

O POTENCIAL DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL PLANEJADA NA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM ENFERMAGEM E SAÚDE¹

Luana Cássia Miranda Ribeiro*
Denize Bouttelet Munari**
Ana Lucia Queiroz Bezerra***
Daniela Oliveira Pontes****

RESUMO

O estudo teve como objetivo descrever a mudança organizacional planejada como referencial teórico-metodológico e sua aplicabilidade na produção do conhecimento em enfermagem e saúde. Reflexão teórica elaborada a partir de uma exploração assistemática da literatura e da experiência dos pesquisadores em realizar estudos utilizando esse referencial. A reflexão foi organizada articulando-se três principais eixos. No primeiro, discutiu-se o conceito de mudança organizacional, sua importância e desafios na área de saúde. O segundo apresentou a mudança organizacional planejada como método de pesquisa na produção do conhecimento e, por fim, o terceiro ressaltou os efeitos do uso da mudança organizacional no contexto da enfermagem e saúde. Conclui-se que a mudança organizacional planejada consiste em um referencial teórico-metodológico importante para o desenvolvimento de propostas de mudanças no campo da enfermagem e saúde, por ser capaz de promover empoderamento dos sujeitos, protagonismo coletivo e visão compartilhada, o que resulta em espaço para inovações.

Palavras-chave: Inovação Organizacional. Conhecimento. Metodologia. Pesquisa em Administração de Enfermagem. Enfermagem.

INTRODUÇÃO

A área da saúde tem se adaptado às transformações ocorridas no mundo decorrentes da globalização e das exigências de mudanças organizacionais que sejam capazes de refletir sobre a cultura e o clima organizacional, de forma a tornar o trabalho mais produtivo, real e agradável⁽¹⁻²⁾. Tais processos de mudanças exigem das instituições uma análise dos desafios decorrentes das pressões internas e externas, bem como ações adequadas para liderar/motivar as pessoas na implementação das transformações. Nesse contexto, as resistências são comuns, especialmente, quando envolvem controle de desempenho, custos e qualidade⁽¹⁻²⁾.

Para o enfrentamento dessas novas demandas, a adoção de metodologias para produção de conhecimentos em estratégias motivadoras é fundamental para influenciar positivamente o processo de gestão. Estas impactam a mudança de atitude das pessoas, trabalhando a resistência e produzindo melhoria na qualidade dos serviços e na sociedade⁽³⁾.

A enfermagem tem sido protagonista nos processos de mudanças em serviços de saúde e na

gestão, pela articulação entre os profissionais e os serviços nos diversos setores⁽¹⁻²⁾. Por esse motivo, a busca por estratégias e métodos que facilitem a implementação de mudanças e promovam inovação é uma questão de prioridade. Esse fato tem sido apontado como lacuna do conhecimento em estudos que sugerem necessidade de maior esforço para melhor qualificar a gestão⁽³⁻⁶⁾ e garantir cuidado seguro aos pacientes⁽⁷⁾.

Por compreendermos a importância de buscar métodos mais adequados na produção de conhecimentos com inovação e impacto na prática, propusemos a presente reflexão teórica que teve como objetivo descrever a mudança organizacional planejada como referencial teórico-metodológico e sua aplicabilidade na produção do conhecimento em enfermagem e saúde. Essa reflexão se desenhou a partir de uma exploração assistemática da literatura e da experiência dos pesquisadores no desenvolvimento de intervenções com base nesse referencial. Na organização do texto, conceituamos a mudança organizacional, sua importância e desafios na área da saúde; descrevemos os conceitos fundamentais de mudança organizacional planejada (MOP) e,

¹ Reflexões provenientes de tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás (FENUFG).
Financiamento: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás

*Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, (FENUFG). Goiânia, Goiás. Brasil. E-mail: luaufig@yahoo.com.br. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4254-2030>.

**Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente da FENUFG. Goiânia, Goiás. Brasil. E-mail: boutteletmunari@gmail.com. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-2225-770X>.

***Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente da FENUFG. Goiânia, Goiás. Brasil. E-mail: analuciaqueiroz@uol.com.br. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6439-9829>.

****Enfermeira. Mestre em Biologia Experimental. Docente do DENF/UNIR. Porto Velho, Rondônia. Brasil. E-mail: danielaopontes@hotmail.com. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7280-0638>.

finalmente, os efeitos do uso desse referencial e suas contribuições para a prática em enfermagem e saúde.

A mudança organizacional, sua importância e desafios na área de saúde

A mudança consiste em qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possa ter consequências relevantes de natureza positiva ou negativa para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional⁽⁸⁾.

No contexto organizacional, a implementação de qualquer processo de mudança se organiza em torno de uma diversidade de aspectos que envolvem a identificação do que se pretende mudar e suas razões, quais metas se pretende atingir, os valores organizacionais que se deseja preservar ou modificar, as estratégias a serem adotadas e, sobretudo, basear-se em um modelo de gestão capaz de minimizar as possíveis resistências^(2,8). Entender essa complexidade dever ser prevista no planejamento para a mudança⁽²⁾.

A mudança organizacional é caracterizada por um conjunto de ações, implementação de novos processos e oportunidade de inovação e de incorporação de hábitos e posturas. É um movimento influenciado por fatores que se relacionam internamente, considerando os envolvidos no processo, os recursos disponíveis, a percepção da necessidade da mudança, a cultura organizacional, o modelo de gestão e as variantes externas relacionadas à situação política, econômica, legal, tecnológica e social⁽⁸⁾.

No âmbito da saúde, por se tratar de um ambiente excepcionalmente complexo, com dificuldades estruturais e organizacionais, mudanças são inevitáveis para se garantirem melhorias na qualidade, na segurança do paciente e saúde dos trabalhadores^(5,6). As instituições de saúde necessitam de modificações organizacionais que sejam capazes de refletir sobre a cultura organizacional e a subjetividade dos trabalhadores dessa área, de forma a tornar o trabalho mais produtivo e agradável⁽⁹⁾. Apesar dessa necessidade, mudanças na área da saúde são complexas pela influência do modelo de administração clássica e de resistências a novos modelos gerenciais^(2,5).

A complexidade da mudança está justamente em conciliar a capacidade de gerar inovação, superando antigos comportamentos. Esse processo é complexo, pois sofre interferência da resistência natural sistêmica

devido a forças sociais que coexistem, as quais conduzem as pessoas a buscarem um espaço de equilíbrio⁽¹⁰⁾.

Assim, o modelo de gestão adotado na condução de projetos de mudança também é fundamental para o seu sucesso. Devem ser considerados aqueles que atendem às demandas da sociedade emergente que consistem na evolução tecnológica, na agilidade das informações (interatividade), no gerenciamento da cultura organizacional que priorize o investimento em aprendizado e desenvolvimento de competências para mudança de perfil das pessoas^(5,7-8).

Modelos que se baseiam no compromisso com as pessoas⁽¹⁻²⁾ e na liderança compartilhada^(2,4-5) impulsionam processos de aprendizado para novas maneiras de agir, novas crenças e atitudes, o que dá sustentabilidade aos processos de mudança^(1,6,10). Na área da saúde, têm sido apontados como favoráveis à incorporação de inovação e às mudanças de comportamento organizacional⁽²⁻⁶⁾.

Nesses modelos, o trabalho em equipe é considerado como fundamento dos processos de mudanças⁽¹¹⁾ e viabilizado, sobretudo, pela potencialidade de mobilizar recursos de aprendizagem, envolvendo o pensamento sistêmico, o aprimoramento dos modelos conceituais, a comunicação e o diálogo e a visão pessoal e compartilhada do processo⁽¹¹⁻¹³⁾.

A seguir descrevemos os fundamentos da MOP e seus efeitos na prática em enfermagem e saúde.

A MOP como método de pesquisa e intervenção na produção do conhecimento em enfermagem e saúde

A MOP é apontada como uma das abordagens capazes de promover avanços na gestão organizacional⁽¹¹⁻¹²⁾, por mobilizar as pessoas a pensarem o processo de mudança identificando as potencialidades do ser humano como o grande agente da mudança⁽¹⁴⁾.

Essa teoria surge a partir dos fundamentos da pesquisa-ação⁽¹⁰⁾, que consiste em uma investigação que conduz à ação social e tem como objetivo principal o de promover, por meio das relações intergrupais, a mudança de comportamento dos envolvidos. Por natureza, trata-se de um processo colaborativo que permite associar o processo de investigação à resolução de problemas práticos de um grupo ou organização⁽¹⁰⁾.

A Mudança Organizacional Planejada (MOP) consiste em uma modalidade da pesquisa-ação,

adequada ao contexto organizacional, constituindo-se ferramenta prática e pertinente quando se pretende a implementação de mudanças^(10,12,14).

Esse tipo de pesquisa se baseia numa relação colaborativa entre o pesquisador e os participantes, permitindo análise dos problemas e busca de soluções de interesse coletivo. Assim, é possível mobilizar os participantes a assumirem juntos o compromisso com a mudança esperada, partindo do ponto de vista e das necessidades reconhecidas importantes para os sujeitos do processo^(11-12,14). Por essa razão, a MOP promove a valorização da capacidade de aprendizado, da produção de conhecimento e da participação no processo de tomada de decisões do grupo participante⁽¹¹⁾.

A MOP se desenvolve em três etapas, de forma cíclica, que compreende: o **descongelamento** (é o diagnóstico das percepções dos participantes, resultante do domínio e análise das forças impulsoras e restritivas no contexto organizacional), a **ação** (planejamento e implementação das mudanças e aprendizado de novas formas de comportamentos e propostas de mudanças) e o **recongelamento** (avaliação do que foi apreendido - recongelar as novas percepções em busca de equilíbrio para garantir novos comportamentos)^(3,10-12,14).

Por ser mobilizada a partir da visão e desejo do grupo, a mudança é mais bem sucedida, pois parte do interesse coletivo⁽¹⁰⁾. O próprio processo grupal facilita a adoção e a permanência de boas práticas acordadas entre os membros. As forças grupais positivas de coesão, o compromisso e a pertencência é que facilitam e mantêm os novos acordos implementados com a mudança proposta. Além disso, nesse ambiente em que é cultivada a corresponsabilidade, há espaço para a expressão e incorporação da criatividade e de potencialização do compromisso entre as pessoas envolvidas^(10-12,14-15).

Embora a MOP se baseie em um dos modelos mais antigos de gestão da mudança, ela se aplica ao contexto contemporâneo e consiste em alicerce para os processos de mudança no contexto da saúde e da enfermagem, sendo atual para os dias de hoje^(3, 13-20).

Efeitos do uso da MOP no contexto da enfermagem e saúde

Uma revisão assistemática de literatura identificou evidências do uso da MOP na gestão em saúde e enfermagem, mostrando que a teoria oferece sustentação não apenas para a implementação de novas

tecnologias e/ou processos^(14-16, 18, 20), mas também para fortalecer o grupo de participantes para empreender inovações nas organizações^(3,11, 17,19).

Esses estudos, de modo geral, sustentam que a MOP, ou parte dela, aplicada no campo da enfermagem e saúde deve ser precedida pela busca do comprometimento de todos os integrantes da organização ou, pelo menos, daqueles diretamente envolvidos. Embora os gestores da mudança sejam fundamentais, as pessoas envolvidas é que a tomam possível por sua capacidade de criar e de romper as formas habituais de pensar e agir^(2,5-6,11,13). No campo da saúde, a aquisição do conhecimento e a possibilidade de mudança da prática passam pela mobilização dos profissionais e seus talentos como base para a produção de inovação⁽⁹⁾.

Os efeitos produzidos na prática mostram que a MOP se mostra eficiente na implementação de novas tecnologias ou processos em serviços de saúde, pois impulsiona os profissionais envolvidos a se comprometerem com as mudanças que virão.

No que diz respeito a esses estudos, destacamos alguns que apontam resultados positivos na gestão de mudanças. Estudo realizado no Irã⁽²⁰⁾ demonstrou práticas mais apropriadas para melhorar a documentação dos cuidados de enfermagem. Na perspectiva dos autores, a participação dos profissionais, a responsabilidade gerencial, a adesão dos enfermeiros aos padrões de documentação, a melhoria do estilo de liderança e o monitoramento e controle contínuos foram importantes ganhos da investigação.

Também relacionado à documentação em saúde, pesquisa realizada na Coreia do Sul⁽¹⁴⁾ mostrou que as mudanças implementadas por meio do uso da MOP favoreceram a melhoria de registro de dados dos pacientes, tomando o serviço médico mais preciso e eficiente. Assim, a instituição pode fornecer aos pacientes serviços de saúde mais aprimorados e melhorar a eficácia do trabalho do hospital.

De igual forma, outros três estudos mostraram evidências de avanços na prática clínica, um deles relacionado à melhoria dos cuidados ao paciente em estado terminal⁽¹⁵⁾ e outro na implementação de um novo modelo de atendimento à beira do leito com colaboração interprofissional⁽¹⁸⁾. O terceiro deles descreveu a implementação e sistematização do serviço de gestão de medicamentos que atende mulheres com câncer de mama, sendo esse o único nessa linha desenvolvido no Brasil⁽¹⁶⁾.

Esses resultados apontam como a MOP é eficiente

para favorecer o compromisso coletivo na implementação de novas rotinas de trabalho, sustentando mudanças para apoiar resultados de cuidados seguros e de alta qualidade.

Outros estudos destacaram o potencial da MOP no fortalecimento do desempenho profissional como estratégia de preparação para mudanças de cultura organizacional. Estudo brasileiro⁽³⁾ apresentou o mapeamento do diagnóstico do campo de forças em equipes de saúde da família como forma de oferecer aos gestores caminhos para implementação de mudanças para melhoria do desempenho das equipes. Outra pesquisa demonstrou como se pode melhorar a capacidade de liderança dos gerentes de saúde⁽¹⁷⁾, aspecto também reforçado por uma revisão⁽¹⁹⁾ que identificou evidências sobre os efeitos do uso da pesquisa-ação no desenvolvimento da liderança em enfermagem.

Esses últimos estudos destacam, como eixo comum, a capacidade do método em promover o empoderamento dos participantes da pesquisa, sua autonomia, satisfação no trabalho e reflexão crítica coletiva. Esses elementos parecem contribuir para fortalecer os profissionais envolvidos nas investigações e, por isso, facilitam que as mudanças sejam mais permanentes e consistentes.

Outro aspecto, comum a todos os estudos, é a busca por qualidade. Em todas as pesquisas em que se utilizou a MOP, o que motivou a intervenção foi a busca por melhoria da qualidade do serviço em algum processo ou tecnologia. As etapas bem definidas e estruturadas da metodologia possibilitam que sejam explorados todos os aspectos positivos nos serviços e também o seu potencial para propor e testar melhorias. Entre esses aspectos, o desenvolvimento das pessoas envolvidas é sempre uma constante.

Também fica evidente, na maioria dos estudos, a necessidade de monitoramento permanente quando processos, tecnologias ou inovações são incorporados nas rotinas dos serviços de saúde. Por se tratar de mudanças, é fundamental que estas sejam monitoradas e acompanhadas para que sejam permanentemente aperfeiçoadas.

Assim, o caráter cíclico da MOP favorece ao pesquisador e aos participantes dos estudos revisitar os dados e os resultados sempre que possível e, ainda, o seu monitoramento contínuo.

Dessa forma, fica claro o potencial de inovação da MOP e a capacidade de apoiar projetos que pretendam empreender mudanças que tenham impacto na prática e compromisso dos profissionais envolvidos. Ainda é

importante ressaltar que a enfermagem tem um grande potencial para o uso da metodologia por seu protagonismo nos processos de mudança, por sua participação ativa na articulação da organização do processo de trabalho e pela troca de conhecimentos entre os membros dessa equipe.

A MOP, nesse sentido, constitui-se em método de investigação que vai ao encontro das tendências e necessidades para as mudanças nas organizações de saúde, tendo a vantagem de produzir efeitos na prática enquanto a pesquisa se desenvolve, reforçando o seu potencial com o compromisso social do pesquisador.

CONCLUSÃO

Essa reflexão apresentou os fundamentos e o potencial de pesquisas que utilizam a MOP para a implementação de mudanças organizacionais, bem como a utilização dessa ferramenta no processo de produção do conhecimento e seus efeitos no contexto da saúde, mais especificamente, na área da enfermagem.

As necessidades atuais para atender às demandas que envolvem gestão horizontalizada, foco no empoderamento das pessoas, visão compartilhada, trabalho coletivo, cuidado seguro e satisfação do usuário desafiam os profissionais de saúde a buscarem métodos de trabalho mais eficientes. Nesse sentido, a MOP se constitui em uma importante estratégia para alavancar mudanças e inovações que envolvem grupos e equipes de trabalho, pois é capaz de promover reflexão crítica coletiva, reduzindo assim possíveis resistências no processo de mudanças. Por seus fundamentos como método de pesquisa mobilizada pela ação, se mostra uma potencial ferramenta no trabalho em saúde.

A revisão não sistematizada da literatura mostrou que o uso da MOP é mais direcionado para o ambiente hospitalar, embora tenhamos encontrado uma produção no contexto da saúde da família que utilizou parte da metodologia. Dessa forma, consideramos como lacuna para impulsionar novos estudos o uso da MOP no contexto da saúde coletiva, uma vez que seus princípios coadunam com os pressupostos do SUS, por ser uma metodologia potencialmente poderosa no desenvolvimento de equipes. Vale também o destaque que a enfermagem tem entre os profissionais da área da saúde, é a que mais tem se apropriado dessa metodologia.

Embora a contribuição de Kurt Lewin na proposição da sua teoria tenha mais de cinquenta anos, observamos a sua pertinência para os desafios atuais

dos profissionais de saúde e das constantes e aceleradas mudanças no mundo do trabalho.

Diante das tendências na gestão de pessoas e do desafio da implementação de transformações, se faz importante a revisitação nos principais conceitos, na aplicação e nos efeitos da MOP, tendo em vista que se

trata de um relevante referencial teórico-metodológico na produção do conhecimento em enfermagem e saúde, por trabalhar na perspectiva coletiva e possibilitar o alcance de resultados positivos a fim de promover mudanças para atender aos valores morais, éticos e aos pressupostos legais.

POTENTIAL OF PLANNED ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PRODUCTION OF KNOWLEDGE IN NURSING AND HEALTH

ABSTRACT

The present study had the objective to describe planned organizational change as a theoretical-methodological framework and its applicability in the production of knowledge in nursing and health. A theoretical reflection was developed based on an unsystematic analysis of literature and the experience of researchers in carrying out studies using this framework. The reflection was organized by coordinating three main axes. In the first one, the concept of organizational change, its importance, and the challenges it poses in the health area were discussed. The second presented planned organizational change as a research method to produce knowledge, and the third axis emphasized the effects of the use of organizational change in the nursing and health context. It was concluded that planned organizational change is an important theoretical-methodological framework to develop change proposals in the nursing and health field because it can promote people empowerment, collective protagonism, and shared vision, which results in space for innovation.

Keywords: Organizational Innovation. Knowledge. Methodology. Nursing Administration Research. Nursing.

EL POTENCIAL DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANIFICADO EN LA PRODUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ENFERMERÍA Y SALUD

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo describir el cambio organizacional planificado como referencial teórico-metodológico y su aplicabilidad en la producción del conocimiento en enfermería y salud. Reflexión teórica elaborada a partir de una exploración asistemática de la literatura y de la experiencia de los investigadores en realizar estudios utilizando este referencial. La reflexión fue organizada articulando tres principales ejes. En el primero, se discutió el concepto de cambio organizacional, su importancia y desafíos en el área de salud. El segundo presentó el cambio organizacional planificado como método de investigación en la producción del conocimiento y, por fin, el tercero señaló los efectos del uso del cambio organizacional en el contexto de la enfermería y salud. Se concluye que el cambio organizacional planificado consiste en un referencial teórico-metodológico importante para el desarrollo de propuestas de cambios en el campo de la enfermería y salud, por ser capaz de promover empoderamiento de los sujetos, protagonismo colectivo y visión compartida, resultando en espacio para innovaciones.

Palabras clave: Innovación Organizacional. Conocimiento. Metodología. Investigación en Administración de Enfermería. Enfermería.

REFERÊNCIAS

1. Ryan RW, Hamis KK, Mattox L, Singh O, Camp M, Shirey MR. Nursing leader collaboration to drive quality improvement and implementation science. *NursAdm Q* [on-line]. 2015 [citado em 2018 set];39(3):229-38. doi: <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000111>.
2. Bernardes A, Cummings G, Gabriel CS, Évora YDM, Maziero VG, Coleman-Miller G. Implementation of a participatory management model: analysis from a political perspective. *J NursManag* [on-line]. 2015 [citado em 2018 set];23(7):888-97. doi: <https://doi.org/10.1111/jonm.12232>.
3. Sussekkind AC, Munari DB, Peixoto MKAV, Ribeiro LCM. Forças impulsoras e restritivas do trabalho em equipe em unidades básicas de saúde da família. *Revista Baiana de Enfermagem* [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];30(3):1-10. doi: <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v30i3.15962>.
4. Moore LW, Sublett C, Leahy C. Nurse managers' insights regarding their role highlight the need for practice changes. *ApplNurs Res* [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];30:98-103. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.11.006>.
5. Hayashida KY, Bernardes A, Maziero VG, Gabriel CS. Decision-making of the nursing team after the revitalization of a decentralized management model. *Texto Contexto Enferm* [on-line]. 2014 [citado em 2018 set];23(2):286-93. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072014001190013>.
6. Willis CD, Saul J, Bevan H, Scheirer MA, Best A, Greenhalgh T, et al. Sustaining organizational culture change in health systems. *J Health Organ Manag* [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];30(1):2-30. doi: <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2014-0117>.
7. Salmela S, Koskinen C, Eriksson K. Nurse leaders as managers of ethically sustainable caring cultures. *J AdvNurs* [on-line]. 2017 [citado em 2018 set];73(4):871-82. doi: <https://doi.org/10.1111/jan.13184>.
8. Drucker P. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
9. Campos GWS. Equipes de referência e apoio especializado matricial: um ensaio sobre a reorganização do trabalho em saúde. *Ciência&Saúde Coletiva* [on-line]. 1999 [citado em 2018 set];4(2):393-403. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81231999000200013>.
10. Lewin K. Teoria de Campo em Ciência Social. São Paulo: Pioneira; 1965.
11. Shirey MR. Lewin's theory of planned change as a strategic resource. *J NursAdm* [on-line]. 2013 [citado em 2018 set];43(2):69-72. doi: <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31827f20a9>.
12. Endrejat PC, Kauffeld S. How might we conduct participatory organization developments? The Design Thinking Approach as a tool to engineer change processes. *Gr InteraktOrg* [on-line]. 2017 [citado em 2018 set];48:143-54. doi: <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0361-y>.

13. Lerchster RE. The boom in participatory forms of research. Intervention research as a mediating element between theory and practice—order of the day or idealistic dreams? *GruppendynOrganisationsberat* [on-line]. 2015 [citado em 2018 set];46:378-94. doi: <https://doi.org/10.1007/s11612-015-0293-3>.
14. Park A, Chang H, Lee KJ. Action Research on Development and Application of Internet of Things Services in Hospital. *HealthInform Res* [on-line]. 2017 [citado em 2018 set];23(1):25-34. doi: <https://dx.doi.org/10.4258%2Fhir.2017.23.1.25>.
15. Evans JN, Ball LS, Whiche CP. Implementation of Medical Orders for Life-Sustaining Treatment. *Clin J OncolNurs* [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];20(1):74-8. doi: <https://doi.org/10.1188/16.CJON.74-78>.
16. Ribeiro MA, Mendonça SAM, Filardi AFR, Anjos AY, Oliveira DR. Implementation and systematization of a comprehensive medication management (CMM) service delivered to women with breast cancer. *Asian J Pharm Clin Res* [on-line]. 2018 [citado em 2018 set];11(1):228-35. doi: <http://dx.doi.org/10.22159/ajpcr.2018.v11i1.21537>.
17. Richter A, Schwarz UVT, Lomudd C, Lundmark R, Mosson R, Hasson H. iLead—a transformational leadership intervention to train healthcare managers' implementation leadership. *ImplemenSci* [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];11:108. doi: <https://dx.doi.org/10.1186%2Fs13012-016-0475-6>.
18. Wojciechowski E, Pearsall T, Murphy P, French E. A Case Review: Integrating Lewin's Theory with Lean's System Approach for Change. *Online J IssuesNurs* [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];31(2):4. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27854425>.
19. Rocha BS, Munari DB, Ribeiro LCM, Rego LG. Evidence in nursing leadership development through action research: an integrative review. *Rev. Eletr. Enf* [on-line]. 2017 [citado em 2018 set];19:a41. doi: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v19.46827>.
20. Vafaei SM, Manzari ZS, Heydari A, Froutan R, Farahani LA. Improving nursing care documentation in emergency department: a participatory action research study in Iran. *Open Access Maced J Med Sci* [on-line]. 2018 [citado em 2018 set];6(8):1527-32. doi: <https://dx.doi.org/10.3889%2Foamjms.2018.303>.

Endereço para correspondência: Luana Cássia Miranda Ribeiro. Endereço: Rua 227 Qd 68, S/N - Setor Leste Universitário. CEP: 74605-080. Goiânia - Goiás - Brasil. Fone: +55 (62) 3209-6280. E-mail: luaufg@yahoo.com.br

Data de recebimento: 24/09/2018

Data de aprovação: 30/08/2018