

DISCIPLINAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE ENFERMEIROS LÍDERES EM AMBIENTE HOSPITALAR: REVISÃO INTEGRATIVA

DISCIPLINES OF ORGANIZATIONAL LEARNING FOR THE DEVELOPMENT OF NURSE LEADERS IN A HOSPITAL ENVIRONMENT: AN INTEGRATIVE REVIEW

DISCIPLINAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE ENFERMEROS LÍDERES EN UN AMBIENTE HOSPITALARIO: UNA REVISIÓN INTEGRADORA

 Ises Adriana Reis dos Santos¹
 Simone Coelho Amestoy¹
 Gilberto Tadeu Reis da Silva¹
 Ingredy Nayara Chiacchio Silva¹
 Alexandre Silva Santos¹
 Erica Luzia Sales Murici de Jesus¹
 Rebecca Maria Oliveira de Góis¹
 Marimeire Moraes da Conceição¹

¹Universidade Federal da Bahia - UFBA, Escola de Enfermagem, Programa de Pós-Graduação - PPGENF. Salvador, BA - Brasil.

Autor Correspondente: Ises Adriana Reis dos Santos
E-mail: ises.adriana.reis@gmail.com

Contribuições dos autores:

Coleta de Dados: Ises A. R. Santos, Ingredy N. C. Silva, Alexandre S. Santos, Érica L. S. M. Jesus, Rebecca M. O. Góis, Marimeire M. Conceição; **Conceitualização:** Ises A. R. Santos, Simone C. Amestoy, Gilberto T. R. Silva; **Gerenciamento do Projeto:** Ises A. R. Santos, Simone C. Amestoy, Gilberto T. R. Silva; **Investigação:** Ises A. R. Santos, Simone C. Amestoy, Gilberto T. R. Silva, Ingredy N. C. Silva, Alexandre S. Santos, Érica L. S. M. Jesus, Rebecca M. O. Góis, Marimeire M. Conceição; **Metodologia:** Ises A. R. Santos, Ingredy N. C. Silva, Alexandre S. Santos, Érica L. S. M. Jesus; **Redação - Preparação do Original:** Ises A. R. Santos, Simone C. Amestoy, Gilberto T. R. Silva; **Redação - Revisão e Edição:** Ises A. R. Santos, Simone C. Amestoy, Gilberto T. R. Silva, Ingredy N. C. Silva, Rebecca M. O. Góis, Marimeire M. Conceição; **Software:** Ises A. R. Santos, Marimeire M. Conceição; **Supervisão:** Ises A. R. Santos, Simone C. Amestoy, Gilberto T. R. Silva; **Validação:** Ises A. R. Santos, Simone C. Amestoy, Gilberto T. R. Silva, Rebecca M. O. Góis, Marimeire M. Conceição; **Visualização:** Ises A. R. Santos, Simone C. Amestoy, Gilberto T. R. Silva, Ingredy N. C. Silva, Alexandre S. Santos, Érica L. S. M. Jesus, Rebecca M. O. Góis, Marimeire M. Conceição.

Fomento: Não houve financiamento.

Submetido em: 24/01/2022

Aprovado em: 02/06/2022

Editores Responsáveis:

 Kênia Lara Silva
 Tânia Couto Machado Chianca

RESUMO

Objetivo: analisar as evidências científicas sobre a aplicação dos conceitos das disciplinas da aprendizagem organizacional de Peter Senge para o desenvolvimento de enfermeiros líderes em ambiente hospitalar. **Método:** revisão integrativa, realizada mediante busca nas bases de dados *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature*, *Scientific Electronic Library Online* e *Citation Index e Scopus*. **Resultados:** foram identificadas 616 produções e incluídas no estudo oit. Evidenciou-se um hiato na produção de conhecimentos sobre a aplicação desses conceitos para o desenvolvimento de enfermeiros líderes. Caracterizado por pesquisas produzidas em uma ampla variedade de países, em inglês e português do Brasil. Identificado o uso dessa contribuição teórica como recurso de aprendizagem organizacional para a área da saúde e Enfermagem, orientado para a melhoria do ambiente laboral nos serviços e no hospital, bem como integrador das equipes. **Conclusões:** a investigação possibilitou a ampliação do conhecimento científico na área da saúde e Enfermagem a respeito do emprego dos conceitos da aprendizagem organizacional de Peter Senge na área da saúde e Enfermagem. Apresentados como avanços para o desenvolvimento da liderança, contributos para o despertar de um novo olhar para o preparo, capacitação e qualificação profissional, de modo a incentivar a mudança de comportamento e dos cenários de atuação mediante ações voltadas para a prestação de uma assistência segura e de qualidade. Recomendase uma investigação aprofundada acerca dessa temática, dada a relevância da liderança, considerada uma das competências gerenciais essenciais para o desempenho do enfermeiro durante o exercício do trabalho nos serviços de saúde e, mais especificamente, no hospital.

Palavras-chave: Liderança; Enfermagem; Aprendizagem; Hospitais; Administração de Serviços de Saúde; Papel do Profissional de Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: to analyze the scientific evidence on the application of the concepts of Peter Senge's organizational learning disciplines to the development of nurse leaders in a hospital environment. **Method:** integrative review, carried out by searching the *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature*, *Scientific Electronic Library Online* and *Citation Index and Scopus* databases. **Results:** 616 productions were identified and eight were included in the study. There was a gap in the production of knowledge about the application of these concepts for the development of nurse leaders. Characterized by research produced in a wide variety of countries, in English and Brazilian Portuguese. The use of this theoretical contribution was identified as an organizational learning resource for the area of health and Nursing, aimed at improving the work environment in services and in the hospital, as well as integrating teams. **Conclusions:** the investigation made it possible to expand scientific knowledge in the area of health and Nursing regarding the use of Peter Senge's organizational learning concepts in the area of health and Nursing. Presented as advances for the development of leadership, contributions to the awakening of a new look at the preparation, training and professional qualification, in order to encourage behavior, change and action scenarios through actions aimed at providing safe and Of Quality. An in-depth investigation on this topic is recommended, given the relevance of leadership, considered one of the essential managerial competences for the performance of nurses during their work in health services and, more specifically, in the hospital.

Keywords: Leadership; Nursing; Learning; Hospitals; Health Services Administration; Nurse's Role.

RESUMEN

Objetivo: analizar la evidencia científica sobre la aplicación de los conceptos de las disciplinas de aprendizaje organizacional de Peter Senge para el desarrollo de los líderes de enfermería en un entorno hospitalario. **Método:** revisión integradora, realizada mediante búsqueda en las bases de datos: *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature*, *Scientific Electronic Library Online* y *Citation Index e Scopus*. **Resultados:** se identificaron 616 producciones y se incluyeron ocho en el estudio. Se evidenció un vacío en la producción de conocimientos sobre la aplicación de estos conceptos para el desarrollo de los enfermeros líderes. Se caracteriza por la investigación producida en una gran variedad de países, en inglés y portugués brasileño. Identificó el uso de esta aportación teórica como recurso de aprendizaje organizativo para el área de la salud y la Enfermería, orientado a la mejora del ambiente laboral en los servicios y en el hospital, así como a la integración de

Como citar este artigo:

Santos IAR, Amestoy SC, Silva GTR, Silva INC, Santos AS, Jesus ELSM, Góis RMO, Conceição MM. Disciplinas da aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de enfermeiros líderes em ambiente hospitalar: revisão integrativa. REME - Rev Min Enferm. 2022[citado em ____];26:e-1455. Disponível em: _____ DOI 10.35699/2316-9389.2022.38000

los equipos. **Conclusiones:** la investigación permitió ampliar el conocimiento científico en el área de la salud y la Enfermería en cuanto al uso de los conceptos de aprendizaje organizacional de Peter Senge en el área de la salud y la enfermería. Se presentan como avances para el desarrollo del liderazgo, aportes para el despertar de una nueva mirada en la preparación, formación y capacitación profesional, con el fin de incentivar el cambio de comportamiento y los escenarios de actuación a través de acciones orientadas a brindar una atención segura y de calidad. Se recomienda una investigación para profundizar en este tema, dada la relevancia del liderazgo, que se considera una de las competencias directivas esenciales para el desempeño de las enfermeras durante su trabajo en los servicios de salud y, más concretamente, en los hospitales.

Palabras clave: Liderazgo; Enfermería; Aprendizaje; Hospitales; Administración de los Servicios de Salud; Rol de la Enfermera.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, muito tem se discutido o protagonismo da Enfermagem na saúde, principalmente no desenvolvimento da liderança nos diversos cenários de atuação. Ações como a campanha *Nursing Now* foram promovidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pela *International Council of Nurses* (ICN), com o intuito de estimular o avanço dessa capacidade entre enfermeiros, tendo como uma das metas o aumento do número desses profissionais em posição de liderança.¹

Além disso, mais recentemente, alguns fatores contribuíram para conferir maior visibilidade à Enfermagem. Um deles foi o anúncio da OMS e da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) de que 2021 seria declarado o “Ano Internacional dos Profissionais de Enfermagem e Obstetrícia”, em comemoração ao legado de 200 anos de fundação da Enfermagem moderna.^{2,3} Outro fato recente foi a grave crise instaurada na saúde pública em decorrência da pandemia de covid-19, que destacou a atuação das equipes de saúde (em especial as de Enfermagem) na linha de frente do combate à doença.⁴

Tendo em conta a relevância do trabalho dessa categoria profissional e da elevada complexidade dos serviços, a liderança surge como uma das competências essenciais ao enfermeiro.⁵⁻¹⁰ Suscita-se, assim, o desenvolvimento de enfermeiros líderes no ambiente hospitalar, tendo em vista os potenciais benefícios no trabalho em equipe e, consequentemente, na qualidade da assistência.

Para tanto, a aplicação de novas abordagens se torna premente, com o propósito de promover mudanças não apenas no reconhecimento da classe e de sua importância nos serviços, mas também na oferta e no atendimento de suas necessidades, o que tem relação com a conquista de cargas horárias de trabalho mais justas, ambiente

laborativo sadio e remuneração adequada.^{4,11} Ademais, deve-se fortalecer o engajamento desses profissionais no conhecimento, na identificação e na adoção de uma postura de liderança nos serviços.

Diante do exposto, a presente pesquisa buscou analisar evidências científicas da aplicação dos conceitos teóricos das disciplinas da aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de enfermeiros líderes em ambiente hospitalar. Para tanto, adotou-se como referencial a obra de Peter Senge, *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*.¹² O texto se refere a cinco elementos que se encontram conectados entre si, sendo pensados e orientados para a promoção da mudança de mentalidade, denominada por Senge como “*Metanoia*”. Tem ao centro a quinta disciplina, o *Pensamento Sistêmico*, seguido de *Domínio pessoal*, *Modelos Mentais*, *Visão Compartilhada* e *Aprendizagem em Equipe*.¹²

Essa obra possui propriedades desafiadoras para a organização, pois fomenta mudanças associadas aos “*espaços imediativos*” da sabedoria, definidos como a formação de ambientes para o desenvolvimento da liderança. O autor menciona que “*para se tornar um líder, primeiro, precisa se tornar humano*”,¹² assim como cita a presença de limitações nesses espaços, devido à ausência do entendimento do significado dessa competência, aludida pela ideia arraigada de que apenas as pessoas nos cargos de gerência são responsáveis pelas mudanças.¹² Desse modo, este estudo busca adaptar os ensinamentos de Peter Senge como uma ferramenta gerencial para a Enfermagem, a fim de ressignificar as ações dos enfermeiros.

Vislumbra-se uma proposta de mudança de pensamento/comportamento que possibilite a transformação do cenário de atuação, incentivando a reflexividade, a dialógicidade, a criticidade, a autonomia e, principalmente, o desenvolvimento de enfermeiros líderes em ambiente hospitalar.^{7-11,13-15} Além disso, acredita-se que a implementação dessa estratégia será capaz de promover a adequação e a melhoria dos serviços como um todo, partindo-se do pressuposto de que a liderança é uma competência a ser desenvolvida e fortalecida para alcance desses propósitos.

Um estudo realizado com discentes de graduação em Enfermagem sobre a aprendizagem constante da liderança evidencia como lacuna do conhecimento o uso dos preceitos teóricos de Senge para a formação de enfermeiros líderes.⁷ Em vista disso, desenvolver investigações acerca dessa temática poderá contribuir para o melhor

entendimento da concepção em análise e dos benefícios relacionados ao processo de liderar, especificamente em ambiente hospitalar.

Por conseguinte, buscou-se realizar uma revisão integrativa da literatura com o objetivo de ampliar o conhecimento a respeito da aplicação desses conceitos para o desenvolvimento de enfermeiros líderes e gestores que trabalham ou exercem suas práticas no ambiente hospitalar e utilizá-los como uma ferramenta gerencial para a Enfermagem.

MÉTODO

Trata-se de uma Revisão Integrativa da Literatura (RIL) e, para dar seguimento às etapas preconizadas para a elaboração de uma RIL,^{16,17} procurou-se, inicialmente, identificar a questão ou as questões norteadoras, definidas a partir da aplicação dos elementos do PICO, com a descrição da População, do Fenômeno de Interesse e do Contexto,¹⁸ de acordo com as especificações na Figura 1.

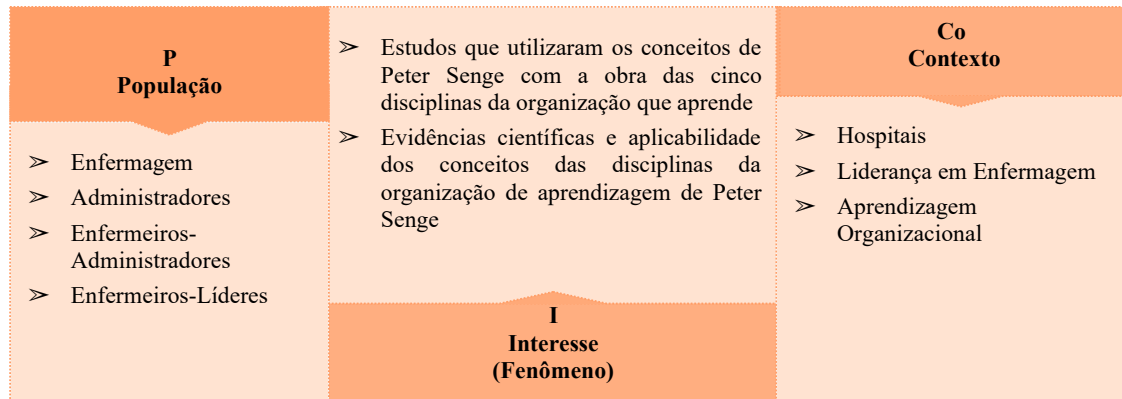


Figura 1 - Elementos do PICO, construção da questão guia
Fonte: Scopus da investigação, 2022.

Surgiu o seguinte questionamento: quais são as evidências científicas sobre a aplicabilidade dos conceitos teóricos das disciplinas da organização de aprendizagem de Peter Senge no hospital e/ou na saúde para o desenvolvimento de enfermeiros líderes? Elegeram-se como fonte de pesquisa as seguintes plataformas de dados on-line: CINAHL via EBSCO - *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature*, SciELO® - *Scientific Electronic Library Online* via *Citation index Web of Science* e SCOPUS - Elsevier.

A coleta de dados ocorreu quinzenalmente nos meses de junho, julho e agosto de 2021 e, para a estratégia de

busca nas plataformas on-line, aplicou-se a associação dos booleanos AND e OR com os descritores em ciências da saúde (DeCS): Enfermagem; liderança; hospital; administração de serviços de saúde; papel do profissional de Enfermagem e *Medical Subject Headings* (MeSH): *Nursing; leadership; health services administration; Nurse's role*. Além desses, usaram-se os termos Peter Senge, *learning organization* e *fifth discipline* e as palavras-chave ou sinônimos identificados nos estudos encontrados: *Nurse; learning; learning organization; management; organization culture, Nursing education, Nursing professional role e hospitals*, como observado na Tabela 1:

Tabela 1 - Estratégia de busca nas principais bases de dados das plataformas on-line, Salvador, Bahia, Brasil, 2022

Base de dados	Estratégia
CINAHL	((“Peter Senge”) AND (nursing OR nurse OR nurse’s role) AND (leadership OR leader) AND (management OR health services administration) AND (learning OR learning organization)) AND (hospitals OR hospitales)
SCIELO Citation index via Web of Science	“Peter Senge” AND nursing OR nurse OR nurse’s role” OR “Nursing Professional Role” OR Nursing education” AND leadership OR leader AND management OR “health services administration” AND learning OR “learning organization” AND hospitals OR hospitales
SCOPUS	ALL (“Peter Senge” AND nursing OR “nurse OR nurse’s role” AND leadership OR leader AND management OR “health services administration” AND learning OR “learning organization” AND hospitals OR hospitales)

Fonte: Scopus da investigação, 2022.

Quanto aos critérios de seleção, foram incluídos: estudos com o recorte temporal a partir do ano de 1990, por se tratar do período inicial da publicação da obra original revisada de Peter Senge; textos disponíveis na íntegra; fontes primárias de conhecimento com abordagens quantitativas e qualitativas que contemplassem a questão/as questões de pesquisa; textos na área da saúde e/ou Enfermagem; e textos nos idiomas português, inglês e espanhol. Foram excluídas outras revisões, estudos provenientes da literatura cinza (teses, dissertações), livro/capítulo de livro, pesquisas realizadas com profissionais de outras áreas do conhecimento e aqueles que não aplicaram e/ou fizeram uso do aporte teórico de Peter Senge com a obra das cinco disciplinas e/ou *learning Organization, fifth discipline*.

A seleção das publicações foi realizada por dois revisores de forma independente, de acordo com as etapas de: 1) Identificação do *corpus* de material nas bases de dados e/ou por outros métodos, a partir da leitura prévia do título e resumo; 2) Triagem dos registros identificados com a exclusão das duplicatas e dos artigos não disponibilizados na íntegra e/ou que não fizeram uso do referencial teórico de Senge; 3) Definição dos critérios de elegibilidade, com base nos parâmetros de inclusão e exclusão estabelecidos anteriormente; 4) Elegibilidade e inclusão dos estudos que atendiam às questões norteadoras e ao objetivo da pesquisa.

Também nesta etapa, os artigos selecionados foram avaliados de acordo com a lista de verificação crítica do JBI para pesquisa qualitativa e/ou estudos transversais analíticos, com base nos níveis de evidência das métricas propostas por Melnyk; Fineout-Overholt, em 2005.^{18,19} É necessário enfatizar que, para essas etapas, fez-se uso da ferramenta on-line de revisão *Rayyan Qatar Computing Research Institute (Rayyan QCRI)*.²⁰

Assim, os estudos incluídos foram organizados em uma tabela do *Word* construída pelos pesquisadores, contendo as seguintes informações: autor, ano e tipo de estudo, objetivo e principais resultados. E em conformidade com os estudos qualitativos, em relação à análise interpretativa dos resultados, os materiais foram tipificados por similaridades e correspondências ao objetivo do trabalho. Nessa etapa, os dados foram tratados com o auxílio do *software* NVivo11.

Vale ressaltar que, por se tratar de um estudo de revisão realizada a partir de dados de domínio público e sem envolvimento e participação de seres humanos, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

RESULTADOS

Foram identificadas 616 produções e incluídas 8 no estudo. Os resultados evidenciam um hiato de publicação sobre a aplicação dos conceitos de Peter Senge a partir da obra as cinco disciplinas da organização da aprendizagem para o desenvolvimento de enfermeiros líderes que atuam nos serviços de saúde, mais especificamente no hospital.

Acerca da caracterização, as 8 produções analisadas se distribuem assim: 2 foram publicadas em língua portuguesa e são oriundas do Brasil; 1 é dos Estados Unidos da América; e os outros 5, apesar de estarem na língua inglesa, foram elaborados em países como Índia, Austrália, Holanda, Israel, Irã e Reino Unido. Quatro dos estudos foram desenvolvidos com enfermeiros no ambiente hospitalar, 2 foram realizados com estudantes de graduação, 1 com profissionais da saúde de uma clínica de saúde mental infantil e 1 com profissionais de um ambulatório.

Quanto ao nível de evidência dos estudos selecionados, eles são consistentes com as métricas propostas por Melnyk; Fineout-Overholt em 2005: nível I - estudos de revisão sistemática (RS) e metanálise; nível II - estudos experimentais; nível III - pesquisa quase experimental; nível IV - estudos de coorte e de caso controle bem desenhado; nível V - estudos descritivos e qualitativos; nível VI - provas resultantes de um único estudo descritivo ou qualitativo; nível VII - pareceres de oficiais ou relatórios (Tabela 2).

A Figura 2 mostra o fluxograma adaptado dos Itens do *Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses* (PRISMA).²¹

Observou-se que as publicações mais recentes, do ano de 2021, apresentaram os preceitos teóricos de Peter Senge como uma abordagem que facilita e/ou promove o desenvolvimento de enfermeiros líderes nos serviços de saúde e, mais especificamente, em ambiente hospitalar, sugerindo a discussão junto aos estudantes desde o início da graduação.

Do mesmo modo, pesquisas anteriores assinalaram que esses conceitos podem ser empregados como recurso de aprendizagem organizacional na área da saúde e Enfermagem, com orientação para melhoria do ambiente de trabalho e integração da equipe, seja em outros serviços ou no hospital.

Constatou-se conformidade dos autores ao mencionarem as ideias e os significados relativos ao uso das cinco disciplinas da organização que aprende, a saber: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Tabela 2 - Distribuição de evidências científicas incluídas na pesquisa, Salvador, Bahia, Brasil, 2022

Autor	Ano	Método	Tipo de pesquisa/ Nível de evidência	Ferramentas usadas	Principais resultados
Santos <i>et al.</i> ⁷	2021a	Estudo qualitativo	Estudo de caso (Nível VI)	Questionário e entrevista	Reconheceram elementos contributivos para o aprendizado constante da liderança, como características comportamentais e o uso de abordagens metodológicas nos serviços de saúde e no hospital
Santos <i>et al.</i> ²²	2021b	Estudo qualitativo	Estudo de caso (Nível VI)	Questionário e entrevista	Adoção de abordagens metodológicas que facilitem a aprendizagem constante da liderança nos serviços de saúde e no hospital
Kumar <i>et al.</i> ²³	2016	Estudo descritivo	Estudo transversal (Nível V)	Questionário de Dimensões da Organização de Aprendizagem (DLOC) em todos os níveis do hospital na Região da Capital Nacional da Índia	O teste Kruskal-Wallis indicou uma diferença significativa entre os meios das diferentes profissões, enquanto os testes de Mann-Whitney compararam a relação entre cada uma das profissões e uma diferença significativa foi observada ($p < 0,05$), exceto pela dimensão “conexão de sistemas”
Oudejans <i>et al.</i> ²⁴	2011	Estudo descritivo	Estudo transversal (Nível V)	Propriedades psicométricas do questionário para Organizações de Aprendizagem (CLO), incluindo estrutura fatorial, consistência interna e correlações entre as escalas no ambulatorio e hospital	As escalas para domínio pessoal, visão compartilhada e aprendizado em equipe tiveram boa consistência interna, mas as escalas para o pensamento sistêmico e modelos mentais tiveram baixa consistência interna
Yaghoubi <i>et al.</i> ²⁵	2010	Estudo descritivo	Estudos de correlação (Nível V)	Questionário de aprendizagem organizacional (LO) e engajamento organizacional (OC)	No geral, houve uma relação significativa entre engajamento organizacional e aprendizagem e houve uma relação significativa entre LO e experiência de trabalho baseada no teste ANOVA
Jeong <i>et al.</i> ²⁶	2007	Estudo descritivo	Pesquisa transversal (Nível V)	Para a aprendizagem, a Escala organizacional foi utilizada para medir a compreensão dos princípios da organização da aprendizagem, e o Questionário de Engajamento Organizacional (CCO) e a Escala Geral de Satisfação (SGS) foram utilizados para medir o engajamento organizacional	Houve uma relação positiva estatisticamente significante entre o uso dos princípios da organização de aprendizagem e a eficácia organizacional
Birleson e Brann. ²⁶	2006	Estudo descritivo	Estudo comparativo retrospectivo - Anos 1995-1996 e 2001 (Nível V)	Questionário estruturado e entrevista	O modelo de organização de aprendizagem parece particularmente adequado para os serviços de saúde que buscam melhorar continuamente a qualidade dos serviços, mas há poucas avaliações relatadas sobre a aplicação desse modelo na literatura australiana, particularmente no campo da saúde mental
Amitay, Popper e Lipshitz. ²⁷	2005	Estudo descritivo	Estudos de correlação (Nível V)	A Hipótese de uma correlação positiva entre liderança transformadora e aprendizagem organizacional manifestada pelos mecanismos de aprendizagem organizacional - OLMs (componente estrutural) e por valores de aprendizagem organizacional (componente cultural)	Os achados confirmam o papel central dos líderes organizacionais na determinação da eficácia da aprendizagem organizacional

Fonte: Scopus da investigação, 2022.

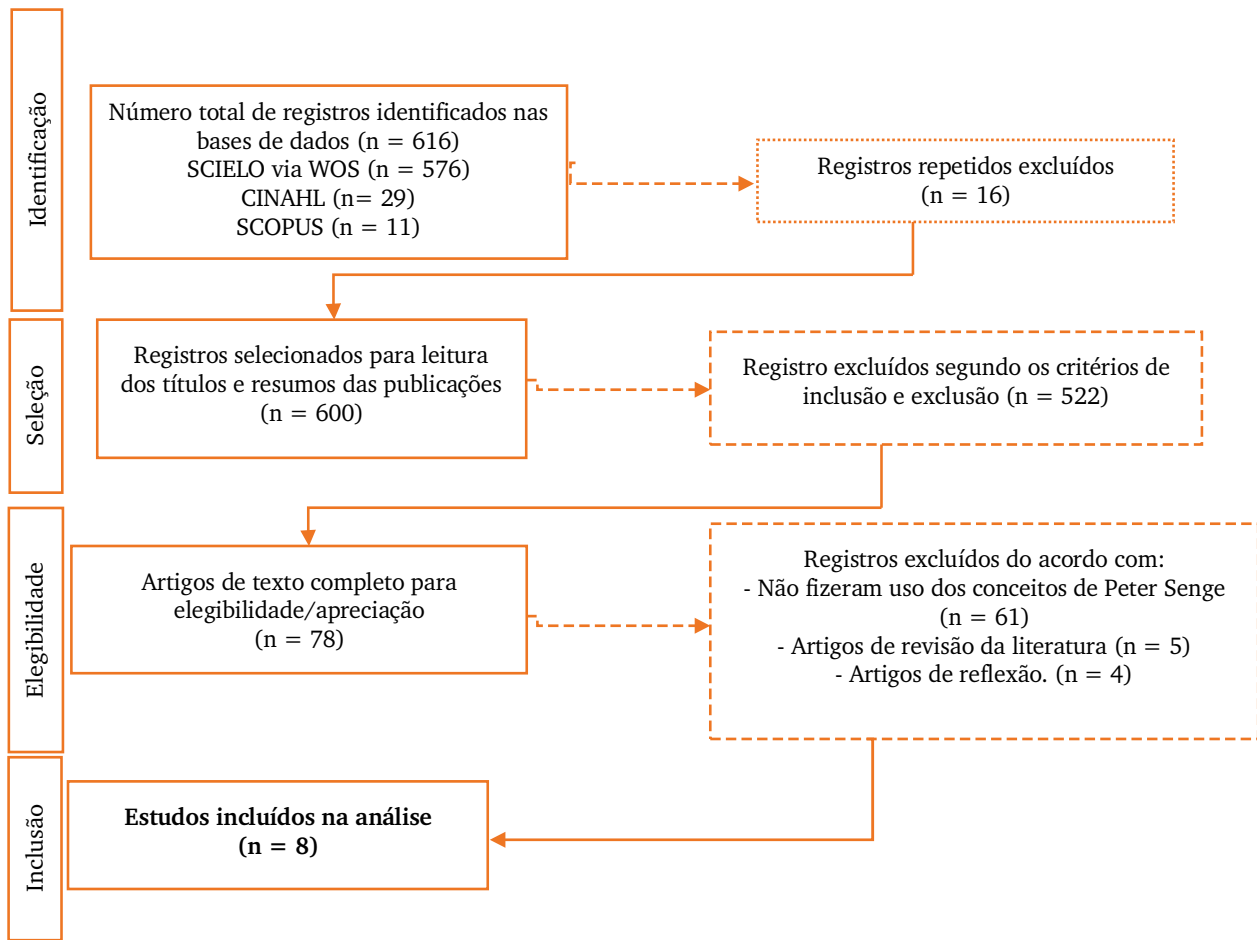


Figura 2 - Fluxograma de seleção dos estudos
Fonte: *Scopus* da investigação, 2022.

Houve consenso também em relação à utilização desses conhecimentos para a melhoria das práticas organizacionais, consideradas sedimentadas.

Ademais, as 8 produções selecionadas discutiram sobre os componentes dos modelos de gestão dos hospitais, ambulatorios e clínicas, a exemplo da cultura, da eficácia da organização e da liderança em Enfermagem. Tais componentes, segundo os estudos, são reforçados pela aprendizagem organizacional mediante as cinco disciplinas, como mecanismo de mudanças de comportamentos nesses espaços.

Esses estudos descreveram o uso desses conceitos como uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas, por fomentar o preparo e a melhoria das suas habilidades ou qualidades. Além disso, destacaram a capacidade de despertar a criatividade dos profissionais como um meio de assegurar a atuação em qualquer situação que exija uma postura mais efetiva.

Sobre os recursos/instrumentos disponíveis para a aplicação das cinco disciplinas nos serviços, foram localizados 5 estudos: 4 implementaram os conceitos da obra de Peter Senge, mediante o questionário “Escala de Organização de Aprendizagem”; 1 elaborou uma investigação de correlação positiva por hipótese entre liderança transformacional e aprendizagem organizacional; e outro desenvolveu uma pesquisa comparativa retrospectiva, comparando o desempenho do serviço no período de 1995 e 1996 com 2001, ou seja, cinco anos após a utilização do modelo de organização de aprendizagem. Além da execução dessa teoria, os pesquisadores fizeram uso de outras referências para embasar ou complementar seus estudos, como o questionário de compromisso organizacional e a escala de satisfação geral.

Ademais, as pesquisas sinalizaram que uma cultura organizacional adequada, que oferta e apoia a aprendizagem entre seus membros, capacitando-os e

qualificando-os, contribui para o aprimoramento e aperfeiçoamento profissional em prol do desenvolvimento de competências. Isso, por sua vez, impulsiona mudanças nesses cenários, potencializando a ação e a reflexão de suas práticas.

DISCUSSÃO

Os contributos teóricos descritos na literatura indicam as disciplinas de Senge (pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe) como uma abordagem de aprendizagem organizacional de caráter integrador de conhecimentos, orientada para a mudança na organização e nos comportamentos. Tal abordagem favorece a aquisição, o aprimoramento e a otimização compartilhada de competências (individuais ou coletivas) e pode ser utilizada desde o ensino até a formação, e *a posteriori*, no campo de prática durante o desempenho das atividades laborais nos serviços de saúde.^{7-12,22,33}

No âmbito da saúde, pesquisadores concordam com a ideia de que os conceitos da aprendizagem organizacional de Senge proporcionam ferramentas de diagnóstico e avaliação dos serviços, seja no hospital, no ambulatório e em clínicas, como propulsores da transformação e do desenvolvimento de competências gerenciais.^{7,22-27} Tais competências são consideradas essenciais para um aprendizado constante, com seleção e práticas de aprendizagens, atreladas à capacitação e ao preparo dos profissionais.^{32,33}

Expressa-se, ainda, que a criação de um ambiente de aprendizagem significativa demanda que a gestão atue como um agente facilitador do serviço nos espaços hospitalares, estimulado pelo diálogo entre as pessoas e a organização. Dessa forma, pode-se fortalecer o conhecimento mútuo em um processo de desenvolvimento coletivo, capaz de impulsionar as mudanças desejadas.^{7-11,22,26} Nesse sentido, o estudo converge para a valorização e o reconhecimento da aprendizagem constante, pelo comprometimento pessoal e coletivo.

Compreende-se que a cultura e o clima organizacional nos hospitais têm um significativo impacto no desempenho dos profissionais de saúde envolvidos nesse contexto, reverberando nos usuários dos serviços pela assistência prestada.³³⁻³⁵ Desse modo, são necessárias estratégias conjuntas que propiciem a consecução de competências na qualidade dos valores, dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que provoquem comportamentos diferenciados.³⁶ No entanto, a participação da organização hospitalar e do grupo nesse processo é fundamental para que essas ações não sejam meramente

pontuais e passem a constituir estratégias a longo prazo, com vistas a fomentar o desenvolvimento de líderes incutidos na cultura organizacional.^{13,27}

Outrossim, um estudo de correlação, ao examinar o efeito do uso individual dos conceitos de organização da aprendizagem na eficácia organizacional por enfermeiros em um hospital da Coreia do Sul, indicou a possibilidade de melhorias com a implementação de intervenções fundamentadas nas cinco disciplinas.²⁶ Ratifica, portanto, junto a outros estudos, que a conduta desses profissionais deve contemplar esses princípios num entendimento de contributos para seu aprimoramento, intervindo para a mudança de comportamentos e do contexto vivenciado, dada a abertura de pensamentos.^{7,22,23,26}

Do mesmo modo, esses conceitos fomentam reflexividade e criticidade acerca das ações nos serviços de saúde e de Enfermagem, bem como a aquisição de uma cultura de aprendizagem com visão de futuro.³⁰ Trata-se, portanto, de um caminho de constante evolução para a melhoria da qualidade e do aprimoramento pessoal, profissional e organizacional.²⁶ Pesquisadores que avaliaram a aprendizagem na saúde por meio da aplicação de um questionário fundamentado nas cinco disciplinas identificaram maior ênfase e flexibilidade do desenvolvimento de pessoas dentro da organização hospitalar, resultado que fortalece a contribuição dos preceitos teóricos investigados.¹²⁻²⁰ Destaca-se que esses conceitos podem ser utilizados para além da Administração, sua área de origem, com efetiva colaboração em outros campos do conhecimento, como a Enfermagem.

Apesar disso, outros autores refletem que os tipos de mecanismos e influências culturais não são suficientes para a eficácia do aprendizado organizacional no ambiente hospitalar, pois é necessário atentar para o impacto do comportamento de determinados líderes, considerando o cenário de atuação.²³ Ademais, reconhecem que a elucidação dessas condutas favorece a capacitação e o preparo dos líderes de maneira compartilhada com a organização, resultado que vai ao encontro da perspectiva defendida pelos preceitos teóricos de Peter Senge acerca da Aprendizagem Organizacional.

Sobre o uso dos conceitos teóricos das cinco disciplinas, pesquisadores descrevem ausência de dificuldades para sua implementação, mas chamam atenção para a necessidade de formação de uma cultura de aprendizagem nesses serviços, a fim de capacitar os líderes e gerentes nas habilidades citadas pelo autor.¹² Tal cultura deve contemplar o comprometimento de uma visão compartilhada, estabelecida no diálogo e nos modelos mentais decorrentes dessa ação, ou seja: o partilhamento das

ideias e experiências deve favorecer a identificação conjunta de problemas e soluções. Isso contribui para o realinhamento dos serviços e suas prioridades, bem como para o fortalecimento e aprimoramento das competências.^{7, 22-28}

De modo semelhante, a conexão entre a aprendizagem em equipe e a visão compartilhada se destaca como fator capaz de potencializar a satisfação no trabalho, tal qual a eficácia e o comprometimento organizacional, como resultado de uma liderança afetiva, normativa e de continuidade.^{7,20,25} Um estudo acerca do uso das práticas organizacionais para o avanço dos conhecimentos acadêmicos de Enfermagem no decurso da progressão na carreira do enfermeiro destaca a importância da organização enquanto fonte apoiadora para que esses profissionais se tornem líderes e incentivadores de mudanças na prestação dos cuidados de saúde.³³

Nesse sentido, com base nos constructos teóricos de Senge, percebe-se a abertura de novas oportunidades para o desenvolvimento de enfermeiros líderes, semeadores de mudanças. Frente a diversidade de olhares e compreensão do pensamento sistêmico, para o reconhecimento das complexidades presentes nos serviços em ambiente hospitalar. Vislumbra-se, como outros benefícios decorrentes da alavancagem dessas ações, ganhos melhores, duradouros e significativos, consoantes com a eficiência e eficácia da organização. Desse modo, a utilização de tais constructos oportuniza que os líderes construam e fortaleçam de relações individuais e coletivas na presença de novos desafios.^{7,22-28}

As limitações deste estudo estão relacionadas à inclusão apenas de evidências publicadas nos idiomas inglês, português e espanhol. Ademais, a análise dos resultados pode ter sido influenciada por diferenças culturais e/ou conceitos utilizados ao longo do processo de desenvolvimento de enfermeiros líderes nos países de origem dos estudos examinados.

Todavia, considera-se que o presente estudo permitiu avanços no conhecimento científico na área da saúde e Enfermagem, o que reverbera no preparo, na capacitação e na qualificação de profissionais críticos e reflexivos, consoantes com a profissão e condizentes com a prestação de uma assistência adequada e de qualidade para a população, conforme preconizado pelo sistema de saúde vigente nos diversos espaços, seja no hospital, na clínica ou no ambulatório.

CONCLUSÃO

Evidenciou-se a lacuna do conhecimento acerca da aplicação dos conceitos teóricos de Peter Senge em

ambiente hospitalar, apontando-se o uso das disciplinas como uma abordagem que facilita e/ou promove o desenvolvimento de enfermeiros líderes nesses espaços.

Além disso, verificou-se, na análise desses estudos, que a implementação das disciplinas como recurso organizacional no hospital, na clínica e no ambulatório proporciona o estímulo para as melhorias no ambiente de trabalho mediante o desenvolvimento de pessoas. Como benefícios, destaca-se o aperfeiçoamento das competências e habilidades científicas, técnicas e relacionais, resultando no aprimoramento profissional e estimulando o comprometimento, a autorresponsabilidade, a autonomia e a criatividade.

Também foram identificados componentes dos modelos de gestão na saúde e Enfermagem, a exemplo de cultura e liderança, que são reforçados pela aprendizagem organizacional com disciplinas que favorecem mecanismos de mudanças de comportamentos/mentalidade, sobretudo da organização e das relações de trabalho no hospital. Do mesmo modo, constatou-se que os pesquisadores fizeram uso de outros instrumentos de pesquisa como suporte, a fim de obter melhor alcance e maior fidelidade dos resultados.

Percebe-se também que a aplicação dos conceitos das cinco disciplinas da organização que se aprende para o desenvolvimento de enfermeiros-líderes e/ou gestores oportuniza uma prática dialógica, compartilhada. Isso decorre do favorecimento da construção de competências que otimizam o clima organizacional, como contributos para o desempenho dos profissionais de saúde e, por conseguinte, para a qualidade do cuidado prestado aos usuários dos serviços de Saúde mais especificamente em ambiente hospitalar. Assim, sugere-se o aprofundamento do conhecimento sobre esses conceitos para o desenvolvimento de enfermeiros líderes, por se tratar de uma competência fundamental ao enfermeiro nos mais variados cenários da saúde, seja nos hospitais, nas clínicas ou nos ambulatórios.

REFERÊNCIAS

1. Cassiani SHB, Lira Neto JCG. Nursing Perspectives and the "Nursing Now" Campaign. *Rev Bras Enferm.* 2018[citado em 2021 jan. 15];71(5):2351-2. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/0034-7167.2018710501>
2. World Health Organization. State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership. Geneva: WHO; 2020[citado em 2020 jun. 2]. Disponível em: <http://www.who.int/publications/i/item/9789240003279>
3. Pan American Health Organization. Year of the nursing and the midwife. Washington, DC: PAHO; 2020[citado em

- 2020 jul. 7]. Disponível em: www.who.int/es/campaigns/year-of-the-nurse-and-the-midwife-2020
4. Geremia DS, Vendruscolo C, Cellupi IC, Adamy EK, Toso BRGO, Souza JB. 200 Years of Florence and the challenges of nursing practices management in the COVID-19 pandemic. *Rev Latinoam Enferm*. 2020[citado em 2021 jan. 28];28:e3358. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/1518-8345.4576.3358>
5. Carlos AMM, Kuiava IB, Nogueira MM, Menegon FHA, Andrade SR, Santos JLG. Liderança no ambiente hospitalar: diferenças entre enfermeiros assistenciais e enfermeiros gestores. *Enferm Foco*. 2019[citado em 2021 fev. 5];10(6):143-8. Disponível em: <http://doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n6.2900>
6. Ferracioli G, Oliveira R, Souza V, Teston E, Rodrigues Varela P, Costa MR. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Enferm Foco*. 2020[citado em 2021 fev. 20];11(1):15-20. Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.2254>
7. Santos IAR, Amestoy SC, Silva GTR, Backes VMS, Silva CCR, Conceição MM, et al. Theoretical-practical articulation of the continuous learning of leadership in Nursing in light of Peter Senge. *Rev Bras Enferm*. 2021[citado em 2021 mar. 10];74(4):e20201200. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1200>
8. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GT, Martins MM, Varanda PA, Santos IA. Fragilities and potentialities in the training of nurse leaders. *Rev Gaúch Enferm*. 2021[citado em 2021 maio 20];42(spe.):e20200196. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200196>
9. Miles JM, Scott ES. A New Leadership Development Model for Nursing Education. *J Prof Nurs*. 2019[citado em 2021 jun. 1];35(1):5-11. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.009>
10. Amestoy SC, Trindade LL, Silva GT, Santos BP, Reis VR, Ferreira VB. Liderança na Enfermagem: do ensino ao exercício no ambiente hospitalar. *Esc Anna Nery Rev Enferm* 2017[citado em 2021 jun. 1];21(4):e20160276. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2016-0276>
11. Souza NV, Pires AS, Gonçalves FG, Tavares KF, Baptista AT, Bastos TM. Nursing Education and the Workplace: perceptions of nursing graduates. *Aquichan*. 2017[citado em 2021 jun. 1];17(2):204-16. Disponível em: <http://doi.org/10.5294/aqui.2017.17.2.9>
12. Senge MP. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 35ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller; 2018.
13. Lyman B, Hammond EL, Cox JR. Organisational learning in hospitals. *J Nurs Manag*. 2018[citado em 2021 jun. 1];27:633-46. Disponível em: <http://doi.org/10.1111/jonm.12722>
14. Wardani E, Ryan T. Barriers to Nurse Leadership in an Indonesian Hospital Setting. *J Nurs Manag*. 2019[citado em 2021 jun. 1];27(3):671-8. Disponível em: <http://doi.org/10.1111/jonm.12728>
15. Aspinall C, Jacobs S, Frey R. The impact of intersectionality on nursing leadership, empowerment and culture. *J Clin Nurs*. 2021[citado em 2021 jun. 1];30:1927-41. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jocn.15745>
16. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Integrative review: what is it? How to do it? Einstein (São Paulo). 2010[citado em 2021 maio 10];8(1):102-6. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>
17. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Integrative literature review. *Texto Contexto Enferm*. 2008[citado em 2021 maio 11];17(4):758-64. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>
18. Lockwood C, Porrit K, Munn Z, Rittenmeyer L, Salmund S, Bjerrum M, et al. Chapter 2: Systematic reviews of qualitative evidence. In: Aromataris E, Munn Z, editors. *JBIM Manual for Evidence Synthesis*. JBI; 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-03>
19. Melnyk BM, Fineout-Overholt E. Making the case for evidence-based practice. In: *Evidence-based practice in nursing & healthcare: a guide to best practice*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2005[citado em 2021 set. 20]. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/t68160-000>
20. Ouzzani M, Hammady H, Fedorowicz Z, Elmagarmid A. Rayyan-a web and mobile app for systematic reviews. *Syst Rev*. 2016[citado em 2021 set. 6];5(1):210. Disponível em: <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13643-016-0384-4>
21. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG. The PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses. *PLoS Med*. 2009[citado em 2021 maio 11];6(7):1-6. Disponível em: <http://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
22. Santos IAR, Amestoy SC, Silva GTR, Backes VMS, Varanda PAG, Virgens CDR. Abordagens metodológicas facilitadoras da aprendizagem constante da liderança na Enfermagem. *Rev Gaúch Enferm*. 2021[citado em 2021 jun. 2];42:e20200175. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200175>
23. Kumar JK, Gupta R, Basavaraj P, Singla A, Prasad M, Pandita V, et al. An Insight into Health Care Setup in National Capital Region of India using Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ)- A Cross-Sectional Study. *J Clin Diagn Res*. 2016[citado em 2021 maio 20];10(6):ZC01-5. Disponível em: [doi: 10.7860/JCDR/2016/16186.7898](https://doi.org/10.7860/JCDR/2016/16186.7898)
24. Oudejans SC, Schippers GM, Schramme MH, Koeter MW, Van der Brink E. Measuring the learning capacity of organisations: development and factor analysis of the Questionnaire for Learning Organizations. *BMJ*. 2011[citado em 2021 abr. 21];20:307-13. Disponível em: <https://qualitysafety.bmj.com/content/20/4/307>
25. Yaghoubi M, Raeisi AR, Afshar M, Yarmohammadian MH, Hasan-zadeh A, Javadi M et al. The relationship between learning organization and organizational commitment among Nursing managers in educational hospitals of Isfahan University of Medical Sciences in 2008-9. *Iran J Nurs Midwifery Res*. 2010[citado em 2021 abr. 1];15(2):83-9. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3093178>
26. Jeong SH, Lee T, Kim IS, Lee MH, Kim MJ. The effect of nurses' use of the principles of learning organization on organizational effectiveness. *J Adv Nurs*. 2007[citado em 2021 jul. 25];58(1):53-62. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04206.x>
27. Birleson P, Brann P. Reviewing the learning organization model in a child and adolescent mental health service. *AHR*. 2006[citado em 2021 jul. 28];30(2):181-94. Disponível em: <https://doi.org/10.1071/AH060181>
28. Amitay MM, Popper M, Lipshtz R. "Leadership styles and organizational learning in community clinics". *Learn Organization*. 2005[citado em 2021 ago. 3];12(1):57-70. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09696470510574269>

29. Phillips JM, Stalter AM, Dolansky MA, Lopez GM. Fostering Future Leadership in Quality and Safety in Health Care through Systems Thinking. *J Prof Nurs*. 2016[citado em 2021 ago. 16];32(1):15-24. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2015.06.003>
30. Ferreira VB, Amestoy SC, Silva GT, Felzemburgh RD, Santana N, Trindade LL *et al*. Transformational leadership in nurses' practice in a university hospital. *Acta Paul Enferm*. 2018[citado em 2021 ago. 16];31(6):644-50. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0194201800088>
31. Boamah AS, Laschinger HK, Wong C, Clake S. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*. 2018[citado em 2021 ago. 16];66(2):180-9. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
32. Kraaij J, Oostveen C, Vermeulen H, Heinen M, Huis A, Adriaansen M. Nurse practitioners' perceptions of their ability to enact leadership in hospital care. *J Clin Nurs*. 2019[citado em 2021 ago. 16];29:447-58. Disponível em: <http://doi.org/10.1111/jocn.15105>
33. Dyess SM, Sherman RO, Pratt BA, Chiang-Hanisko L. Growing Nurse Leaders. *Online J Issues Nurs*. 2016[citado em 2021 ago. 16];21(1):7. Disponível em: <http://doi.org/10.3912/OJIN.Vol21No01PPT04>
34. Beal JA, Riley JM. Best organizational practices that foster scholarly nursing practice in Magnet® hospitals. *J Prof Nurs*. 2019[citado em 2021 ago. 16];35(3):187-94. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.profnurs.2019.01.001>
35. Higashi GDC, Erdmann AL. Weaving meanings from the deliberative process of collegiate management in nursing. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2014[citado em 2021 ago. 25];22(2):269-76. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-1169.3346.2412>
36. Wuisan DSS, Meilani YFCP, Sutawidjaya AH. The influence of organizational commitment, work satisfaction, and organizational culture to behavior organizational citizenship. *IJRCMS*. 2020[citado em 2021 abr. 16];2(2):136-56. Disponível em: <http://ubipayroll.com/ijrcms/index.php/ijrcms/article/view/58>