a autorreflexão para o desenvolvimento das habilidades, sendo um meio para alcançar o objetivo do aprimoramento, conforme segue. “Trata-se de uma autoreflexão para que de forma pessoal, ou de co-responsabilização organizacional (a depender do objetivo da aplicação do Leaderskills) elenque-se estratégias para o aprimoramento do Conhecimento habilidade e atitude.” (Participante 1); “Sim. Facilita a autoreflexão das principais características que um líder deve apresentar.” (Participante 3); “Sim. Acredito que proporciona à pessoa reflexões ao responder cada tópico.” (Participante 6); “Sim, por permitir a auto reflexão e identificação das "barreiras" relacionadas ao desempenho e das competências das habilidades em liderança.” (Participante 9); “Sim pois fornece elementos necessários para reflexão do papel do líder.” (Participante 10); “...porque apresenta a competência, uma breve explicação dessa competência e os parâmetros da matriz SWOT para o profissional se enxergar, avaliar, analisar e refletir sobre sua melhoria contínua.” (Participante 11); “Sim, é uma oportunidade de o profissional ter acesso à ferramenta e promover o seu autoconhecimento e consequente autodesenvolvimento.” (Participante 12).

4.2.6.5 Categoria 2: Desenvolvimento de fragilidades

O desenvolvimento de fragilidades foi descrito pelos participantes que indicaram que o instrumento permitiu a observação de elementos a serem melhorados, possibilitando o desenvolvimento de fragilidades, como nas falas dos participantes: “...elenque-se estratégias para o aprimoramento do Conhecimento habilidade e atitude.” (Participante 1); “...fragilidades o que permite focalizar em pontos que necessitam de desenvolvimento.” (Participante 5); “...autoadministração do seu processo de aprendizagem quanto as soft skills.” (Participante 7); “... para o profissional se enxergar, avaliar, analisar e refletir sobre sua melhoria contínua.” (Participante 11); “...promover o seu autoconhecimento e consequente

autodesenvolvimento.” (Participante 12); “...a liderança é uma competência que as pessoas /profissionais se o desejarem devem se aprimorar e se responsabilizar pelo seu autodesenvolvimento.” (Participante 13).

As respostas da segunda questão dissertativa permitiram formular a seguinte nuvem de palavras:

FIGURA 22- NUVEM DE PALAVRAS, SEGUNDA QUESTÃO DISSERTATIVA



FONTE: Print de tela extraído da plataforma Survey Monkey®.

A ordem de importância das palavras foi: sim (76,92%); liderança (38,46%); acredito que (23,08%); trabalho (23,08%); competência (23,08%); autodesenvolvimento (23,08%) e competências (23,08%).

4.3 ELABORAÇÃO 2

Nessa etapa, as modificações foram realizadas de acordo com as sugestões dos juízes que estão apresentadas no QUADRO 22 de modo detalhado, além disso são apresentados quais componentes atingiram ou não o consenso na primeira rodada, baseado no cálculo do IVC tendo como valor determinante ser $\geq 0,85$. Este quadro, foi enviado aos especialistas como apresentação dos dados obtidos na primeira rodada.

Os componentes demarcados em verde obtiveram IVC $\geq 0,85$, ou seja, sem necessidade de alterações, os demais componentes demarcados em vermelho estão seguidos do valor de IVC, das sugestões para corrigir e readequar e as modificações realizadas no QUADRO 22 abaixo.

QUADRO 22- CONSENSO E EXPLANAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES EFETUADAS. Continua.

Componente	Questões	IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
Conteúdo	<p>Questão 10: O conteúdo do LEADERSKILLS está apropriado ao público-alvo?</p>	100%	<p>P1: Aborda as habilidades essenciais para a liderança</p> <p>P6: Pensando em enfermeiros da prática, em uma realidade tão distinta como a brasileira, acho que a linguagem está um pouco rebuscada. Por exemplo, a expressão "flexibilidade cognitiva" tem vertente acadêmica e talvez para alguns hospitais de algumas regiões do Brasil. Em Literacia em Saúde, considerando um público geral, recomendamos uma linguagem que seja compreendida por alunos do 6º ano do Ensino Fundamental. Eu acho inadequado o uso de termos como cognitivo, retórica, persuasão.</p>	Realizadas alterações com o auxílio de revisor de português e linguagem	12
	<p>Questão 11: A divisão dos títulos (itens da matriz SWOT) e subtítulos (soft skills) do LEADERSKILLS é pertinente?</p>	83%	<p>P1: não percebi títulos e subtítulos no instrumento</p> <p>P6: O instrumento aborda elementos fundamentais da liderança, mas senti falta de um aspecto e fiquei em dúvida de outro. O primeiro se refere à "motivação", no sentido de "capacidade de investimento próprio para uma ação" e o segundo é que fiquei com dúvida sobre utilizar "responsabilidade" ou "proatividade" que tem um sentido mais amplo.</p>	<p>A questão a ser avaliada foi modificada adequando as sugestões.</p> <p>As sugestões foram acatadas e realizadas conforme referencial utilizado.</p>	12

QUADRO 22- CONSENSO E EXPLANAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES EFETUADAS. Continuação.

Componente	Questões	IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
			<p>P12: Sugiro que os títulos no início da tabela, na primeira página, destacados em cores: força, fraqueza, oportunidade e ameaça; pois, acho que pode influenciar a pessoa a não marcar as respostas voltadas a coluna "fraqueza", pelo menos na página. Seria interessante, estar apenas ao final mesmo.</p>	<p>Não alterado em virtude da questão avaliar os subtítulos e não as cores.</p>	
	<p>Questão 12: Os trechos-chave (trechos em destaque) são importantes e merecem destaque?</p>	92%	<p>P12: O que foi dito na resposta anterior acredito se enquadrar para essa pergunta. Acrescento tb que gera confusão se devo responder seguindo uma leitura "horizontal" ou "vertical". Talvez isso devesse estar explicitado. A apresentação dos títulos em caixas coloridas gera ainda mais essa confusão.</p>	<p>Sugestão acatada e alterada na questão introdutória do documento.</p>	13
	<p>Questão 13: O conteúdo é suficiente para atender às necessidades do público-alvo?</p>	85%	<p>P1: considero que alguns há muita explicação e outros faltam, por exemplo na resiliência as características na matriz destoam, duas descrevem características e outras situações</p>	<p>Revisado conforme sugestão. Os referenciais foram revisitados e reescritos.</p>	

QUADRO 22- CONSENSO E EXPLANAÇÃO E EXPLANAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES EFETUADAS. Continuação.

Componente	Questões	IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
			<p>P6: Não sei se é aqui que devo discutir isso, mas vou citar. O item referente a Força x Responsabilidade está como conotação negativa, pois dá ênfase nos erros. E o item Oportunidade x Negociação tem sua ênfase em prejuízos. Tanto força como oportunidade acredito que seria interessante se trouxessem aspectos expansivos e não reativos. As palavras "erros" e "prejuízos" tem conotação reativa e estão em um subgrupo de fortalecimento, "força" e "oportunidade".</p> <p>P13: A inteligência emocional, não poderia ser incluída como uma Soft Skills? Trata-se de uma característica requerida para a liderança (diante de conflitos, mediação destes, negociação, tomada de decisão em meio a crises e tomada de decisões, por vezes, rápidas).</p> <p>P6: A sequência poderia trazer uma crescente daquilo que é do interior para o exterior, isto é, como se caracteriza uma resposta individual à uma situação. Talvez: Resiliência, Responsabilidade, Negociação, Persuasão e Trabalho em Equipe.</p> <p>P12: Sim; contudo deixo como sugestão que o referencial da interprofissionalidade no que tange o desenvolvimento das competências colaborativas pudesse ser visitado pois em muito se assemelha em alguns trechos.</p>	<p>Modificado conforme sugestão com o auxílio de revisor de português/linguagem.</p> <p>A soft skills foi revisada e incluída seguindo os critérios da literatura utilizada para construção do material.</p> <p>Sugestão acatada. Realizado nova sequência das soft skills.</p> <p>Os autores compreendem a importância da interprofissionalidade no trabalho em equipe, porém o referencial trabalhado foi da liderança autêntica, que trabalha a versão "self" (eu) da liderança.</p>	13
	Questão 14: A sequência do texto é lógica?	92%			12

QUADRO 22- CONSENSO E EXPLANAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES EFETUADAS. Continuação.

Componente	Questões	IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
Linguagem	Questão 15: O estilo da redação é compatível com o público-alvo?	90%	<p>P1: estilo mais expositiva, mas alguns estão persuasivos ou mais narrativos, como no gerenciamento da informação facilitaria para os colegas responderem se ficar mais no expositiva.</p> <p>P6: Falei acima sobre isso. Algumas palavras precisam ser alteradas (facilitadas), pensando na diversidade do Brasil. Linguagem mais simples.</p>	<p>Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.</p> <p>Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.</p>	11
	Questão 16: A escrita utilizada é atrativa?	92%	<p>P1: mas rever alguns, como persuasão, que repete o termo e as vezes pode confundir o participante, pode ser mais uma questão do estilo da escrita, mas ser atrativo também ajuda a continuar a responder</p> <p>P1: em parte, algumas habilidades não estão claras, está repetitivo</p>	<p>Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.</p> <p>Como não foram especificadas as habilidades em que aparecem repetitivas, não foi possível modificar.</p>	12
	Questão 17: A linguagem é clara e objetiva?	69%	<p>P6: Precisa padronizar. Por exemplo, em alguns momentos está escrito "É capaz" e em outras "Apresenta capacidade".</p>	<p>Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.</p>	13
			<p>P12: Em alguns momentos não. Deixei apontamentos na resposta anterior.</p>		

QUADRO 22- CONSENSO E EXPLANAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES EFETUADAS. Continuação.

Componente	Questões	IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
			<p>P13: No trecho: Tendo em vista o aprimoramento dessas habilidades, desenvolvemos a LEADERSKILLS, um instrumento com as principais soft skills relacionadas à liderança, para você realizar uma autorreflexão assinalando essas competências dentro de um dos quadrantes de força, fraqueza, oportunidade e ameaça], é APENAS UMA OPÇÃO? Talvez, para o leitor/público-alvo essa informação tenha que estar mais clara. O quadrante "oportunidade", no item Flexibilidade, está desformatado. O quadrante força, do mesmo item, aproxima-se mais no sentido de trabalho em equipe, a própria resiliência poderia ser encaixada neste aspecto. Contudo, entendo olhar de acordo com a literatura referenciada.</p>	Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.	
Layout	Questão 18: O tipo de letra utilizado facilita a leitura?	100%	<p>P1: agradável a escolha, não cansa</p> <p>P10: Sugiro atenção ao tamanho da letra, pois dependendo do tamanho da fonte, ela pode ser pequena caso o documento seja aberto em dispositivo móvel. A fonte é ótima.</p>	O presente instrumento não tem objetivo de no momento atender outros dispositivos, não sendo acatadas estas sugestões.	13
	Questão 19: As cores aplicadas no texto são pertinentes e facilitadoras para leitura?	92%	<p>P1: agradável</p> <p>P12: As cores usadas na primeira página como mencionam geram dúvida no sentido da leitura.</p>	As cores não foram introduzidas com o objetivo de gerar dúvida ou influenciar a resposta dos leitores. O intuito aqui foi deixar o preenchimento mais atrativo.	13

QUADRO 22- CONSENSO E EXPLANAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES EFETUADAS. Continuação.

Componente	Questões	IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
	Questão 20: A composição visual está atrativa e bem organizada?	92%	P5: Sugestão: a cada página nova, indicar as competências dos quadrantes, pois algumas vezes tive que voltar para a primeira página para relembra de qual competência pertencia a cor. P12: Sim. Sugiro talvez rever o tamanho da fonte e deixar repostas com +- o mesmo tamanho, incluindo o quadro do resultado. Os quadros ameaças e fraquezas tem textos maiores - reforça que esse público tem maiores oportunidades. E ao mesmo tempo tb reforça a dificuldade que "temos de elogiar", dar feedback.	Sugestão acatada e modificada no layout. Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.	13
	Questão 21: O formato (tamanho) do LEADERSKILLS e o número de páginas estão adequados?	85%	P1: em parte. Considero que ficou grande, apesar de todos os Soft skills são importantes para a discussão de liderança, talvez sintetizar mais algumas definições dos Soft skills ou os conteúdos definidores na matriz swot. Minha sugestão seria padronizar mais - definir número de linhas ou palavras aos definidores. P7: Bem sucinto e direto ao ponto. P12: Descrito anteriormente.	Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.	13
	Questão 22: O tamanho das letras dos títulos, subtítulos e texto é adequado?	92%	P13: Por ser todas questões de leitura para então efetuar a checagem, pode ser considerado extenso. Contudo, é potencial a pertinência da temática, isto é, a inclusão de todas as Soft Skills. P1: não consegui perceber o que as autoras entendem de títulos e subtítulos	Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita. Reformulada questão sobre títulos e subtítulos.	13

QUADRO 22- CONSENSO E EXPLANAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES EFETUADAS. Continuação.

Componente	Questões	IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
Motivação	Questão 23: O conteúdo está motivador e incentiva prosseguir a leitura? Questão 24: O conteúdo despertou o interesse do leitor?	85%	P9: Acredito que o título: Quando se considera força, fraqueza, oportunidade e ameaça (no início das colunas) devam aparecer em todas as páginas. Ao longa da leitura é necessário retorno na primeira para relembra.	Sugestão acatada e modificada no layout.	13
			P10: Sugiro atenção ao tamanho da letra, pois dependendo do tamanho da fonte, ela pode ser pequena caso o documento seja aberto em dispositivo móvel. A fonte é ótima.	O presente instrumento não tem objetivo de no momento atender outros dispositivos, não sendo acatadas estas sugestões.	
			P12: Descrito anteriormente.		
			P13: Sugestão de colocar o número de respectiva referência de forma sobrescrita e em menor tamanho. Para o leitor ou público-alvo que não associar à uma norma referencial, pode confundir-se pensando ser uma questão somatória para chegar ao total.	Sugestão acatada e modificada no layout.	
			P1: em parte, como estão em tamanhos diferentes os definidores na matriz swot, induz ou desestimula a leitura. minha sugestão é a mesma, definir número de linhas ou número de palavras a serem utilizadas.	Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.	13
			P9: Contudo, em alguns momentos é necessário um esforço maior para entender a relação entre a soft skills e algumas afirmações.		
			P1: em parte		
		85%			

QUADRO 22- CONSENSO E EXPLANAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES EFETUADAS. Conclusão.

Componente	Questões	IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
			<p>P10: O conteúdo me interessou como estudiosa, não estou na assistência. O interesse dos enfermeiros da prática pode ser influenciado pelo contexto institucional.</p> <p>P11: em parte, porque alguns há dificuldade de compreensão do que as pesquisadoras definem nos critérios, por exemplo no trabalho em equipe ou negociação</p> <p>P13: Para quem não conhece a ferramenta SWOT, pode apresentar certa confusão. Se possível, incluir na vinheta. Ali consta apenas os termos Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça. Contudo, não faz referência a eles como pertencentes à ferramenta SWOT (e do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).</p> <p>P6: Precisa simplificar a linguagem.</p>		13
	<p>Questão 25: O conteúdo atende às dúvidas, esclarece e auxilia o leitor no preenchimento da análise SWOT de desenvolvimento pessoal?</p>	90%		<p>Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.</p> <p>Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.</p>	11
Cultura	<p>Questão 26: O texto está compatível com o público-alvo?</p>	92%		<p>Linguagem revisada conforme as sugestões com auxílio de revisor da linguagem e escrita.</p>	13

FONTE: A Autora (2022).

Sendo assim, a segunda versão do “LEADERSKILLS” está apresentada nas FIGURAS 22 a 27:

FIGURA 23- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em enfermagem: Leaderskills

O que são **Soft Skills**?

Soft Skills são habilidades pessoais, primordiais para o fortalecimento da liderança diante de um mundo em constantes mudanças. Você, enfermeiro e enfermeira, já sentiu que precisava fortalecer as suas fraquezas e ameaças e manter suas forças e oportunidades frente ao desempenho da liderança?

Tendo em vista o aprimoramento dessas habilidades, desenvolvemos o **LEADERSKILLS**, um instrumento que mescla as principais Soft Skills relacionadas à liderança com a Matriz SWOT (inglês: weakness, strength, opportunities, threats), onde estão contidos os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças).

Para você realizar uma autorreflexão, por favor, assinale atentamente um dos quadrantes abaixo **com o qual você mais se identifica** nos itens Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça (horizontal) correspondente às habilidades descritas (vertical).

	Fatores Internos		Fatores Externos	
	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
<p>AUTOCONSCIÊNCIA: consciência que reflete sobre si própria, sobre sua condição e seus processos. (1)</p>	<input type="checkbox"/> Você sabe para qual local está indo e o porquê. Entende seus valores e metas.	<input type="checkbox"/> É uma pessoa franca, mas tal habilidade pode ser entendida como insegurança.	<input type="checkbox"/> Não consegue bons resultados sob prazos apertados, porém, planeja seu tempo e lida com exigências.	<input type="checkbox"/> Interpreta o “precisa melhorar” como ameaça ou sinal de fracasso.
<p>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: capacidade de realizar julgamento pessoal na tomada de decisões. (2)</p>	<input type="checkbox"/> Tem consciência de suas próprias emoções e de outros.	<input type="checkbox"/> Tem reações explosivas.	<input type="checkbox"/> É capaz de ampliar os repertórios de respostas.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldades em desenvolver competências emocionais e sociais do grupo.
<p>PENSAMENTO CRÍTICO: é a análise de fatos para formar um julgamento. (3)</p>	<input type="checkbox"/> Pondera os fatos de maneira racional e imparcial.	<input type="checkbox"/> Pressupõe padrões rigorosos de excelência.	<input type="checkbox"/> Analisa os fatos de maneira eficiente.	<input type="checkbox"/> Não está disposto a mudar de ideia mesmo que esta mudança faça sentido.

01

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 24- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em Enfermagem: **LEADERSKILLS**

	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
EMPREENDADORISMO : iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes. (4)	<input type="checkbox"/> Idealiza soluções de maneira visionária	<input type="checkbox"/> Acredita que todas as situações necessitam de soluções inovadoras.	<input type="checkbox"/> É capaz de sair da zona de conforto.	<input type="checkbox"/> Não reconhece a situação como oportunidade.
RESILIÊNCIA : processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade. (5)	<input type="checkbox"/> Apresenta flexibilidade intelectual e comportamental para superar adversidades.	<input type="checkbox"/> Incapaz de suportar a pressão do trabalho, as falhas e frustrações.	<input type="checkbox"/> Apresenta capacidade de desenvolver adaptação ao longo do tempo.	<input type="checkbox"/> Apresenta aceitação, conformidade social.(12)
RESPONSABILIDADE : quem assume e cumpre suas obrigações. (6)	<input type="checkbox"/> Apresenta-se comprometido com a organização e realização das atividades.	<input type="checkbox"/> Exige excessivamente de si mesmo.	<input type="checkbox"/> Assume desafios e extrai aprendizado.	<input type="checkbox"/> Expõe a equipe para assumir obrigações excessivas.
PERSUASÃO : emprego de argumentos, legítimos ou não, com o propósito de conseguir que outro(s) indivíduo(s) adote(m) certa(s) linha(s) de conduta, teoria(s) ou crenças. (7)	<input type="checkbox"/> É capaz de se expressar e de argumentar para convencer o grupo.	<input type="checkbox"/> Impõe unilateralmente suas ideias.	<input type="checkbox"/> Baliza o pensamento do grupo para atingir consenso.	<input type="checkbox"/> O grupo reconhece a sua manipulação.
PROATIVIDADE : busca por mudanças de maneira espontânea. (8)	<input type="checkbox"/> Antecipa os problemas para agir naturalmente.	<input type="checkbox"/> Desconsidera a necessidade de sair da zona de conforto.	<input type="checkbox"/> Eleva o controle e a clareza nas decisões.	<input type="checkbox"/> Transparece apenas o desejo de se destacar.

02

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 25- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em Enfermagem: **LEADERSKILLS**

	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
APRENDIZADO AO LONGO DA VIDA : atividade de aprendizagem em qualquer momento da vida. (9)	<input type="checkbox"/> Busca formas de aperfeiçoamento e de aquisição de conhecimento.	<input type="checkbox"/> Prioriza a aquisição do conhecimento esquecendo de realizar atividades diárias da profissão.	<input type="checkbox"/> Procura por novos saberes, enfrenta situações difíceis, desenvolve-se integralmente como indivíduo.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade em transferir o conhecimento adquirido para a prática profissional.
GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES : rotina de atividades que permite organizar, armazenar e distribuir as informações. (10)	<input type="checkbox"/> Utiliza de forma adequada documentos e formulários. Armazena e divide as informações.	<input type="checkbox"/> Impede ou dificulta o compartilhamento de informações com os destinatários adequados.	<input type="checkbox"/> Preserva o histórico de informações, garante rapidez nas decisões e eficiência no controle das informações.	<input type="checkbox"/> Preenche corretamente formulários e documentos, mas não os armazena em local correto.
FLEXIBILIDADE : adaptabilidade, tem disposição a mudar, aceita coisas novas, ajustável. (11)	<input type="checkbox"/> Desenvolve o trabalho de maneira multidisciplinar.	<input type="checkbox"/> É flexível a todo momento, sem avaliar a situação.	<input type="checkbox"/> Amplia seus conhecimentos dentro de um mesmo setor	<input type="checkbox"/> Transparece insegurança na solução de problemas.
ATITUDE POSITIVA : conjunto de ações que levam à realização de um desejo por meio de pensamentos positivos. (12)	<input type="checkbox"/> Trata falhas como experiência, acreditando que fará melhor no futuro.	<input type="checkbox"/> Busca e foca apenas nas ameaças.	<input type="checkbox"/> Impacta positivamente na criatividade, inovação, produtividade e faltas.	<input type="checkbox"/> Transparece excessivo otimismo aos demais da equipe em situações de instabilidade.
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS : uso de métodos de forma ordenada para encontrar soluções de problemas específicos. (13)	<input type="checkbox"/> Identifica problemas e propõe soluções viáveis.	<input type="checkbox"/> Desconhece o método adequado ou tem dificuldades aplicá-lo.	<input type="checkbox"/> Utiliza outras habilidades junto à equipe para resolver problemas.	<input type="checkbox"/> Deixa de articular a solução do problema em equipe.

03

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 26- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em Enfermagem: LEADERSKILLS

	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
COLABORAÇÃO: trabalhar em conjunto (14)	<input type="checkbox"/> Você se relaciona de forma harmônica com os demais colegas.	<input type="checkbox"/> Tem atitudes individualistas.	<input type="checkbox"/> Permite a integração, a produtividade e a criação de inteligência coletiva do grupo.	<input type="checkbox"/> Apresenta personalidade competitiva.
ÉTICA PROFISSIONAL: conjunto de valores, normas e condutas que guiam e conscientizam as atitudes e o comportamento profissional na organização. (15)	<input type="checkbox"/> Apresenta boa conduta no ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> É incapaz de distinguir o aceitável do inaceitável.	<input type="checkbox"/> Permite maior produtividade e integração entre os profissionais.	<input type="checkbox"/> Improvisa soluções questionáveis para situações difíceis ou proibidas.
COMUNICAÇÃO: capacidade oral, de fala, escrita, apresentação e audição. (16)	<input type="checkbox"/> Facilita a realização dos objetivos.	<input type="checkbox"/> Desqualifica-a como área estratégica.	<input type="checkbox"/> Melhora a forma de se adaptar às mudanças - mesmo setor	<input type="checkbox"/> Realiza comunicação descendente: dos líderes aos subordinados.
TRABALHO EM EQUIPE: conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa. (17)	<input type="checkbox"/> Ágil no cumprimento de metas e objetivos.	<input type="checkbox"/> Desconhece objetivos comuns aos seus pares.	<input type="checkbox"/> Compreende e instiga a continuidade do trabalho.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldades em delegar tarefas.
SOLUÇÃO DE CONFLITOS/NEGOCIAÇÃO: processo formal ou informal que duas ou mais partes usam para chegar a uma solução pacífica do conflito que as opõem. (18; 19)	<input type="checkbox"/> Consegue ouvir os envolvidos e enxergar as causas do conflito.	<input type="checkbox"/> Impõe seu próprio interesse.	<input type="checkbox"/> Previne a repetição dos conflitos.	<input type="checkbox"/> Não permite que os indivíduos envolvidos tenham os resultados pretendidos.

04

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 27- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em Enfermagem: LEADERSKILLS

Como foi o seu resultado?

Faça a soma de quantos quadrantes você selecionou em cada área - Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça.

Escreva abaixo ao lado de “Seu Score” o número total de itens selecionados.

Se você, por exemplo, selecionou 8 itens em Força, 10 em Fraqueza, 4 em Oportunidade e 9 em Ameaça, o seu resultado final seria FRAQUEZA (pois foi o item com maior número de seleção).

Em qual área você teve o maior número de seleções?

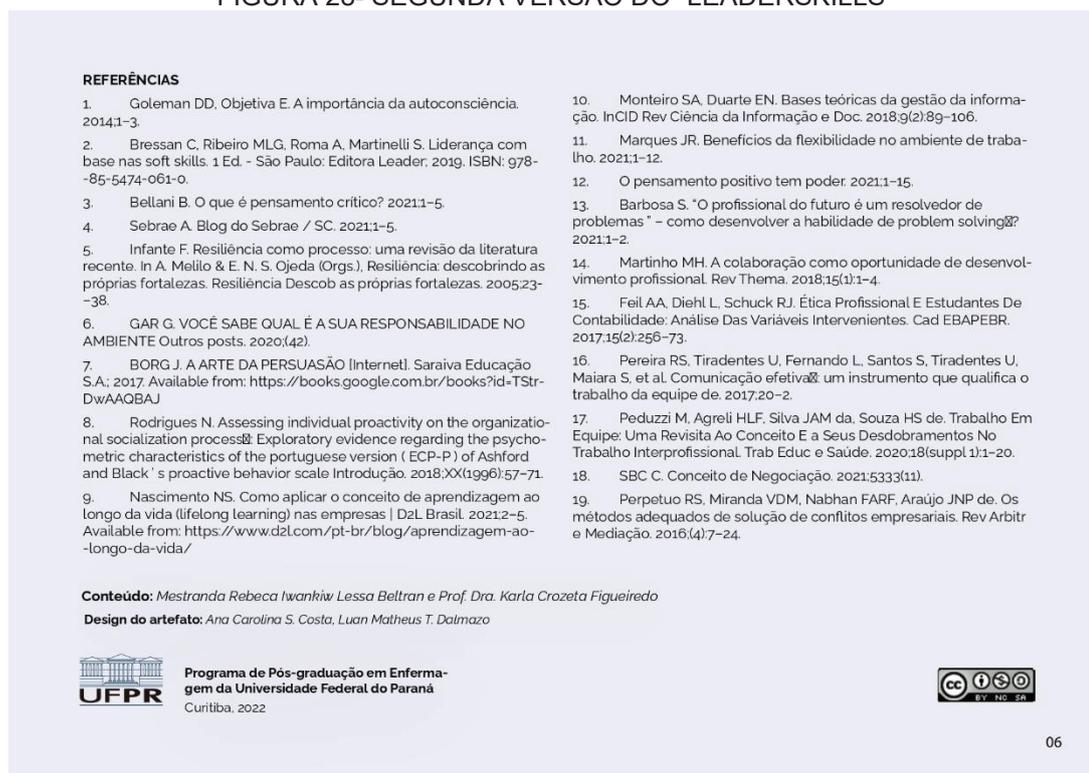
Leia abaixo a interpretação a que se refere.

FORÇA	FRAQUEZA	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Se sua maior pontuação esteve nesse quadrante, você está no caminho certo. Suas habilidades indicam que você apresenta vantagens em relação a seus concorrentes.	Se sua maior pontuação esteve nesse quadrante, você conseguiu levantar as desvantagens internas e agora pode avaliar se está capacitado a desempenhar os papéis em seu trabalho. Pode parecer uma questão desfavorável, mas revela a capacidade de o indivíduo ser sincero e honesto consigo mesmo. Agora você pode planejar o que fará para melhorar daqui em diante.	Se sua maior pontuação esteve nesse quadrante, você conseguiu observar quais são as forças externas que influenciam positivamente suas atitudes, demonstrando que isso é uma característica potencial para seu crescimento e de vantagem com relação aos seus concorrentes.	Se sua maior pontuação esteve nesse quadrante, você conseguiu observar os aspectos negativos externos que têm potencial de comprometer sua vantagem competitiva. Tenha cautela pois pode afetar diretamente seus resultados. Embora pareça algo desfavorável, permite antever algo incorreto, possibilitando a realização de um plano de ação.
Seu score: <input type="text"/>	Seu score: <input type="text"/>	Seu score: <input type="text"/>	Seu score: <input type="text"/>

05

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 28- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”



FONTE: A autora (2022).

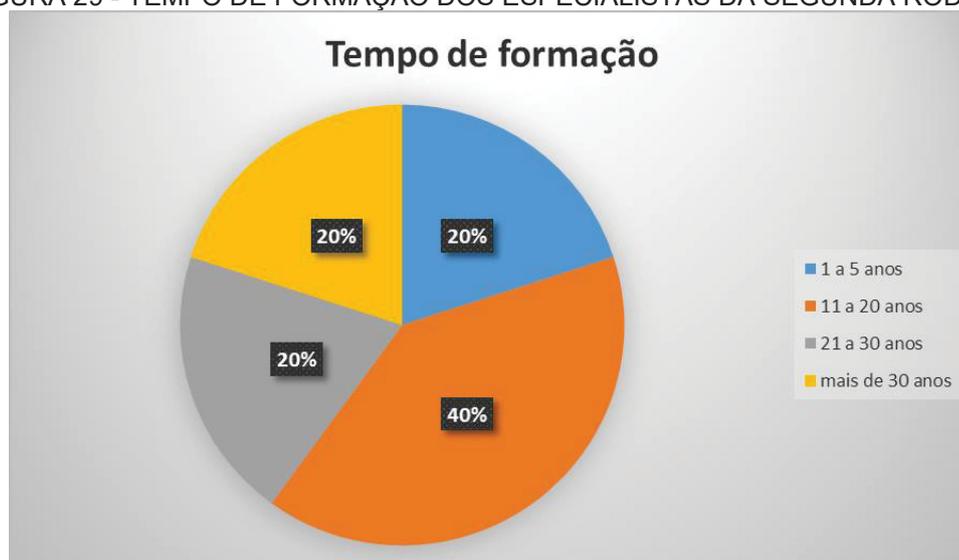
4.4 SEGUNDA RODADA DE CONSENSO

O modelo formatado para o novo layout foi enviado a todos os especialistas que participaram da primeira rodada, dos quais cinco responderam ao formulário. O perfil dos especialistas participantes seguiu a tendência da primeira rodada, constituindo em sua maioria profissionais do sexo feminino n=3 (60%) e dois do sexo masculino (40%). Destes, três possuíam doutorado (60%) e dois, mestrado (40%).

Em relação ao tempo de formação, n=1 (20%) possuíam de 1 a 5 anos, n=2 (40%) de 11 a 15 anos, n=1 (20%) de 21 a 30 anos e n=1 (20%) mais de 30 anos.

O IVC da segunda rodada foi baseado em estudos prévios que utilizaram valores de consenso entre 0,5 e 0,8. Deste modo foi considerado como nível de acordo satisfatório para adequabilidade do instrumento “LEADESKILLS”, um IVC de 0,8. Além disso, a literatura apresenta que para avaliar novos instrumentos, o IVC de ser de no mínimo 0,8 (MEDEIROS et al., 2015).

FIGURA 29 - TEMPO DE FORMAÇÃO DOS ESPECIALISTAS DA SEGUNDA RODADA



FONTE: A autora (2023).

Os itens avaliados na segunda rodada pertencem aos componentes conteúdo e linguagem e serão apresentados separadamente abaixo.

4.4.1 Componente conteúdo

São apresentados abaixo na Tabela X, o percentual e IVC da questão correspondente ao componente conteúdo do “LEADERSKILLS”, avaliado na segunda rodada.

TABELA 6- PERCENTUAL E IVC DA QUESTÃO CORRESPONDENTE AO CONTEÚDO – RODADA 2

Questões/Percentual	C	CT	D	DT	NDNC	Outro	IVC	TOTAL respondentes
11. A divisão dos títulos e subtítulos do LEADERSKILLS é pertinente?	60%	20%	0%	0%	20%	0%	80%	5

Fonte: A autora (2023).

O item 11, teve seu percentual concentrado em “Concordo” (60%). Obteve um IVC de 80% e número total de respondentes de 5. A sugestão dos juízes segue abaixo:

QUADRO 23 - SUGESTÃO AO COMPONENTE “CONTEÚDO” RELATIVO A SEGUNDA RODADA,
QUESTÃO 11

QUESTÃO	SUGESTÃO
11	P5: Sugiro acrescentar “de maneira multidisciplinar e multiprofissional”, considerando que se pode ter uma configuração multidisciplinar, porém não multiprofissional.

Fonte: A autora (2022)

4.4.2 Componente linguagem

São apresentados abaixo na Tabela 7, o percentual e IVC da questão correspondente ao componente linguagem do “LEADERSKILLS”, avaliado na segunda rodada.

TABELA 7 - PERCENTUAL E IVC DA QUESTÃO CORRESPONDENTE A LINGUAGEM – RODADA
2

Questões/Percentual	C	CT	D	DT	NDNC	Outro	IVC	TOTAL respondentes
17. A linguagem é clara e objetiva?	40%	40%	0%	0%	20%	0%	80%	5

Fonte: A autora (2023)

O item 17, teve seu percentual concentrado igualmente em “Concordo” (40%) e “Concordo totalmente” (40%). Obteve um IVC de 80% e número total de respondentes de 5. A sugestão dos juízes segue abaixo:

QUADRO 24 - SUGESTÃO AO COMPONENTE “LINGUAGEM” RELATIVO A SEGUNDA RODADA,
QUESTÃO 17

QUESTÃO	SUGESTÃO
17	P5: Talvez se o sujeito não ficasse oculto ficasse de melhor entendimento e mais diretivo, como por exemplo, acrescentando “você”, como ocorre em outros campos.

Fonte: A autora (2022)

Sendo assim, as sugestões foram avaliadas e as justificativas foram apresentadas a seguir (QUADRO 25) de modo detalhado, demonstrando quais componentes atingiram ou não o consenso na segunda rodada, baseado no cálculo de IVC tendo como valor determinante ser $\geq 0,80$. Este quadro foi enviado aos especialistas como apresentação dos dados obtidos na segunda rodada.

Os componentes demarcados em verde, obtiveram IVC $\geq 0,80$, ou seja, sem necessidade de alterações.

QUADRO 25- JUSTIFICATIVAS DAS ALTERAÇÕES PROPOSTAS PELOS JUÍZES

Componente	Questões	I-IVC	Consenso/ Sugestões	Modificações	N respondentes
Conteúdo	11. A divisão dos títulos (itens da matriz SWOT) e subtítulos (soft skills) do LEADERSKILLS é pertinente?	80%	P5: Sugiro acrescentar “de maneira multidisciplinar e multiprofissional”, considerando que se pode ter uma configuração multidisciplinar, porém não multiprofissional.	Os pesquisadores compreendem a importância da interprofissionalidade no trabalho em equipe, porém o referencial trabalhado foi o da liderança autêntica, e inserido nesse contexto ainda trabalha apenas com a versão “self” (eu) da liderança autêntica	5
Linguagem	17. A linguagem é clara e objetiva?	80%	P5: Talvez se o sujeito não ficasse oculto ficasse de melhor entendimento e mais direto, como por exemplo, acrescentando “você”, como ocorre em outros campos.	Sugestão não acatada devido o risco de alterar o restante de todo o instrumento já avaliado	5

FONTE: A autora (2022)

Sendo assim, a versão final do “LEADERSKILLS”, pode ser observada nas figuras abaixo:

FIGURA 30- VERSÃO FINAL DO “LEADERSKILLS”

Liderança em enfermagem: Leaderskills

O que são **Soft Skills**?

Soft Skills são habilidades pessoais, primordiais para o fortalecimento da liderança diante de um mundo em constantes mudanças. Você, enfermeiro e enfermeira, já sentiu que precisava fortalecer as suas fraquezas e ameaças e manter suas forças e oportunidades frente ao desempenho da liderança?

Tendo em vista o aprimoramento dessas habilidades, desenvolvemos o **LEADERSKILLS**, um instrumento que mescla as principais Soft Skills relacionadas à liderança com a Matriz SWOT (inglês: weakness, strength, opportunities, threats), onde estão contidos os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças).

Para você realizar uma autorreflexão, por favor, assinale atentamente um dos quadrantes abaixo **com o qual você mais se identifica** nos itens Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça (horizontal) correspondente às habilidades descritas (vertical).

	Fatores Internos		Fatores Externos	
	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
AUTOCONSCIÊNCIA consciência que reflete sobre si própria, sobre sua condição e seus processos. (1)	<input type="checkbox"/> Você sabe para qual local está indo e o porquê. Entende seus valores e metas.	<input type="checkbox"/> É uma pessoa franca, mas tal habilidade pode ser entendida como insegurança.	<input type="checkbox"/> Não consegue bons resultados sob prazos apertados, porém, planeja seu tempo e lida com exigências.	<input type="checkbox"/> Interpreta o "precisa melhorar" como ameaça ou sinal de fracasso.
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL capacidade de realizar julgamento pessoal na tomada de decisões. (2)	<input type="checkbox"/> Tem consciência de suas próprias emoções e de outros.	<input type="checkbox"/> Tem reações explosivas.	<input type="checkbox"/> É capaz de ampliar os repertórios de respostas.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldades em desenvolver competências emocionais e sociais do grupo.
PENSAMENTO CRÍTICO: é a análise de fatos para formar um julgamento. (3)	<input type="checkbox"/> Pondera os fatos de maneira racional e imparcial.	<input type="checkbox"/> Pressupõe padrões rigorosos de excelência.	<input type="checkbox"/> Analisa os fatos de maneira eficiente.	<input type="checkbox"/> Não está disposto a mudar de ideia mesmo que esta mudança faça sentido.

01

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 31- VERSÃO FINAL DO “LEADERSKILLS”

Liderança em Enfermagem: **LEADERSKILLS**

	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
EMPREENDEADORISMO: iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes. (4)	<input type="checkbox"/> Idealiza soluções de maneira visionária	<input type="checkbox"/> Acredita que todas as situações necessitam de soluções inovadoras.	<input type="checkbox"/> É capaz de sair da zona de conforto.	<input type="checkbox"/> Não reconhece a situação como oportunidade.
RESILIÊNCIA: processo dinâmico que tem como resultado a adaptação positiva em contextos de grande adversidade. (5)	<input type="checkbox"/> Apresenta flexibilidade intelectual e comportamental para superar adversidades.	<input type="checkbox"/> Incapaz de suportar a pressão do trabalho, as falhas e frustrações.	<input type="checkbox"/> Apresenta capacidade de desenvolver adaptação ao longo do tempo.	<input type="checkbox"/> Apresenta aceitação, conformidade social. (12)
RESPONSABILIDADE: quem assume e cumpre suas obrigações. (6)	<input type="checkbox"/> Apresenta-se comprometido com a organização e realização das atividades.	<input type="checkbox"/> Exige excessivamente de si mesmo.	<input type="checkbox"/> Assume desafios e extrai aprendizado.	<input type="checkbox"/> Expõe a equipe para assumir obrigações excessivas.
PERSUASÃO: emprego de argumentos, legítimos ou não, com o propósito de conseguir que outro(s) indivíduo(s) adote(m) certa(s) linha(s) de conduta, teoria(s) ou crenças. (7)	<input type="checkbox"/> É capaz de se expressar e de argumentar para convencer o grupo.	<input type="checkbox"/> Impõe unilateralmente suas ideias.	<input type="checkbox"/> Baliza o pensamento do grupo para atingir consenso.	<input type="checkbox"/> O grupo reconhece a sua manipulação.
PROATIVIDADE: busca por mudanças de maneira espontânea. (8)	<input type="checkbox"/> Antecipa os problemas para agir naturalmente.	<input type="checkbox"/> Desconsidera a necessidade de sair da zona de conforto.	<input type="checkbox"/> Eleva o controle e a clareza nas decisões.	<input type="checkbox"/> Transparece apenas o desejo de se destacar.

02

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 32- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em Enfermagem: **LEADERSKILLS**

	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
APRENDIZADO AO LONGO DA VIDA: atividade de aprendizagem em qualquer momento da vida. (9)	<input type="checkbox"/> Busca formas de aperfeiçoamento e de aquisição de conhecimento.	<input type="checkbox"/> Prioriza a aquisição do conhecimento esquecendo de realizar atividades diárias da profissão.	<input type="checkbox"/> Procura por novos saberes, enfrenta situações difíceis, desenvolve-se integralmente como indivíduo.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade em transferir o conhecimento adquirido para a prática profissional.
GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES: rotina de atividades que permite organizar, armazenar e distribuir as informações. (10)	<input type="checkbox"/> Utiliza de forma adequada documentos e formulários. Armazena e divide as informações.	<input type="checkbox"/> Impede ou dificulta o compartilhamento de informações com os destinatários adequados.	<input type="checkbox"/> Preserva o histórico de informações, garante rapidez nas decisões e eficiência no controle das informações.	<input type="checkbox"/> Preenche corretamente formulários e documentos, mas não os armazena em local correto.
FLEXIBILIDADE: adaptabilidade, tem disposição a mudar, aceita coisas novas, ajustável. (11)	<input type="checkbox"/> Desenvolve o trabalho de maneira multidisciplinar.	<input type="checkbox"/> É flexível a todo momento, sem avaliar a situação.	<input type="checkbox"/> Amplia seus conhecimentos dentro de um mesmo setor	<input type="checkbox"/> Transparece insegurança na solução de problemas.
ATITUDE POSITIVA: conjunto de ações que levam à realização de um desejo por meio de pensamentos positivos. (12)	<input type="checkbox"/> Trata falhas como experiência, acreditando que fará melhor no futuro.	<input type="checkbox"/> Busca e foca apenas nas ameaças.	<input type="checkbox"/> Impacta positivamente na criatividade, inovação, produtividade e falhas.	<input type="checkbox"/> Transparece excessivo otimismo aos demais da equipe em situações de instabilidade.
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS: uso de métodos de forma ordenada para encontrar soluções de problemas específicos. (13)	<input type="checkbox"/> Identifica problemas e propõe soluções viáveis.	<input type="checkbox"/> Desconhece o método adequado ou tem dificuldades aplicá-lo.	<input type="checkbox"/> Utiliza outras habilidades junto à equipe para resolver problemas.	<input type="checkbox"/> Deixa de articular a solução do problema em equipe.

03

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 33- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em Enfermagem: **LEADERSKILLS**

	Quando se considera uma FORÇA	Quando se considera uma FRAQUEZA	Quando se considera uma OPORTUNIDADE	Quando se considera uma AMEAÇA
COLABORAÇÃO: trabalhar em conjunto (t4)	<input type="checkbox"/> Você se relaciona de forma harmônica com os demais colegas.	<input type="checkbox"/> Tem atitudes individualistas.	<input type="checkbox"/> Permite a integração, a produtividade e a criação de inteligência coletiva do grupo.	<input type="checkbox"/> Apresenta personalidade competitiva.
ÉTICA PROFISSIONAL: conjunto de valores, normas e condutas que guiam e conscientizam as atitudes e o comportamento profissional na organização. (t5)	<input type="checkbox"/> Apresenta boa conduta no ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> É incapaz de distinguir o aceitável do inaceitável.	<input type="checkbox"/> Permite maior produtividade e integração entre os profissionais.	<input type="checkbox"/> Improvisa soluções questionáveis para situações difíceis ou proibidas.
COMUNICAÇÃO: capacidade oral, de fala, escrita, apresentação e audição. (t6)	<input type="checkbox"/> Facilita a realização dos objetivos.	<input type="checkbox"/> Desqualifica-a como área estratégica.	<input type="checkbox"/> Melhora a forma de se adaptar às mudanças - mesmo setor	<input type="checkbox"/> Realiza comunicação descendente dos líderes aos subordinados.
TRABALHO EM EQUIPE: conjunto ou grupo de pessoas que se dedicam a realizar uma tarefa. (t7)	<input type="checkbox"/> Ágil no cumprimento de metas e objetivos.	<input type="checkbox"/> Desconhece objetivos comuns aos seus pares.	<input type="checkbox"/> Compreende e instiga a continuidade do trabalho.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldades em delegar tarefas.
SOLUÇÃO DE CONFLITOS/NEGOCIAÇÃO: processo formal ou informal que duas ou mais partes usam para chegar a uma solução pacífica do conflito que as opõem. (t8, t9)	<input type="checkbox"/> Consegue ouvir os envolvidos e enxergar as causas do conflito.	<input type="checkbox"/> Impõe seu próprio interesse.	<input type="checkbox"/> Previne a repetição dos conflitos.	<input type="checkbox"/> Não permite que os indivíduos envolvidos tenham os resultados pretendidos.

04

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 34- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

Liderança em Enfermagem: **LEADERSKILLS**

Como foi o seu resultado?
Faça a soma de quantos quadrantes você selecionou em cada área - Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça.
 Escreva abaixo ao lado de “Seu Score” o número total de itens selecionados.
 Se você, por exemplo, selecionou 8 itens em Força, 10 em Fraqueza, 4 em Oportunidade e 9 em Ameaça, o seu resultado final seria FRAQUEZA (pois foi o item com maior número de seleção).
 Em qual área você teve o maior número de seleções?
Leia abaixo a interpretação a que se refere.

FORÇA	FRAQUEZA	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Se sua maior pontuação esteve nesse quadrante, você está no caminho certo. Suas habilidades indicam que você apresenta vantagens em relação a seus concorrentes.	Se sua maior pontuação esteve nesse quadrante, você conseguiu levantar as desvantagens internas e agora pode avaliar se está capacitado a desempenhar os papéis em seu trabalho. Pode parecer uma questão desfavorável, mas revela a capacidade de o indivíduo ser sincero e honesto consigo mesmo. Agora você pode planejar o que fará para melhorar daqui em diante.	Se sua maior pontuação esteve nesse quadrante, você conseguiu observar quais são as forças externas que influenciam positivamente suas atitudes, demonstrando que isso é uma característica potencial para seu crescimento e de vantagem com relação aos seus concorrentes.	Se sua maior pontuação esteve nesse quadrante, você conseguiu observar os aspectos negativos externos que têm potencial de comprometer sua vantagem competitiva. Tenha cautela pois pode afetar diretamente seus resultados. Embora pareça algo desfavorável, permite antever algo incorreto, possibilitando a realização de um plano de ação.
Seu score: <input type="text"/>	Seu score: <input type="text"/>	Seu score: <input type="text"/>	Seu score: <input type="text"/>

05

FONTE: A autora (2022).

FIGURA 35- SEGUNDA VERSÃO DO “LEADERSKILLS”

REFERÊNCIAS

- Goleman DD, Objetiva E. A importância da autoconsciência. 2014;1-3
- Bressan C, Ribeiro MLG, Roma A, Martinelli S. Liderança com base nas soft skills. 1 Ed. - São Paulo: Editora Leader; 2019. ISBN: 978-85-5474-061-0.
- Bellani B. O que é pensamento crítico? 2021;1-5.
- Sebrae A. Blog do Sebrae / SC. 2021;1-5.
- Infante F. Resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In A. Melillo & E. N. S. Ojeda (Orgs.). Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas. Resiliência Descob as próprias fortalezas. 2005;23-38.
- GAR G. VOCÊ SABE QUAL É A SUA RESPONSABILIDADE NO AMBIENTE Outros posts. 2020;(42).
- BORG J. A ARTE DA PERSUAÇÃO [Internet]. Saraiva Educação S.A.; 2017. Available from: <https://books.google.com.br/books?id=TStr-DwAAQBAJ>
- Rodrigues N. Assessing individual proactivity on the organizational socialization process: Exploratory evidence regarding the psychometric characteristics of the portuguese version (ECP-P) of Ashford and Black' s proactive behavior scale Introdução. 2018;XX(1996):57-71.
- Nascimento NS. Como aplicar o conceito de aprendizagem ao longo da vida (lifelong learning) nas empresas | D2L Brasil. 2021;2-5. Available from: <https://www.d2l.com/pt-br/blog/aprendizagem-ao-longo-da-vida/>
- Monteiro SA, Duarte EN. Bases teóricas da gestão da informação. InCID Rev Ciência da Informação e Doc. 2018;9(2):89-106.
- Marques JR. Benefícios da flexibilidade no ambiente de trabalho. 2021;1-12.
- O pensamento positivo tem poder. 2021;1-15.
- Barbosa S. "O profissional do futuro é um resolvidor de problemas" - como desenvolver a habilidade de problem solving? 2021;1-2.
- Martinho MH. A colaboração como oportunidade de desenvolvimento profissional. Rev Thema. 2018;15(1):1-4.
- Feil AA, Diehl L, Schuck RJ. Ética Profissional E Estudantes De Contabilidade: Análise Das Variáveis Intervenientes. Cad EBAPEBR. 2017;15(2):256-73.
- Pereira RS, Tiradentes U, Fernando L, Santos S, Tiradentes U, Maiara S, et al. Comunicação efetiva: um instrumento que qualifica o trabalho da equipe de. 2017;20-2.
- Peduzzi M, Agreli HLF, Silva JAM da, Souza HS de. Trabalho Em Equipe: Uma Revisita Ao Conceito E a Seus Desdobramentos No Trabalho Interprofissional. Trab Educ e Saúde. 2020;18(suppl 1):1-20.
- SBC C. Conceito de Negociação. 2021;5333(11).
- Perpetuo RS, Miranda VDM, Nabhan FARF, Araújo JNP de. Os métodos adequados de solução de conflitos empresariais. Rev Arbitr e Mediação. 2016;(4):7-24.

Conteúdo: Mestranda Rebeca Iwankiw Lessa Beltran e Prof. Dra. Karla Crozeta Figueiredo

Design do artefato: Ana Carolina S. Costa, Luan Matheus T. Dalmazo



Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Paraná
Curitiba, 2022



FONTE: A autora (2022).

5 DISCUSSÃO

Este tópico discute os achados após as rodadas de avaliação dos juízes.

Embora o cuidado de enfermagem esteja relacionado a promoção à vida, conforto, diálogo e no potencial individual de cada sujeito, o enfermeiro é colaborador principal no processo saúde/doença, e faz-se necessário a construção de instrumentos que o auxiliem a desenvolver habilidades para alcançar este objetivo (PESSOA JÚNIOR et al., 2012).

Uma vasta busca na literatura sobre o desenvolvimento das competências profissionais, sob a ótica de atuação do enfermeiro, permeou a base deste estudo. Observaram-se estudos que vão desde objetivos como: compreender o processo do desenvolvimento de competências (AMARAL; FIGUEIREDO, 2021) aos que aplicam os variados instrumentos para o desenvolvimento dessas habilidades (HENRIQUES; SANTOS, 2019).

Um desses instrumentos, tem sido a matriz *SWOT* (ALONSO et al., 2022). Ferramenta que permite análise de componentes internos e externos das organizações.

Embora essa ferramenta seja amplamente utilizada pelas organizações, não foram encontrados estudos que tenham como foco facilitar e orientar o uso da mesma, no sentido de desenvolver o autoconhecimento da liderança autêntica em enfermagem.

Além disso, pesquisas anteriores destacam que, no cenário atual, as instituições e enfermeiros gestores ainda prezam por profissionais com alto grau de desenvolvimento do “saber fazer”, sendo essa habilidade técnica, ainda muito explorada pelas instituições (TIBURCIO; SOUSA; DOS SANTOS, 2019; RIBEIRO et al., 2019).

Contudo, entende-se que, para não se tornar algo mecânico, o fazer técnico deve ser somado ao conhecimento teórico e a reflexão, que possibilitarão uma assistência proposital e de qualidade com ações de liderança, comunicação, criatividade, flexibilidade e organização, promovendo o trabalho em equipe.

Além disso, a construção deste material, permite facilitar a utilização adequada da matriz *SWOT*, realizando não apenas a correta definição dos fatores

em cada dimensão, mas a compreensão das interrelações possíveis (ALONSO et al., 2022).

A técnica dessa matriz, resume os principais fatores internos e externos que permeiam o contexto individual ou organizacional, identificando o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente institucional. Dessa forma, possibilita-se comparar esses fatores e delinear estratégias (ALONSO et al., 2022).

Quanto ao referencial utilizado: A análise da literatura especializada permite inferir que não existe um modelo definitivo de aperfeiçoamento da Matriz *SWOT*, que o uso de algoritmos e modelos matemáticos pode ser útil, apesar de tornar a ferramenta mais complexa e que a Matriz *SWOT* não pode ser usada isoladamente, mas como um instrumento integrado ao planejamento estratégico e suas mais diversas ferramentas (COSTA JUNIOR, 2021).

Também se percebe que existe uma lacuna no que tange a clara definição das dimensões forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ainda que haja diversos métodos matemáticos de auxílio ao exercício das definições, há pouca e esparsa discussão teórica acerca das nuances de cada dimensão e de como melhor defini-las para aperfeiçoar a ferramenta (COSTA JUNIOR, 2021).

Com relação à variedade de aplicações da matriz *SWOT*, em diferentes organizações e sua flexibilidade, há um empenho substancial de acadêmicos e gestores em combinar a matriz *SWOT* com outras ferramentas estratégicas, gerenciais e de tomada de decisão com objetivo de melhorar os resultados obtidos e dar maior estímulo ao planejamento estratégico (COSTA JUNIOR, 2021).

Percebe-se que através da análise das ferramentas de apoio, um dos grandes desafios por trás da utilização eficiente da Matriz *SWOT*, é a possibilidade de quantificação dos fatores para dar suporte à priorização de elementos chave no processo de decisão e, em muitos casos, as combinações entre Matriz *SWOT* e ferramentas matemáticas e estatísticas resultaram em novos modelos de matriz *SWOT*, que apesar de aparentemente mais robustos, também eram mais complexos e menos intuitivos (COSTA JUNIOR, 2021).

Embora isso possa ser um impasse, a construção de instrumentos, questionários e escalas, auxiliarão nas evidências de ferramentas de coletas de dados confiáveis e válidas no meio científico. Elaborar instrumentos de

investigação científica, significa percorrer caminhos, formas, maneiras, diretrizes e procedimentos para atingir determinado fim (SOUSA; TURRINI, 2012).

O processo de validação, é primordial nos estudos, para ir ao encontro das necessidades de traduzir uma análise conceitual ou de representatividade do constructo. Embora seja limitante, por tratar-se de um processo subjetivo, faz-se necessária a utilização de medidas quantitativas para avaliar a validade de conteúdo.

O construto do instrumento proposto (“LEADERSKILLS), foi constituído por 18 habilidades socioemocionais (*soft skills*), relacionadas ao exercício da liderança autêntica do enfermeiro baseados na literatura, descritas dentro dos quatro quadrantes da matriz *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), com a finalidade de facilitar seu preenchimento. A validade dessas definições passou pelo crivo dos julgamentos dos juízes peritos na área do construto.

Para que a expressão das opiniões dos especialistas pudesse ser expressada, utilizou-se a técnica Delphi. Essa técnica, permite justificar as opiniões sobre um determinado assunto ou tema, sem contato entre os peritos, embora seja possível a construção participativa do instrumento em questão.

Frequentemente, as pesquisas demonstram que o processo de julgamento deve ser repetido por três vezes e o consenso se dá uma vez que os juízes passam a reconsiderar as suas opiniões a partir da visão do conjunto dos especialistas (POLIT et al., 2007).

Em relação ao número de rodadas na aplicação da técnica Delphi, o processo de julgamento atingiu concordância após a segunda rodada, cenário evidenciado também, nos estudos de Tolentino, Bettencourt e Fonseca (2019) e Santos e colaboradores (2020).

Na primeira rodada, os objetivos propostos que nos nortearam a construir o instrumento, foram atingidos por meio do resultado das respostas dos juízes às 17 questões do instrumento elaborado para a validação, com IVC geral, considerado satisfatório (CASTRO; REZENDE, 2009; MELO et al. 2020).

O painel de especialistas da primeira rodada, constituiu-se majoritariamente por enfermeiros do sexo feminino. Tal característica foi evidenciada desde os primórdios da enfermagem (MELO et al., 2020) e a despeito do aumento contingencial do sexo masculino, a profissão mantém feminina. Essa característica, pode ser observada também, nos estudos de validação de Silva e colaboradores (2019), Câmara (2013), Fittipaldi (2022) e Dias (2019).

A média de idade, na primeira rodada, foi maior entre 41-50 anos, $n = 5$ (38.46%). Esse resultado, corrobora com estudos realizados no Brasil, onde demonstram que existe uma tendência à idade mais madura. Isso provavelmente aconteça, devido a maior capacitação técnica com relação à titulação acadêmica e a experiência profissional (MADRIAGA et al., 2019; DA SILVA, 2017).

A titulação das especialistas, na primeira rodada, mostrou que, o grau de escolaridade ficou igual para número de mestres e doutores, $n = 6$ (46.15%). Nos estudos de Fittipaldi (2022) e Tolentino, Bettencourt e Fonseca (2019), obteve-se principalmente a titulação de mestre.

Foram registradas 13 respostas válidas no decorrer do questionário, na primeira rodada. Sendo assim, considerando os itens de cada categoria de avaliação, obtiveram-se 65 respostas para conteúdo, 39 para linguagem, 65 para *layout*, 39 para motivação e 13 para cultura, totalizando 338 respostas.

Para o mais elevado nível da escala do tipo *Likert*, obteve-se "concordo totalmente" em 34 (52,3%) das respostas para a categoria conteúdo, 18 (46,1%) na linguagem, 38 (58,4%) no *layout*, 21 (53,8%) para a motivação e 7 (53,8%) para a cultura. Agregando-se os dados do nível "concordo", as respostas atingiram, 22 (33,8%) das respostas para a categoria conteúdo, 12 (30,7%) na linguagem, 22 (33,8%) no *layout*, 10 (25,6%) para a motivação e 5 (38,4%) para a cultura.

Os dados acima, corroboram com o estudo de Sousa e Turrini (2012), estudo realizado para construção de validação de tecnologia educativa para pacientes mediante aplicação da técnica Delphi, no qual as respostas mais elevadas, na escala *Likert*, também se encontraram em "concordo totalmente" e "concordo".

Ao avaliar os dados do QUADRO 22, percebeu-se que as alterações sugeridas resultaram de detalhes para melhorar as quatro categorias avaliadas pelo instrumento.

Sendo assim, na categoria "Conteúdo", as sugestões foram acatadas e submetidas a revisão de um profissional revisor de linguagem e conteúdo, por se tratar de questões que influenciam no preenchimento do instrumento e conseqüentemente no desenvolvimento das habilidades apresentadas. Tais modificações, também tiveram o mesmo foco no estudo de Sousa e Turrini (2012).

Além disso, a maioria dos juízes apresentou satisfação quanto ao material apresentado, o mesmo pode ser observado no estudo de Sousa e Turrini (2012).

As alterações realizadas na categoria “Linguagem”, estavam voltadas para a melhoria da clareza e objetividade, além da padronização das definições do instrumento (CASSIANO, 2020).

Cassiano (2020) em seu estudo sobre a validação de tecnologias educacionais, menciona a importância de utilizar estratégias dinâmicas e inovadoras para facilitar o acesso ao conhecimento, permitindo ao indivíduo o progresso em alcançar autonomia.

Na categoria “*Layout*”, um dos profissionais, julgou o material extenso, mas a literatura apresenta que o um número elevado de informações, às vezes, é necessário, e o espaçamento entre linhas facilita a leitura do material (SOUSA; TURRINI, 2012).

Com relação às questões qualitativas, foi possível realizar a análise de conteúdo, essa prática, de acordo com Massaroli e colaboradores (2017), pode ser utilizada de maneira adaptada ao que prevê o método Delphi.

Mediante a análise de conteúdo, permitiu-se desvendar criticamente, os discursos diversificados, que foram encontradas nas respostas dissertativas. Sendo assim, foi possível classificar os componentes do significado das mensagens (SANTOS, 2012).

Nesse processo de codificação dos dados foi possível, por meio das respostas, gerar unidades de registro a serem modificadas, que de acordo com Bardin (2011), podem ser um tema, uma palavra ou uma frase.

Dessa maneira, foi possível constatar que, que o material desenvolvido permitiu a facilitação do uso da matriz *SWOT*, apresentando com clareza as habilidades pessoais (*soft skills*) relacionadas ao exercício da liderança promovendo a autorreflexão das situações que demandam melhoria.

Além disso, as alterações realizadas após a primeira rodada do material, proporcionaram modificações significativas para aprimoramento do mesmo, conforme perspectivas dos juízes e do pesquisador, corroborando com o apresentado no estudo de Sousa e Turrini (2012).

Foram registradas 5 respostas válidas na segunda rodada. Vale ressaltar que, a escolha e a quantidade de experts tendem a ser preocupações, quando se deseja validar um instrumento, pois a literatura desvela a dificuldade de obtê-los, tanto no quesito de aceitação, quanto pela permanência até a conclusão do estudo, porque a cada rodada realizada, há a possibilidade de perda de participantes – mas sem

implicações na análise dos dados da pesquisa (TOLENTINO; BETTENCOURT; FONSECA (2019).

Dessa maneira, embora tenha ocorrido redução de treze peritos para cinco, a qualidade e o resultado do estudo não foram comprometidos.

Nessa rodada, apenas os itens “Conteúdo” e “Linguagem” foram novamente avaliados. Uma análise por categoria demonstrou que, com relação aos itens do conteúdo, foi obtida 1 resposta (20%) de "concordam totalmente", uma diminuição de 32,3% se comparado a primeira rodada da técnica Delphi. Em linguagem, também houve uma queda de 18,4%. Fato esse que, não corrobora com o estudo de Sousa e Turrini (2012).

Esta análise por categoria, permitiu concluir que, embora tenham ocorrido uma queda nos percentuais, houve pouca adesão por parte dos juízes à segunda rodada. Ainda assim, com a diminuição do IVC, permitiu-se observar que as respostas ainda tiveram maior percentual nos itens “concordo totalmente” e “concordo”.

Todos os itens, após segunda rodada, quando avaliados individualmente, obtiveram IVC $\geq 0,80$. Tais valores evidenciam a harmonia e a robustez do instrumento elaborado. Para além da ampla aceitação dos especialistas, suas contribuições, possibilitaram o aperfeiçoamento textual do instrumento, tornando sua linguagem mais familiar e significativa para os respondentes.

O autoconhecimento, faz parte de um seguimento fundamental para o desempenho da liderança. Para que o líder tenha capacidade de realizar eficazmente essa função, é necessário passar por um processo de aprendizagem autorregulado, onde se exige motivação de maneira autônoma. O líder, deve então, propositalmente, se engajar no aperfeiçoamento de sua habilidade de liderança no decorrer do tempo (SCUSSIATO, 2020).

Essa motivação individual, de autoconhecimento e autodesenvolvimento, é para as organizações, uma forma econômica de desenvolvimento de lideranças, que permitirão capacidade competitiva no mercado, promovendo assim, a adaptação aos ambientes em constante mudança, além de permitirem o aumento na capacidade de liderança da organização como um todo (REICHARD; JOHNSON, 2011).

Esse processo de autodesenvolvimento, pode ser influenciado por instrutores, treinadores ou supervisores, que abrirão os caminhos de oportunidade para o aprendizado. No entanto, os líderes, devem ser protagonistas no envolvimento, com

propósito, das situações oportunas de aperfeiçoamento das habilidades (WALK; REICHARD, 2020).

O autodesenvolvimento do líder então, não ocorrerá apenas fora do trabalho, em treinamentos formais ou apenas sob a influência de coaches/ mentores, mas dependerá do uso intencional que o líder fará da experiência e da forma como utilizará para realizar transformações mediante seu engajamento intencional (WALK; REICHARD, 2020).

Dessa forma, a literatura aponta a necessidade da realização de pesquisas que auxiliem no avanço desse assunto, uma vez que são escassas as pesquisas sobre o autodesenvolvimento na literatura organizacional. Além disso, as organizações tem direcionado seu foco, no processo de desenvolvimento de líderes, para o autodesenvolvimento (BOYCE; ZACCARO; WISCARVER, 2010; JIANG et al., 2021; DAY et al., 2014).

Ademais, as pesquisas revelam, que as percepções individuais de liderança têm um forte efeito sobre os processos de autodesenvolvimento do líder. E que quanto mais o líder tiver conhecimento sobre a dimensão humana, mais compreenderão sua capacidade de influenciar os outros (JIANG et al., 2021).

Dessa forma, as tecnologias educacionais (TE) vem sendo amplamente utilizadas, frente a um mundo em constante avanço tecnológico. Esse conjunto de ferramentas, técnicas e instrumentos, tem sido utilizado para facilitar o ensino-aprendizagem, possibilitando o aperfeiçoamento de habilidades (MOURA et al., 2017; SÁ LEITE et al., 2018; DAMASCENA et al., 2019).

O uso das TE, como instrumento didático, permite o funcionamento e a relação com o ensino, ajudando na construção da autonomia e um interesse maior do aprendiz, na busca pela obtenção do próprio saber (NESPOLI, 2013; DAMASCENA et al., 2019).

Essas ferramentas, colaboram para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades, das atitudes e do autoconhecimento indispensável para praticar o ensino e o cuidado. Além disso, as TE, são capazes de potencializar empoderar a autonomia dos indivíduos, comunidade, estudantes e profissionais da saúde (CASSIANO, 2020).

As TE, na maioria das vezes, são compreendidas como tecnologias leves, relacionadas a tipos de produção de vínculo, de acolhimento e gestão de processos de trabalho que entremeiam os relacionamentos interpessoais (CASSIANO, 2020).

Na enfermagem, as TE se expressam por meio de três tendências: tecnologias para a educação técnica e superior, com estudantes; tecnologias para a educação em saúde, com a comunidade; e tecnologias para a educação continuada, com profissionais (CASSIANO, 2020).

Dessa maneira, o uso das TE, tem alcançado crescimento exponencial nos últimos anos, com o objetivo de promover a saúde e facilitar o desenvolvimento dos profissionais de saúde. Nesse sentido, pode-se perceber que os estudos têm utilizado estratégias dinâmicas que inovam e facilitam o acesso ao conhecimento, permitindo o desenvolvimento da autonomia dos indivíduos (CASSIANO, 2020).

Sendo assim, o desenvolvimento das habilidades sociemocionais (*soft skills*, não é escasso e relevante apenas para a literatura organizacional, mas também para o contexto da enfermagem, merecendo atenção (ROSA, CARVALHO; BARJA, 2022).

Tal escassez, possivelmente possa ser justificada devido as dificuldades para desenvolver as *soft skills*, no ambiente organizacional. Esse fato, pode ser observado na literatura, que salienta a existência da subjetividade e da intangibilidade, características dessas competências e que dificultam a sua identificação, quantificação e comprovação. O que demanda mais uma vez um olhar aprofundado para seu estudo (SCHOLZ, 2021).

As limitações presentes nesse trabalho foram, a baixa adesão dos juízes às etapas de realização do processo de validação e além disso, não foi possível realizar a aplicação da versão final ao público-alvo do instrumento.

6 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi alcançado, visto que através da contribuição de especialistas na área, tornou-se possível a validação de um instrumento, que permite o autodesenvolvimento da LA na enfermagem, propiciando assim, o avanço no autoconhecimento e autonomia dos profissionais.

Considera-se que, o “LEADERSKILLS” possibilitará revelar habilidades pessoais (*soft skills*) essenciais ao desenvolvimento da LA, dentro dos quatro quadrantes da matriz *SWOT*, determinando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em consonância com a literatura, estima-se que diante da característica complexa e multifacetada do objeto de estudo, sua utilização pelos profissionais no âmbito da autoavaliação da liderança, fomentará importante debate nas organizações de saúde.

Foi possível atentar para que, o número de estudos sobre avaliação das habilidades pessoais dos enfermeiros, vem iniciando suas buscas, mesmo que tímidas, nos mais variados campos de atuação. Todavia, estas ainda se encontram voltadas para o mapeamento de competências essenciais, dentro dos diferentes contextos.

Sendo assim, é possível observar que, ainda é incipiente a produção científica sobre instrumentos confiáveis que avaliem as habilidades pessoais (*soft skills*) dos profissionais da enfermagem.

Dessa forma, destaca-se o caráter inovador do instrumento, tanto na área da enfermagem como no desenvolvimento da liderança autêntica na área da saúde, visto que o processo de avaliação é uma prática inerente às atividades do ser humano e, no aspecto das competências, faz-se necessário observar atributos essenciais para o desenvolvimento das habilidades socioemocionais.

Como contribuições para a prática, diante de um mundo volátil em que as relações foram sendo liquidificadas, retomar a discussão sobre as habilidades *soft skills* é necessário para a manutenção do trabalho do enfermeiro e também na qualificação da assistência à saúde.

Percebe-se assim, que os futuros desdobramentos desta pesquisa, estão relacionados à aplicação do instrumento para o público alvo, inseridos em um contexto de planejamento das ações da carreira profissional.

REFERÊNCIAS

40ª SEMANA CIENTÍFICA DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE, 2020, Porto Alegre. **Resumo Capacitação da equipe de enfermagem para novas habilidades técnicas em unidade de internação covid-19**. Clinical and biomedical research. Porto Alegre, 2020.

ADAMS, F.; LAUDGHLINI, G. **Uma biografia do universo: do big-bang à desintegração final**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

ALEXANDER, C; LOPEZ, RP. A Thematic Analysis of Self-described Authentic Leadership Behaviors Among Experienced Nurse Executives. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, v. 48, n.1, p. 38–43, 2018. DOI: [10.1097/nna.0000000000000568](https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000568).

ALEXANDRE, NMC.; COLUCI, MZO. Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 7, p. 3061-3068, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232011000800006>.

ALGERI, EDBO.; SILVEIRA, RS.; BARLEM, JGT.; COSTA, MCMDR.; STIGGER, DAS.; DAN, CS. Authentic leadership in nurses' professional practice: an integrative review. **Rev Bras Enferm.**, v. 75, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0972pt>.

ALMEIDA, WS.; SZWARCOWALD, CL.; MALTA, DC.; BARROS, MAB.; JÚNIOR, PRBS.; AZEVEDO, LO.; ROMERO, D.; LIMA, MG.; DAMACENA, GN.; MACHADO, IE.; GOMES, CS.; PINA, MF.; GRACIEI, R.; WERNECK, AO.; SILVA, DRP. Mudanças nas condições socioeconômicas e de saúde dos brasileiros durante a pandemia de Covid-19. **REV BRAS EPIDEMIOL**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-549720200105>.

ALONSO, CS.; BORGES, EL.; SOUSA, MCN.; COSTA, MCL.; MAGALHÃES, NCT.; SILVA, YOW. **Experiências na implementação da matriz SWOT no processo de**

avaliação do desempenho dos profissionais de enfermagem. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Eptaya, 2022.

AMARAL, G.; FIGUEIREDO, AS. Desenvolvimento de competências dos enfermeiros orientadores : uma visão de peritos. **Revista de Enfermagem Referência**, Portuga, vol. 5, n. 5, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12707/RV20036>.

AMARAL, RR. **A arquitetura da liderança nos Parques Científicos e Tecnológicos da Catalunha: uma abordagem estratégica.** 2014. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/128838>. Acesso em: 10 ago. 2021.

AMORIM, MCS.; PEREZ, RHM. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 221-243, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2010v12n26p221>.

ANDRADE, RFC.; ANDRADE, AO.; SIQUEIRA, AMO.; ARAÚJO, WRM. Ciência e resistência em tempos de pandemia. **REVES - Revista Relações Sociais**, v. 04, n. 01, 2021. DOI: [10.18540/revesv4iss1pp0001-0006ap](https://doi.org/10.18540/revesv4iss1pp0001-0006ap).

ANTUNES, L. **SOFT SKILLS: competências essenciais para os novos tempos.** Literare Books, 2020.

ANTUNES, Marcelo Moreira. Técnica Delphi: metodologia para pesquisas em educação no Brasil. **Rev. educ. PUC-Camp.**, Campinas, 19(1):63-71, jan./abr., 2014.

AVOLIO, BJ.; GARDNER, WL.; WALUMBWA, FO.; LUTHANS, F.;MAY, DR. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

AZEVEDO, CM.; BALSANELLI, AP.; TANAKA, LH. Competências socioemocionais na educação técnica em enfermagem. **Rev Bras Enferm**, v. 74, n. 6, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0109>.

BARBALHO, CRS; ANTUNES, AMS. Formação de Competências para a Propriedade Intelectual. **Cadernos de Prospecção**, v. 12, n. 3, p. 476-493, Salvador, set. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.9771/cp.v12i3.27331>.

BARBOSA, NCT. **A educação permanente em saúde: uma análise dos projetos de intervenção apresentados por gestores de saúde durante a participação no curso de micropolíticas (ead) da universidade federal fluminense**. 2016. 151 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino na Saúde) Universidade Federal Fluminense (UFF). 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, SA.; MICLOS, PV.; AMENDOLA, F.; BERNARDES, A.; MOHALLEM, AGC. Liderança autêntica, satisfação do enfermeiro no trabalho e acreditação: estudo em uma rede hospitalar privada. **Rev Bras Enferm**, v. 74, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0227>.

BAUER, L.; BODENHEIMER, T. Expanded roles of registered nurses in primary care delivery of the future. **Nursing outlook**, v. 65, n. 5, p. 624-632, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.03.011>.

BAUMANN, Z. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BERGAMINI, C. Liderança: a Administração do Sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102–114, Mai/Jun. 1994.

BERNARDINA, LD. **Competências dos enfermeiros da área hospitalar: construção e validação de instrumento**. 2019. 32 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Faculdade de Medicina, Universidade Estadual Paulista “Júlio de

Mesquita Filho”, Programa de Pós- Graduação em Enfermagem, Botucatu, 2019. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/181309/bernardina_Id_dr_bot_int.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso em: 15 jan. 2022.

BOYCE, LA.; ZACCARO, SJ.; WISCARVER, MZ. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.012>.

BRAD, S.; BRAD, E. Enhancing SWOT analysis with TRIZ-based tools to integrate systematic innovation in early task design. **Procedia Engineering**, v. 131, p. 616 – 625, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.455>.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES nº 6, de 18 de dezembro de 2018. Diário Oficial da União, Brasília, DF, ed. 243, p. 48, 19 dez. 2018. Seção 1. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104241-rces006-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=3019. Acesso em: 17 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Aspectos éticos científicos das pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jan. de 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016. Diretrizes éticas específicas para as ciências humanas e sociais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 mai. de 2016.

BRESSAN, C.; RIBEIRO, MLG.; ROMA, A.; MARTINELLI, S. **Liderança com base nas soft skills**. Leader; Nova^a edição, 2019.

CÂMARA, RH. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, Dez. 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2022.

CARRARA, GLR.; BERNARDES, A.; BALSANELLI, AP.; CAMELO, S. H. H.; GABRIEL, CS.; ZANETTI, ACB. A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Gaúcha De Enfermagem**, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>.

CARVALHO, AGFC.; CUNHA, ICKO.; BALSANELLI, AP.; BERNARDES, A. Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. **Acta Paul Enferm**, v. 29, n. 6, p. 618-25, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201600087>.

CARVALHO, LAF.; ANA PAULA COSTA, AP.; CUNHA, ICKO.; SANTOS, TCMM.; PETRINI, MA. Autoavaliação da competência liderança em enfermeiros. 2014. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo21381_20200701.pdf. Acesso em: 20 abr. 2021.

CASHMAN, K. **Liderança autêntica: de dentro de si para fora**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=di8zEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=a+import%C3%A2ncia+do+autoconhecimento+na+lideran%C3%A7a+aut%C3%A2ntica&ots=nGfsXiv-2m&sig=jB53uRmtB_oHqC4riCiWHkmQF70#v=onepage&q=a%20import%C3%A2ncia%20do%20autoconhecimento%20na%20lideran%C3%A7a%20aut%C3%A2ntica&f=false. Acesso em: 30 jan. 2022.

CASSIANO, NA.; SILVA, CJA.; NOGUEIRA, ILA.; ELIAS, TMN.; TEIXEIRA, E.; MENEZES, RMP. Validação de tecnologias educacionais: **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 10, 2020. DOI: [10.19175/recom.v10i0.3900](https://doi.org/10.19175/recom.v10i0.3900).

CASTRO, AV.; REZENDE, M. A técnica Delphi e seu uso na pesquisa de enfermagem: revisão bibliográfica. **reme - Rev. Min. Enferm**, v. 13, n. 3, p. 429-434, Jul/Set. 2009. Disponível em: <http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/209>. Acesso em: 22 nov. 2022.

CEITIL, M. **Gestão e desenvolvimento de competências**. Edições Sílabos, v. 2, 2016.

CHANG, HH.; HUANG, WC. Application of a quantification swot analytical method. **Mathematical and computer modelling**, v. 43, p. 158-169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2005.08.016>.

CINQUE, M. “Lost in translation’. Soft Skills Development in European Countries”. **Tuning Journal for Higher Education**, v. 3, n. 2, p. 389-427, 2016. DOI: [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427).

CLOT, Y. **Le Travail sans l’Homme? Pour une Psychologie des milieux de travail et de vie**. Paris: Éditions La Découverte, 1995.

COMIN, LC.; SEVERO, EA.; AGNOL, CFD.; MEDEIROS, LS.; GUIMARÃES, JCF. Uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 232-247, Jan/Jun. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1p228> 2017.

CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2004, Ponta Grossa. **Anais: A evolução do termo competência**. Ponta Grossa, 2004.

CORDEIRO, EN.; SÁ, S. Liderança em contexto de mudança – Direção por Valores. **HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 28, 2021. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1533. Acesso em: 20 mar. 2022.

COSTA JUNIOR, JF; BEZERRA, DMC; CABRAL, ELS; MORENO, RCP; PIRES, AKS. A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12580/11239>. Acesso em: 16 jan. 2022.

COUTO, MLS. **Liderança autêntica: como ser um líder autêntico?** 2021. 16 f. MBA-Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Estácio de Sá. Psicóloga da Universidade Estácio de Sá. Disponível em: <https://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20211109141147.pdf>. Acesso em: 17 set. 2021.

CRUZ, DIMB.; NERIS, LM.; BOAS, LGV.; MENEZES, JDS. Aplicação do planejamento estratégico a partir da análise swot: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. IX SIMPROD, 2017.

DA SILVA, CMB. **Validação do Nurse Competence Scale (NCS) para o português do Brasil**. 2017. 209 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/24945>. Acesso em: 20 nov. 2022.

DAMASCENA, SCC; SANTOS, KCB.; LOPES, GSG.; GONTIJO, PVC.; PAIVA, MVS.; LIMA, MÊS.; ALVES, JMF.; CAMPOS, RS. 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. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-131>.

DAMÁSIO, A. **E o cérebro criou o Homem**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
DAVIS, LL. Instrument review: getting the most from a panel of experts. **Appl Nurs Res**, v. 5, n. 4, p.194-197, 1992. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0897-1897\(05\)80008-4](https://doi.org/10.1016/S0897-1897(05)80008-4).

DAY, DV.; FLEENOR, JW.; ATWATER, LE.; STURM, RE.; MCKEE, RA. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The leadership quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, Fev. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>.

DE CASTRO, KPLB.; DA SILVA, FMV, FABIULA. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica NAVUS. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 71-85, jul-set, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n3.p71-85.478>.

DEL PRETTE A.; DEL PRETTE, ZAP. **Competência Social e Habilidades Sociais: Manual Teórico-prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

DIAS, JS.; ROCHA, LP.; CARVALHO, DP.; TOMASCHEWSKI-BARLEM, JG.; BARLEM, ELD.; DALMOLIN, GL. Construction and validation of a tool to assess Nursing interpersonal relations. **Rev Bras Enferm**, v. 72, n. 2, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0229>.

DOMEISEN, N.; DE SOUSA, P. SWOT analysis: NGOs as partners. International Trade Forum. 2006.

ERAUT, M. Concepts of competence. **Journal of Interprofessional Care**, v. 12, n. 2, p. 127-139. DOI: 10.3109/13561829809014100.

ERNAWATI; BRATAJAYA, CNA. Senior nurses' perceptions of essential soft skills for novice nurses in a private hospital in Jakarta, Indonesia: A phenomenological study. **Belitung Nursing Journal**, v. 7, n. 4, p. 320-328, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33546/bnj.1549>.

ESPERIDIÃO, E.; MUNAN, DB.; STACCIARINI, JMR. Desenvolvendo pessoas: estratégias diáticas facilitadoras para o autoconhecimento na formação do enfermeiro. **Rev Latino-americana de Enfermagem**, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/wyqTWths64pBg7tyFp9d6Sh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 abr. 2021.

Executive perceptions of the top 10 soft skills needed ins today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, Out. 1012. Disponível em: <https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>. Acesso em: 21 set. 2021.

FAGUNDES, R. A “Matriz Swot” do Brasil. 2010. Disponível em <https://www.administradores.com.br>. Acesso em: 20 de jun 2021.

FARO, A. C.M. e. Técnica Delphi na validação das intervenções de enfermagem. **Rev. Esc. Enf. USP**, v.31, n.1, p. 259- 73, ago. 1997.

FELISBERTO, E. Monitoramento e avaliação na atenção básica: novos horizontes. *Rev. Bras. Saude Mater. Infant.*, v. 4 , n. 3, 2004 . DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-38292004000300012>.

FERNANDES, FS. **Competências gerenciais no âmbito dos institutos federais de educação** [recurso eletrônico]. Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

FERNANDES, H. Liderança operacional: Competências nucleares. **Revista de Ciências Militares**, v. 3, n. 2, p 87-112, Nov. 2015. Disponível em: <https://silo.tips/download/liderana-operacional-competencias-nucleares-1-operational-leadership-core-compet> . Acesso em: 22 out. 2021.

FERREIRA, HS.; MARTINS, JNS; SANTOS, LF. Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. *Revista Ciência Dinâmica*, v. 14 n. 1, 2021. Disponível em: <http://143.202.53.158/index.php/cienciadinamica/article/view/74>. Acesso em: 15 ago. 2021.

FERREIRA, MMMG.; DUARTE, ACSD.; MAGALHÃES, DVM.; FERREIRA NETO, LR. Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 5, n. 12, p. 31950-31965, Dez. 2019. DOI:[10.34117/bjdv5n12-276](https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-276).

FITTIPALDI, TRM.; ROSEIRA, CE.; SOUZA, RS.; FIGUEIREDO, RM. Enfermagem e controle de infecções em medicações injetáveis: elaboração e validação de instrumento. **Rev baiana enferm**, 2022. DOI: [10.18471/rbe.v36.46564](https://doi.org/10.18471/rbe.v36.46564).

FLEURY, MTL.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC, Edição Especial**, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FLORES, CAS.; MAIER, SRO.; MOURA, AA.; BALSANELLI, AP.; DIAS, BM.; BERNARDES, A. Authentic leadership in the educational system and in nursing education: an integrative review. **Rev Bras Enferm**, v. 75, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0122p>.

FRAUCHES, VS. **A Importância das soft skills no processo de transição dos recém-diplomados para o mundo do trabalho atual**: um estudo quantitativo no estado de Espírito Santo- Brasil. 101 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas) - Associação de politécnicos do Norte, INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO, Porto, 2019. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/16044/1/Vinicius_Frauches_MGO_2019_Gesta%cc%83o%20de%20Empresas.pdf. Acesso em: 22 mai. 2021.

FREITAS, I. O desenvolvimento de competências na atividade coletiva de trabalho dos enfermeiros. **Laboreal [Online]**, v. 11, n. 2, 2015. DOI: <https://doi.org/10.4000/laboreal.3701>.

FREITAS, PFP.; ODELIUS, CC. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159497>.

GASPAR, IA.; SHIMOYA, A. Avaliação da confiabilidade de uma pesquisa utilizando o coeficiente alfa de cronbach. Simpósio de Engenharia de Produção Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão 09 a 11 de agosto, Catalão, Goiás, Brasil, 2017. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/ISAAC_DE_ABREU_GASPAR_2_email.pdf. Acesso em: 28 jan. 2022.

GHAZINOORY, S.; ABDI, M.; AZADEGAN-MEHR, M. Swot methodology: A state of the art review for the past, a framework for the future. **Journal of Business**

Economics and Management, 2011. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.555358>.

GIALONARDO, LM.; WONG, CA.; IWASIW, CL. Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. **Journal of nursing management**, Chichester, v. 18, n. 8, p. 993-1003, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>.

GONZLEZ, MML. Planejamento estratégico em saúde com base em determinantes: o caso do município de Campo Bom (RS). Uma proposta metodológica para a gestão descentralizada. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 12, p. 1587-1597, 2009.

GRANT, JS; DAVIS, LL. Selection and use of content experts for instrument development. **Res Nurs Health**, v. 20, n. 3, pl 269-274, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199706\)20:3<269::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199706)20:3<269::AID-NUR9>3.0.CO;2-G).

GRINT, K. A history of leadership. Thousand Oaks, CA: **Sage Publications**, 2011.

GUEDES, VMS.; FIGUEIREDO, MHJS.; APÓSTOLO, JLA.; SILVA, ML; OLIVEIRA, PCM.; FERREIRA, MMHP. Práticas de enfermagem em cuidados de saúde primários com base num referencial de competências. **Revista Recien**, São Paulo, v. 9, n. 27, p. 23-32, 2019. DOI: [10.24276/rerecien2358-3088.2019.9.27.23-32](https://doi.org/10.24276/rerecien2358-3088.2019.9.27.23-32).

HACKBARTH, G.; KETTINGER, WJ. Building an e-business strategy. **Information Systems Management**, v. 17, n. 3, p. 78-93, 2000. DOI: [10.1201/1078/43192.17.3.20000601/31243.10](https://doi.org/10.1201/1078/43192.17.3.20000601/31243.10).

HARITI, T.; ERNAWATI, SR. Strengthening soft skills as the character of student nurses through the preceptorship management model. **Emfermeria Clinica**, Espanha, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.11.022>.

HECKMAN, JJ.; KAUTZ, T. Hard evidence on soft skills. **Labour Economics**, v. 19, p. 451-464, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.

HELMS, MM.; NIXON, J. "Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade". **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 3, p. 215-251, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>.

HENRIQUES, CMG.; SANTOS, EJJ. Avaliação familiar e processo de enfermagem: programa de desenvolvimento de competências. **Revista de Enfermagem Referência**, Portugal, vol. 4, n. 23, 2019. DOI: <https://doi.org/10.12707/RIV19077>.

HENRIQUES, CMP.; VASCONCELOS, W. Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da Covid-19 no Brasil. **ESTUDOS AVANÇADOS**, v. 34, p. 25-44, 2020. DOI: [10.1590/s0103-4014.2020.3499.003](https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.003).

IP, Y. K.; KOO, LC. (2004). BSQ strategic formulation framework. **Managerial Auditing Journal**, v. 19, n. 4, p. 533-543. DOI: [10.1108/02686900410530538](https://doi.org/10.1108/02686900410530538).

IRIGARAY, HAR.; PAIVA, CM.; GOLDSCHMIDT, CC. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, Set. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395158881>.

JOVENTINO, ES. **Construção e validação de escala para mensurar a autoeficácia materna na prevenção da diarreia infantil**. 242 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

KING, R. K. Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph: a case study on the Microsoft Corporation. Proceedings of TRIZCON2004, 6th Annual Altshuller Institute.

LAARI, L.; DUBE, BM. Nursing students' perceptions of soft skills training in Ghana. **Curationis**, v. 40, n. 1, p. 1677, 2017. DOI: <https://doi.org/10.4102/curationis.v40i1.1677>.

LAMEIRÃO, MV; CARIELLO, TF; RODRIGUES, RRD. Aplicação da matriz swot em uma equipe da estratégia de saúde da família. **Cadernos ESP**. v. 14, n. 1, p. 89–93,

2020. Disponível em:
<https://cadernos.esp.ce.gov.br/index.php/cadernos/article/view/222>. Acesso em: 28 de jul 2022.

LASCHINGER, HK.; BORGOGNI, L.; CONSIGLIO, C.; READ, E. The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. **Int J Nurs Stud**, Jun. 2015. DOI: [10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.03.002).

LE BOTERF, G. **Construire les Compétences Individuelles et Collectives**. Paris: Les Editions d'Organisation, 2000.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE DEIST, FD.; WINTERTON, J. What Is Competence? **Human Resource Development International**, v. 8, n. 1, p. 27 – 46, mar. 2005.

LEE, SF.; SAI ON KO, A. (2000). Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. **Journal Managerial Auditing**, v. 15, n. 1/2, p. 68-76, 2000. DOI: [10.1108/02686900010304669](https://doi.org/10.1108/02686900010304669).

LEITE, MSR.; GASPAROTTO, AMS. ANÁLISE SWOTE SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Interface tecnológica**, 2018. DOI: [10.31510/infa.v15i2.450](https://doi.org/10.31510/infa.v15i2.450).

LIMA, AMS. Os impactos da globalização no mundo. **TERRA E CULTURA**, n. 39, 2004. Disponível em:
https://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-3.pdf. Acesso em: 20 jan. 2022.

LOBIONDO-WOOD, G; HABER, J. 4 ed. **Pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação crítica e utilização**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001.

LONDON, M.; STUMPF, SA. Managing careers. **Addison Wesley Publishing Company**, 1982.

LOPES, RCC.; AZEREDO, ZAS.; RODRIGUES, RMC. Competências relacionais: necessidades sentidas pelos estudantes de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.20, n.6, p.1-10, 2012. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/rlae/a/ZdRY9Q8J7DFXJyWKcgrhC3J/?format=pdf&lang=pt#:~:text=A%20compet%C3%Aancia%20em%20enfermagem%20comporta,cuidados%20em%20enfermagem\(1\)](https://www.scielo.br/j/rlae/a/ZdRY9Q8J7DFXJyWKcgrhC3J/?format=pdf&lang=pt#:~:text=A%20compet%C3%Aancia%20em%20enfermagem%20comporta,cuidados%20em%20enfermagem(1).). Acesso em: 21 out. 2021.

LOPES-JR, DS.; MATOS, JSA.; NERI, V.; MARINHO, RB.; TAVARES, CZ. Liderança autêntica e o desenvolvimento de soft skills. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 7, n. 2, p. 120-135, 2020. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/237>. Acesso em: 15 out. 2021.

MACEDO, RS.; BOHOMOL, E. Validation of self-assessment instrument for the Patient Safety Center. **Rev Bras Enferm** [Internet], v. 72, n. 1, p. 259-65, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0657>.

MADRIAGA, LCV.; SOUZA, NVDO.; D'OLIVEIRA, CAFB.; CARVALHO, EC.; LISBOA, MTL.; DE ANDRADE, KBS. O docente de enfermagem: uma análise sociodemográfica, laboral e de saúde. **Revista de Enfermagem UFPE On line**, Recife, v. 13, n. 2, p. 438-48, 2019. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/porta/resource/pt/biblio1010214>. Acesso em: 7 jan. 2021.

MARCONI, MA.; LAKATOS, EM. 5 ed. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas; 2002.

MARINHO-ARAUJO, CM.; ALMEIDA, LS. Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne212>.

MARSTON, WM. **As emoções das pessoas normais**. 1 ed. São Paulo: Sucess for you editora, 2014.

MAZIERO, VG.; BERNARDES, A.; RIGHETTI, EAV.; SPIRI, WC.; GABRIEL, CS. Aspectos positivos da liderança autêntica no trabalho do enfermeiro: revisão integrativa. **Rev Bras Enferm**, v. 73, n. 6, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0118>.

MEDEIROS, RKS.; FERREIRA JÚNIOR, MA.; PINTO, DPRS.; SANTO, VEP.; BARICHELLO, E. Modelo de validação de conteúdo de Pasquali nas pesquisas em Enfermagem. **Referência - Revista de Enfermagem**, Portugal, v. 4, n. 4, pp. 127-135, Jan/Fev. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3882/388239974007.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2022.

MELLO, SPT.; FONSECA, DWT.; TONDOLO, RRP.; PINTO, RS. Produção Científica Brasileira sobre Competências e Gestão por Competências: Uma análise Bibliométrica. **Espacios**, v. 37, n. 21, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n21/16372125.html>. Acesso em: 22 out. 2021.

MELO, EBM.; PRIMO, CC.; ROMERO, WG.; SANT'ANNA, HC.; SEQUEIRA, CAC.; LIMA, EFA. Construction and validation of a mobile application for development of nursing history and diagnosis. **Rev Bras Enferm**, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0674>.

MIDDLETON, J. **The ultimate Strategy Library: the most influential strategic ideas of all time**. 1 ed. Capstone Reference, 2003.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Ofício Circular Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS. Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Brasília, 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde e Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. Ofício circular Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS, de 24 de fevereiro de 2021. Dispõe sobre orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Curitiba, 10 de julho de 2017. Disponível em: http://conselho.saude.gov.br/images/Oficio_Circular_2_24fev2021.pdf. Acesso em: 27 nov. 2021.

MIZUKAMI, MGN. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: EPU, 1986.

MONDINI, CCSD.; OLM CUNHA, ICKO.; TRETTENE, AS.; FONTES, CMB.; BACHEGA, MI.; CINTRA, FMR. Authentic leadership among nursing professionals: knowledge and profile. **Rev Bras Enferm**, v. 73, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0888>.

MONTEIRO, DS.; RODRIGUES, ILA.; SOUZA, DF.; BARBOSA, FKM.; FARIAS, RC.; NOGUEIRA, LMV. Validação de uma tecnologia educativa em biossegurança na atenção primária. **Rev Cuid.**, v. 10, n. 2, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.654>.

MOURA, AFA.; ANDRADE, EP. Liderança positiva: Uma definição polivalente a partir da revisão da literatura. **Tópicos em administração**, v. 29, 2020 .DOI: [10.5935/978-85-93729-71-3.2018B001](https://doi.org/10.5935/978-85-93729-71-3.2018B001).

MOURA, IH.; SILVA, AFR.; ROCHA, AESH.; LIMA, LHO.; MOREIRA, TMM.; SILVA, ARV. Construção e validação de material educativo para prevenção de síndrome metabólica em adolescentes. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, 2017. DOI: [10.1590/1518-8345.2024.2934](https://doi.org/10.1590/1518-8345.2024.2934).

NARIKAE, PO.; LEWA, PM.. The Origins and Development of Strategic Management “Knowledge”: a Historical Perspective. **European Journal of Business and Strategic Management**. 2017. Disponível em: <http://ir-library.mmarau.ac.ke:8080/handle/123456789/4067>. Acesso em: 25 out. 2021.

NASCIMENTO, FMS. **A importância do planejamento estratégico para desenvolver a empresa que existe dentro de você**. 2018. 20F. Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Inteligência de Negócios, do Setor de Ciências Sociais, da Universidade Federal do Paraná. 2018.

NEIDER, LL.; SCHRIESHEIM, CA. The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1146–1164, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>.

NESPOLI, G. Os domínios da tecnologia educacional no campo da saúde. **INTERFACE- Comunicação, saúde, educação**, v. 17, n. 47, p. 873-884, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832013005000028>.

NICOLA, RMS.; VOSGERAL, DSAR. Conceitos e enfoques em competências nas pesquisas brasileiras: uma revisão narrativa. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v.17, n.1, p. 107-144, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/1809-3876.2019v17i1p107-144>.

NORTHOUSE, PG. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage, 2016.

NOVAL, CM.; LIZOTE, SA; TESTON, SF.; ZAWADZKI, P. Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores e o bem-estar no trabalho dos colaboradores. **Revista GUAL**, v. 15, n. 1, p. 92-114, Florianópolis, jan-abr 2022. DOI: [10.5007/1983-4535.2022.e83510](https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e83510).

OFRICHTER, M. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Editora Simplíssimo, 2017.

OLIVEIRA, FP.; DELFINO, IAL. Produção científica sobre o processo de liderança. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 4, p. 104-126, 2013. DOI: [10.18696/reunir.v3i4.76](https://doi.org/10.18696/reunir.v3i4.76).

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652007000200005>.

ÖZKOL, KK.; ÖZTÜRK, H. Evaluation of Authentic Leadership Levels of Nurse Managers. **Journal Of Organizational Behavior Research**, 2018. Disponível em: <https://odad.org/article/evaluation-of-authentic-leadership-levels-of-nurse-managers>. Acesso em: 20 ago. 2021.

PEDRO, ML. Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. **Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 4, n. 1, 2014. Disponível em: <http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1225>. Acesso em: 20 mai. 2021.

PEDROSA, N.; DA SILVA, LF. A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI. **Revista Alcance**, v. 26, n. 1, p. 045-060, jan-abr, 2019. Disponível em: www.univali.br/periodicos. Acesso em: 21 out. 2021.

PEDROSA, N.; FEITOSA, D.; MARTENS, CDP.; SILVA, LF. Relevância dos soft skills em gerenciamento de projetos globais. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 18, n. 3, p. 245-260, Set./Dez. 2018. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1320/901>. Acesso em: 12 mai. 2021.

PENHA, CS. **A satisfação dos liderados sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes dos líderes municipais**. 2017. 79 f. Monografia (Bacharel em Secretariado Executivo) - da Universidade Federal de Sergipe. 2017. Disponível em:

<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/6754/2/Claudia%20Santos%20da%20Penha.pdf>.

Acesso em: 20 jan. 2022.

PENHAKI, JR. **SOFT SKILLS NA INDÚSTRIA 4.0**. 116 F. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em:

https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%2C%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf. Acesso em: 21 ago. 2021.

PEREIRA, LM.; FERREIRA, SDO. Importância da gestão e gerenciamento de crise nas organizações. **Revista COMINE**, v. 1, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/revistadocomine/article/view/186>. Acesso em: 20 ago. 2021.

PESSOA JÚNIOR, JM.; NÓBREGA, VKM.; MIRANDA, FAN. O cuidado de enfermagem na pós-modernidade: um diálogo necessário. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 603-606, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452012000300025>.

PHADERMROD, B.; CROWDER, RM.; WILLS, GB. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, p. 1-10, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>.

PICKTON, D. W., & WRIGHT, S. What's swot in strategic analysis? **Strategic Change**, v. 7, p. 101-109, 1998. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6).

PIOLI, BLT.; FEUERSCHÜTTE, SG.; TEZZA, R.; CANCELLIER, ELPL. Liderança autêntica: Análise da produção científica e de escalas de mensuração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, p. 1–30, 2020. DOI: [10.1590/1678-6971/eRAMG200126](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200126).

POLIT, DF.; BECK, CT. The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. **Res Nurs Health**, v. 29, p. 489-497, 2006. DOI: [10.1002/nur.20147](https://doi.org/10.1002/nur.20147).

POLIT, DF.; BECK, CT.; HUNGLER, BP. 5 ed. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

POLIT, DF.; BECK, CT.; OWEN, SV. Is the CVI an Acceptable Indicator of Content Validity? Appraisal and Recommendations. **Research in Nursing & Health**, v. 30, p. 459-467, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/nur.20199>.

PUNI, A.; HILTON, SK. "Dimensions of authentic leadership and patient care quality". **Leadership in Health Services**, v. 33, n. 4, p. 365-383, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2019-0071>.

QUEZINI, RA.; FRANCISCO, AC.; PILATTI, LA. A evolução do termo competência. 2008. Disponível em: <http://anteriores.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-01.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2021.

QUINN, RE. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAINSBURY, E.; HODGES, D.; BURCHELL, N.; LAY, L. Ranking workplace competencies: student and graduate perceptions. **Asia-Pacific Journal of Cooperative Education**, v. 3, n. 2, p. 8-18, 2002. Disponível em: <https://researchcommons.waikato.ac.nz/bitstream/handle/10289/3219/Ranking%20workplace%20competencies.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 20 nov. 2021.

RAMALHO, NA. Processos de globalização e problemas emergentes: implicações para o Serviço Social contemporâneo. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 110, p. 345-368, 2012. DOI: [10.1590/S0101-66282012000200007](https://doi.org/10.1590/S0101-66282012000200007).

REICHARD, R.J.; JOHNSON, SK. Leader self-development as organizational strategy. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 33-42, Fev. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.005>.

REZENDE, DA. **Planejamento Estratégico Público Ou Privado: Projetos Em Organizações De Governo E De Negócios: Guia Para Projetos em Organizações de Governo ou de Negócios**. Atlas; 3ª ed, 2015.

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. A percepção de executivos e executivas sobre estilos de liderança. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

RIBEIRO, RRS.; VASCONCELOS, ICBL.; PRESTES, JYDN.; LIMA, SJL.; FARIAS, SDCF.; GOMES, WP.; SOUZA, GL.A.; VASCONCELOS, AC. A importância do gerenciamento de enfermagem frente às atribuições de sua equipe na pediatria. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 28343–28355, 2019. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-5098>.

RIGGIO, RE.; TAN, SJ. **Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership**. Nova York: Routledge, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203760536>.

ROBBINS, SP. **Administração: Mudanças e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROMERA, EM.; CANO, JJ.; FERNANDEZ, CMF.; RUIZ, ROR. Cyberbullying: competencia social, motivación y relaciones entre iguales. **Revista Científica de Educomunicación**, 2016. DOI <http://dx.doi.org/10.3916/C48-2016-07>.

ROSA, CRS; CARVALHO, AGF; BARJA, PR. SOFT SKILLS: Desenvolvimento das competências do enfermeiro na atualidade. **Revista UNIVAP**., São José dos Campos, v. 28, n 57, 2022. Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/view/2592/2176>. Acesso em: 20 out. 2021.

ROTHMANN, I; COOPER, CL. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e Trabalho**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

ROZADOS, H.F. O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 64-86, set/dez. 2015. DOI: <https://doi.org/10.19132/1808-5245213.64-86>.

RUAS, RL. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. In: RUAS, RL; ANTONELLO, CS; BOFF, LH. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUTHES, RM.; CUNHA, ICKO. Entendendo as competências Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. **Rev Bras Enferm**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 109-12, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672008000100017>.

SÁ LEITE, S.; ÁFIO, ACE.; CARVALHO, LV.; SILVA, JM.; ALMEIDA, PC.; PAGLIUCA, LMF. Construção e validação de Instrumento de Validação de Conteúdo Educativo em Saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 4, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0648>. 2018.

SANT'ANNA, AS.; NELSON, RE. Da leadership a novas formas de liderança: movimento e tendências para além do Mainstream. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 5-20, 2014. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/691/613>. Acesso em: 20 set. 2021.

SANTOS, FM. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 6, n. 1, Mai. 2012. Disponível em: <https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291/156>. Acesso em: 20 nov. 2022.

SANTOS, GS.; KOSSAR JUNIOR, M.; DOLN, LM.; ARAÚJO, AL.; BITTENCOURT, JVM. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: A implantação de um programa de trainees tendo como ferramenta a análise SWOT. **ESPACIOS**, v. 35, n. 8, 2014. Disponível

em: [HTTPS://WWW.REVISTAESPACIOS.COM/A14V35N08/14350812.HTML](https://www.revistaespacios.com/A14V35N08/14350812.html).

Acesso em: 20 out 2022.

SANTOS, KC.; FONSECA, DF.; OLIVEIRA, PP.; DUARTE, AGS.; MELO, JMA.; SOUZA, RS. Men's health care: construction and validation of a tool for nursing consultation. **Rev Bras Enferm**, v. 73, n. 3, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0013>.

SANTOS, RHB. **O autoconhecimento como ferramenta de gestão do líder de equipe**. 30 f. Trabalho de conclusão de curso - Curso de Pós-Graduação lato sensu MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização do Programa FGV Management, Curitiba, 2019.

SCARPARO, A. F. et al. Reflexões sobre o uso da técnica Delphi em pesquisas na enfermagem. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste - RENE**, Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 242-251, 2012.

SCARPARO, AF.; LAUS, AM.; AZEVEDO, AL.; DE CS.; FREITAS, MRI.; GABRIEL, CS.; CHAVES, LDP. Reflexões sobre a técnica delphi em pesquisa na enfermagem. **Rev Rene**, v.13, n. 1, 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/rene/article/view/3803>. Acesso em: 10 jan. 2023.

SCHMIDT, F.; MELLO, J.; CAVALCANTE, P. Coordenação governamental na crise da Covid-19: breve proposta de ação. **Radar**, 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/radar/temas/politicas-publicas/785-coordenacao-governamental-na-crise-da-covid-19-breve-proposta-de-acao>. Acesso em: 20 ago. 2021.

SCHOLZ, RH. **Tendências em soft skills no mundo do trabalho**. In: **BES, Pablo Rodrigo et al. Soft Skills**. Porto Alegre: Sagah, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>. Acesso em: 22 jul. 2021.

SCUSSIATO, LA. **Desenvolvimento da competência liderança de enfermeiros no ambiente hospitalar**: efeitos de um processo de coaching integrativo. Universidade Federal do Paraná. 2020. 142 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Universidade Federal do Paraná, Pós-graduação em Enfermagem, Curitiba, 2020. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/70113/R%20-%20T%20-%20LOUISE%20ARACEMA%20SCUSSIATO.pdf?sequence=1&isAllowed=y,%20https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984309002069>. Acesso em: 10 jun. 2021.

SENXU, XJ.; HOUGHTON, JD.; KULICH, SJ. Leader self-development: why do people develop themselves as leaders? **Business Horizons**, v. 64, n. 2, p. 239-248, Mar/Abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.002>.

SILVA, C.; LISBOA, S.; SANTOS, L.; CARVALHO, S.; PASSOS, S.; SANTOS, S. Elaboração e validação de conteúdo e aparência da cartilha “Punção venosa periférica para a família”. **Rev Cuid.**, v. 10, n. 3, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v10i3.830>.

SILVA, KC.; CARVALHO, OF. Trabalho e Projeto de Vida: competência para a quarta revolução industrial. **Revista Com Censo**, v. 6, n. 4, 2019. Disponível em: <http://www.periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/article/view/738>. Acesso em: 22 jan. 2022.

SILVA, SF. Evolução da pandemia Covid-19: análise de evidências e projeção de cenários. Website CONASEMS – Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde. 2020 Disponível em: <https://www.conasems.org.br/artigo-evolucao-da-pandemia-covid-19-analise-de-evidencias-e-projecao-de-cenarios/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SOUSA, CS.; TURRINI, RNT. Validação de constructo de tecnologia educativa para pacientes mediante aplicação da técnica Delphi. **Acta Paul Enferm**, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/vLPLCzhC946wH83q6p43qrF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 jul. 2022.

SOUZA, ASR.; AMORIM, MRM.; MELO, ASO.; DELGADO, AM.; FLORÊNCIO, ACMCC.; OLIVEIRA, TV.; LIRA, LCS.; SALES, LMDS; SOUZA, GA.; MELO, BCP.; MORAIS, I.; KATZ, L. Aspectos gerais da pandemia de COVID-19. **Rev. Bras. Saúde Matern. Infant.**, Recife, Fev. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9304202100S100003>.

SOUZA, JGC.; CAVALCANTI, ATA.; MONTEIRO, EMLM.; SILVA, MI. Como será o amanhã? Responda quem puder! Perspectivas de enfermeiros quanto ao seu futuro profissional. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.56, n.4, p.453-458, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672003000400031>.

SOUZA, LPS.; SOUZA, AG. Enfermagem brasileira na linha de frente contra o novo Coronavírus: quem cuidará de quem cuida? **J. nurs. Health**, 2020. DOI: <HTTPS://DOI.ORG/10.15210/JONAH.V10I4.18444>.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at Work Models for Superior Performance**. United States: John Wiley & Sons, 1993.

STRAPASSON, M. Liderança Transformacional na Enfermagem, **Revista Brasileira de Enfermagem**, Lajeado, v. 62, n. 2, p. 228-233, Mar./Abr, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672009000200009>.

STROOBANTS, M. Competência. **Laboreal [En línea]**, v. 2, n. 2, 2006. DOI: <10.4000/laboreal.13426>.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395112337>.

TIBURCIO, APN.; SOUSA, LAA.; DOS SANTOS, RF. A importância do Enfermeiro auditor nas instituições hospitalares. **Psicologia e saúde em debate**, v. 5, n. 1, p. 50-59, 2019. DOI: <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V5N1A5>.

TOLENTINO, GS.; BETTENCOURT, ARC.; FONSECA, SM. Construction and validation of an instrument for nursing consultation in outpatient chemotherapy. **Rev Bras Enferm**, v. 72, n. 2, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0031>.

UEHARA, MT.; NAKAMASHI, R. **Microsserviços como abordagem arquitetônica aplicada para viabilizar a transformação digital de instituição do terceiro setor brasileiro**. 65 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

VALLE, RBLR.; BALSANELLI, AP.; TAMINATO, M.; SACONATO, H.; GASPARINO R. A relação entre a liderança autêntica dos enfermeiros e o empoderamento estrutural: revisão sistemática. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2019029003667>.

VAZ, AL. 2021. **Soft Skills e relação de ajuda**: Competências não técnicas dos profissionais de Intervenção Precoce. 93 f. Dissertação (Mestrado em psicologia) - Universidade de Evora, Escola de Ciências Sociais, Évora, 2021. Disponível em: http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/29207/1/Mestrado-Psicologia_Clinica-Ana_Leonor_Calado_Vaz.pdf. Acesso em: 22 jun. 2021.

VI CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6, 2009, On-line. **Anais: Perfil do Administrador: Um Estudo Sobre o Desenvolvimento de Habilidades e Competências Sob a Perspectiva de Acadêmicos, Professores e Empresários da Grande Florianópolis**.

VIANA, R. A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje. **Arquivos De Ciências da Saúde**, v. 22, n. 2, p. 7-8, 2019. DOI: [10.17696/2318-3691.22.2.2015.178](https://doi.org/10.17696/2318-3691.22.2.2015.178).

VIZEU, F. Uma aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, art. 213, p. 53-81, 2011.

WALUMBWA, FO.; AVOLIO, BJ.; GARDNER, WL.; WERNING, T.; PETERSON, SJ. Authentic leadership: Development and validation of a theorybased measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89–126, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630730891>.

WIEWIORA, A.; KOWALKIEWICZ, A. The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 44, n. 3, p. 415-430, 2018.

WITTORSKI, R. **Formation, Travail et Professionnalisation**. Paris: L'Harmattan, 2005.

WLAKER, DOH.; REICHARD, RJ. On purpoe: leader self-development and the meaning of purpofesul engagement. **Journal of leadership studies**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/jls.21680>.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS JUÍZES

DADOS DE PERFIL DOS PARTICIPANTES

IDADE

Qual a sua idade?

18 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 60 anos
--------------	--------------	--------------	--------------	-----------------

SEXO

Feminino	Masculino	Prefiro não responder
----------	-----------	-----------------------

TEMPO DE FORMAÇÃO (GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM)

Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 30 anos
----------------	------------	-------------	--------------	--------------	-----------------

POSSUI PÓS-GRADUAÇÃO?

Não	Sim	Qual? Assinale quantas forem as opções necessárias	
		Residência	
		Especialização	
		Mestrado	
		Doutorado	

TEMPO DE FORMAÇÃO (PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM)

	Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 30 anos	Não possuo pós-graduação
Residência							
Especialização							
Mestrado							
Doutorado							

INTITUIÇÃO EM QUE ATUA?

Complexo Hospital de Clínicas	Hospital do Trabalhador	Hospital Municipal do Idoso Zilda Arns	Hospital Vitória
-------------------------------	-------------------------	--	------------------

FUNÇÃO ATUAL (PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM)

Enfermeiro assistencial	Gerente de Enfermagem	Supervisor de Enfermagem	Diretor ou Coordenador de Enfermagem	Outro cargo. Qual?
-------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------------------------	--------------------

TEMPO DE ATUAÇÃO NA FUNÇÃO ATUAL

Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	21 a 30 anos	Mais de 30 anos
----------------	------------	-------------	--------------	--------------	-----------------

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Itens	DT	D	NDC	C	CT	Sugestões
Conteúdo 1.1 Conteúdo está apropriado ao público-alvo 1.2 A divisão dos títulos e subtítulos do material é pertinente 1.3 Os trechos-chave (trechos em destaque) são importantes e merecem destaque 1.4 O conteúdo é suficiente para atender às necessidades do público-alvo 1.5 A sequência do texto é lógica						
Linguagem 2.1 O estilo da redação é compatível com o público-alvo 2.2 A escrita utilizada é atrativa 2.3 A linguagem é clara e objetiva						
Layout 3.1 O tipo de letra utilizado facilita a leitura 3.2 As cores aplicadas no texto são pertinentes e facilitadoras para leitura 3.3 A composição visual está atrativa e bem organizada 3.4 O formato (tamanho) do material e o número de páginas estão adequados 3.5 O tamanho das letras dos títulos, subtítulos e texto é adequado						
Motivação 4.1 O conteúdo está motivador e incentiva prosseguir a leitura 4.2 O conteúdo despertou o interesse do leitor 4.3 O conteúdo atende às dúvidas, esclarece e auxilia o leitor no preenchimento da análise SWOT pessoal						
Cultura 5.1 O texto está compatível com o público-alvo						

DT- Discordo totalmente; D- Discordo; NDC- Não discordo nem concordo; C- Concordo; CT- Concordo totalmente.

27. Você acredita que o "LEADERSKILLS" desenvolvido, foi capaz de auxiliar no preenchimento da análise SWOT de desenvolvimento pessoal ? Justifique sua resposta.
28. Você acha que ele funciona como uma estratégia para o autodesenvolvimento de competências relacionadas a liderança? Justifique sua resposta.

APÊNDICE 2- SEÇÕES DO SURVEY MONKEY

1º) Texto introdutório

Pesquisa de validação

Texto introdutório da pesquisa

Caro(a) enfermeiro(a) juiz(a),

Esta pesquisa está vinculada ao projeto intitulado “Gerenciamento de crise: estratégias de enfrentamento da pandemia Covid-19 nos serviços de saúde”, da Universidade Federal do Paraná e objetiva validar o instrumento “LEADERSKILLS” de auxílio para autoavaliação de desenvolvimento pessoal.

O público alvo para o desenvolvimento desta pesquisa, são enfermeiros que exercem a liderança em suas atividades e necessitam desenvolver habilidades relacionadas a esse contexto, por meio do autoconhecimento.

A construção da “LEADERSKILLS” se deu diante do cenário das mudanças ocorridas no mercado de trabalho frente ao contexto da pandemia, que exigiu dos trabalhadores o desenvolvimento de habilidades diferentes daquelas habitualmente conhecidas e que podem ser denominadas como soft skills.

Além disso, foi necessário que os enfermeiros, frente às demandas das novas situações, analisassem seus pontos fortes e fracos para obter ponto de partida e realizar planejamento estratégico.

As soft skills são entendidas como habilidades de comunicação, interpessoais e de solução de problemas. São características da personalidade que permitem ao indivíduo ter bom relacionamento interpessoal, integrar múltiplos interesses e utilizar tais habilidades como estratégia na tomada de decisões.

A análise dos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças pode ser realizada por meio de uma ferramenta conhecida como matriz SWOT de desenvolvimento pessoal.

2º) Pergunta referente ao aceite de participação na pesquisa após leitura do TCLE.

Pesquisa de validação

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Para leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido acesse o link

https://drive.google.com/drive/folders/1nPzGwJmiGnPP8cnXkgVjOh_uK2MlCrXf?usp=sharing e retorne para realizar o aceite.

* 1. Após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, você aceita participar da pesquisa?

Aceito

Não aceito

3º) Dados do perfil do participante como: 1- “Qual a idade”, 2- “Sexo”, 3- “Qual o tempo de formação (graduação em enfermagem)”, 4- “Possui qual pós-graduação”, 5- “Tempo de formação (pós-graduação em enfermagem)”, 6- “Instituição em que atua”, 7- “Função atual”, 8- “Tempo de atuação na função atual”.

Pesquisa de validação

Dados do perfil do participante

Essa etapa compreende o levantamento dos dados do perfil do participante.

* 2. Qual sua idade?

18 a 30 anos

51 a 60 anos

31 a 40 anos

Mais de 60 anos

41 a 50 anos

4º) Itens para serem avaliados, com 17 perguntas de múltipla escolha e duas perguntas dissertativas.

Pesquisa de validação

Questionário da pesquisa

Esta etapa da pesquisa compreende a avaliação do instrumento “LEADERSKILLS” por meio do preenchimento do formulário da pesquisa.

* 10. O conteúdo do LEADERSKILLS está apropriado ao público-alvo?

Discordo totalmente

Discordo

Não discordo nem concordo

Concordo

Concordo totalmente

Outro (especifique)

Pesquisa de validação

* 27. Você acredita que o “LEADERSKILLS” desenvolvido, foi capaz de auxiliar no preenchimento da análise SWOT de desenvolvimento pessoal? Justifique sua resposta.

* 28. Você acha que ele funciona como uma estratégia para o autodesenvolvimento de competências relacionadas a liderança? Justifique sua resposta.

APÊNDICE 3 – TERMO DE CONCENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO ENFERMEIROS JUÍZES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Karla Crozeta Figueiredo, professora do Departamento de Enfermagem; Mariane Lemos Lourenço, professora do Departamento de Administração Geral e Aplicada, Carolina Poite de Siqueira, Cleide Straub da Silva Bicalho, Rebeca Iwankiw Lessa Beltran, alunas do Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Gabrielle Porfirio Souza, aluna do Programa de Pós-graduação em Prática do Cuidado em Saúde, e Lívia Duarte da Silva e Julia Rolim Macedo alunas de graduação em Enfermagem – da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando você, **ENFERMEIRO(A)** a participar na qualidade de **JUIZ** de um estudo intitulado “**Gerenciamento de crise: estratégias de enfrentamento da pandemia Covid-19 nos serviços de saúde**”, para a validação das tecnologias educacionais elaboradas.

a) Os objetivos gerais desta pesquisa são:

1) compreender as estratégias adotadas pelos enfermeiros no gerenciamento de crise da Covid-19 nos serviços de saúde e,

2) desenvolver implicações teóricas sobre a influência dos comportamentos individuais e coletivos para a resiliência organizacional para o enfrentamento da crise da Covid-19.

b) Caso você concorde em participar da pesquisa, será necessário responder a um formulário com questões de adequação para validação das tecnologias educacionais, seguindo escala Likert.

c) Para tanto você deverá possuir um endereço eletrônico pessoal (e-mail) e acesso à internet para acesso à plataforma de coleta de dados (Survey Monkey®), que será fornecida pelas pesquisadoras. O preenchimento do questionário levará aproximadamente 60 minutos.

d) É possível que você experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao tempo de preenchimento do questionário, sentindo-se cansado, assim como constrangido em responder alguma questão. Você poderá recusar-se a participar da pesquisa e retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, ou não responder à questão que lhe causar desconforto, ou realizar pausas no preenchimento ou recusar-se a continuar preenchendo o formulário.

e) Além do constrangimento ou desconforto no preenchimento do formulário, não estão previstos riscos diretos, visto que não serão realizados procedimentos invasivos de qualquer natureza, que possam lhe causar dor ou outros riscos.

f) Os benefícios esperados com essa pesquisa são o auxílio para a compreensão dos impactos gerados por uma crise como a pandemia da Covid-19, fomentar o planejamento de estratégias que propiciem ou fortaleçam o gerenciamento de crise e da resiliência, com vistas ao fortalecimento dos profissionais, preparando-os para o enfrentamento da crise e do pós-crise, o que trará benefícios indiretos à comunidade, como melhoria na qualidade do serviço prestado, uma vez que o processo organizacional estará mais bem estruturado. Sua participação será fundamental para a validação das tecnologias educacionais elaboradas a partir dos resultados da pesquisa.

g) A pesquisadora responsável Karla Crozeta Figueiredo devido a pandemia está desenvolvendo seu trabalho em home office, porém está disponível pelo e-

mail karlacrozeta@ufpr.br e pelo telefone (41) 98852-3681, no horário das 08h às 17h, para esclarecer dúvidas que você possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois do encerrado o estudo.

Os demais pesquisadores poderão ser contatados nos seguintes endereços eletrônicos e telefones:

Pesquisador	E-mail	Telefone
Mariane Lemos Lourenço	marianellourenco@ufpr.br	(41)9232-4875
Carolina Poite de Siqueira	carolinasiqueira@ufpr.br	(41)99684-1818
Cleide Straub da Silva Bicalho	cstraub@ufpr.br	(41)98432-0929
Rebeca Iwankiw Lessa Beltran	rebecalesa@outlook.com	(44)99863-7659
Gabrielle Porfirio Souza	gabriele_132@hotmail.com	(41)99823-5494
Lívia Duarte da Silva	lih_uel@hotmail.com	(41)997177428
Julia Rolim Macedo	juliarolim@ufpr.br	(41)99731-4491

h) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar por e-mail ([Carolina - carolinasiqueira@ufpr.br](mailto:carolinasiqueira@ufpr.br)) que lhe devolvam este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.

i) O material obtido será utilizado unicamente para essa pesquisa e será deletado dos bancos de dados ao término do estudo, dentro de 5 anos.

j) Você terá a garantia de que quando os dados/resultados obtidos com este estudo forem publicados, não aparecerá seu nome, e sim um código.

k) Não está prevista nenhuma despesa para a realização da pesquisa que seja de sua responsabilidade e você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação. Os recursos necessários previstos no item “c” não são exigidos por parte dos pesquisadores, e caso você não os possua poderá manifestar isto aos pesquisadores, sem nenhum prejuízo a você, porém não será possível sua participação nesta pesquisa.

l) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo e-mail cometica.saude@ufpr.br e/ou telefone 41 -3360-7259, das 08:30h às 11:00h e das 14:00h às 16:00h ou, caso você seja enfermeiro lotado na SMS Curitiba, contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Secretaria Municipal da Saúde de Curitiba, por meio do endereço: Rua Francisco Torres, 830, 6º andar – Centro, Curitiba. CEP 80.060-130 Telefone: (41) 3360:4961, de segunda e sexta-feira das 13:30h às 17h30 ou pelo e-mail: etica@sms.curitiba.pr.gov.br. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multi e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução nº 466/12 Conselho Nacional de Saúde).

Eu, _____ li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e o objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim.

- Eu concordo, voluntariamente, em participar deste estudo.

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do Participante de Pesquisa

Eu declaro ter apresentado o estudo, explicado seus objetivos, natureza, riscos e benefícios e ter respondido da melhor forma possível às questões formuladas.

Assinatura do Pesquisador Responsável ou quem aplicou o TCLE