



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – UEA
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIA DA SAÚDE – ESA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM



**LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: Saberes entre discentes de um Curso de
Bacharelado em Enfermagem**

MANAUS – AM

2024

TALITA DA SILVA SÁTIRO

**LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: Saberes entre discentes de um Curso de
Bacharelado em Enfermagem**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II,
como componente curricular obrigatório para
obtenção do título de Bacharel em Enfermagem da
Universidade do Estado do Amazonas

Orientadora: Profa. Dra. Jucimary Almeida do Nascimento

MANAUS – AM

2024

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

T146lli Sático, Talita da Silva
d LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: Saberes entre
discentes de um Curso de Bacharelado em Enfermagem. /
Talita da Silva Sático. Manaus : [s.n], 2024.
25 f.: il.; 30 cm.

TCC - Graduação em Enfermagem - Bacharelado -
Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2024.
Inclui bibliografia
Orientador: Jucimary Almeida do Nascimento

1. Liderança em Enfermagem. 2. Estudantes de
Enfermagem. 3. Docentes de Enfermagem. 4.
Inteligência Emocional. I. Jucimary Almeida do
Nascimento (Orient.). II. Universidade do Estado do
Amazonas. III. LIDERANÇA EM ENFERMAGEM:
Saberes entre discentes de um Curso de Bacharelado em
Enfermagem.



ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A Banca Examinadora de Defesa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II) da aluna **Talita da Silva Sátiro**, intitulado “**LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: Saberes entre discentes de um Curso de Bacharelado em Enfermagem**”, constituída pelos professores:

Orientadora: **Profa. Dra. Jucimary Almeida do Nascimento**,

Examinador(a) 1: **Profa. Dra. Miram Elenit Lima de Fachin**,

Examinador(a) 2: **Prof. Dr. Manoel Luiz Neto**,

reunida na sala do **Laboratório de Pesquisa - LEGAL** da ESA/UEA, no dia **26/02/2024**, às **08:00 horas**, para avaliar a Defesa em pauta, de acordo com as normas estabelecidas pelo regulamento de TCC desta Universidade, considerou que o referido trabalho:

() Foi aprovado sem alterações¹

(X) Foi aprovado com alterações²

() Deve ser reapresentado³

() Foi reprovado⁴

Manaus, 26 de fevereiro de 2024.

1. Jucimary Nascimento
2. Miram Elenit Lima de Fachin
3. Manoel Luiz Neto

¹ **Aprovado sem alterações (Média da AP1 e AP2 $\geq 8,0$):** trabalho não precisa sofrer nenhuma alteração.

² **Aprovado com alterações (Média da AP1 e AP2 $\geq 8,0$):** trabalho precisa incluir as correções indicadas pela Banca Examinadora.

³ **Reapresentado (Média da AP1 e AP2 $\geq 4,0$ e $< 8,0$):** trabalho não alcançou nota suficiente para aprovação direta e deverá ser reformulado conforme sugestões da Banca Examinadora, sendo submetido a uma nova avaliação, conforme data marcada pelo coordenador da disciplina de TCC II acordada com a banca, e esta nova avaliação corresponderá à Prova Final (PF) da disciplina TCC II.

⁴ **Reprovado (Média da AP1 e AP2 $< 4,0$):** trabalho não alcançou nota suficiente para aprovação.

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: Saberes entre discentes de um Curso de Bacharelado em Enfermagem

Talita da Silva Sátiro¹, <http://lattes.cnpq.br/1225272829553997>
Jucimary Almeida do Nascimento², <http://lattes.cnpq.br/6930368237205211>

Resumo

Introdução: A liderança é uma competência constantemente exigida do enfermeiro dentro das esferas assistencial e administrativa, sendo essencial dentro do processo formativo dos acadêmicos de enfermagem. **Objetivo:** analisar os saberes sobre liderança entre discentes de um curso de Bacharelado em Enfermagem de uma instituição de ensino superior do norte do país. **Método:** Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa, realizada com discentes finalistas do curso de Graduação em Enfermagem da Universidade do Estado do Amazonas, nos períodos 2023.1 a 2024.1. A população foi constituída por 96 discentes e após cálculo amostral com intervalos de confiança a 90% e nível de significância assumido de 5%, a amostra final foi de 72 discentes. Foi utilizado um instrumento estilo questionário adaptado para coleta de dados na plataforma *Google Forms* e utilizada a estatísticas descritiva para análise dos dados. **Resultados:** O nível de conhecimentos dos discentes finalistas sobre liderança e suas respectivas competências é extremamente positiva frente ao atual cenário latino-brasileiro. **Conclusão:** A profissionalização dos discentes durante a graduação sobre temáticas voltadas a liderança infere numa formação de enfermeiros mais capacitados a assumirem cargos de liderança dentro dos serviços de saúde.

Palavras-chave: Liderança em Enfermagem; Estudantes de Enfermagem; Docentes de Enfermagem; Inteligência Emocional.

Abstract

Introduction: Leadership is a skill that is constantly required of nurses in the care and administrative spheres, and is essential in the training process of nursing students. **Objective:** To analyze the knowledge about leadership among graduate nursing students at a higher education institution in the north of the country. **Method:** This is a descriptive study with a qualitative-quantitative approach, carried out with final-year graduate nursing students at the Universidade do Estado do Amazonas, from 2023.1 to 2024.1. The population consisted of 96 students and after sample calculation with 90% confidence intervals and an assumed significance level of 5%, the final sample was 71 students. An adapted questionnaire-style instrument was used for data collection on the Google Forms platform and descriptive statistics were used to analyze the data. **Results:** The final-year students' level of knowledge about leadership and their respective competencies is extremely positive in relation to the current Latin-Brazilian scenario. **Conclusion:** The professionalization of students during their graduate studies on leadership issues results in nurses who are more qualified to take on leadership roles within health services.

Key-words: Nursing Leadership; Nursing Students; Nursing Faculty; Emotional Intelligence.

¹ Discente do curso de graduação em Enfermagem da Escola Superior de Ciências da Saúde, Universidade do Estado do Amazonas.

² Enfermeira, Professora Doutora em Enfermagem, Docente do curso de graduação em Enfermagem da Escola Superior de Ciências da Saúde, Universidade do Estado do Amazonas.

INTRODUÇÃO

A liderança é entendida como o papel exercido por um indivíduo, intitulado líder, capaz de influenciar um grupo de pessoas em direção ao alcance dos objetivos. Esper e Cunha⁽¹⁾ interpretam a liderança como um comportamento inerente ao indivíduo, que auxilia no autodesenvolvimento coletivo a partir do encorajamento das capacidades físicas e psicológicas positivas de cada sujeito. A liderança é constantemente exigida na atuação dos enfermeiros, pois possibilita influenciar sua equipe de modo que possa assegurar uma assistência focada nas necessidades tanto do paciente quanto de sua rede de apoio^(2,3).

A identificação dos perfis de liderança dentro da comunidade acadêmica são ferramentas essenciais para o autoconhecimento desses estudantes dentro do contexto assistencial e administrativo, para que assim haja satisfação da equipe e melhor gestão do cuidado⁽⁴⁾. Esses perfis são moldados e baseados a partir de uma combinação de elementos intrínsecos ao indivíduo. Quando fundidos, elucidam o caminho, as ações e as percepções daquele sujeito, tendo a finalidade de ampliar o modo de gerenciar sua equipe⁽⁵⁾.

Com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, por Elton Mayo e colaboradores, surgia a definição de três tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal⁽⁶⁾. A liderança autocrática é caracterizada por concentrar o poder da tomada de decisão na figura do líder, restringindo o espaço da equipe para deliberações em cima das decisões e limitando o desenvolvimento de soluções criativas⁽⁷⁾.

A liderança liberal tem como característica promover o máximo de liberdade aos colaboradores para a realização de suas atividades, além de delegar a responsabilidade quase total da tomada de decisão para eles. O líder possui participação mínima dentro do grupo, por vezes tendo a função de orientar superficialmente sobre as metas estipuladas a equipe⁽⁷⁾.

O estilo de liderança democrático engloba seus colaboradores no processo de tomada de decisão, tendo o líder o papel de facilitador. Esse tipo de liderança tende a praticar a escuta ativa em grupo, para que juntos entrem em concordância sobre qual o melhor caminho a ser seguido, almejando obter o melhor resultado⁽⁸⁾.

Com o passar dos anos e avançar das tecnologias, adaptações foram feitas dentro da temática, na intenção de melhorar o desempenho da equipe e a satisfação do usuário, onde novos modelos de liderança foram criados^(2,7,9). Dentro desses novos modelos, podemos citar:

a liderança *coaching*, carismática, situacional, autêntica, transacional e transformacional. De todo modo, todos os estilos de lideranças fornecem a visão e o caminho de como guiar a equipe até o alcance dos objetivos, adaptando-se ao *modus operandi* de cada líder.

Mesmo a liderança sendo uma das principais competências necessárias para formação de enfermeiros, segundo a DCNs de 2001, a preparação profissional pelas instituições de ensino superior ainda é focada no aspecto assistencial, deixando de lado a praticabilidade da gestão em enfermagem e saúde⁽¹⁰⁾. Isso produz um atraso nas concepções da gestão e no papel de liderança que, independente do ambiente que este profissional esteja inserido, são habilidades implicadas e esperadas do enfermeiro, mesmo que este seja recém-formado⁽¹¹⁾.

O reconhecimento das singularidades de cada líder, desde a graduação, oportuniza não somente o desenvolvimento e aperfeiçoamento de habilidades para nortear o grupo a alcançar objetivos em comum, mas também a capacidade de gerenciar conflitos e negociações, comunicar-se de forma assertiva e adaptar-se a eventos não planejados^(4,9). É através da liderança que se constrói os papéis desempenhados pela equipe e os seus respectivos desdobramentos das atividades delegadas.

Acredita-se que são poucos os indivíduos que executam de forma natural o papel de líder. Muitos necessitam de um período de tempo, descoberta e treinamento para ocupar um cargo de liderança, sendo a experiência dentro da função um grande potencializador para o melhor desempenho como líder⁽¹²⁾.

Promover o exercício da liderança entre acadêmicos de enfermagem leva-os a um maior embasamento e segurança durante o processo de tomada de decisão, no manejo de equipes subdimensionadas e na assistência ao paciente frente a escassez de recursos materiais nas instituições hospitalares. Essas funções precisam estar articuladas, de modo a garantir a qualidade do cuidado prestado pelos enfermeiros. Quanto mais cedo temáticas ligadas a liderança e modelos de liderança forem pautados com os acadêmicos de enfermagem, maior será sua afinidade com esse cargo, propiciando a melhora de sua desenvoltura para lidar com situações que requerem tomada de decisão e resolubilidade de conflitos⁽¹³⁾.

Sabendo que os profissionais da enfermagem são vistos como modelos dentro da gestão em saúde, dado sua integração com os conceitos administrativos, sua capacidade em aplicá-los na área clínica e a propensão em liderar a equipe de modo assertivo, questiona-se qual o nível de conhecimento dos acadêmicos de enfermagem finalistas sobre a importância da liderança no

ambiente assistencial e qual o perfil de liderança mais adotada por eles? Dessa forma, este trabalho teve como objetivo analisar os saberes sobre liderança entre discentes de um curso de graduação em enfermagem de uma instituição de ensino superior do norte do país.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa, realizada com discentes dos últimos períodos do curso de Graduação em Enfermagem da Escola Superior de Ciências da Saúde da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

A Escola Superior de Ciências da Saúde da Universidade do Estado do Amazonas (ESA/UEA) oferece desde 2001 o curso de Bacharelado em Enfermagem, atualmente com nota máxima no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Ele oferece o curso de forma integral, atendendo a Diretriz Curricular Nacional do Curso de Graduação em Enfermagem (DCN/ENF).

A população foi constituída por 96 discentes e após cálculo amostral com intervalos de confiança a 90% e nível de significância assumido de 5%, a amostra final foi de 72 discentes. Foram incluídos na pesquisa discentes finalistas, dos períodos de 2023.1, 2023.2 e 2024.1, regularmente matriculados nos componentes curriculares do curso de Graduação em Enfermagem.

A coleta de dados foi realizada no período de dezembro de 2023 a fevereiro de 2024 pelo ambiente virtual utilizando um questionário adaptado para coleta de dados na plataforma *Google Forms*, disponibilizado através do link <https://forms.gle/umqmexkMMdeK7qVz7>. Os dados coletados foram analisados utilizando a estatística descritiva por meio de frequência absoluta, frequência relativa, média, mediana e do coeficiente de correlação de Pearson apresentados em formas de Tabelas e Gráficos construídos por meio do programa Microsoft Office – Excel for Windows®.

Esta pesquisa seguiu todos os preceitos éticos de uma pesquisa com seres humanos, sendo aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade do Estado do Amazonas, sob o número CAAE: 75966123.1.0000.5016.

RESULTADOS

Caracterização dos participantes do estudo

Foram incluídos nesta pesquisa um total de 72 discentes de enfermagem dos últimos períodos do curso, sendo 56 (77,78%) do gênero feminino, com média de idade de 24 anos, 39 (54,17%) se autodeclarando pardo e 61 (84,72%) tendo solteiro como principal *status* do estado civil. A maioria (n = 41; 56,94%) são procedentes de municípios localizados no interior do Estado do Amazonas. Entre os participantes, houve um predomínio da Religião Católica, onde 34 (47,22%) responderam ser praticantes do catolicismo (Tabela 1).

Ainda referente aos dados sociodemográficos, o maior quantitativo de respostas, (n = 24; 34,72%), são provenientes dos acadêmicos que, no período de 2023.2, estão cursando o 9º período; 27 (37,50%) relatam ter ingressado no Curso de Bacharelado em Enfermagem em 2019 e 54 (75%) declaram estar com a situação do curso regularizado (Tabela 1).

Quando questionados se o curso de enfermagem foi a primeira opção de escolha, 40 (55,56%) responderam “sim”. A maioria (n = 71; 98,61%), também respondeu de forma positiva quando questionados se “Você se identificou com o curso de enfermagem?”. Indagados sobre “Em qual(ais) período(os) você escutou a temática sobre liderança”, 42 (58,33%) responderam que foi no 8º período, semestre no qual é ministrado a disciplina de Gestão em Enfermagem e Saúde. Em relação a si considerarem um líder, 52 (72,22%) dos participantes responderam de forma afirmativa (Tabela 1).

Tabela 1. Caracterização sociodemográfica dos participantes da pesquisa. Manaus, Amazonas, 2024.

Características	<i>f</i>	%
Gênero		
Feminino	56	77,78
Masculino	15	20,83
Outros	01	1,39
Idade		
20 - 25 anos	62	86,11
26 - 30 anos	08	11,11
> 30 anos	02	2,78
Raça		
Parda	39	54,17
Branca	26	36,11
Indígena	06	8,33
Amarela	01	1,39
Estado Civil		
Solteiro(a)	61	84,72

Casado(a)	09	12,50
Divorciado(a)	01	1,39
União estável	01	1,39
Estado		
Interior do Amazonas	41	56,94
Capital do Estado	28	38,89
Outros Estados/País	03	4,17
Religião		
Católica	34	47,22
Evangélica	08	11,11
Cristã	07	9,72
Outras Religiões	10	13,89
Nenhuma Religião	13	18,06
Período atual do curso		
10º	22	30,56
9º	28	38,89
Egresso	22	30,56
Ano de ingresso no curso		
2019	27	37,50
2018	25	34,72
Outros anos	20	27,78
Situação do curso		
Regular	54	75,00
Irregular	18	25,00
"O curso de enfermagem foi sua primeira opção?"		
Sim	40	55,56
Não	32	44,44
"Você se identificou com o curso de enfermagem?"		
Sim	71	98,61
Não	01	1,39
"Em qual(ais) período(os) você escutou a temática sobre liderança?"		
Somente 8º período	42	58,33
A partir do 6º período	18	25,00
Desde o início da graduação	12	16,67
"Você se considera um líder?"		
Sim	52	72,22
Não	20	27,78

Competências e estilos de lideranças identificáveis entre os discentes

No momento que perguntados sobre quais características são importantes para ter uma boa liderança, foi evidenciado que os atributos, “Tomada de decisão” e “Planejamento”, (n = 68; 94%), “Boa comunicação” e “Trabalho em equipe”, (n = 67; 93%), e “Inteligência emocional”, (n = 60; 83%), foram os mais indicados pelos participantes para se exercer uma boa liderança (Figura 1).

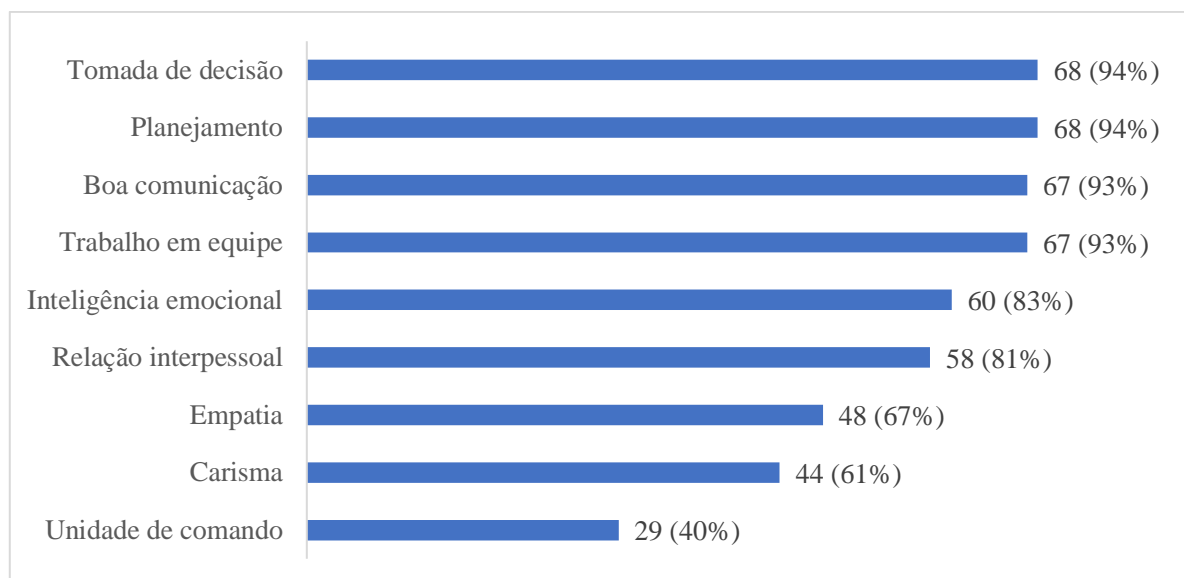


Figura 1. Principais características para se ter uma boa liderança. Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

Referente a quais estilos de liderança os participantes conhecem, foi observado que os estilo “Democrático” (n = 71; 99%), “Autocrático” (n = 67; 93%), e “Liberal” (n = 67; 93%), foram os mais escolhidos entre as respostas, seguidos da liderança do tipo “*Coaching*” (n = 59; 82%) e “Carismática” (n = 54; 75%) (Figura 2). Já o estilo de liderança mais identificável entre os discentes foi o “Democrático”, onde 41 (70,67%) dos participantes optaram se identificar esse estilo como seu *modus operandi* (Figura 3).

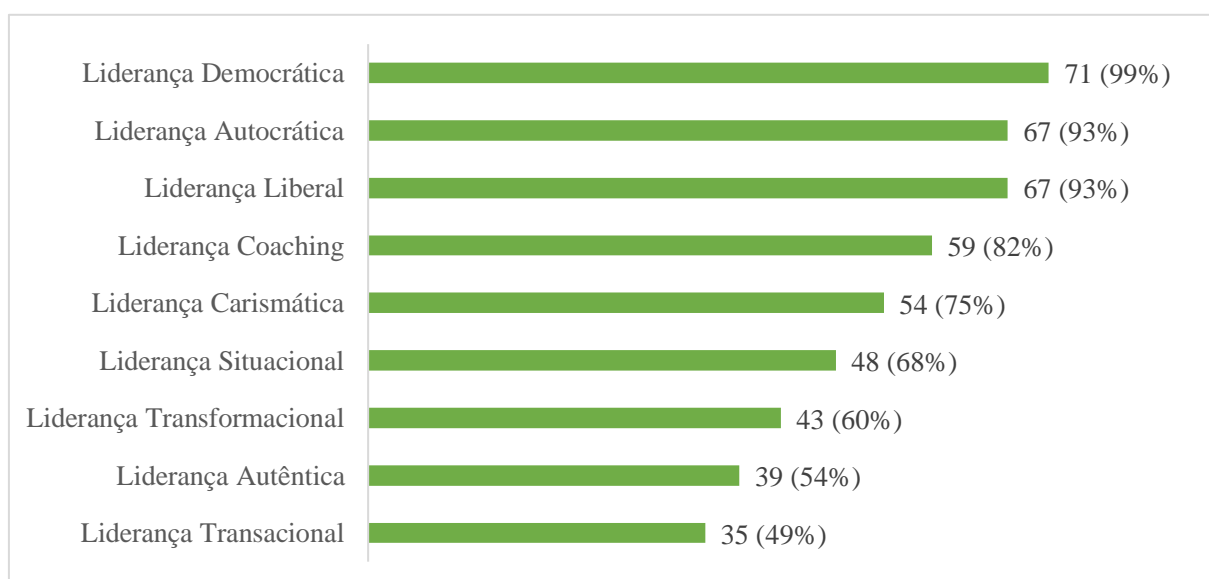


Figura 2. Estilos de liderança mais conhecidos pelos discentes de enfermagem. Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras.

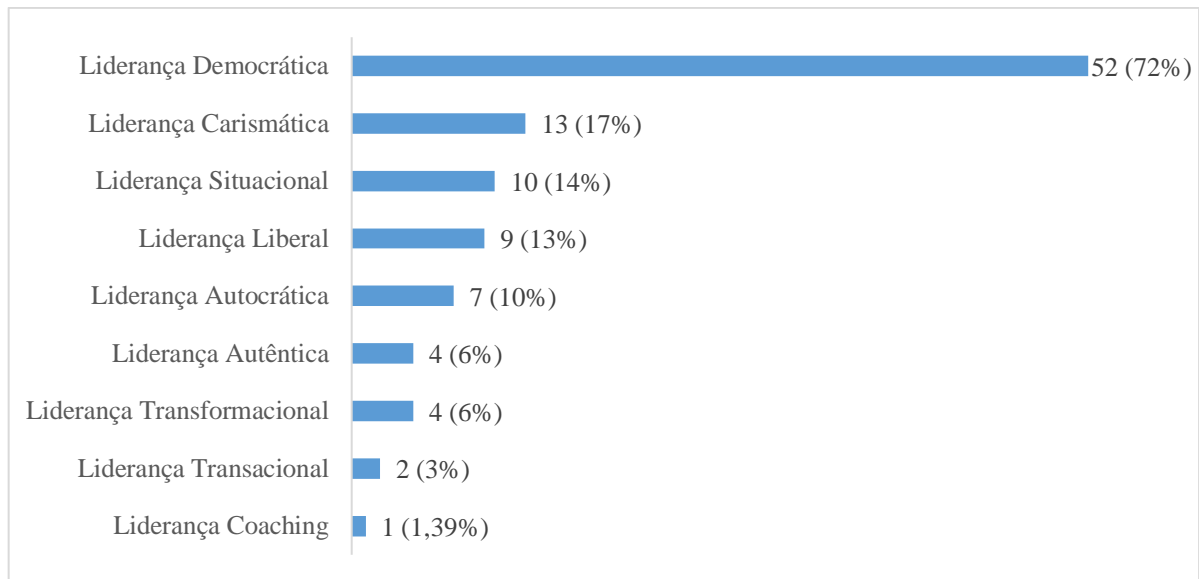


Figura 3. Estilos de liderança nos quais os discentes mais se identificam. Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

Compreensão dos discentes sobre características que integram a Liderança

Buscando compreender o entendimento dos discentes sobre o conceito de Liderança, percebeu-se que a maioria dos participantes entende que liderança é uma habilidade a ser desenvolvida, capaz de nortear um grupo de pessoas a alcançar um objetivo em comum. O líder tem a responsabilidade de planejar as atividades de sua equipe, trazer resolubilidade para os problemas encontrados, exercer a tomada de decisões, promover continuamente uma comunicação assertiva entre indivíduos, além de instruir e motivar seus colaboradores, conforme relatos a seguir:

Liderança é a habilidade de se estar à frente de algo, seja um evento, tarefa e/ ou pessoas, de modo que, intercale e interpasse por toda questão organizacional, como planejamento e levantamento de estratégias para se haver um bom resultado daquilo que se deseja. Liderança também é saber transmitir ideias de modo que haja comunicado assertiva, é dividir tarefas e delegar funções. É olhar o todo de forma ampla e estar atento a quaisquer desvios dos objetivos proposto. Liderança é ser exemplo para si e para os outros (P7).

Entendo a liderança como um direcionamento não autoritário, como algo instrutivo e que também pode ser desenvolvida (P9).

É a capacidade de arcar com a responsabilidade de tomar decisões por um grupo e de organizar e definir tarefas dentro desse grupo. Além de estar preparado para solucionar intercorrências e problemas externos ou internos do ambiente, interpessoais ou de natureza material (P32).

Liderança tem a ver com guiar, orientar, coordenar pessoas, de maneira empática, respeitosa em busca de alcançar um objetivo comum à equipe, o que também inclui instruir e educar quando necessário, gerenciar conflitos, tomar decisões e etc. (P46)

Liderança é a habilidade de guiar um grupo visando um objetivo em comum (P55).

Indagados acerca da sua percepção ao serem colocados numa posição de líder, os discentes apontaram como principal característica, para se exercer uma boa liderança, a manutenção da comunicação entre equipe, priorizando as opiniões dos colaboradores para, assim, efetuar uma tomada de decisão. Outro atributo bastante citado entre as respostas dos participantes foi sobre delegar as funções e atividades conforme as demandas externas, levando em consideração a individualidade de cada pessoa integrante da equipe. As falas a seguir demonstram as observações feitas pelos discentes:

Me enxergo como um líder calmo, observador, que valoriza a opinião dos outros e que toma as rédeas quando é preciso. A comunicação é indispensável (P3).

Apesar de estudar sobre todas as formas de liderança ainda me encontro no processo de evolução. Hoje posso perceber que sou uma pessoa carismática que gosta de conquistar a equipe, porém possuo uma voz de comando muito forte, que pode me ajudar na liderança, mas pode me afastar da equipe, por isso busco um equilíbrio. Gosto de conhecer as pessoas e assim buscar seus pontos forte e fraquezas, porém não somente deixando a pessoa em sua zona de conforto, mas tentando ensiná-la outras atividades, trabalhando a confiança. Procuro entender todos os pontos de vista e para basear minhas decisões, porém sempre voltadas para o bem da equipe (P4).

Em um trabalho em equipe, por exemplo, observo as características de cada pessoa e ajusto as tarefas de acordo com as necessidades e lido com cada um de uma forma, visando obter bons resultados sem sobrecarregar ninguém (P6).

Me vejo como um líder que consegue se adaptar as situações, sempre levando em consideração as individualidades de cada um (P25).

Quando estou como líder costumo buscar conhecer minha equipe para podermos delimitar nossos objetivos e metas de acordo com as capacidades de todos, gosto de abrir uma margem de decisão dentro de cada demanda para os liderados otimizando a resolução de intercorrências, e priorizo o diálogo sempre (P32).

Como uma pessoa que busca ouvir a opinião e sugestão de todos os membros para poder decidir em conjunto qual é a melhor opção (P56).

Destaca-se, no entanto, àqueles que, quando questionados sobre como se enxergavam liderando, relatam não se sentirem confortáveis ou afirmam não terem vocação para tal, mesmo já tendo estado a frente de uma equipe, conforme os depoimentos a seguir:

Não acredito que consiga liderar de maneira efetiva um grupo, pois tenho dificuldade de lidar com decisões e me impor como líder (P2).

Na verdade, eu não me vejo sendo líder, porém, em muitas situações eu já tomei a frente sem ao menos perceber que eu estava de certa forma liderando (P5).

Não me vejo muito como líder, acredito que não tenho uma boa comunicação, mas sempre que é necessário desenvolver atividades nessa função busco ser mais democrática possível (P27).

Ainda não me vejo como uma líder. Acredito que esse processo está em consolidação. Não compreendo ainda qual o meu perfil, mas já sei alguns pontos que devo priorizar para poder envolver meus liderados nos objetivos principais da equipe (P31).

Uma líder sem vocação, que apesar de um bom preparo acadêmico não se ver liderando uma equipe, sala (P35).

Não me vejo como líder (P41).

A identificação dos perfis e habilidades de cada discente levou a reflexão de quais aspectos, dentro da liderança, precisam ser aprendidas ou desenvolvidas para tornar-se um bom líder, sendo referido entre os participantes a melhora da comunicação e diálogo com a equipe, a construção constante e manutenção da inteligência emocional e o desenvolvimento da firmeza, seguridade e confiança, tanto para a tomada de decisões, quanto para a resolução de conflitos, como citado nas falas abaixo:

Uma boa comunicação e inteligência emocional (P5).

Inteligência emocional para lidar melhor com situações de conflito (P6).

O que devo aprender: saber delegar e depois cobrar por responsabilidades assumidas pelos liderados. Aprender a: realizar correções (seja equipe, pessoa) de forma a não ferir ou diminuir mais gerar reflexão e transformação. Devo praticar: Resolução de conflitos, para aprimoramento e aperfeiçoamento do lidar com determinadas situações (P7).

Melhorar a comunicação e oralidade bem como desenvolver a relação interpessoal (P12).

Devo aprender a ser mais firme na liderança, mas não a ponto de me tornar uma líder autocrática. Acredito que encontrar o equilíbrio no desempenho de liderança é o caminho para me tornar uma líder melhor (P16).

Não ter medo de errar, investir no meu equilíbrio emocional, saber aceitar opiniões alheias sobre minhas estratégias (P29).

Trabalhar mais a parte de inteligência emocional para saber lidar cm (com) as diferentes situações que ocorrem no dia a dia (P34).

Habilidades comunicativas e gerenciamento de tempo (P57).

Dimensão das competências alusivas à liderança

Os participantes ao serem questionados sobre a capacidade de delegar funções, traçar planos alinhados com as estratégias da equipe, manter a produtividade e foco, prover resolubilidade com adaptabilidade diante a situações inesperadas, agir de modo assertivo durante a tomada de decisão e construir uma relação compreensiva e colaborativa entre seus colaboradores, demonstraram possuir tais competências desenvolvidas (Tabela 2).

Os participantes em relação as questões “Você possui a capacidade de controlar emoções, mesmo em situações difíceis?”; “Você possui a capacidade de manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças?”; “Você possui a capacidade de prever, tentar antever possíveis resultados de ações?” e “Você possui a capacidade de decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independente dos resultados?”, demonstraram apresentar estas capacidades ainda em processo de desenvolvimento (Tabela 2).

Vale ressaltar que as questões “Você possui a capacidade de comportar-se solidária e colaborativamente com as pessoas com as quais trabalha ou interage?”; “Você possui a capacidade de estimular os demais integrantes do grupo, sem preconceitos e sem preferências?” e “Você possui a capacidade de compreender as necessidades individuais e coletivas e promover o equilíbrio entre elas?” evidenciaram ser competências altamente desenvolvidas entre os participantes, recebendo respostas extremamente positivas entre as variáveis (4) e (5) (Tabela 2).

Tabela 2. Competências alusivas à liderança segundo a Escala de Autoavaliação feita por Freitas Jr; Klein; Fargundes (2015). Manaus, Amazonas, 2024.

Competências alusivas à liderança	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.1. Você possui a capacidade de ouvir e considerar as pessoas com as quais trabalha ou interage?	00 (0%)	04 (6%)	9 (13%)	35 (49%)	24 (33%)
3.2. Você possui a capacidade de transmitir ordens e determinações?	01 (1%)	05 (7%)	22 (31%)	30 (42%)	14 (19%)
3.3. Você possui a capacidade de controlar emoções, mesmo em situações difíceis?	00 (0%)	10 (14%)	25 (35%)	24 (33%)	13 (18%)
3.4. Você possui a capacidade de manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças?	00 (0%)	10 (14%)	27 (38%)	28 (39%)	7 (10%)
3.5. Você possui a capacidade de manter o foco na ação que desenvolve?	00 (0%)	05 (7%)	21 (29%)	30 (42%)	16 (22%)
3.6. Você possui a capacidade de criar face à novos desafios e resolver problemas inesperados?	03 (4%)	08 (11%)	24 (33%)	26 (36%)	11 (15%)
3.7. Você possui a capacidade de prever, tentar antever possíveis resultados de ações?	01 (1%)	05 (7%)	27 (37%)	33 (46%)	6 (8%)
3.8. Você possui a capacidade de executar um planejamento alinhado com a estratégia da organização, ou do grupo?	00 (0%)	03 (4%)	14 (19%)	42 (58%)	13 (18%)
3.9. Você possui a capacidade de estabelecer alianças ou parcerias visando atingir determinados objetivos?	01 (1%)	02 (3%)	11 (15%)	35 (49%)	23 (32%)
3.10. Você possui a capacidade de avaliar e refletir sobre os resultados de suas decisões?	00 (0%)	03 (4%)	8 (11%)	37 (51%)	24 (33%)

3.11. Você possui a capacidade de decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independente dos resultados?	01 (1%)	05 (7%)	25 (35%)	31 (43%)	10 (14%)
3.12. Você possui a capacidade de compreender e avaliar diferentes tipos de alternativas em uma tomada de decisão?	02 (3%)	03 (4%)	19 (26%)	32 (44%)	16 (22%)
3.13. Você possui a capacidade de comportar-se solidária e colaborativamente com as pessoas com as quais trabalha ou interage?	00 (0%)	02 (3%)	06 (8%)	32 (44%)	32 (44%)
3.14. Você possui a capacidade de estimular os demais integrantes do grupo, sem preconceitos e sem preferências?"	00 (0%)	01 (1%)	09 (13%)	33 (46%)	29 (40%)
3.15. Você possui a capacidade de compreender as necessidades individuais e coletivas e promover o equilíbrio entre elas?	01 (1%)	03 (4%)	11 (15%)	29 (40%)	28 (39%)

Legenda: Estágio de desenvolvimento da competência: (1) Competência não desenvolvida; (2) Competência em início de desenvolvimento; (3) Competência parcialmente desenvolvida; (4) Competência desenvolvida; (5) Competência em nível de excelência.

DISCUSSÃO

O curso de Graduação em Enfermagem estudado é constituído por jovens mulheres pardas na faixa etária de 20 a 25 anos. Esse resultado corrobora tanto com os dados obtidos a partir do Censo de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no qual demonstra que a população amazonense é composta por pessoas jovens e pardas⁽¹⁵⁾, quanto com o cenário mundial da profissão, onde o maior quantitativo de profissionais pertence ao gênero feminino⁽¹⁶⁾.

Pela força de trabalho na enfermagem ser um campo dominado pelas mulheres, é comum associar os cuidados ofertados pela profissão como sendo atribuições naturalmente femininas, trazendo uma visão patriarcalista da mulher em sociedade sempre sendo àquela há tomar posse de um papel que visa o cuidado^(17,18). Enquanto isso, a população masculina que ocupa os cargos de enfermagem é constantemente descredibilizada ao escolherem essa profissão como carreira, sofrendo assédio e sendo estigmatizados como indivíduos insatisfeitos que buscavam cursar medicina como primeira opção de escolha^(19,20).

Mesmo havendo uma identificação pessoal extremamente positiva com o curso no último ano da graduação, podendo ser justificado pela compatibilidade entre características individuais e as atribuições do enfermeiro⁽²¹⁾, o fato de a enfermagem ainda não ser vista como primeira opção por uma parcela dos acadêmicos demonstra a desvalorização da mesma como profissão técnico-científica, tanto pela sociedade quanto pelo mercado de trabalho⁽²²⁾.

A desvalorização também pode ser vista quando a enfermagem brasileira é constituída majoritariamente por profissionais de nível médio, onde os enfermeiros com nível superior são a minoria dentro da categoria, cenário este diferente do mundial(16). O pouco incentivo a profissionalização do enfermeiro, principalmente em campos voltados para liderança, tem-se mostrado alarmante no Brasil, evidenciando a vulnerabilidade dos profissionais da enfermagem frente a cargos de liderança^(16,23).

Sendo a liderança uma das principais competências exigidas no campo profissional, as graduações em enfermagem ainda buscam focalizar o ensino de seus enfermeiros na área assistencial, dificultando um desenvolvimento orgânico de aptidões intrínsecas de um líder e indo até mesmo caminho contrário ao que foi estabelecido em 2001 pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem (DCN/ENF)^(10,11).

Um estudo com discentes do curso de enfermagem de uma universidade pública do Nordeste do Brasil, evidenciou as lacunas na formação dos acadêmicos com relação a aprendizagem de conteúdos voltados para a liderança. Em um dos relatos, é demonstrado a consciência por partes dos discentes da importância da profissionalização de líderes dentro da graduação, mas que mesmo assim existe um déficit dentro dos componentes curriculares⁽²⁴⁾.

Estudos realizados na região sudeste do país trouxeram a perspectiva da liderança por parte dos acadêmicos e profissionais. Neles, a liderança é vista como algo indissociável ao enfermeiro que, por sua vez, deve possuir a capacidade de direcionar, instruir, coordenar e conduzir a equipe, principalmente frente a situações de crise ou que demandem uma tomada de decisão imediata, corroborando com os respectivos achados na pesquisa^(25,26).

Os estilos de lideranças que englobam os colaboradores no processo de tomada de decisão são os mais predominantes entre os discentes. Traçando um panorama com outros estudos, foi observado que entre os enfermeiros, tanto em posições de chefia quanto de subserviência, há uma tendência na escolha de modelos de liderança que promovam a integralização das opiniões, ideias, pensamentos e soluções dos colaboradores no processo de tomada de decisão, onde o líder, nesses estilos, possui papel de instrutor e guia para sua equipe⁽²⁷⁻³⁰⁾.

Habilidades como tomada de decisão, planejamento, comunicação e trabalho em equipe demonstram ser peças fundamentais para se desenvolver uma boa liderança. Um estudo realizado com enfermeiros das federações do Paraná, Santa Catarina e Bahia apontou que

características que envolvem responsabilidade, comprometimento, respeito, organização e comunicação são importantes para qualificação do enfermeiro líder⁽³¹⁾.

O planejamento e a tomada de decisão mostraram ser as competências mais importantes de um líder, visto que a organização das atividades da equipe contribui para a melhora da qualidade do cuidado, além de promover uma continuidade na assistência prestada, e a tomada de decisão é fundamental para guiar os colaboradores à soluções mais seguras e com resultados mais satisfatórios^(26,32).

A comunicação e o trabalho em equipe também demonstraram ser atributos extremamente essenciais para o desenvolvimento de um bom líder, uma vez que através delas é possível estabelecer relações interpessoais, promover a confiança e seguridade entre seus colaboradores, além de auxiliar na mediação de conflitos^(18,32). Entre os profissionais da enfermagem, o diálogo e a interrelação com a equipe tornam-se indispensáveis para a boa convivência, bem-estar e melhora da qualidade de vidas dos colaboradores⁽³³⁾.

Um estudo realizado com profissionais da enfermagem de um hospital público determinou que a comunicação, e ademais características que fazem referência a inteligência emocional, são competências que contribuem para a construção de uma boa relação tanto com a equipe quanto com os pacientes, possibilitando um aumento na satisfação no ambiente de trabalho entre colaboradores e a melhora na qualidade do cuidado ao usuário⁽²⁾.

A inteligência emocional despontou como sendo a habilidade mais difícil de ser aplicada entre os discentes deste estudo, uma vez que relataram ter essa competência parcialmente desenvolvida em questões que fazem alusão a essa temática. Enfermeiros entrevistados em um hospital do sul do país, reafirmaram a relevância de o líder possuir estabilidade e controle emocional a frente da negociação de conflitos e tomada de decisões, com base na resolutividade dialogada e confiança entre os colaboradores⁽³⁴⁾.

Um estudo internacional realizado no oriente médio, demonstrou que os profissionais frequentemente se utilizavam de saberes abrangidos na inteligência emocional para implementar estratégias de negociação de conflitos em seus ambientes de trabalho, e que ações que visavam estimular a colaboração dos ademais integrantes da equipe no processo de resolubilidade de um problema eram os mais adotados pelos enfermeiros⁽³⁵⁾.

Os discentes evidenciaram não se sentirem aptos a exercerem cargos de liderança em suas equipes, mesmo estando no último ano da graduação. Assim, é importante ressaltar a

necessidade do desenvolvimento de competências como boa comunicação, inteligência emocional, tomada de decisão, planejamento, trabalho em equipe e negociação de conflitos durante a graduação, e até mesmo durante sua vida profissional, já que são características esperadas de qualquer enfermeiro em qualquer cenário, mesmo àqueles recém-formados^(4,35).

Mesmo com algumas lacunas a serem preenchidas, a pesquisa revelou que o nível de profissionalização de líderes dentro da graduação em enfermagem está em acordo com as normativas da DNC/ENF. As competências exigidas pelo enfermeiro estão indo além do campo assistencial, sendo requerido habilidades comunicativas, de desenvolvimento interpessoal, inteligência emocional, planejamento e organização para que seja alcançada a melhor tomada de decisão e o melhor relacionamento com os colaboradores.

Como limitação, o fato de parte da população ser composta por discentes em período de Estágio Rural e egressos da universidade, houve uma diminuição da adesão dos mesmos na pesquisa, devido a modalidade da coleta de dados ser através de um endereço eletrônico. Outro fator limitante pode estar relacionado com a centralização da pesquisa em apenas uma instituição pública de ensino superior, onde caso englobado outras IES, haveria uma maior participação dos acadêmicos ao estudo.

CONCLUSÃO

A pesquisa evidenciou que a profissionalização dos enfermeiros do Amazonas em áreas gerenciais durante a graduação está cada vez mais qualificada, abarcando um conhecimento técnico-científico além do campo assistencial. A formação de profissionais da enfermagem capacitados a assumirem cargos de liderança dentro dos serviços de saúde desponta ser um grande avanço para a enfermagem latino-brasileira.

O nível de conhecimento sobre liderança por parte dos discentes mostra-se extremamente positiva frente ao cenário brasileiro, revelando o cumprimento das normativas estabelecidas pela DCN/ENF, em 2001. O referido estudo demonstra que, apesar de haverem determinadas vulnerabilidades a serem trabalhadas na academia, muito se progrediu na formação e profissionalização dos enfermeiros nortistas.

Por fim, as habilidades que levam o enfermeiro a exercer o papel de um líder assertivo são aquelas que priorizam a integração dos colaboradores na construção de resoluções para demandas e problemas, estimulam a comunicação e diálogo com a equipe, promovem uma

relação de boa convivência entre indivíduos e auxiliam na distribuição de funções equivalentes as competências de cada sujeito.

REFERÊNCIAS

1. Esper AJF, Cunha CJC de A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia. 2015;5(2):60–72.
2. Mondini CC da SD, Cunha ICKO, Trettene A dos S, Fontes CMB, Bachega MI, Cintra FMR. Liderança autêntica entre profissionais de enfermagem: conhecimento e perfil. Rev Bras Enferm. 18 de maio de 2020;73:e20180888.
3. Silva GTR da, Varanda PAG, Santos NVC dos, Silva NSB da, Salles RS, Amestoy SC, et al. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. Esc Anna Nery. 25 de outubro de 2021;26:e20210070.
4. Aydogdu ALF. Perceptions of nursing students about leadership: A qualitative study. Nurse Education Today. 1º de setembro de 2023;128:105891.
5. Rengel R, Ensslin SR. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DA LITERATURA E AGENDA DE PESQUISA. Revista Economia & Gestão. 22 de dezembro de 2020;20(57):44–62.
6. Chiavaneto I Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Elsevier, 2003;6(7):97
7. Sousa MBB, Correia PMAR. Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do ensino superior português. Revista da FAE [Internet]. 22 de dezembro de 2022 [citado 28 de setembro de 2023];25(1). Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/751>
8. Richter G. Antecedents and Consequences of Leadership Styles: Findings From Empirical Research in Multinational Headquarters. Armed Forces & Society. 2018;44(1):72–91.
9. Caveião C, Peres AM, Moura ECC, Montezeli JH, Bernardino E, Haddad M do CL. Competências para a formação da liderança do enfermeiro brasileiro: estudo transversal / Competencies for the training of Brazilian nurses' leadership: a cross-sectional study. Brazilian Journal of Development. 10 de julho de 2021;7(7):69806–20.
10. Costa DE, Elias LS. Gerenciamento hospitalar e o impacto nas ações de enfermagem / Hospital management and the impact on nursing actions. Brazilian Journal of Health Review. 16 de novembro de 2021;4(6):25050–60.
11. Nichols LS, Bordelon CJ, Eagerton G. Engaging Nursing Students With Leadership Fables: An Innovative Teaching Strategy. Nurse Educator. agosto de 2020;45(4):177.
12. John MN, Azambuja LMB. O PROCESSO EVOLUTIVO DA LIDERANÇA. Faculdade Sant'Ana em Revista. 23 de dezembro de 2020;4(2):225–36.

13. Oliveira L de, Andrade JC de, Ferreira TDM, Balsanelli AP, Gasparino RC. LIDERANÇA IDEAL: PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ENFERMAGEM. Revista Baiana de Enfermagem [Internet]. 26 de abril de 2022 [citado 25 de setembro de 2023];36. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/44829>
14. Freitas Júnior JCS, Klein AZ, Fargundes PM. Uma Proposta de Instrumento Quanti- Qualitativo para Autoavaliação de Competências de Liderança. Revista de Administração da Unimep. 9 de dezembro de 2015;13(3):1–27.
15. Panorama do Censo 2022 [Internet]. [citado 3 de fevereiro de 2024]. Panorama do Censo 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>
16. World Health Organization. State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership [Internet]. Geneva: World Health Organization; 2020 [citado 3 de fevereiro de 2024]. Disponível em: <https://iris.who.int/handle/10665/331677>
17. Prosen M. Nursing students' perception of gender-defined roles in nursing: a qualitative descriptive study. BMC Nurs. 4 de maio de 2022;21(1):104.
18. Andina-Díaz E, Ventura-Miranda MI, Quiroga-Sánchez E, Ortega-Galán ÁM, Fernández-Medina IM, Ruiz-Fernández MD. Nursing Students' Perception about Gender Inequalities Presented on Social Networks: A Qualitative Study. Int J Environ Res Public Health. 20 de janeiro de 2023;20(3):1962.
19. Sasa RI. Male nurse: A concept analysis. Nurs Forum. outubro de 2019;54(4):593–600.
20. Zeb H, Younas A, Rasheed SP, Sundus A. Lived Experiences of Male Nurse Educators: An Interpretive Phenomenological Inquiry. J Prof Nurs. 2020;36(3):134–40.
21. Alves F da C, Puggina ACG. Influência da satisfação acadêmica na comunicação de enfermeiros. Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro [Internet]. 23 de julho de 2021 [citado 3 de fevereiro de 2024];11. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/4000>
22. Santos BMP dos, Gomes AMF, Lourenção LG, Cunha ICKO, Cavalcanti AJC de A, Silva MCN da, et al. Perfil e essencialidade da Enfermagem no contexto da pandemia da COVID-19. Ciênc saúde coletiva. 23 de outubro de 2023;28:2785–96.
23. Oliveira APC de, Ventura CAA, Silva FV da, Angotti Neto H, Mendes IAC, Souza KV de, et al. O Estado da Enfermagem no Brasil. Rev Latino-Am Enfermagem. 9 de dezembro de 2020;28:e3404.
24. Santos IAR dos, Amestoy SC, Silva GTR da, Backes VMS, Silva CCR da, Conceição MM da, et al. Theoretical-practical articulation of the continuous learning of leadership in Nursing in light of Peter Senge. Rev Bras Enferm. 2021;74(4):e20201200.
25. Freitas IR de, Teixeira RM, Costa MM da, Pontes APM de. Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores. Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem. 17 de dezembro de 2022;12(40):93–102.

26. Melo GR de, Sanches RS, Fava SMCL, Costa ACB, Assunção MRS, Lima RS. Percepção do estudante de enfermagem sobre aprendizagem de liderança nas situações de emergência hospitalar. *Enfermería Actual de Costa Rica*. 2020;(39):51–73.
27. Al-Thawabiya A, Singh K, Al-Lenjawi BA, Alomari A. Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nurs Open*. junho de 2023;10(6):3440–6.
28. Castillo ALR, Padilla MER, Hernández DG. Self-evaluation and evaluation of nursing leaders' Leadership Styles. *Rev Lat Am Enfermagem*. 2021;29:e3393.
29. Gashaye M, Tilahun D, Belay A, Bereka B. Perceived Utilization of Leadership Styles Among Nurses. *Risk Manag Healthc Policy*. 2023;16:215–24.
30. Usman M, Ghani U, Cheng J, Farid T, Iqbal S. Does Participative Leadership Matters in Employees' Outcomes During COVID-19? Role of Leader Behavioral Integrity. *Front Psychol*. 21 de maio de 2021;12:646442.
31. Bannwart I de O, Vieira F da SF. LIDERANÇA E GESTÃO DE CONFLITOS NA ENFERMAGEM: PERCEPÇÕES E PERSPECTIVAS DO ENFERMEIRO. *Revista Universitas da Fanorpi*. 28 de outubro de 2022;4(8):115–31.
32. Reime MH, Bell K, Albrigtsen B, Beisland EG. Baccalaureate Nursing Students' Reflections on Professional Development Within the Nursing Leadership Role When Participating in Student-run Teams: A Qualitative Content Analysis of Student's Reflection Notes. *SAGE Open Nurs*. 2022;8:23779608221130604.
33. Moraes MCS de, Dutra GO, Ferreira TDM, Dias FCP, Balsanelli AP, Gasparino RC. Liderança *coaching* na enfermagem e sua influência na satisfação profissional e segurança do paciente. *Rev esc enferm USP*. 30 de julho de 2021;55:e03779.
34. Costa DG da, Dall'Agnol CM. Participative leadership in the management process of nightshift nursing. *Rev Latino-Am Enfermagem*. dezembro de 2011;19(6):1306–13.
35. Aseery M, Mahran S, Felemban O. The Relationship Between Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies From the Nurse Managers' Perspective. *Cureus*. março de 2023;15(3):e35669.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Caro discente do Curso de Graduação em Enfermagem da Escola Superior de Ciências da Saúde da Universidade do Estado do Amazonas, solicitamos sua participação e colaboração na pesquisa intitulada **LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: Saberes entre discentes de um Curso de Bacharelado em Enfermagem**. Muito grata pela sua participação

Questionário nº _____ Data: ____/____/____ Horário: ____:____

1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

- 1.1 Idade: _____
- 1.2. Sexo: _____
- 1.3. Raça: Amarela () Branca () Parda () Negra () Indígena () _____
- 1.4. Religião: _____
- 1.5. Estado civil: Solteiro(a) () Casado(a) () Divorciado(a) () Viúvo(a) () Outros () _____
- 1.6. Naturalidade/Naturalidade (Cidade/Estado/País): _____
- 1.7. Anos de ingresso no curso: _____
- 1.8. Período atual: _____
- 1.9 Situação no curso: Regular () Irregular ()
- 1.10 O curso de enfermagem foi sua primeira opção: Sim () Não ()
- 1.11 Você se identificou com o curso de Enfermagem Sim () Não ()
- 1.12: Você se considera um líder: Sim () Não

2. PRIMEIRA PARTE DA AUTOAVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA (FREITAS; KLEIN; FAGUNDES, 2015)

A seguir será apresentada a primeira parte autoavaliação, que tem o objetivo de avaliar o seu grau de entendimento do conceito de liderança e como você se vê como líder.

Conceito trabalhado	Questões	Respostas
Conhecimento sobre liderança	O que você entende por liderança?	
	Explique como você se vê como líder.	
	Com suas palavras, o que você acha que deve aprender ou praticar para desenvolver-se como líder ou tornar-se um líder melhor?	

3. SEGUNDA PARTE DA AUTOAVALIAÇÃO DA COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA (FREITAS; KLEIN; FAGUNDES, 2015)

Avalie em que estágio você considera que está o desenvolvimento da sua competência de liderança, a partir das capacidades abaixo mencionadas, usando a seguinte escala:

Estágio de desenvolvimento da competência	Definição
(1) Competência não desenvolvida	Não tem lembrança de alguma situação que tenha vivenciado para o desenvolvimento dessa competência.
(2) Competência em início de desenvolvimento	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, porém, não teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma.
(3) Competência parcialmente desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação compatível com o desenvolvimento da mesma, porém não obteve o resultado desejado.
(4) Competência desenvolvida	Já vivenciou uma situação relacionada a essa competência, teve uma ação que permitiu que o resultado desejado fosse atingido.
(5) Competência em nível de excelência	Já vivenciou várias situações relacionadas a essa competência, e sempre tem ações que permitem que os resultados desejados sejam atingidos.

Utilizando a escala acima de estágio de desenvolvimento responda o quadro abaixo:

Conceito trabalhado	Capacidade de...	Estágio de desenvolvimento da competência
Relacionamento Interpessoal;	Ouvir e considerar as pessoas com as quais trabalha ou interage	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Transmitir ordens e determinações	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Controlar emoções, mesmo em situações difíceis	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Resiliência/ Adaptação face às mudanças;	Manter sua produtividade, qualidade e competência, durante os desafios e as mudanças	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Manter o foco na ação que desenvolve	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Capacidade de criar face à novos desafios e resolver problemas inesperados;	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Planejamento e Visão Sistêmica (estratégica)	Prever, tentar antever possíveis resultados de ações	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Executar um planejamento alinhado com a estratégia da organização, ou do grupo;	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Estabelecer alianças ou parcerias visando atingir determinados objetivos.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Tomada de Decisão	Avaliar e refletir sobre os resultados de suas decisões	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Decidir e agir, mesmo contrariando interesses de alguns, assumindo a responsabilidade de seus atos, independentemente dos resultados.	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Compreender e avaliar diferentes tipos de alternativas em uma tomada de decisão	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
Estimular (para que o liderado se motive)	Comportar-se solidária e colaborativamente com as pessoas com as quais trabalha ou interage	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Estimular os demais integrantes do grupo, sem preconceitos e sem preferências	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
	Compreender as necessidades individuais e coletivas e promover o equilíbrio entre elas	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()