

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM SAÚDE

Annelise Euzébio Krüger

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PARA ACADÊMICOS:
Competências profissionais de Gestão na área da saúde

Porto Alegre

2024

Annelise Euzébio Krüger

**DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PARA ACADÊMICOS:
Competências profissionais de Gestão na área da saúde**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Gestão em Saúde da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão em Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Raphael Maciel da Silva Caballero

**Porto Alegre
2024**

Catálogo na Publicação

Krüger, Annelise Euzébio

Desenvolvimento da Liderança para acadêmicos :
Competências profissionais de Gestão na área da saúde /
Annelise Euzébio Krüger. -- 2024.

32 p. : tab. ; 30 cm.

Monografia (trabalho de conclusão de curso) --
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto
Alegre, Curso de Gestão em Saúde, 2024.

Orientador(a): Prof. Dr. Raphael Maciel da Silva
Caballero.

1. Liderança. 2. Competência Profissional. 3.
Estudantes de Ciências da Saúde. I. Título.

**Desenvolvimento da Liderança para acadêmicos:
Competências profissionais de Gestão na área da saúde**

Annelise Euzébio Krüger¹

Raphael Maciel da Silva Caballero¹

¹Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

RESUMO

Dentre as competências necessárias à atuação de profissionais da área da saúde, o desenvolvimento da liderança permite uma melhora nas relações entre os profissionais e assertividade das ações multidisciplinares, levando em consideração os aspectos de visão sistêmica, tomada de decisão, vulnerabilidade e resiliência e comunicação não violenta. Dessa maneira, este estudo se debruçou na aplicação de um programa de desenvolvimento da liderança e avaliação da percepção e envolvimento dos alunos no desenvolvimento da liderança para acadêmicos da área da saúde. A percepção dos alunos foi avaliada utilizando a Escala de Liderança Servidora (ELSE) resultando em variação na percepção nos aspectos relacionados às oito categorias do instrumento.

Palavras-chave: Liderança, Competência Profissional, Estudantes de Ciências da Saúde.

ABSTRACT

In the thick of the skills required for healthcare professional's work, leadership development allows an improvement in the relationship between the healthcare workers and assured multidisciplinary actions, considering aspects such as systematic vision, decision-making, vulnerability and resilience and non-violent communication. Therefore, this study focused on the application of a leadership development program and the evaluation of the perception and involvement of the students to development of leadership in academics in healthcare positions. The student's perception was assessed using the Servant Leadership Questionnaire (SLQ), resulting in variation in the students perception of aspects related to the eight categorizations of the questionnaire.

Keywords: Leadership, Professional Competence, Students, Health Occupations.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a todos os professores que tive a oportunidade de conhecer e as contribuições que fizeram ao meu aprendizado durante minha trajetória acadêmica. Em especial ao meu professor e orientador, prof. Raphael Caballero, que foi capaz de direcionar meus aprendizados e curiosidades durante o projeto e apoiar-me extraíndo o melhor na elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Éder e Aline, por me ensinarem a ser persistente e sonhadora e por moverem os céus e a terra para dar tudo o que eu e minha irmã precisássemos. Por acreditarem nos meus sonhos, mesmo os que pareciam tão irreais, e me incentivarem na minha busca em fazer a diferença no mundo. A minha irmã Emanuelle, que é meu anjo da guarda e minha pessoa especial.

A minha família por sempre torcer por mim e falar de mim com o brilho nos olhos que só quem ama tem. Em especial, aos meus primos. Minha referência, Micaela, e os que me vêem como referência e que me orgulham diariamente, Erick, Isabelly, Luiza, Miguel, Laryssa e Eduarda.

Aos colegas e amigos que fiz durante minha trajetória, em especial ao Carlos, Letícia e Gabriel. Aos colegas e parceiros que conheci durante o período de estágio, em especial à Carla Dalbosco e Romilda Teofano, que sempre torceram pelo meu sucesso. A Rafaela Moura, Ananda Alvarez, Francielle Gomes, Patrick Westphal, Teilor dos Santos, Viviane Melo e Letícia Marinho, por todo o aprendizado, parceria, incentivo e principalmente, por fazerem meus dias mais alegres e me darem a certeza de que, onde quer que eu passe, vou levar comigo parte das pessoas especiais que mudaram minha vida.

Ao meu namorado Ricardo, que sempre acreditou que eu seria capaz de conquistar meus sonhos e meu lugar no mundo, que sempre se dedicou para que eu tivesse um companheiro presente para os momentos bons e ruins e para que nós tenhamos a vida dos nossos sonhos.

A minha bisavó, que viveu uma realidade diferente da minha e ficaria feliz de saber onde uma mulher consegue chegar sozinha. Ao meu dindo, que não pude me despedir, mas sei que ficaria contente em saber até onde cheguei.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 OBJETIVOS.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 CONCEITUANDO A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	10
2.2 A LIDERANÇA NA LITERATURA.....	12
3 METODOLOGIA.....	14
3.1 ÉTICA EM PESQUISA.....	17
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
4.1 EMPODERAMENTO EM LIDERANÇA NA GESTÃO EM SAÚDE.....	20
4.2 HUMILDADE E LIDERANÇA NA GESTÃO EM SAÚDE.....	21
4.3 LIDERANÇA NA GESTÃO EM SAÚDE.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS.....	26

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 — Resultados estatísticos dentro das subcategorias da Escala de Liderança Servidora

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I — Termo de Compromisso Livre e Esclarecido

ANEXO II — Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa

ANEXO III — Escala de Liderança Servidora

ANEXO IV — Plano de Ensino da Disciplina de “Liderança e Gestão em Saúde”

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A — Dinâmica A Visão Sistêmica

APÊNDICE B — Dinâmica 2 Aula de Visão Sistêmica

APÊNDICE C — Dinâmica Aula de Tomada de Decisão

APÊNDICE D — Dinâmica Aula de Vulnerabilidade e Resiliência

APÊNDICE E — Dinâmica Aula de Comunicação Não Violenta

1 INTRODUÇÃO

O conceito de gestão por competências e suas abordagens já foram grandemente discutidas por diversos autores, como Brandão e Guimarães (2001), Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004). A discussão acerca deste conceito tem se estruturado nos últimos anos e a concepção que conhecemos hoje é relativamente nova. McClelland (1973) trouxe a discussão de competências como características subjacentes ao indivíduo e não intrínsecas como aptidões, sendo portanto, possíveis de serem modeladas. Dentre as competências atitudinais, a liderança é conceituada com uma série de características e não possui uma definição consensual, mas apesar de possuir mais definições do que autores que buscam defini-la, algumas características são centrais na liderança: é um processo que envolve grupos e objetivos compartilhados onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo em comum (Northouse, 2013).

Desenvolver a liderança é inerente aos papéis de gestão, embora cargos de gestão sejam beneficiados por chefes líderes. Porém o cargo não torna o profissional líder, mas sim seus comportamentos e atitudes (Moura *et al.*, 2010). Em sistemas sociais complexos a liderança apresenta-se inerente às atividades gerenciais, e vista como potencializadora dos cuidados de enfermagem (Silva *et al.*, 2022). Dentre as capacidades necessárias para o desenvolvimento da liderança estão aspectos como a visão sistêmica para organizar a tomada de decisão e direcionar os processos rumo aos resultados, além de aspectos relacionados às relações interpessoais como a vulnerabilidade, a resiliência e a comunicação não violenta a fim de construir relações assertivas e saudáveis (Vieira *et al.*, 2015;). É neste sentido que este trabalho se propõe a apresentar e desenvolver temáticas que constroem a liderança e qualificar profissionais dentro de suas competências atitudinais.

Não somente devido às questões pontuadas, o desenvolvimento da liderança é de suma importância para profissionais da área da saúde, visto que é descrita como competência necessária para a formação nas Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação de 12 cursos da área da saúde do total de 14 cursos na área, segundo a Resolução nº 287 de 08 de outubro de 1998 (Ministério da Saúde, 1998, 2001, 2002a, 2002b, 2002c, 2002d, 2003a, 2003b, 2004a, 2004b).

1.1 OBJETIVOS

A fim de compreender aspectos relacionados ao desenvolvimento da liderança, o principal objetivo deste estudo consistiu-se em aplicar um programa de desenvolvimento da liderança para acadêmicos da área da saúde na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre através da oferta de uma disciplina eletiva para alunos dos cursos de Biomedicina, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Gestão em Saúde, Medicina, Nutrição e Psicologia em modalidade de bacharelado, oferecidos pela universidade.

Este trabalho também se propôs a i) avaliar e compreender a percepção dos alunos acerca da liderança através da aplicação de uma avaliação prévia ao desenvolvimento do programa e aplicação posterior a conclusão, utilizando a Escala de Liderança Servidora (ELSE) para avaliar as percepções e resultados com relação à aplicação do programa e ii) avaliar o envolvimento dos alunos com base em suas considerações e participação das atividades ao longo da aplicação do programa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão por competências surge no contexto da saúde em função de deficiências na educação no contexto de formação dos profissionais e na deficiência de profissionais com as competências necessárias aos cargos executivos (Vieira *et al.*, 2015; Calhoun *et al.*, 2004; Mackinnon *et al.*, 2004). No Brasil, os cargos gerenciais na área da saúde são ocupados, em sua maioria, por enfermeiros e médicos que exercem atribuições gerenciais e adquirem capacitação para tal ao longo da carreira. Os enfermeiros, em especial, possuem uma formação que auxilia nesse processo devido ao processo de trabalho do enfermeiro, incluindo a gestão da equipe de enfermagem e até mesmo em nível organizacional, como a gerência de serviços de saúde (Silva *et al.*, 2022). Mas além de sobrecarregar o profissional que muitas vezes possui também a jornada assistencial, o enfermeiro não conta com uma formação específica e especializada para a gestão de serviços de saúde, apontando para a necessidade de profissionais com formação e capacitação adequada para exercer atribuições administrativas e gerenciais (Vieira *et al.*, 2015).

Além da deficiência na formação de profissionais em saúde, a gestão por competência é de extrema importância devido a excelência na prestação de serviços e no cuidado com o paciente, desde as habilidades técnicas e assistenciais até as competências atitudinais como a escuta ativa, a convivência, a ética, a interação, a empatia, a resiliência, entre outros (Vieira *et al.*, 2015). Estas competências elevam o padrão de qualidade do atendimento e alinham-se às expectativas do paciente em momentos de vulnerabilidade e de necessário apoio. Dentre os componentes em que são divididas as competências, estão o conhecimento, que diz respeito ao que é necessário saber acerca de determinada tarefa para que seja possível realizá-la; as habilidades para realizar determinadas tarefas e por fim; são requeridas atitudes, que perpassam os conhecimentos e habilidades como, por exemplo, a autonomia para realizar tarefas, a resiliência para resistir a falhas, a comunicação para realizar entregas em equipe, a resolução de conflitos para atingir objetivos contornando o mais rápido possível barreiras que possam surgir, e a liderança, componente do qual a área da saúde necessita, em especial, devido ao trabalho multidisciplinar que deve ser alinhado a fim de garantir o sucesso das ações e objetivos (Vieira *et al.*, 2015).

Portanto, a literatura no assunto carece de estudos relacionados ao desenvolvimento da liderança entre as categorias profissionais da saúde, em especial no ambiente educacional, já que ampliam-se as pesquisas nesse sentido, mas ainda existem lacunas a serem exploradas a fim de consolidar o tema e gerar aprendizagem em organizações de saúde e qualificar acadêmicos e profissionais da área. Estudos passados sugerem trabalhos com recorte na avaliação de desempenho ou outros temas relacionados à retenção de talentos (Almeida e Almeida, 2021).

2.1 CONCEITUANDO A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O conceito de Gestão por Competências é um conceito novo, uma abordagem inovadora que se multiplicou em pesquisas acadêmicas e em contextos empresariais há pouco mais de uma década. As competências foram definidas como características subjacentes ao indivíduo, e não intrínsecas como aptidões, dessa maneira, são possíveis de serem treinadas (McClelland, 1973). No contexto da gestão por competências, o desempenho profissional é expressado por um conjunto

de conhecimentos, habilidades e atitudes, e estes componentes em conjunto devem condizer o máximo possível com o exigido para as atribuições do profissional, buscando portanto, reduzir as disparidades entre as exigências do profissional e os seus conhecimentos, habilidades e atitudes (Brandão e Bahry, 2015). Este conceito em muitos dos estudos da última década vem atrelado à descrição de cargos e atribuições de tarefas, e discorre sobre como as capacidades complexas dos indivíduos podem auxiliar as organizações a acompanharem o desenvolvimento e mudanças constantes no cenário organizacional e serem capazes de se adaptar e atender às exigências do seu respectivo mercado (Fleury e Fleury, 2001).

Na administração pública a gestão por competências passou a ser, nos últimos anos, sinônimo de boas práticas devido a promulgação do Decreto N° 9.991 de 28 de agosto de 2019, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que dispõe sobre o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal (Albini, Peres e Almeida, 2021; Brasil, 2019), e no setor da saúde, em especial, os estudos têm se multiplicado recentemente devido a pertinência que possuem na administração de serviços de saúde, em especial com relação aos profissionais da enfermagem devido a sua atuação desde a gerência de equipes de enfermagem até a gerência de serviços de saúde em todos os seus níveis de atenção (Moura *et al.*, 2010; Silva *et al.*, 2022).

Portanto, dentro dos componentes que fazem parte das competências encontram-se o conhecimento, as habilidades e as atitudes, e o componente no qual este estudo irá se debruçar é com relação às competências atitudinais. Estas competências atitudinais norteiam o apanhado de conhecimento e as habilidades técnicas de um profissional, e são aprendidos e interiorizados no momento em que são praticados (Nosow e Püschel, 2009). As competências atitudinais se relacionam com os valores, atitudes e normas, e estas dimensões influenciam diretamente no trabalho de profissionais da área da saúde e nas relações com a equipe de trabalho multidisciplinar. Ser capaz de desenvolver estes componentes oferece uma melhora nas relações e no diálogo entre os profissionais, fortalecendo a confiança e colaboração e conseqüentemente influenciando positivamente no ambiente de trabalho e desempenho das equipes (Biberg-Salum *et al.*, 2018).

2.2 A LIDERANÇA NA LITERATURA

A liderança é conceituada com uma série de características e não possui uma definição consensual, mas apesar disso, algumas características são centrais na liderança: é um processo, que envolve grupos e objetivos em comum, portanto seria um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo em comum (Northouse, 2013). Essa influência e motivação em direção a um mesmo objetivo pode ser observada em várias dimensões, desde projetos intersetoriais ou atribuições compartilhadas até mudanças a nível organizacional alinhadas a objetivos organizacionais maiores. A liderança faz parte das competências atitudinais, podendo ser aprendida, aprimorada ou modelada como outras competências (Nosow e Püschel, 2009). É uma competência de grande importância para o nível gerencial de qualquer organização, em todos os níveis organizacionais. Não é diferente nos serviços de saúde, especialmente devido ao trabalho multidisciplinar e a formação de equipes de profissionais com diferentes formações que realizam trabalhos em equipe a fim de prestar assistência à saúde em todas as suas instâncias. No entanto, nem sempre o trabalho em equipe com profissionais que possuem formações e atuações distintas é livre de conflitos ou ocorre de maneira eficiente, ele pode oferecer barreiras e conflitos a serem solucionados. A presença de profissionais capazes de comunicar-se, solucionar problemas de forma breve e inspirar a equipe rumo à realização dos seus objetivos e o crescimento conjunto, pode oferecer o necessário para um melhor clima organizacional e melhora das relações entre os profissionais (Vieira *et al.*, 2015).

Até o momento é perceptível que o conceito de liderança é complexo e que evolui constantemente, envolve diversas teorias e se divide em diferentes abordagens, todas elas dentro do objetivo de motivar um grupo de pessoas em direção a um propósito comum. Esta atuação pode vir através i) do incentivo à inovação e desafios na abordagem Transformacional de James Burns, ii) do envolvimento dos indivíduos através do carisma e empatia em uma abordagem de Liderança Carismática de Max Weber, iii) de incentivos ou punições baseadas nas conquistas ou não das metas numa abordagem Transacional descrita por Bernard Bass ou iv) de uma liderança que vise o bem-estar e realização pessoal dos liderados na abordagem de Liderança de Serviço de Robert Greenleaf.

Independente de qual a abordagem, o conceito central é o mesmo e os benefícios podem oferecer mudanças positivas nos serviços de saúde.

Dentre os aspectos necessários para o trabalho multidisciplinar na área da saúde, Furukawa e Cunha (2010) citam a visão sistêmica como necessária à formação de enfermeiros, e junto da capacidade de visualizar os sistemas de maneira completa, a tomada de decisão é um dos aspectos que enfatiza a liderança, e é esperada de profissionais da área da saúde (Vendruscolo *et al.*, 2010; Furukawa e Cunha, 2010; Silva *et al.*, 2022). Relações interpessoais também relacionam-se à liderança, reforçando que o trabalho de profissionais da saúde ultrapassam o nível institucional. Destaca-se no trabalho do enfermeiro, por exemplo, o diálogo, o saber ouvir e a preocupação em orientar paciente e familiar (Silva *et al.* 2022). Com relação aos aspectos interpessoais, a autora Brené Brown relaciona aspectos como a vulnerabilidade e resiliência no exercício da liderança e a importância da empatia e o exercício da coragem nas relações com liderados (Brown, 2020), construindo e desenvolvendo inteligência emocional (Moura et al. 2010). Os processos de trabalho precisam de ferramentas que desenvolvam as relações interpessoais e permitam novos modelos de trabalho focados no trabalho colaborativo e assertivo, como a comunicação não-violenta (Prata *et al.* 2019). Na literatura a comunicação não violenta é defendida como parte das competências na atuação do enfermeiro (Vendruscolo *et al.*, 2010; Silva *et al.*, 2022).

Em suma, a liderança é um componente de grande relevância para o trabalho multidisciplinar em saúde, sendo capaz de motivar os profissionais em sua convivência para o atingimento de objetivos em comum e garantia de melhor assistência à saúde e qualidade nas ações de cura, prevenção, reabilitação e promoção da saúde. A liderança é um componente possível de ser introduzido ou expandido por meio do treinamento e desenvolvimento, portanto este trabalho se propõe a elaborar um produto que possa capacitar acadêmicos da área da saúde a desenvolver-se e analisar a percepção acerca da liderança, a fim de auxiliar na sua formação e melhorar os processos dentro dos serviços de saúde em que se insiram, como profissionais que possam trabalhar em equipe de maneira assertiva, compreendendo a importância das competências atitudinais e de desenvolvê-las na área da saúde.

REFERÊNCIAS

ALBINI, A, PERES, A. M, ALMEIDA, M. L. **Contributions of the Simplified Competency Management Model to a Municipal Health Secretariat.** Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2021;29:e3429. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.3385.3429>. Acesso em: 07 ago. 2023.

ALMEIDA, Daiane de Fátima Pavinato; ALMEIDA, Diógenes Aparecido de. **Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: Revisão de Literatura.** Revista Prospectus, v. 3, n. 1, p. 82-97, fev-ago, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.17921/2447-8733.2018v19n2p181-185>. Acesso em: 07 ago. 2023. Acesso em: 12 de ago. 2023.

ALMEIDA, Saulo Pereira de; FARO, André. **Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora).** Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. 2016, vol.16, n.3, pp. 285-297. ISSN 1984-6657. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2016.3.11929>. 21 de set. 2023. Acesso em: 21 de set. 2023.

AMESTOY, Simone Coelho; BACKES, Vânia Marli Schubert; THOFEHRN, Maira Buss; MARTINI, Jussara Gue; MEIRELLES, Betina Hörner Schlindwein. **Liderança dialógica: estratégias para sua utilização no ambiente hospitalar.** Rev. Invest. educ. enferm. vol. 32 nº 1. Medellín. 2014. ISSN 0120-5307. Acesso em: 18 de out. 2024.

AMESTOY, Simone Coelho; TRINDADE, Letícia de Lima; WATERKEMPER, Roberta; HEIDMAN, Ivonete Teresinha Schülter; BOEHS, Astrid Egged; BACKES, Vânia Marli Schubert. **Liderança dialógica nas instituições hospitalares.** Rev. Bras. Enferm. 63 (5). 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000500025>. Acesso em 18 de out. 2024.

BARROS, Aurilívia Carolinne Lima; MENEGAZ, Jouhanna do Carmo; SANTOS, José Luís Guedes dos; POLARO, Sandra Helena Isse; TRINDADE, Letícia de Lima;

MESCHIAL, William Campo. **Nursing care management concepts: scoping review.** Rev Bras Enferm. 2023;76(1):e20220020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0020pt>. Acesso em: 27 de ago. 2023.

BIBERG-SALUM, Tania Gisela; FOLETTTO, Letícia Diana; SANTOS, Mirella Ferreira da Cunha; ANDRADE, Luciana Paes de. **Desenvolvimento e Avaliação de Competências Atitudinais no Contexto de Diferentes Metodologias para os Cursos de Medicina.** Revista de Ensino Educação e Ciências Humanas, v. 19, n. 2, p. 181, 2018. DOI: 10.17921/2447-8733.2018v19n2p181-185. Acesso em: 12 de ago. 2023.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179–194, abr-jun, 2005. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>. Acesso em: 12 de ago. 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Acesso em: 12 de ago. 2023.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas.** Atlas. 2. ed. São Paulo, 2017.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Biomedicina.** Parecer CES/CNE 104/2002, homologação publicada no DOU 11/04/2002, Seção 1, p. 14. Resolução CES/CNE 02/2003, publicada no DOU 20/02/2003, Seção 1, p. 16. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Ciências Biológicas.** Parecer CES/CNE 1.301/2001, homologação publicada no DOU 07/12/2001, Seção 1, p. 25. Resolução CES/CNE

07/2002, publicada no DOU 26/03/2002, Seção 1, p. 13. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Educação Física.** Parecer CES/CNE 58/2004, homologação publicada no DOU 19/03/2004, Seção 1, p. 11. Resolução CES/CNE 07/2004, publicada no DOU 05/04/2004, Seção 1, p. 18. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Enfermagem, Medicina e Nutrição.** Parecer CES/CNE 1.133/2001, homologação publicada no DOU 03/10/2001, Seção 1, p. 131. Resolução CES/CNE 03/2001, publicada no DOU 09/11/2001, Seção 1, p. 37. Resolução CES/CNE 04/2001, publicada no DOU 09/11/2001, Seção 1, p. 38. Resolução CES/CNE 05/2001, publicado no DOU 09/11/2001, Seção 1, p. 39. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Farmácia e Odontologia.** Parecer CES/CNE 1.300/2001, homologação publicada no DOU 07/12/2001, Seção 1, p. 25. Resolução CES/CNE 02/2002, publicada no DOU 04/03/2002, Seção 1, p. 9. Resolução CES/CNE n. 03/2002, publicada no DOU 04/03/2002, Seção 1. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Comunicação Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia.** Parecer CES/CNE 492/2001, homologação publicada no DOU 09/07/2001, Seção 1, p. 50. Parecer CES/CNE 1.363/2001, homologação publicada no DOU 29/01/2002, Seção 1, p. 60. Resolução CES/CNE 12;13;14;15/2002, publicada no DOU 09/04/2002, Seção 1, p. 33; Resolução CES/CNE 16; 17;18;19;20; 21/04/2002, Seção 1, p. 34. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Fisioterapia, Fonoaudiologia e Terapia Ocupacional.** Parecer CES/CNE 1.210/2001, homologação publicada no DOU 10/12/2001, Seção 1, p. 22. Resolução CES/CNE 04/2002, publicada no DOU 04/03/2002, Seção 1, p. 11. Resolução CES/CNE 05; 06/2002, publicada no DOU 04/03/2002, Seção 1, p. 12. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Medicina Veterinária.** Parecer CES/CNE 105/2002, homologação no DOU 11/04/2002, Seção 1, p. 14. Resolução CES/CNE 01/2003, publicada no DOU 20/02/2003, Seção 1, p. 15. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Psicologia.** Parecer CES/CNE 62/2004, homologação publicada no DOU 12/04/2004, Seção 1, p. 15. Resolução CES/CNE 08/2004, publicada no DOU 18/05/2004, Seção 1, p. 16. Acesso em: 25 de set. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 287, de 08 de outubro de 1998. Brasília, DF. **Relaciona categorias profissionais de saúde de nível superior para fins de atuação do CNS.** Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1998/res0287_08_10_1998.html. Acesso em: 25 de set. 2023.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**; tradução Carolina Leocadio. Rio de Janeiro, 2020. 8ª Ed.

CALHOUN, Judith G.; VICENT, Eric T.; BAKER, G. Ross; BUTLER, Peter W.; SINIORIS, Marie E.; CHEN, Stephen L. **Competency identification and modeling in healthcare leadership.** The journal of health administration education, v. 21, n. 4, p. 419–440. 2004. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15495738/>. Acesso em 12 de ago, 2023.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa; DOMITTI, Ana Carla. **Apoio matricial e equipe de referência: uma metodologia para gestão do trabalho interdisciplinar em saúde**. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007000200016>. Acesso em: 27 de set. 2023.

CUENCA, R.; TOMEI, P. A.; MELLO, S. F. **A humildade nas organizações: um estudo bibliométrico**. Cadernos EBAPE BR, v. 20, n. 5, p. 653–674, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210130>. Acesso em: 16 de out. 2024.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. ISBN: 8522438986. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o Conceito de Competência**. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Acesso em: 26 set. 2023.

FURUKAWA, Patrícia de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro**. Revista brasileira de enfermagem, v. 63, n. 6, p. 1061–1066, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672010000600030>. Acesso em: 14 de jun. 2023.

LOPES, Larissa Padoin; DIAS, Jhenicy Rubira; ROCHA, Aline Franco da; LEACHI, Helenize Ferreira Lima; SOUZA, Vitória Delma Barbosa de; RIBEIRO, Renata Perfeito. **Empoderamento estrutural: potencializando as competências dos enfermeiros de um hospital de alta complexidade**. Revista Enfermagem UERJ, v. 32, p. e80171, 2024. Acesso em: 18 de out. 2024.

MACKINNON, Neil J.; CHOW, Catherine; KENNEDY, Pamela L.; PERSAUD, D. David; METGE, Colleen J.; SKETRIS, Ingrid. **Management Competencies for Canadian Health Executives: Views from the Field**. Canadian College of Health Leaders. 2004. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60624-2](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60624-2). Acesso em: 12 de ago. 2023.

MCCLELLAND, D. C. (1973). **Testing for competence rather than for "intelligence"**. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Acesso em 26 de set. 2023.

MICHALEC, Barret; XYRICHIS, Andreas; ARENSON, Christine. **“Professional humility”**: introducing a new framework to advance interprofessionalism. *Journal of interprofessional care*, v. 38, n. 4, p. 587–592, 2024.

MOURA, Gisela Maria Schebella Souto de; MAGALHÃES, Ana Maria Müller de; DALL’AGNOL, Clarice Maria; JUCHEM, Beatriz Cavalcanti; MARONA, Daniela dos Santos. **Liderança em enfermagem: análise do processo de escolha das chefias**. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, nov-dez 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/v18n6/pt_09.pdf. Acesso em: 14 de jun. 2023.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2013. Acesso em: 12 de ago. 2023.

NOSOW, Vitor; PÜSCHEL, Vilanice Alves de Araújo. **O ensino de conteúdos atitudinais na formação inicial do enfermeiro**. *Revista da Escola de Enfermagem da U S P*, v. 43, n. spe2, p. 1232–1237, 2009. Acesso em: 7 de ago. 2023.

PRATA, L. M. DA G. M. et al. **Furando ondas para a qualificação dos gerentes de Unidades Básicas de Saúde**. *Saúde em Debate*, v. 43, n. spe6, p. 154–160, 2019.

SILVA, G. T. R. DA et al. **Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional**. *Escola Anna Nery*, v. 26, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2021-0070>. Acesso em: 7 de ago. 2023.

VIEIRA, Adriane; SILVA, Patrícia Lourdes; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; ITUASSU, Laura Trindade; ROQUETE, Fátima Ferreira. **Competências Gerenciais na Área da Saúde**. In: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015, Resende - Rio de Janeiro. Fundação Dom Bosco, 2015. v. 1. p. 1-15. Acesso em: 12 de ago. 2023.