

O aprimoramento do profissional de saúde no Comando da Aeronáutica: uma exigência

The improvement of the health professional in the Aeronautics Command: a requirement

La mejora del profesional de la salud en el Comando Aeronáutico: un requisito

Maria Raquel Marques Furtado de Mendonça Louzeiro^I

Mônica Dal Pian Nobre^{II}

RESUMO

A organização de processos educativos para os profissionais de saúde advém da preocupação em adequar tais indivíduos às suas atividades, evitando o desajustamento técnico em relação aos recursos do meio e a falta de motivação desses profissionais em seu ambiente de trabalho. Dessa forma, a implantação de um Programa de Educação Permanente (PEP) no Comando da Aeronáutica (COMAER) para os integrantes dos quadros de carreira de Médicos, Dentistas e Farmacêuticos é imprescindível, com o propósito de auxiliar na formação integral do indivíduo. O presente trabalho é um estudo de caso baseado em uma revisão não-sistemizada da literatura a partir de Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) em língua portuguesa (educação permanente, motivação, profissionais de saúde e aprimoramento) e de publicações do COMAER e do Ministério da Defesa. Para a implantação do PEP, os primeiros passos são identificar os principais óbices para o aprimoramento dos profissionais de saúde tanto na área técnico-profissional (carência de uma política mais atuante voltada para o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, dificuldades na obtenção de recursos financeiros e falta de sistemas de informação científica), quanto na área técnico-administrativa (ausência de um programa de ensino/treinamento administrativo nas Organizações de Saúde); e desenvolver estratégias para saná-los. Em seguida, é imperativa a necessidade de reconhecer que processos educacionais voltados para o aprimoramento desses

indivíduos são uma arma poderosa que ampliam sua força motivacional, gerando um trabalho de maior interesse, mais profundo e científico, que atinja todos os níveis hierárquicos. Consequentemente, os profissionais de saúde sentirão que sua permanência no Sistema de Saúde da Aeronáutica promoverá o seu desenvolvimento dentro da Medicina, Odontologia ou Farmacologia. Isso levará a um engrandecimento global da organização, com melhoria na qualidade do serviço prestado, maior satisfação do usuário e melhor desempenho do militar.

Palavras-chave: Educação permanente. Motivação. Profissionais de saúde. Aprimoramento.

ABSTRACT

The organization of educational processes for health professionals stems from the concern to adapt these individuals to their activities, avoiding technical misfit in relation to the resources of the environment and the lack of motivation of these professionals in their work environment. Thus, the implementation of a Permanent Education Program (PEP) in the Aeronautical Command (COMAER) for the members of the career staff of Doctors, Dentists and Pharmacists is essential, with the purpose of assisting in the integral formation of the individual. The present work is a case study based on a non-systematized review of the literature based on Descriptors in Health Sciences (DeCS) in Portuguese (continuing education, motivation, health

I. Hospital de Força Aérea de Brasília – (HFAB) – Brasília/DF – Brasil. Doutorado (2017) em Tocoginecologia (Ciências da Saúde) na área de Fisiopatologia Ginecológica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). E-mail: mariaraquelmfml@gmail.com

II. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica – (EAOAR) – Rio de Janeiro/RJ – Brasil. Mestrado em Biopatologia Bucal pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. E-mail: modalpian@gmail.com

Recebido: 09/08/18

Aceito: 16/04/19

professionals and improvement) and publications of COMAER and the Ministry of Defense. For the implementation of PEP, the first steps are to identify the main obstacles for the improvement of health professionals both in the technical-professional area (lack of a more active policy focused on the training and development of human resources, difficulties in obtaining financial resources and lack of scientific information systems), as well as in the technical-administrative area (absence of a teaching program/administrative training in Health Organizations); and develop strategies to work them out. Next, it is imperative to recognize that educational processes aimed at the improvement of these individuals are a powerful weapon that expand their motivational strength, generating a work of greater interest, deeper and scientific, that reaches all hierarchical levels. Consequently, health professionals will feel that their permanence in the Aeronautics Health System will promote their development within Medicine, Dentistry or Pharmacology. This will lead to a global enhancement of the organization, with improved quality of service provided, greater user satisfaction and better military performance.

Keywords: Permanent education. Motivation. Health professionals. Improvement.

RESUMEN

La organización de los procesos educativos para los profesionales de la salud surge de la preocupación por adaptar a estas personas a sus actividades, evitando el desajuste técnico en relación con los recursos del entorno y la falta de motivación de estos profesionales en su entorno laboral. Así, la aplicación de un Programa de Educación Permanente (PEP) en el Comando de Aeronáutica (COMAER) para los miembros de los cuadros de carrera de Médicos, de Dentistas y de Farmacéuticos es esencial, con el fin de ayudar a la formación integral del individuo. El presente trabajo es un estudio de caso basado en una revisión no sistemática de la literatura de Descriptores en Ciencias de la Salud (DECS) en portugués (educación continua, motivación, profesionales de la salud y perfeccionamiento) y publicaciones del COMAER y del Ministerio de Defensa. Para la aplicación del PEP, los primeros pasos son identificar los principales obstáculos para el mejoramiento de los profesionales de la salud tanto en el área técnico-profesional (falta de una política más activa centrada en la capacitación y en el desarrollo de los recursos humanos, en las dificultades para obtener recursos financieros y en la falta de sistemas de información científica), como

en el área técnico-administrativa (ausencia de un programa de capacitación docente/administrativa en las Organizaciones de Salud) y desarrollar estrategias para remediarlos. A continuación, es imperativa la necesidad de reconocer que los procesos educativos destinados a mejorar estos individuos son un arma poderosa que amplifica su fuerza motivadora, generando un trabajo de mayor interés, más profundo y científico, que alcanza todos los niveles jerárquicos. En consecuencia, los profesionales de la salud sentirán que sus permanencias en el Sistema de Salud Aeronáutico promoverán sus desarrollos dentro de la Medicina, de la Odontología o de la Farmacología. Esto conducirá a un engrandecimiento mundial de la organización, con una mejora de la calidad del servicio prestado, una mayor satisfacción de los usuarios y un mejor rendimiento de los militares.

Palabras clave: Educación continua. Motivación. Profesionales de la salud. Perfeccionamiento.

1 INTRODUÇÃO

Aprender é um ato revolucionário. Por meio da educação, e de maneira coletiva, o ser humano toma consciência de sua condição histórica, assume o controle de sua trajetória e conhece sua capacidade de transformar o mundo. Para Paulo Freire (2013), renomado educador brasileiro, a leitura da palavra proporciona a leitura crítica do mundo e permite a compreensão da sua realidade, possibilitando que as pessoas sejam protagonistas da própria história, capazes de transformar a realidade: “Ninguém luta contra forças que não entende; ninguém transforma o que não conhece [...]” (FREIRE, 2013, p. 86).

Em um mundo repleto de redes interligadas, em que a informação é transmitida com rapidez, torna-se imperativo ao ser humano manter-se atualizado, aprimorando seus conhecimentos e desenvolvendo competências para seu crescimento, tanto no âmbito pessoal, aperfeiçoando suas habilidades e técnicas, bem como no âmbito profissional, tendo a ampla compreensão do ambiente social em que trabalha.

Nesse contexto, tão relevante quanto a busca incessante pelo conhecimento é a necessidade de uma organização perceber o nível de motivação de seus profissionais. É fundamental criar um ambiente de trabalho favorável, que contribua para o aumento da produtividade e gere uma melhor qualidade de vida para seus colaboradores dentro da instituição, transformando-os de meros prestadores de serviços a realizadores e inovadores de seus objetivos.

Na área da saúde, o panorama não é diferente. A carência de políticas educacionais sistematizadas, inclusive no contexto do Comando da Aeronáutica (COMAER), cria inúmeros óbices para o aprimoramento dos profissionais dessa área. Assim, é indispensável, atualmente, que em toda e qualquer instituição de saúde exista um projeto de educação permanente para seus colaboradores, visando seu aperfeiçoamento e aproximando esses profissionais da realidade e das necessidades coletivas.

Devido à inexistência de tal projeto nas Organizações de Saúde da Aeronáutica (OSA), a implantação de um Programa de Educação Permanente (PEP) para os integrantes dos quadros de carreira de Médicos, Dentistas e Farmacêuticos é imprescindível, com o propósito de auxiliar na formação integral do indivíduo.

Este presente trabalho é um estudo de caso com foco na área da Saúde do COMAER, baseado em uma revisão não-sistematizada da literatura a partir dos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) em língua portuguesa (educação permanente, motivação, profissionais de saúde e aprimoramento) e de publicações do COMAER e do Ministério da Defesa.

2 PROCESSOS EDUCATIVOS E OS PROFISSIONAIS DE SAÚDE

A organização de processos educativos para os profissionais de saúde vem evoluindo nas últimas décadas, e advém da preocupação em adequar tais indivíduos às suas atividades, evitando o desajustamento técnico em relação aos recursos do meio e a falta de motivação desses profissionais em seu ambiente de trabalho. Como resultado dessa evolução, surgiram diversos conceitos com concepções diferentes: educação em serviço, educação continuada e educação permanente (FARAH, 2003).

O primeiro conceito a ser operacionalizado, nas décadas de 60 e 70, foi o de educação em serviço, sendo ainda muito utilizado para capacitar os profissionais de saúde. Nesse tipo de educação, a principal finalidade são os interesses da instituição, em detrimento dos interesses dos profissionais, sendo mais utilizados os treinamentos, pois existe um foco maior nas técnicas (habilidades), do que na aquisição de conhecimentos teóricos (SILVA et al, 1989).

Por sua vez, a educação continuada teve seu auge na década de 80 como uma das estratégias para capacitar o pessoal de saúde já inserido nos serviços. De acordo com a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), citado por Rodrigues (1984), a educação continuada é um processo iniciado após a formação básica, com o objetivo

de atualizar e desenvolver a capacidade de um indivíduo ou grupo, frente às necessidades sociais e às evoluções técnico-científicas. Nessa abordagem,

o benefício é destinado ao próprio indivíduo que participa do processo educativo, em função das necessidades dele próprio e da instituição em que trabalha. (RODRIGUES, 1984, p. 130).

Já a educação permanente surgiu, de maneira mais concreta, nos países desenvolvidos da Europa Ocidental, na década de 90, sendo uma proposta para se alcançar profissionais de saúde atuantes, criativos e transformadores. Para Haddad, esse conceito:

busca alternativas e soluções para os problemas reais e concretos do trabalho habitual privilegiando o processo de trabalho como eixo central da aprendizagem e enfatizando a capacidade humana de criar conhecimento novo, a partir da discussão e análise conjuntas e participativas dos problemas reais, de suas causas e das implicações que as alternativas de solução têm na busca da transformação da prática de saúde, objetivo essencial do ato educativo. Nesse sentido, a educação permanente tem como propósito melhorar a qualidade de vida humana em todas as dimensões pessoais e sociais, auxiliando na formação integral do indivíduo e na transformação do meio para uma futura sociedade. (HADDAD, 1990, p. 136).

Portanto, a educação é um processo permanente e deve ser compreendida como um fator influente nos mecanismos de reflexão e transformação das práticas vigentes nas organizações de saúde, com a finalidade de que os profissionais consigam enfrentar a realidade, complementando e/ou adquirindo novos conhecimentos. De acordo com Farah (2003, p. 5), “todo processo educativo não tem um fim em si mesmo. Trata-se de um processo inacabado, sendo necessário retroalimentá-lo permanentemente, pela dinâmica do setor saúde”.

2.1 Principais óbices para o aprimoramento dos profissionais de saúde

Sobre a temática da educação em saúde, a revisão de literatura no âmbito do COMAER evidenciou apenas duas publicações, ainda na década de 90. Apesar de essa ser uma limitação do estudo, abrangeu todo o universo encontrado.

Na área técnico-profissional, o trabalho de Mendonça (1993) considera como um primeiro óbice a inexistência de uma política voltada para o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, na área da saúde, no COMAER. Esse, que é um fator de fundamental relevância para a consecução dos objetivos de qualquer organização, não tem recebido a atenção necessária. Após recrutados e selecionados, os profissionais de carreira da área da saúde não recebem

mais estímulos motivadores, ao longo dos anos, para o aperfeiçoamento do desempenho, a não ser em situações muito especiais. Não haveria um programa que atingisse todos os níveis, de forma ampla, irrestrita e permanente. Sem ele, esse profissional ficaria dependente de situações fortuitas, sem um planejamento adequado, dependendo da livre iniciativa e de autorização de superiores para que pudesse participar de algum treinamento por ele proposto, ou, raramente, pelo COMAER. Portanto, ficaria sempre a critério da interpretação do Chefe, Diretor ou Comandante da Unidade a autorização para qualquer tipo de atividade de aprimoramento profissional. Alguns interpretam que esse treinamento seria do interesse individual do oficial e não da Força Aérea, invertendo completamente os valores, deixando de vê-lo como desenvolvimento em sua área de atuação, e denegrindo-o, ao considerá-lo como de interesse pretensamente escuso.

Ora, é do engrandecimento profissional do médico, dentista ou farmacêutico militar que vem o engrandecimento do Serviço de Saúde da Aeronáutica. (MENDONÇA, 1993, p. 20).

A segunda dificuldade, ainda segundo Mendonça, estaria na obtenção de recursos financeiros, pois a inscrição do oficial para a participação em qualquer evento científico, seu deslocamento e estadia somam vultosas quantias que poucos podem dispender. Assim, esse militar da saúde muitas vezes não participa de eventos de atualização para treinamento/desenvolvimento profissional com a frequência com que deveria fazê-lo (MENDONÇA, 1993).

Em terceiro lugar, a ausência de bibliotecas médicas adequadas nas OSA, com livros-texto e periódicos atualizados, bem como a falta de um sistema informatizado que fornecesse acesso a outros sistemas de informação científica, como base de dados no Brasil e no exterior, dificultariam o aprimoramento do profissional de saúde, constituindo óbices em seu ambiente de trabalho (MENDONÇA, 1993).

Já na esfera técnico-administrativa, Ramos aponta a falta de aplicação de um programa de ensino e treinamento administrativo nas OSA como o principal óbice, o que poderia levar ao desconhecimento e despreparo no campo da administração e a um grande desinteresse pelo assunto, por parte dos profissionais de saúde. Não haveria, até o momento, vias orientadoras para o domínio da área administrativa pelos oficiais da ativa subalternos e intermediários, pois os cursos CAP¹ e CCEM² ocorrem mais tardiamente em suas carreiras, de forma que, muitas

vezes, esses militares já tiveram que assumir cargos e funções administrativas com total inabilidade. Dessa forma, segundo o autor, o único mecanismo que ainda estimularia o profissional de saúde a ter um bom desempenho em tais funções, muitas vezes sem o conhecimento necessário, seria a satisfação do dever cumprido (RAMOS, 1999).

Diante de tantas dificuldades, a motivação do militar iria declinando, assim como sua produtividade. Aparece, então, o desinteresse pelo aprendizado, pelo estudo continuado, o que gera um processo pernicioso de acomodação com frutificação de altos graus de autossuficiência. Com o passar dos anos, o profissional pode vir a acreditar que o seu aprimoramento foi quase nulo, podendo deixar de render em eficiência, eficácia e efetividade à população assistida pelo sistema de saúde. Em decorrência desse processo, o profissional de saúde começaria a se limitar a uma atividade administrativa, menos comprometedora, porém sem tanta influência benéfica na assistência aos usuários.

2.2 A influência dos processos educacionais na motivação profissional

Atualmente os profissionais de uma organização não são mais vistos como máquinas ou meios de produção, mas como indivíduos dotados de habilidades, capacidades e conhecimentos indispensáveis para administrar suas próprias tarefas (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Tejada (2013), a motivação pode ser esclarecida através de duas definições: “motivo+ação”, sendo que motivo é o que as pessoas buscam atingir, através de um objetivo; já a ação é a atitude para alcançar este objetivo. Vergara ainda relata que:

como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras [...]. (VERGARA, 2000, p. 66).

De fato, a motivação é algo muito complexo dentro de cada ser humano, porque somente pode-se julgá-la a partir da observação do comportamento de um indivíduo, a depender de suas prioridades, traços de personalidade e estímulos motivacionais distintos. A motivação procura explicar a “força ou impulso interior

¹ Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

² Curso de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica.

que inicia, mantém e dirige a conduta de uma pessoa visando alcançar um objetivo, desejo ou meta específica” (GIL, 2017, p. 124).

A força motivacional é outro conceito definido por meio da multiplicação de três fatores: expectativas, instrumentalidades e valências. Para atingir alto grau de motivação, a instituição precisa garantir a seus profissionais um bom aprimoramento técnico/treinamento para aumentar a autoconfiança (expectativa), futuras bonificações (instrumentalidade) e recompensas (valências) (DUBRIN, 1998). É dessa forma que os colaboradores desejam ser reconhecidos pelas empresas em que exercem suas funções: pelos conhecimentos e habilidades que possuem.

Segundo a Doutrina de Logística Militar do Ministério da Defesa (2016b), uma das atividades que transforma os recursos humanos da área da saúde em efetivos prontos para o serviço é a preparação, realizada através da formação e do treinamento de pessoal. Durante a formação são desenvolvidos os perfis técnico-profissional, moral e ético adequados ao emprego desejado. Já a etapa de treinamento desenvolve, no elemento já formado, habilidades destinadas ao exercício de atividades específicas (BRASIL, 2016b). Após recrutados, uma das atividades de responsabilidade da Função Logística Saúde é a Seleção Médica,

atividade que consiste na avaliação dos recursos humanos inicialmente designados para uma Força, de forma a enquadrá-los em padrões preestabelecidos para determinadas operações. (BRASIL, 2016b, p. 24).

Assim, verifica-se que, apesar de haver um pensamento voltado para os ingressantes da área da Saúde dentro do Ministério da Defesa, o processo educativo utilizado para capacitar tais profissionais continua sendo o da educação em serviço, cuja principal finalidade são os interesses da instituição, em detrimento dos interesses dos profissionais.

No âmbito do COMAER, a gestão dos recursos humanos é uma preocupação bastante atual. Segundo o documento “Concepção estratégica – Força Aérea 100”:

[...] o aprendizado de outros idiomas, o constante aperfeiçoamento pós-acadêmico, a interação curricular nos níveis mais elevados da carreira das Forças Armadas e a atualização por intermédio de intercâmbios tornam-se requisitos fundamentais. [...] há que se considerar uma atualização periódica do profissional em todas as áreas. Cada vez mais, será necessário identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para o cumprimento de tarefas [...]. A organização deve estar preparada para que os militares e civis da Força Aérea adquiram e mantenham as competências necessárias para esta nova realidade. (BRASIL, 2016c, p. 32).

No contexto do Sistema de Saúde da Aeronáutica (SISAU), a Diretriz de Comando N°01/2016 da Diretoria de Saúde (DIRSA) afirma que a ela compete:

planejar, coordenar, supervisionar e controlar cursos técnicos de especialização ou de aperfeiçoamento do pessoal de Saúde, visando à melhoria da qualificação profissional no SISAU. (BRASIL, 2016a, p. 3).

Entretanto, ainda que o COMAER e a própria DIRSA apresentem visões convergentes, verifica-se que o aprimoramento dos profissionais de saúde nas organizações militares ainda é um desafio a ser vencido.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de um PEP para os integrantes dos quadros de carreira de Médicos, Dentistas e Farmacêuticos na FAB é imprescindível, com o propósito de auxiliar na formação integral do indivíduo.

Com esse objetivo, o primeiro passo é identificar os principais óbices para o aprimoramento dos profissionais de saúde tanto na área técnico-profissional, quanto na área técnico-administrativa, e desenvolver estratégias para saná-los. Em relação aos trabalhos pesquisados, vários fatores foram observados. No campo profissional, a inexistência de uma política voltada para o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, as dificuldades na obtenção de recursos financeiros e a falta de sistemas informatizados com acesso a bancos de dados científicos foram os principais fatores apontados como barreiras a serem transpostas. Já no campo administrativo, a ausência de um programa de ensino e treinamento na área de administração nas OSA seria o fator primordial a ser superado.

Em segundo lugar, é imperativa a necessidade de reconhecer que processos educacionais voltados para o aprimoramento desses indivíduos são uma arma poderosa para ampliar sua força motivacional ou impulso interior, o que contribuiria para o aumento da produtividade, transformando-os em realizadores de seus objetivos.

Tais medidas elevarão o nível técnico do Serviço de Saúde da FAB e motivarão o seu pessoal a um trabalho de maior interesse, mais profundo e mais científico, chegando a atingir todos os níveis hierárquicos. Os profissionais de saúde sentirão que sua permanência no SISAU promoverá o seu desenvolvimento e crescimento dentro da Medicina, Odontologia ou Farmacologia, de forma a construir uma nova cultura entre eles, garantindo um plano de carreira mais sólido e duradouro em sua OSA. Isso levará a um engrandecimento global da organização com melhoria na qualidade do serviço prestado, maior satisfação do usuário e melhor desempenho do militar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Diretriz do Comando da Aeronáutica nº 01/2016. **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, 20 abr. 2016a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria Normativa nº 40/MD, de 23 de junho de 2016. Aprova a 3ª edição da Doutrina de Logística Militar – (MD42-M-02). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, 2016b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 94/GC3, de 27 de janeiro de 2016. Aprova a edição da Concepção Estratégica - Força Aérea 100 - (DCA 11-45). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, 2016c.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014. 428 p.

DUBRIN, A. J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. 288 p.

FARAH, B. F. Educação em serviço, educação continuada, educação permanente em saúde: sinônimos ou diferentes concepções? **Revista de Atenção Primária à Saúde**. Juiz de Fora, v. 6, n. 2, p. 123-125, jul/dez 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 50. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013. 256 p.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 328 p.

HADDAD, J. et al. Proceso de trabajo y educacion permanente de personal de salud: reorientacion y tendencias en America Latina. **Educacion Médica y Salud**. Washington, v. 24, n. 2, p.136-204, abr/jun 1990.

MENDONÇA, E. F. **A influência do aprimoramento dos profissionais de saúde da Aeronáutica**. 1993. 54 f. Monografia (Curso de Comando e Estado-Maior) Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica, Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 1993.

RAMOS, J. A. **A educação continuada no inter-relacionamento dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais e de Comando e Estado-Maior**. 1999. 66f. Monografia (Curso de Comando e Estado-Maior) – Escola de Comando e Estado Maior da Aeronáutica, Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 1999.

RODRIGUES, M. Z. Educação continuada em enfermagem de Saúde Pública. **Revista da Escola de Enfermagem USP**. São Paulo, v.18, n. 2, p. 129-140, ago. 1984.

SILVA, M. J. P. et al. **Educação continuada: estratégias para o desenvolvimento do pessoal de enfermagem**. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1989. 139 p.

TEJADA, J. **Motivação e Liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização**. Caxias do Sul: EDUCS, 2013. 170 p.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000. 216 p.