



**ELEMENTOS DAS DISCIPLINAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL  
PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA POR ENFERMEIRAS  
IBERO-AMERICANAS**

**ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING DISCIPLINES FOR  
LEADERSHIP DEVELOPMENT BY IBERO-AMERICAN NURSES**

Ises Adriana Reis dos Santos<sup>1</sup>

Simone Coelho Amestoy<sup>2</sup>

Gilberto Tadeu Reis da Silva<sup>3</sup>

Vânia Marli Schubert Backes<sup>4</sup>

Alexandre de Assis Bueno<sup>5</sup>

Silvana Lima Vieira<sup>6</sup>

Ana Lúcia Arcanjo Oliveira Cordeiro<sup>7</sup>

Rafaela Santos de Melo<sup>8</sup>

**Resumo:** Esta pesquisa buscou identificar elementos das disciplinas de aprendizagem organizacional de Peter Senge para o desenvolvimento da liderança por enfermeiros Ibero-Americanos em hospitais universitários. Trata-se de estudo, qualitativo, descritivo e exploratório, do tipo multicêntrico, realizado em três hospitais universitários no Brasil, Espanha e Portugal, com a participação de 30 enfermeiras, selecionadas mediante a técnica de *snowball sampling*. Os achados foram analisados segundo o método indutivo de Braun e Clarke e interpretados à luz do aporte teórico de Peter Senge com as disciplinas de aprendizagem organizacional. Identifica-se que os comportamentos nesse processo de desenvolvimento são embasados em preconcepções que podem levar à existência de aversão frente às atitudes de liderança, embora se reconheça que o líder é um elemento facilitador para o aprimoramento profissional da equipe, sendo, pois, relevante para os processos de trabalho em ambientes complexos, como são os hospitalares.

**Palavras-chave:** Liderança; Enfermagem; Aprendizagem; Hospital; Administração de Serviços de Saúde.

<sup>1</sup> Doutorado em Enfermagem e Saúde (UFBA), Escola de Enfermagem, Universidade de Pernambuco (UPE), Ouricuri, Pernambuco, Brasil. E-mail: [ises.adriana.reis@gmail.com](mailto:ises.adriana.reis@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorado em Enfermagem (UFSC). Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Petrolina, Pernambuco, Brasil. E-mail: [simoneamestoy@hotmail.com](mailto:simoneamestoy@hotmail.com)

<sup>3</sup> Doutor em Ciências (UNIFESP). Escola de Enfermagem, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: [gilberto.tadeu@ufba.br](mailto:gilberto.tadeu@ufba.br)

<sup>4</sup> Doutorado em Enfermagem (UFSC). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [vaniamar2@hotmail.com](mailto:vaniamar2@hotmail.com)

<sup>5</sup> Doutor em Enfermagem (USP). Instituto de Biotecnologia, Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás, Brasil. E-mail: [alexissbueno@ufcat.edu.br](mailto:alexissbueno@ufcat.edu.br)

<sup>6</sup> Doutorado em Enfermagem (UFBA), Departamento de Ciências da Vida, Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: [silvana.limavieira@gmail.com](mailto:silvana.limavieira@gmail.com)

<sup>7</sup> Doutorado em Enfermagem (UFBA), Escola de Enfermagem, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, Bahia, Brasil. E-mail: [anaarcujo@hotmail.com](mailto:anaarcujo@hotmail.com)

<sup>8</sup> Doutorado em Biotecnologia (RENORBIO), Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Petrolina, Pernambuco, Brasil. E-mail: [rafaela.melo@univasf.edu.br](mailto:rafaela.melo@univasf.edu.br)



**Abstract:** This research sought to identify elements of Peter Senge's organizational learning disciplines for leadership development by Ibero-American nurses in university hospitals. This is a qualitative, descriptive and exploratory study, of the multicenter type, carried out in three university hospitals in Brazil, Spain and Portugal, with the participation of 30 nurses, selected using the snowball sampling technique. The findings were analyzed according to Braun and Clarke's inductive method and interpreted in the light of Peter Senge's theoretical contribution to organizational learning disciplines. It is identified that the behaviors in this development process are based on preconceptions that can lead to the existence of aversion towards leadership attitudes, although it is recognized that the leader is a facilitating element for the professional improvement of the team, being, therefore, relevant to work processes in complex environments such as hospitals.

**Keywords:** Leadership; Nursing; Learning; Hospital; Health Services Administration.

## 1 Introdução

O desenvolvimento da liderança pelos/as enfermeiros/as nos diversos cenários da saúde no mundo tem sido uma temática amplamente discutida nos últimos anos, ganhando destaque em 2018, com o lançamento da campanha *Nursing Now*, cujo intuito era valorizar a contribuição dos profissionais de enfermagem na garantia e na ampliação do acesso à saúde e do cuidado qualificado prestado à população (WHO, 2020). Tal marco se dá com a iniciação do *International Council of Nurses (ICN)* e da *Pan American Health Organization (PAHO)* (PAHO, 2020; ICN, 2020).

Ainda em 2018, publica-se a carta de Brasília que apresentou a Campanha supracitada, abordando o reconhecimento da enfermagem, em conformidade com o preconizado pela Diretriz Estratégica para a Enfermagem na Região das Américas, a qual estabeleceu, como uma das linhas de ação, o fortalecimento e consolidação da liderança e dos seus objetivos, quais sejam: fortificar a capacidade dos enfermeiros para trabalhar colaborativamente em parceria com outros profissionais da área e setores, a fim de assegurar as mudanças nos serviços e o aumento da participação da enfermagem no desenvolvimento e acompanhamento das ações políticas e de planejamento em saúde (Crisp; Iro, 2018; Paho, 2020; Salvage; White, 2020; Mendes *et al.* 2021).

Dada a comemoração pelo bicentenário de Florence Nightingale, a Organização Panamericana de Saúde (OPAS) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) declaram 2020 como o Ano Internacional da Enfermagem e Obstetrícia, no intuito de promover a visibilidade em nível global da profissão (Cassiani; Lira Neto, 2018). No entanto, em virtude do acometimento pelo vírus *Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS-CoV-2)*, denominado de *Corona Vírus Disease (COVID-19)*, mudanças emergentes ocorreram no panorama de saúde mundial, sobretudo nos serviços e nas estruturas organizacionais e nos modelos de gestão, contexto esse que reforça a necessidade de reconhecimento da



profissão, bem como o protagonismo dos enfermeiros na linha de frente no combate à doença (Padilha, 2020; Moreira *et al.* 2020).

Desse modo, o desenvolvimento da liderança pelos enfermeiros tem sido requerido, tanto quanto a presença de enfermeiros-líderes preparados para participar do movimento de elaboração e implementação de ações sociopolíticas administrativas, a fim de alcançar maior efetividade e eficiência na melhoria dos serviços. Como por exemplo, a atuação dos profissionais no enfrentamento à COVID-19 exigiu deles(as) um maior domínio das suas competências para a realização das atividades laborais em ambiente hospitalar. Isso suscita mudanças latentes de comportamentos, mediante a aprendizagem organizacional (Masood; Afsar, 2017; Ocho *et al.* 2021; Santos *et al.* 2021a).

Nesse sentido, no tocante à aprendizagem organizacional, esta tem sido expressa como a ocorrência transformações positivas do conhecimento, cognição e ações coletivas da organização, traduzidas nas experiências desempenhadas pelos profissionais em seu cenário de atuação (Lyman; Hammond; Cox, 2018). Pesquisadores coadunam da mesma ideia e manifestam o aprimoramento das competências e da liderança pelos enfermeiros como um aspecto que visa o aperfeiçoamento da consciência organizacional, no fortalecimento da prática e melhoria do desempenho para a tomada de decisão e autonomia, tendo o líder como exemplo e modelo para o desenvolvimento de novas lideranças (Fusari *et al.* 2021).

Além disso, outros estudos consideram a necessidade de implementação da competência liderança transversalmente durante a graduação, mediante a inserção da temática no projeto pedagógico do curso, suscitando ainda, discussões para a formação de profissionais críticos, reflexivos e empoderados (Amestoy *et al.* 2017; Alves *et al.* 2019; Santos *et al.* 2021a; 2021b). Nessa perspectiva, questiona-se: *quais elementos das disciplinas de aprendizagem organizacional são apresentados pelos/as enfermeiros/as Ibero-americanos para o desenvolvimento da liderança em hospitais universitários?* Sendo assim, este trabalho tem o objetivo de identificar elementos das disciplinas de aprendizagem organizacional de Peter Senge (2018), para o desenvolvimento da liderança por enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos-americanos.

Vale referir que o estudo preliminar, realizado a partir de uma revisão integrativa da literatura, evidenciou a existência de lacunas do conhecimento acerca do uso/aplicação dos conceitos das disciplinas de aprendizagem organizacional de Peter Senge (2018), tanto para a prática hospitalar, quanto como uma ferramenta gerencial e de liderança da Enfermagem. Foram identificadas apenas oito produções que atendiam aos critérios de



elegibilidade, previamente estabelecidas com o auxílio da estratégia PICo (População de estudo, Fenômeno de interesse e Contexto) (Santos *et al.* 2022).

Reforça-se, ainda, que, nos últimos cinco anos, as publicações mais recentes e aprofundadas sobre a temática da liderança na enfermagem, assim como o uso do referencial teórico de Peter Senge (2018), encontram-se em fase de aprimoramento e aperfeiçoamento por estudiosas do Brasil, desde 2018. Como resultado, aponta-se o emprego desses conceitos como recursos/ferramentas que favorecem o desenvolvimento da liderança por enfermeiros nos diversos cenários de atuação. Assim, a academia é sugerida como um espaço de abertura para o avanço de discussões sobre a temática junto aos estudantes de graduação, estendendo-se para a profissão (Santos *et al.* 2022; Santos; Amestoy; Silva, 2022; Santos *et al.* 2021a; 2021b).

Do mesmo modo, na literatura internacional encontrada, observou-se o consenso entre os pesquisadores em relação à implementação das disciplinas de aprendizagem organizacional de Peter Senge (2018), com os profissionais da saúde, numa perspectiva de fortalecer a integração dos conhecimentos voltados para a mudança de comportamento em prol das melhores práticas nos serviços e nas relações de trabalho (Kumar *et al.* 2016; Oudejans *et al.* 2011; Yaghoubi *et al.* 2010; Jeong *et al.* 2007; Birleson; Brann, 2006; Amitay; Poppere; Lipshitz, 2005).

Frente ao exposto, tem-se como pressuposto que as disciplinas de aprendizagem organizacional representam um recurso que favorece a ampliação das reflexões acerca das boas práticas nos serviços. Desta maneira, infere-se que essa ferramenta possibilita aos enfermeiros, em seus cenários de atuação, a aprendizagem constante para o desenvolvimento da liderança, bem como, da autoliderança e do autorreconhecimento.

## 2 Materiais e método

A pesquisa é qualitativa, descritiva e exploratória, vinculado ao estudo Multicêntrico denominado *Modelos de Gestão em Enfermagem: memórias de enfermeiras*. Realizado em três hospitais universitários de Países Ibero-Americanos, especificamente no Brasil, Espanha e Portugal.

No tocante à conformação organizacional, no Brasil, o Hospital Universitário é mantido pelo Ministério da Educação e pelo Sistema Único de Saúde (SUS), gerido desde 2011 pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e apresenta



características lineares/hierárquicas definidas por uma cadeia clara de comando (Pinheiro; Borges, 2019).

Na Espanha e em Portugal, os hospitais de ensino e pesquisa possuem uma estrutura organizacional semelhante à do Brasil, de caráter público sob a gestão dos Serviços Nacionais de Saúde. No entanto, possuem uma administração interna e autônoma que atende às especificidades de cada país, assim como são supervisionados por um órgão público para contratação, prestação e contraprestação dos serviços.

Além disso, nos países ibéricos, desde os anos noventa, há um movimento de investimento em programas de gestão dos serviços hospitalares vinculados às universidades, com a finalidade de prover profissionais qualificados em gestão em saúde que atendam às políticas públicas de proteção dos direitos à saúde pela população, mediante os sistemas públicos e universais (Silva *et al.* 2022).

Na Espanha e Portugal, os serviços de saúde são orientados por princípios e regras que incitam os hospitais universitários à assunção de uma entidade pública empresarial, conforme apontado em seu plano estratégico, ou seja, com o intuito de alcançar os objetivos propostos e o de mensurar os resultados obtidos.

Participaram da investigação 30 enfermeiras, oito de cidadania brasileira, nove espanholas e 13 portuguesas. Quanto aos critérios de seleção, foram incluídas as profissionais que atuavam em atividades gerenciais na assistência e/ou administração, com pelo menos um ano de serviço, sendo excluídas as enfermeiras que se encontravam de férias ou de licença médica/maternidade, ou por terem se ausentado a três tentativas de entrevista.

Vale referir que para a seleção dos participantes, utilizou-se a técnica de *snowball sampling*, iniciado com o grupo denominado de semente, em que se estabeleceram as indicações/cadeias de referência, finalizando a coleta na percepção da saturação dos dados (Kaplan; Korf; Sterk, 1987). A técnica foi escolhida em virtude da limitação e dificuldade de acesso aos participantes da pesquisa, dada a rotina de suas práticas nos serviços e/ou cargo/ocupação exercidos no momento.

O levantamento dos dados ocorreu primeiramente em Portugal e Espanha, durante o intercurso do mês de setembro a dezembro de 2019, sendo coletados pelo docente coordenador do estudo Multicêntrico. A segunda coleta aconteceu no Brasil, no mês de fevereiro de 2020, com a participação do docente responsável e de discentes do doutorado, mestrado e graduação. Em ambos os cenários, essa etapa da pesquisa sucedeu-se em locais e espaços reservados antecipadamente.



Para tal, fez-se uso da técnica da entrevista com a aplicação de um questionário semiestruturado, contendo questões fechadas, acerca do perfil sociodemográfico das participantes, além de questões abertas, relativas à temática de estudo, como por exemplo: Fale sobre a gestão da organização hospitalar de modo geral (processo decisório, hierarquia, autonomia, como era feita a supervisão, sobre os sistemas de reconhecimento e punição, os processos de desligamentos, as reuniões, as demissões). O instrumento foi construído e validado por pesquisadores do Brasil e de Portugal e as entrevistas foram gravadas com o uso de um aparelho celular (*smartphone*), tendo a duração média de 60 a 120 minutos.

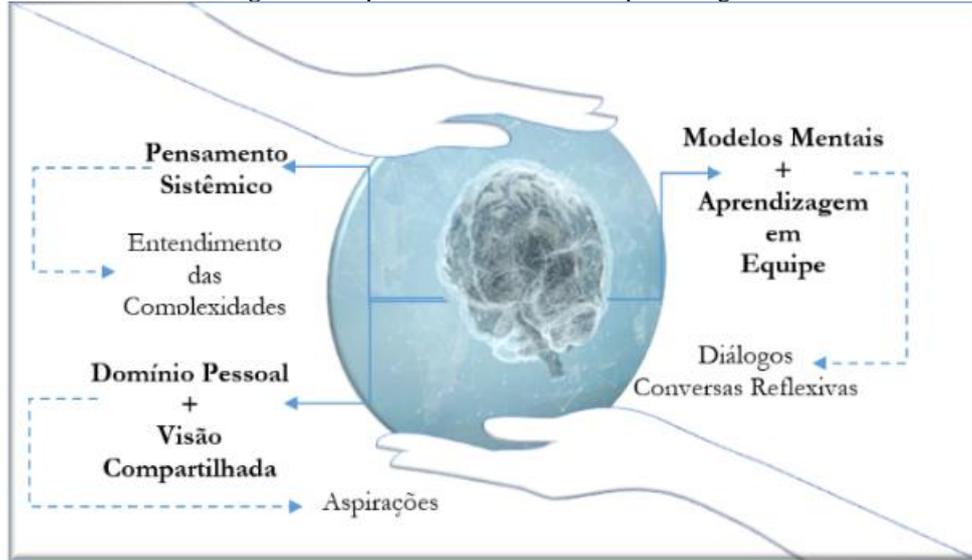
A análise dos achados obedeceu aos requisitos da análise indutiva descrita por Braun e Clarke (2019), iniciada a partir da transcrição dos dados e da busca temática no corpus da pesquisa, seguida da leitura, releitura, anotações/classificações das informações e/observações consideradas relevantes.

Na busca pela interpretação dos sentidos, significados e similitudes das categorias associadas à gestão e liderança e também para fundamentar os achados desta pesquisa, fez-se uso do referencial teórico de Peter Senge (2018), fundador da *Society for Organizational Learning (SOL)*, autor da obra “*A quinta disciplina – A arte e a prática da organização que aprende*”.

Na perspectiva das cinco disciplinas de aprendizagem organizacional propostas por Senge (2018), elenca-se: *Domínio Pessoal* (conhecimento das capacidades, potencialidades, fragilidades e limitações pessoais); *Modelos Mentais* (rompimento das concepções enraizadas); *Visão Compartilhada* (estímulo à integração e engajamento da equipe ou grupo); *Aprendizagem em Equipe* (junção baseada na visão compartilhada e o domínio pessoal); e *Pensamento Sistêmico* (entendimento da organização como um todo, seus processos, complexidades e inter-relação com estruturas subjacentes).

As disciplinas representam elementos que se encontram inter-relacionadas entre si, como um *corpus* teórico-prático que proporciona o avanço das capacidades centrais da aprendizagem, traduzidos na mudança de comportamentos/mentalidade, descrita por Senge como “*Metanóia*” (Senge, 2018). A representação imagética desse entendimento está apresentada em mapa mental na Figura 1. Após essa etapa, os dados foram tratados, organizados, caracterizados, identificados e reagrupados em categorias temáticas para a definição daquelas que compuseram esta investigação, com o auxílio do *software Nvivo*<sup>®12</sup>.

**Figura 1:** Capacidades Centrais da Aprendizagem



Fonte: adaptado da obra de Peter M. Senge, 2018.

Conforme observado na Figura 2, a nuvem de palavras representa os principais assuntos abordados nos depoimentos das enfermeiras ibero-americanas que trabalham no contexto hospitalar. Sendo assim, mediante um consolidado de palavras, termos e sinônimos principais e intermediários relativos à gestão, ao hospital e à liderança, denota-se o interesse e estímulo para o desenvolvimento das competências gerenciais, evidenciadas segundo o grau de relevância existentes entre os códigos encontrados.

**Figura 2:** Nuvem de Palavras com os principais assuntos enunciados.



Fonte: Scopus da pesquisa, Salvador-Bahia, Brasil, 2024.



Quanto aos aspectos éticos, a presente investigação obteve aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa dos principais polos do estudo e atendeu às determinações do Conselho Nacional de Saúde presentes nas Resoluções nº 466/2012 e 510/2016 (Brasil, 2012; 2016). Todas as entrevistadas foram convidadas a participar do estudo e, havendo a assunção, foram orientadas sobre a pesquisa, mediante a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias (participante e pesquisador) através do qual foram informadas sobre o direito de desistência em qualquer etapa do estudo.

Salienta-se que, a fim de preservar o anonimato das participantes, elas foram identificadas pela letra inicial do nome de seu país de origem, seguido do número de ordem das entrevistas, por exemplo: *B1 a B9; E1 a E8 e, P1 a P13*. E, para a estruturação deste estudo, utilizou-se o instrumento *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research*, avaliado, traduzido e validado para a língua portuguesa (Souza *et al.* 2021).

### 3 Resultados

As enfermeiras entrevistadas reconhecem que, no íterim do desempenho das atividades laborais em seu cenário de atuação, há a necessidade de qualificar-se e estar preparado para o enfrentamento das demandas vivenciadas nas instituições hospitalares, que está além das habilidades técnicas apreendidas durante a formação. Esses elementos identificados coadunam com preceitos teóricos de Peter Senge (2018), com as disciplinas de aprendizagem organizacional, emergindo a categoria “*Desenvolvimento da liderança X Interface com as disciplinas de aprendizagem organizacional*” e suas subcategorias: *Domínio pessoal; Modelos mentais; Visão compartilhada; Aprendizagem em equipe e Pensamento sistêmico*.

#### 3.1 Desenvolvimento da liderança x interface com as disciplinas de aprendizagem organizacional

##### 3.1.1 Domínio Pessoal

A importância da busca pelo desenvolvimento da autoliderança e do autorreconhecimento foram expressos nas falas das enfermeiras. Tais elementos condizem com a disciplina do *Domínio pessoal*, que parte do conhecimento e identificação de suas capacidades, potencialidades, fragilidades e limitações existentes. Além disso, as participantes reconhecem que ser exemplo para a sua equipe caracteriza a autoafirmação,



de modo a fortalecer e aprimorar suas competências e habilidades (técnicas e/ou relacionais) para a conquista da valorização e do reconhecimento profissional.

Eu acho que a enfermeira precisa valorizar o espaço que ela tem, com competência, tendo conhecimento, adquirindo habilidade e com atitude de querer fazer, poder de querer e, de poder fazer o que ela pode fazer (B1).

Puede ser que en un momento dado la bolsa de trabajo puede pasar que no tenga nadie cualificado para trabajar en un servicio especial o con limitaciones especiales, en ese caso, lo que se hace es contratar a profesionales que han realizado su formación en esos servicios, o incluso que se ha tenido relación con ellos por llevar su currículum con una formación determinada y coincide con lo que se necesita en la práctica asistencial (E3).

A liderança para mim, vai muito na minha função do papel que tenho e, como enfermeira de cabeceira, eu sempre tive esse papel, eu sempre fui líder do cuidado que prestava e, sempre que tinha dúvidas, me autoafirmava, ou pedia, ou ia à escola para aprender mais (P3).

### 3.1.2 Modelos mentais

De maneira complementar as participantes indicam a necessidade de profissionais que apresentem características motivacionais e versáteis. No entanto, expõem, também, a presença de situações de enfrentamento às mudanças, diante dos comportamentos de resistência dos profissionais inseridos nesse contexto, bem como da atitude daqueles que exercem a liderança. Na ótica de Senge (2018), tais comportamentos configuram a existência dos *Modelos mentais*, devido às concepções arraigadas, que limitam ou impedem os avanços que venham a ocorrer na organização, seja no aspecto individual ou coletivo, bem como, reverberam em seus serviços.

Tínhamos muitas resistências, nós tínhamos na época, muita dificuldade, dificuldades estruturais, operacionais, orçamentárias, de pessoal, né? Muitos conflitos interpessoais, e foi um desafio muito bonito de viver, de vivenciar. Eu comecei a ver que, para que pudesse implantar o processo de qualidade no hospital, eu tinha que alcançar as pessoas e para isso eu tinha que criar estratégias motivacionais (B1).

Pero a día de hoy, ya no se ponen a pensar lo mismo que vamos cambiando, ellos tienen que ser más versátiles y tiene que actualizarse y hoy está en su servicio y mañana está en otro con la formación adecuada, a la ter en su servicio y tener la formación, pero, a la gente le falta no tiene motivación y no son Versátiles, porque muchas veces la persona a mejor muchas veces lo más listo de la clase, pero sí que eso es lo que me ha funcionado el que no se adapta, entonces como toda evolución, el cambio es muy importante, y que los profesionales de la salud como los enfermeros se actualicen es fundamental a la hora de realizar por ejemplo nuevas curas ya que aparecen nuevos materiales constantemente y hay muchas cosas novedosas y nos tenemos que ir acumulando acordando eso, y acomodando el cambio social (E1).

E agora pode perguntar-me “e isso está tudo consistente com os enfermeiros e na equipe toda e porque não?” e naturalmente né, como você sabe, primeiro a resistência à mudança é uma realidade, depois que nem toda a gente vive os



cuidados de enfermagem da mesma forma e depois porque nem todas as lideranças têm o mesmo envolvimento no crescimento das suas equipas (P3).

### 3.1.3 Visão compartilhada

Coadunando com os conceitos da disciplina *Visão compartilhada* de Senge (2018), características comportamentais do líder foram relatadas pelas enfermeiras como: o compartilhamento das ideias, a escuta qualificada e o reconhecimento da visão do grupo, de conhecer as potencialidades e fragilidades da equipe. Esses elementos são percebidos como componente agregador, que propicia a aproximação e engajamento da equipe, no favorecimento da troca de conhecimentos. Tal aspecto é considerado um facilitador para a aquisição de aptidões, a exemplo da autonomia profissional e melhoria dos serviços, como mencionados a seguir:

Eu sempre trabalhei na questão de ouvir as pessoas, compartilhar às pessoas a minha opinião, porque eu não posso só dá a minha opinião, a minha visão, acho que tem que ter a visão de outras pessoas, e eu acho que dessa maneira a gente consegue conquistar as pessoas e fazer com que se envolva (B2).

Podes gestionar de forma diferenciada cada sítio con sus equipos porque yo todo el tiempo digo que la gestión el primer foco necesario en las relaciones interpersonales, tiene que saber cuál es la potencialidad de que sus equipos tiene y cuál la fragilidad que aportan para que pueda a explorar de las personas, buscando potencia o mejor del grupo (E5).

A minha filosofia, minha forma de estar na gestão é ter muita proximidade e muita transparência, muita clareza nas nossas finidades, digamos assim, no sentido de não esconder as coisas, partilhar, desenvolver em conjunto, e, portanto, tudo aquilo que se vai passando, às vezes, que eu chamo de sarrafos, coisas boas e piores, mas que temos necessidade de muitas vezes de não numa forma formal, mas numa forma informal de trocar esses desabafos e procurar algum apoio (P4).

### 3.1.4 Aprendizagem em equipe

Do mesmo modo, nos relatos das enfermeiras entrevistadas, observa-se que o *Domínio pessoal* e a *Visão Compartilhada* são apontados como elementos conectores da *Aprendizagem em equipe*. Nas falas das enfermeiras, as propriedades são sinalizadas na perspectiva de fomentar a compreensão do papel do líder como apoiador e/ou facilitador da aprendizagem para o aprimoramento das capacidades de seus colaboradores, com vistas a atender as carências do local, bem como ao reconhecimento e à valorização das ações de sua equipe.

Em 2000, houve mudança da direção, só para você ter ideia, de 95 a 99, “eu”, e aí não sou eu falando do eu, eu não! Mas, foi eu mesma que treinei pessoalmente todas as pessoas em cargo de coordenação e liderança, nós tínhamos a arte do liderar, durante nove meses treinei todos os coordenadores em liderança. (B1).



Pero yo veo que general la gente trabaja bien, y que el personal altamente se quema por una mala organización esta cansado entre el sueldo, las horas, por cosas que van mermando y eso yo creo que hace que baje la productividad, hay que saber realmente se estuviera mejor organizado yo creo que el personal sanitario daría todavía más de sí. Entonces puedes pensar que el modelo de gestión podría estimular más a las personas (E6).

Eu sou o responsável pela formação em serviço, anualmente nós apresentamos um plano de formação e fazemos também um relatório de formação elaborado ao longo do ano. No planeamento da formação nós temos em conta o que são as expectativas das enfermeiras e as necessidades que reportam, são questionadas diretamente, e em função disso planeamos parte da formação (P8).

### 3.1.5 Pensamento sistêmico

Por fim, o conhecimento da estrutura organizacional, do seu processo de trabalho e das conexões entre os grupos e os serviços são mencionados pelas participantes como essenciais para o entendimento das complexidades inerentes ao ambiente hospitalar. O estímulo dos profissionais foi expresso em uma das falas como um resultado do modelo de gestão. No entanto, na presença de uma má gerência ou até na ausência de um salário digno, os desgastes e a redução da produtividade podem ocorrer, tal qual o entendimento da disciplina do *Pensamento sistêmico* de Senge (2018) sugere, frente às complexidades das relações que existem entre suas estruturas subjacentes.

Do mesmo jeito vem sendo trabalhado com todo o processo de gestão, a regulação né, vou falar o nome da minha gestão porque é uma unidade que é... o coração do hospital, e tem uma interligação com todo mundo. A minha ligação por exemplo, com a chefia de enfermagem enquanto divisão, é ímpar, eu preciso da equipe de enfermagem o tempo inteiro, para admissão, para entender os processos do paciente quanto a desospitalização, alta, transferências, exames, enfim é, essa comunicação o tempo inteiro, diante disso a gente planeja todos os processos, [...] (B7).

Yo veo que general la gente trabaja bien, y que el personal altamente se quema por una mala organización están cansado entre el sueldo, las horas, por cosas que van mermando y eso yo creo que hace que baje la productividad, hay que saber realmente se estuviera mejor organizado yo creo que el personal sanitario daría todavía más de sí. Entonces puedes pensar que el modelo de gestión podría estimular más a las personas (E6).

Se eu não tiver a capacidade de mostrar a estrutura de qualidade que eu quero para aquele serviço, eu tenho uma estrutura de qualidade hospitalar, e tem a missão, tem a visão, os princípios, os valores... ok! Mas, isso tem que ser muito ajustado no meu serviço, e eu tenho que dizer as pessoas o porquê que nós vamos... se nós não tivermos liderança que consigam perfeitamente, evidenciar que, o caminho é por aqui, teremos depois alguma dificuldade na consistência do cuidado da enfermagem na sua globalidade e no seu todo (P3).



#### 4 Discussão

O aperfeiçoamento e o fortalecimento das competências gerenciais pelos enfermeiros são reconhecidos na fala das participantes, como o desejo em adquirir, aprimorar e qualificar as aptidões para os serviços, tendo como pontos de partida a Gestão e a Liderança. No Brasil, apesar de estarem inseridas em seu processo formativo generalista, conforme instituído nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) em 2001 (Brasil, 2001). Há a ocorrência de uma lacuna ou *Gap* de formação, o que mostra essa prática como uma fragilidade ou limitação dos profissionais para o desempenho das atividades laborais em seu cenário de atuação.

Do mesmo modo, essa lacuna foi verificada em uma pesquisa de mapeamento das competências que são ensinadas na graduação em enfermagem. No estudo, observou-se a existência da oferta de estímulo para uma maior apreensão de conhecimentos específicos, em detrimento do aprendizado e/ou prática de algumas competências, a exemplo da Liderança (Peres *et al.* 2017).

Ainda em relação à formação, um estudo internacional aponta que visualizar atitudes em seus professores, como a participação em espaços políticos de discussão sobre a profissão, será útil para o fomento do pensamento crítico e da liderança. Tal possibilidade é descrita como competências-chave para o fortalecimento de um exercício profissional que permita o posicionamento da enfermagem em suas diferentes esferas de atuação (Fernández-Silva *et al.* 2020). Isso também é corroborado por uma investigação que demonstra, na prática baseada em evidências, a necessidade do desenvolvimento de competências de liderança por discentes da graduação em enfermagem, inclusive por enfermeiros da prática clínica (Ferreira; Bueno; Lomba, 2021).

Assim, no que concerne ao conhecimento das disciplinas de aprendizagem organizacional, para o aprimoramento das competências gerenciais pelas enfermeiras que exercem suas práticas em hospitais universitários, pode-se constatar o interesse dessas profissionais em fomentar o desenvolvimento da liderança pelos enfermeiros nos diversos níveis da organização, como um meio de fortalecimento e empoderamento da categoria (Pacheco-Pérez *et al.* 2021). Todavia, observa-se que a ausência de reconhecimento e apoio da classe suscita no despreparo desses profissionais, o que pode comprometer a efetividade dos seus serviços (Ferracioli *et al.* 2020).

Em relação às disciplinas de aprendizagem organizacional, descrito por Senge (2018), o *Domínio pessoal* emerge como atributos específicos, considerados



indispensáveis para o desempenho das atividades laborais pelo enfermeiro-líder. Expressadas pela autoliderança, autorreconhecimento, inspiração, inteligência emocional, empatia, domínio das competências e procura pela afirmação mediante a valorização profissional. Ao vislumbrar possibilidades e potencialidades da liderança pelas enfermeiras, elas relatam que, para o seu exercício, desafios e dificuldades se fazem presente. Entretanto, as mesmas enfermeiras reconhecem a necessidade da busca pessoal para o aprimoramento de aptidões, assim como percebem que o estímulo para o desenvolvimento de uma liderança voltada para as relações impacta significativamente na cultura e no clima organizacional, refletidas na melhoria dos seus serviços, mediante o estabelecimento de uma cultura de qualidade (Cummings *et al.* 2018).

Ademais, a autoliderança surge como um recurso auto influenciador para a criação do direcionamento a ser tomado. Isto é, a autoliderança passa a ser uma motivação para fomentar a mudança de comportamento, dada a relevância do papel exercido frente às ações de sua equipe (Rosser, 2021). Assim, o autorreconhecimento revela-se nos momentos de incertezas e é exteriorizado na necessidade de se exigir melhores condições de trabalho. Como exemplo disso, tem-se a situação vivenciada durante a pandemia COVID-19, evidenciada pelas duras jornadas e sobrecargas de trabalho, resultantes do subdimensionamento de pessoal (Backes *et al.* 2021). Além disso, o comportamento de resistência às mudanças, no âmbito da organização individual/coletiva, foi citado por algumas enfermeiras como posturas comumente presentes, na ocorrência de incentivos para o desenvolvimento da liderança pelos enfermeiros.

No tocante aos *Modelos mentais*, a presença de tal postura pode ter influência das teorias: *Fayolista* das estruturas organizacionais; *Taylorista* com a divisão do trabalho; e *Fordista*, orientado para as tarefas; modelos clássicos da administração no qual se define que apenas as pessoas em cargo ou posição de chefia/autoridade podem desempenhar o papel de liderança na organização (Lorenzetti *et al.* 2014; Senge, 2018). Essas ideias são internalizadas e limitadas, pois demonstram as formas familiares de pensar e agir das pessoas (Costanzo, 2017). Ainda assim, um estudo que examinou a influência da liderança empreendedora no comportamento de trabalho de inovação dos enfermeiros e suas dimensões descreve a importância do desenvolvimento dessa competência para a eficácia das ações e melhoria do comportamento, no ambiente de trabalho (Bagheri; Akbari, 2017).

Em vista disso, tem-se, no compartilhamento das ideias, a escuta qualificada e o reconhecimento da visão do grupo como formas de promover a integração e o



engajamento da equipe, dado o interesse em comum. São elementos que estão presentes na disciplina da *Visão compartilhada*, descrita por Senge (2018), e são entendidos como imagens que pertencem às pessoas que fazem parte da organização, trazendo um senso de comunidade, resultante do comprometimento mútuo, que dá corpo e coerência às atividades executadas. Tais características de uma liderança transformacional impactam significativamente no comprometimento organizacional do enfermeiro, refletido no empoderamento psicológico, aprimoramento e bem-estar laboral (Iqbal; Fatima; Naveed, 2020).

Dessa forma, a *Visão compartilhada*, juntamente com o *Domínio pessoal*, corrobora para a *Aprendizagem em equipe* nos mais variados espaços de atuação do líder. Tal junção favorece a criação de redes como um recurso similar aos *briefings* que facilitam a comunicação e potencializam a aprendizagem por meio das experiências, possibilitando a aquisição de conhecimentos, segurança, autoeficácia e desenvolvimento de competências, a exemplo da liderança (Alhaj Ali *et al.* 2020).

Assim, para se ter um *Pensamento sistêmico* quanto ao desenvolvimento da liderança, deve-se considerar o conhecimento das complexidades inerentes ao seu cenário de atuação, bem como de suas estruturas subjacentes, na qual se espera que o hospital, enquanto organização de ensino, apresente um modelo de gestão e de liderança que fomente a criatividade e tenha as experiências como espaços de criação e de compartilhamento de saberes entre os profissionais inseridos nesse contexto (Stein Backes, 2022).

## 5 Conclusão

As similitudes dos achados encontrados neste estudo expressam a percepção das enfermeiras Ibero-americanas acerca do desenvolvimento da liderança no cenário dos hospitais universitários, sendo assim, foram identificados elementos das disciplinas de aprendizagem organizacional, consoantes com os preceitos teóricos de Peter Senge (2018).

No tocante ao *Domínio pessoal*, tem-se como o ensejo dessas enfermeiras ser exemplo, de se autoliderar, de autoconhecer-se e autoafirmar-se, mediante a busca pelo aprimoramento das práticas, assim como pela busca da melhoria das relações individuais e coletivas. No que tange às transformações, os *Modelos mentais* são demonstrados pelos comportamentos de resistência frente às situações de enfrentamento às mudanças, que,



por sua vez, reverberam na organização de modo a limitar ou dificultar a realização dos seus processos.

Além disso, o reconhecimento da visão do grupo representou um componente agregador, tanto quanto a *Visão compartilhada* que, para o desempenho da liderança pelas enfermeiras, faz-se necessário com o apoio à integração e o engajamento dessas profissionais. A *Aprendizagem em equipe* também é consoante com tais aspectos, tendo, na figura do(a) líder, um apoiador, facilitador da aprendizagem e do aprimoramento das capacidades, sejam elas individuais ou coletivas.

Em um aspecto maior, há a importância de conhecer como os processos nos HUS funcionam, igualmente ao *Pensamento sistêmico*, que aponta para o entendimento sobre que forma tais processos se propagam pela organização, de modo a influenciar seus resultados, assim como limitando suas ações, as quais, em suma, podem comprometer ou dificultar a atuação da liderança por essas profissionais nos serviços.

Em síntese, este estudo tem potencial para ensejar transformações nos serviços no que tange ao desenvolvimento da liderança em diversos ambientes por onde a atuação profissional em enfermagem ocorrer.

Apesar da investigação ter ouvido somente mulheres, enfermeiras, atuantes no ambiente hospitalar, recorreu-se à teoria de Senge, a partir das disciplinas de aprendizagem organizacional, por se encontrar estabelecida no âmbito da administração, possibilitando uma melhor interpretação dos dados e reflexão dos conceitos atinentes à liderança.

Cabe salientar que, para além de mudanças, ele pode ser usado como instrumento para nortear a reflexão e a qualificação de profissionais no campo de trabalho. Em adição, este estudo serve como guia na formação de estudantes de enfermagem, futuros enfermeiros, posto que demonstra desafios a serem enfrentados no campo de atuação profissional. Tem, ainda, aplicabilidade no ensino e extensão, pois possibilita, inclusive, seu uso como roteiro para atividades de simulação realística, estudos de caso, debates, encenações e outras metodologias ativas aplicadas ao ensino superior.

Ademais, recomenda-se a realização de outros estudos com metodologias diversas, a exemplo dos estudos quantitativos (transversais, de corte, de tendência). Também, é importante investigar a perspectiva da liderança com outros grupos sociais, cujas influências comportamentais podem ser distintas e as minúcias possam ser observadas com perspicácia diferente. As futuras investigações podem ser para fins de



comparação, ou para aprofundamento e discussão dos resultados obtidos, incrementando o conhecimento sobre o fenômeno da liderança, especialmente, na grande área da saúde.

## Referências

ALHAJ ALI, A.; MILLER, E.; BALLMAN, K.; BAKAS, T.; GEIS, G.; YING, J. The impact of debriefing modalities on nurse practitioner students' knowledge and leadership skills in managing fatal dysrhythmias: A pilot study. **Nurse Education in Practice**, New York, v. 42, n. 102687, p. 1-8, jan. 2020. DOI <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.102687>

ALVES, A. G.; MARTINS, C. A.; PINHO, E. S.; TOBIAS, G. C.; BARBOSA, M. A. Estudo da prática pedagógica na formação de enfermeiros com uso de uma Grounded Theory. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 7, n. 15, p. 414, 23 Dec. 2019. DOI <https://doi.org/10.33361/rpq.2019.v.7.n.15.191>

AMESTOY, S. C.; TRINDADE, L. de L.; SILVA, G. T. R. da; SANTOS, B. P. dos; REIS, V. R. dos S. S.; FERREIRA, V. B. Leadership in nursing: from teaching to practice in a hospital environment. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, 7 Aug. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2016-0276>

AMITAY, M.; POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Leadership styles and organizational learning in community clinics. **The Learning Organization**, Reino Unido, v. 12, n. 1, p. 57–70, Feb. 2005. <https://doi.org/10.1108/09696470510574269>

BACKES, M. T. S.; HIGASHI, G. D. C.; DAMIANI, P. da R.; MENDES, J. S.; SAMPAIO, L. de S.; SOARES, G. L. Working conditions of Nursing professionals in coping with the Covid-19 pandemic. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 42, n. spe, p. 1-8, feb. 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200339>

BAGHERI, A.; AKBARI, M. The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation Behavior. **Journal of Nursing Scholarship**, Indianapolis, v. 50, n. 1, p. 28–35, oct. 2017. DOI : <https://doi.org/10.1111/jnu.12354>

BIRLESON, P.; BRANN, P. Reviewing the learning organisation model in a child and adolescent mental health service. **Australian Health Review**, Australia, v. 30, n. 2, p. 181-94, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1071/ah060181>

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem, Medicina e Nutrição**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução Nº 466 do Conselho Nacional de Saúde, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa com seres humanos. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução Nº 510, de 7 de abril de 2016. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2016.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Reflecting on Reflexive Thematic Analysis. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, London, v. 11, n. 4, p. 589–597, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>



CASSIANI, S. H. de B.; LIRA NETO, J. C. G. Nursing Perspectives and the “Nursing Now” Campaign. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 71, n. 5, p. 2351–2352, oct. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2018710501>

COSTANZO, A. J. Just a Nurse, or a Bedside Leader? **AJN, American Journal of Nursing**, New York, v. 117, n. 3, p. 11, mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1097/01.naj.0000513264.28732.41>

CRISP, N.; IRO, E. Nursing Now campaign: raising the status of nurses. **The Lancet**, New York, v. 391, n. 10124, p. 920–921, mar. 2018. DOI : [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(18\)30494-x](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(18)30494-x)

CUMMINGS, G. G.; TATE, K.; LEE, S.; WONG, C. A.; PAANANEN, T.; MICARONI, S. P.M.; CHATTERJEE, G. E. Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work environment: a Systematic Review. **International Journal of Nursing Studies**, Oxford, v. 85, n. 1, p. 19–60, sep. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>

FERNÁNDEZ-SILVA, C.A.; RIQUELME-RIVERA, M.I.; CANNobbio-CHIGUAY, C.A.; PILQUINAO, B. Conocimientos, actitudes y motivaciones respecto a la afiliación al colegio de enfermeras en docentes universitarios. **Enfermería Universitaria**, México, v. 17, n. 1, p. 64-75, feb. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22201/eneo.23958421e.2020.1.705>

FERRACIOLI, G. V.; OLIVEIRA, R. R. de; SOUZA, V. S. de; TESTON, E. F.; VARELA, P. L. R.; COSTA, M. A. R. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. **Enfermagem em Foco**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 15-20, jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.2254>

FERREIRA, M.; BUENO, A.; LOMBA, M. Curso de Licenciatura em Enfermagem: Panorama do ensino de liderança em Portugal. **Revista de Enfermagem Referência**, Coimbra, v. V, n. Supl 8, p. 1-6, dec. 2021. DOI: <https://doi.org/10.12707/rv20203>

FUSARI, M. E. K.; MEIRELLES, B. H. S.; LANZONI, G. M. de M.; COSTA, V. T. Best leadership practices of nurses in hospital risk management: case study. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 42, n. spe, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200194>

ICN. International Council of Nurses. **ICN snapshot survey: In the Year of the Nurse and the Midwife** approximately only half the countries of the world have a Chief Nursing Officer. Geneva. 2020.

IQBAL, K.; FATIMA, T.; NAVEED, M. The Impact of Transformational Leadership on Nurses’ Organizational Commitment: A Multiple Mediation Model. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education**, Suíça, v. 10, n. 1, p. 262–275, dec. 2020. DOI : <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010021>

JEONG, S. H.; LEE, T.; KIM, I. S.; LEE, M. H.; KIM, M. J.. The effect of nurses’ use of the principles of learning organization on organizational effectiveness. **Journal of Advanced Nursing**, Sidney, v. 58, n. 1, p. 53–62, apr. 2007. Doi : <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04206.x>

KAPLAN, C. D.; KORF, D.; STERK, C. Temporal and Social Contexts of Heroin-Using Populations An Illustration of the Snowball Sampling Technique. **The Journal of Nervous and Mental Disease**, Chicago, v. 175, n. 9, p. 566–574, sep. 1987. DOI: <https://doi.org/10.1097/00005053-198709000-00009>



KUMAR, J. K. An Insight into Health Care Setup in National Capital Region of India using Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ)- A Cross-Sectional Study. **Journal of Clinical and Diagnostic Research**, India, v. 10, n. 6, p. 1-5, jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.7860/jcdr/2016/16186.7898>

LORENZETTI, J.; ORO, J.; MATOS, E.; GELBCKE, F. L. Work organization in hospital nursing: literature review approach. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Santa Catarina, v. 23, n. 4, p. 1104–1112, oct. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-07072014001510012>

LYMAN, B.; HAMMOND, E. L.; COX, J. R. Organisational learning in hospitals: A concept analysis. **Journal of Nursing Management**, Oxford, v. 27, n. 3, p. 633–646, nov. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1111/jonm.12722>

MASOOD, M.; AFSAR, B. Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. **Nursing Inquiry**, Carlton, v. 24, n. 4, p. e12188, feb. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/nin.12188>

MENDES, I. A. C.; SILVA, Í. R.; VENTURA, C. A. A.; ALMEIDA, E. W. S.; SILVA, M. C. N. da. Nursing Now Brazil Campaign: alignments with global evidence for the development of national nursing. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 42, n. spe, p. 1-10, apr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200406>

MOREIRA, M. R. C.; XAVIER, S. P. L.; MACHADO, L. D. S.; SILVA, M. R. F. da; MACHADO, Maria de Fátima Antero Sousa. Enfermagem na pandemia da COVID-19: análise de reportagens à luz da Teoria do Reconhecimento. **Enfermagem em Foco**, Brasília, v. 11, n. 1 (spe), p. 116-123, aug. 2020. DOI <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2020.v11.n1.ESP.3581>

OCHO, O. N.; WHEELER, E.; RIGBY, J.; TOMBLIN MURPHY, G. Core competencies and challenges among nurses transitioning into positions of leadership – a Caribbean perspective. **Leadership in Health Services**, Toronto, v. 34, n. 33, p. 333-347, aug. 2021. DOI : <https://doi.org/10.1108/lhs-03-2021-0014>

OUDEJANS, S. C. C.; SCHIPPERS, G. M.; SCHRAMADE, M. H.; KOETER, M. W. J.; VAN DEN BRINK, W. Measuring the learning capacity of organisations: development and factor analysis of the Questionnaire for Learning Organizations. **BMJ Quality & Safety**, London, v. 20, n. 4, p. 307–313, feb. 2011. Doi : <https://doi.org/10.1136/bmjqs.2010.042556>

PACHECO-PÉREZ, L. A.; RUIZ-GONZÁLEZ, K. J.; GUEVARA-VALTIER, M. C.; GUTIÉRREZ-VALVERDE, J. M.; ORTIZ-FÉLIX, R. E. Cuidado al personal de enfermería desde la perspectiva del supervisor en el contexto hospitalario. **Ciencia y enfermería**, Concepción, v. 27, n. 9, p. 1-9, 2021. DOI <https://doi.org/10.29393/ce27-9cplp50009>

PADILHA, M. I. From Florence Nightingale to the covid-19 pandemic: the legacy we want. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Santa Catarina, v. 29, n. e20200327, p. 1-13, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-265x-tce-2020-0327>

PAHO. Pan American Health Organization. **Year of the nursing and the midwife**. Washington, DC: PAHO, 2020.

PERES, A. M.; EZEAGU, T. N. M.; SADE, P. M. C.; SOUZA, P. B. de; GÓMEZ-TORRES, D. Mapping competencies: identifying gaps in managerial nursing training. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Santa Catarina, v. 26, n. 2, p. 1-8, apr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017006250015>



PINHEIRO, K. de F.; BORGES, Â. M. C. Os efeitos da ebserh na gestão dos recursos humanos dos hospitais universitários federais. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, Salvador, v. 43, n. 247, p. 452, dec. 2019. <https://doi.org/10.25247/2447-861x.2019.n247.p452-477>

ROSSER, E. A. Reflections: The Responsibility of Doctoral Nurses to Lead a Change in Practice. **Aquichan**, Colômbia, v. 21, n. 2, p. 1-8, jun. 2021. DOI <https://doi.org/10.5294/aqui.2021.21.2.4>

SALVAGE, J.; WHITE, J. Our future is global: nursing leadership and global health. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 28, n. e3339, p. 1–7, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4542.3339>

SANTOS, I. A. R. dos.; AMESTOY, S. C.; SILVA, G. T. R. da.; BACKES, V. M. S.; SILVA, C. C. R. da.; CONCEIÇÃO, M. M. da.; GÓIS, R. M. O. de. Theoretical-practical articulation of the continuous learning of leadership in Nursing in light of Peter Senge. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 74, n. 4, p. 1-8, 2021a. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1200>

SANTOS, I. A. R. dos.; AMESTOY, S. C.; SILVA, G. T. R. da.; BACKES, V. M. S.; VARANDA, P. A. G.; VIRGENS, C. D. R. das. Methodological approaches that facilitate the constant learning in nursing leadership. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 42, n. e20200175, 2021b. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200175>

SANTOS, I. A. R. dos.; AMESTOY, S. C.; SILVA, G. T. R. da.; SILVA, I. N. C.; SANTOS, A. S.; JESUS, E. L. S. M. de.; GÓIS, R. M. O. de.; CONCEIÇÃO, M. M. da. Disciplinas de aprendizagem organizacional para o desenvolvimento de enfermeiros-líderes. **REME-Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 26, n. e-1455, dec. 2022. DOI: <https://doi.org/10.35699/2316-9389.2022.38000>

SANTOS, I.; AMESTOY, S.; SILVA, G. Desenvolvimento da liderança por enfermeiros: Ensaio teórico reflexivo à luz da organização de aprendizagem de Peter Senge. **Revista de Enfermagem Referência**, Coimbra, v. VI, n. 1, p. 1-7, nov. 2022. DOI: <https://doi.org/10.12707/rv21117>

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: Neto GZ, OP Traduções. 35. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2018.

SILVA, G. T. R. da.; SANTOS, I. A. R. dos.; CONCEIÇÃO, M. M. da.; GÓIS, R. M. O. de.; SANTOS, A. S.; AMESTOY, S. C.; EVANGELISTA, R. A.; CANTARINO, M. S. G.; BUENO, A. de A.; QUEIROS, P. J. P. Fatores influenciadores do processo decisório de enfermeiros em hospitais universitários ibero-americanos. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 30, n. e3563, p. 1–10, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.5648.3563>

SOUZA, V. R. dos S.; MARZIALE, M. H. P.; SILVA, G. T. R.; NASCIMENTO, P. L. Tradução e validação para a língua portuguesa e avaliação do guia COREQ. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 34, n. eAPE02631, p. 1–9, 2021. DOI: <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2021ao02631>

STEIN BACKES, D.; GOMES, R. C. de C.; RUPOLO, I.; BÜSCHER, A.; DA SILVA, M. J. P.; FERREIRA, C. L. de L. Leadership in Nursing and Health Care in the Light of Complexity Thinking. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 56, n. e20210553, p. 1–7, 2022. <https://doi.org/10.1590/1980-220x-reeusp-2021-0553en>



YAGHOUBI, M.; RAEISI, A. R.; AFSHAR, M.; YARMOHAMMADIAN, M. H.; HASANZADEH, A.; JAVADI, M.; ANSARY, M. The relationship between learning organization and organizational commitment among nursing managers in educational hospitals of Isfahan University of Medical Sciences in 2008-9. **Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research**, India, v. 15, n. 2, p. 83–9, 2010. Available in: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3093178>. Accessed on: 5 Oct. 2021.

WHO. World Health Organization. **State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership**. World Health Organization, Suíça, 2020.

**Recebido em:** 14 de maio de 2024.

**Aceito em:** 04 de abril de 2024.