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

**Resumo: Objetivo:** Descrever a mudança organizacional planejada como referencial teórico-metodológico e sua aplicabilidade na produção do conhecimento em enfermagem e saúde. **Método:** Reflexão teórica elaborada a partir de uma exploração assistemática da literatura e da experiência dos pesquisadores em realizar estudos utilizando esse referencial. **Principais Resultados:** A reflexão foi organizada articulando 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. **Conclusão:** 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.

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

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

**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 são fundamentais para influenciar positivamente o processo de gestão. Essas impactam na 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 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, 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 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 deve 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 garantir 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 influencia 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 as forças sociais que coexistem, as quais conduzem as pessoas a buscar 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 as 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 tem sido apontados como favoráveis na incorporação de inovação e 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 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 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 reconhecidamente importantes para os sujeitos do processo(11-12,14). Por essa razão, a MOP promove a valorização da capacidade de aprendizado, a 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 diagnostico 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, compromisso e pertencência é que facilitam e mantém os novos acordos implementados com a mudança proposta. Além disso, nesse ambiente em que é cultivada a co-responsabilidade, 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, a mesma se aplica no 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 aplicados 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 tornam 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 passa 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 Iran(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 a 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, tornando 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 a melhoria dos cuidados ao paciente em estado terminal(15) e outrona implementação de um novo modelo de atendimento à beira 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 reforçada 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 com que as mudanças sejam mais permanentes e consistentes.

Outro aspecto, comum em 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 incorporadas nas rotinas dos serviços de saúde. Por se tratar de mudanças, é fundamental que essas 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 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 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 as demandas que envolvem a gestão horizontalizada, foco no empoderamento das pessoas, visão compartilhada, trabalho coletivo, cuidado seguro e satisfação do usuário desafiam os profissionais de saúde a buscar 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 de trabalho no trabalho em saúde.

A revisão não sistematizada da literatura mostrou que o uso da MOP é mais direcionada para o ambiente hospitalar, embora encontramos 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 está entre os profissionais da área da saúde, 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 o desafio da implementação de transformações, se faz importante a revisitação nos principais conceitos, aplicação e 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 os pressupostos legais.

**Referências**

1. Ryan RW, Harris KK, Mattox L, Singh O, Camp M, Shirey MR. Nursing leader collaboration to drive quality improvement and implementation science. Nurs Adm Q [on-line]. 2015 [citado em 2018 set];39(3):229-38. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26049600>.

2. Bernardes A, Cummings G, Gabriel CS, Évora YDM, Maziero VG, Colleman-Miller G. Implementation of a participatory management model: analysis from a political perspective. J Nurs Manag [on-line]. 2015 [citado em 2018 set];23(7):888-97.

Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24862294>.

3. Sussekind 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. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/enfermagem/article/view/15962/pdf_73>.

4. Moore LW, Sublett C, Leahy C. Nurse managers’ insights regarding their role highlight the need for practice changes. Appl Nurs Res [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];30:98-103. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27091262>

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. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072014000200286>.

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. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26964847>.

7. Salmela S, Koskinen C, Eriksson K. Nurse leaders as managers of ethically sustainable caring cultures. J Adv Nurs [on-line]. 2017 [citado em 2018 set];73(4):871-82. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27732746>.

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. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=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 Nurs Adm [on-line]. 2013 [citado em 2018 set];43(2):69-72. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23343723>.

12. Endrejat PC, Kauffeld S. How might we conduct participatory organization developments? The Design Thinking Approach as a tool to engineer change processes. Gr Interakt Org [on-line]. 2017 [citado em 2018 set];48:143-54. Disponível em: <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? Gruppendyn Organisationsberat [on-line]. 2015 [citado em 2018 set];46:378-94. Disponível em: <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. Healthc Inform Res [on-line]. 2017 [citado em 2018 set];23(1):25-34. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5334128/>

15. Evans JN, Ball LS, Whicher CP. Implementation of Medical Orders for Life-Sustaining Treatment. Clin J Oncol Nurs [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];20(1):74-8. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26800409>

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. Disponível em: <https://innovareacademics.in/journals/index.php/ajpcr/article/view/21537>.

17. Richter A, Schwarz UVT, Lornudd C, Lundmark R, Mosson R, Hasson H. iLead—a transformational leadership intervention to train healthcare managers’ implementation leadership. Implemen Sci [on-line]. 2016 [citado em 2018 set];11:108. Doi: 10.1186/s13012-016-0475-6. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4966756/>

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 Issues Nurs [on-line]. 2016 [citado em 2018 set]31;21(2):4. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27854425>

19. Rocha BS, Munari DB, Ribeiro LCM, Rego LG. Evidências no desenvolvimento da liderança em enfermagem com o uso da pesquisa-ação: revisão integrativa. Rev. Eletr. Enf [on-line]. 2017 [citado em 2018 set];19:a41. Disponível em: <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. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6108814/>.