

O ensino da prática da administração em enfermagem não acontece por acaso¹

Liracy Batista de SOUZA²

Na perspectiva de contribuir na atenção à saúde da população, o Enfermeiro vem atuando com frequência na área administrativa e de gestão. Identificou-se em recente levantamento junto à Secretaria Executiva de Saúde Pública (1999) que, 34,8% das unidades de saúde sob gestão estadual, são gerenciadas por enfermeiros, e 12% dos Municípios existentes, tem como gestor do Sistema de Saúde este profissional; e pode-se afirmar que por força da Lei Federal nº 7.498/86, 100% dos serviços de enfermagem no âmbito hospitalar da iniciativa pública e privada, são da responsabilidade do enfermeiro. Esse quadro constatado, exige que os enfermeiros estejam capacitados para corresponder as provocações externas demandadas do contexto real e presente, que vem exigindo habilidades e capacidades próprias e específicas da administração.

É importante levar em consideração a estrutura curricular atual do Curso de Enfermagem da UEPA, cuja distribuição da carga horária por área temática determina 26,8% da carga horária total às disciplinas de Bases Biológicas e Sociais 28,2% às de Fundamentos de Enfermagem; 34,9% às disciplinas de Assistência de Enfermagem e 10,1% às de Administração de Enfermagem, em atendimento à portaria nº 1.721/94 do Ministério da Educação e Desportos (MED) a qual permite alocar para administração, até 15% da carga horária total do curso.

A idéia para o desenvolvimento da pesquisa surge a partir da experiência, há 13 anos, com alunos do Curso de Enfermagem da UEPA que, cursando as disciplinas de administração, especificamente no seu desenvolvimento prático, apresentam algumas, senão muitas dificuldades na aplicabilidade prática dos conhecimentos teóricos, especialmente por perceberem a administração como um conteúdo “abstrato” e sua aplicação prática “muito difícil”.

Assim sendo, consultou-se os principais componentes pessoais do Processo ensino - aprendizagem: oitenta e dois alunos e doze professores da quinta série do curso de enfermagem da UEPA por reunirem características e condições ideais ao estudo.

Obteve-se as informações necessárias ao diagnóstico, junto a 61% dos alunos e 66,6% dos professores.

A partir dos dados e informações obtidas, configurou-se um diagnóstico que aponta a necessidade de restaurar o processo ensino - aprendizagem através de uma Es-

tratégia Metodológica, fundamentalmente voltada à capacitação dos professores e instrumentalização do professor e alunos, o que será detalhada seguir.

Pressupostos teóricos fundamentais

Cabe à Universidade interpretar as tendências observadas na administração, gerência e gestão dos sistemas e serviços de saúde, e direcionar o processo de formação frente a realidade identificada de forma articulada e interagente, tendo em vistas que as atividades práticas e estágios inerentes a formação do aluno, são obrigatoriamente executadas nos estabelecimentos que integram o Sistema Único de Saúde - SUS que vigora em todo território nacional; portanto a Universidade deve contribuir e compartilhar com a transformação da realidade através da integração ensino - serviço; considerando este último, como um dos “locus” para o desenvolvimento da atenção à saúde da população, que exige uma equipe multiprofissional da qual o enfermeiro é integrante.

Backes afirma que: “fica evidente que além da qualificação para as novas práticas, é preciso que os profissionais estejam comprometidos com as muitas lutas que ainda se fazem necessárias para a conquista da saúde como direito de cidadania.” É em resposta a esse contexto que se considera essencial a construção do conhecimento e o desenvolvimento das capacidades do Enfermeiro.

As concepções e filosofias presentes nas diversas teorias administrativas, tem importante influência nos serviços de saúde, conseqüentemente na sociedade, e nas práticas da Administração de Enfermagem que a partir da adoção de propostas conceituais, conduzem seus subordinados e seus processos de trabalho. É nesse “panorama” que são formados os profissionais, ou seja, é nos serviços que alunos, professores e profissionais de saúde e de enfermagem, interagem num constante intercâmbio de experiências. Portanto, as concepções, filosofias e especificidades do processo de trabalho adotados, são observados e vivenciados pe-

¹Comunicação prévia da dissertação de mestrado a ser apresentada em Novembro/2000

²Aluna do Curso de Mestrado em Ciências da Educação - Docência Universitária.(UEPA/IPLAC)

los alunos de Enfermagem, que no seu processo de formação aportarão um sistema de conhecimentos, habilidades, experiências e valores compatíveis aos preceitos teóricos ideais, mas também os vícios indesejáveis da prática; esta assertiva está compatível com o que expressa Germano (...) "A experiência vivenciada durante a formação do Enfermeiro se reproduz posteriormente em sua prática profissional."

Na perspectiva de formar profissionais cada vez mais preparados para o enfrentamento da realidade, é essencial o redimensionamento e a reformulação das bases do conhecimento que respaldam a formação do enfermeiro, no exercício de suas funções, e em especial a de administrar, sem perder de vista os fatores condicionantes que deverão nortear a atuação do administrador.

Assim como todas as profissões, a enfermagem, é uma prática socialmente determinada pela lógica do modelo de produção vigente.

O processo ensino - aprendizagem necessita voltar-se para a busca de um modo mais saudável de aprender, vinculados aos aspectos positivos do comportamento humano, do crescimento pessoal dos indivíduos, desenvolvendo nos alunos as potencialidades necessárias para a descoberta de seus talentos e valores que também são inerentes à sociedade. Contribuir para estimular o fenômeno criativo no aluno, de sorte que possam compreender o processo de sua própria aprendizagem é hoje o grande desafio.

O Processo Ensino Aprendizagem

À compreensão adequada do Processo Ensino - Aprendizagem é importante enfatizar, está sempre presente, de forma direta ou indireta, no relacionamento humano. É uma ação intencional, sistemática que procura organizar as condições que melhor propiciem a aprendizagem, entendida como "a modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como um resultado de sua atividade que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou de outras causas tais como: doenças, mutações genéticas. etc." (Bordenave e Pereira 1994); segundo este mesmo autor o ensino é "o processo deliberado que outra pessoa ou pessoas aprendem e crescem intelectual e moralmente, favorecendo-lhes situações planejadas de tal modo que os aprendizes vivam as experiências necessárias para que se produzam nelas as modificações desejadas, de maneira mais ou menos estável."

Todas as teorias da aprendizagem destacam a necessidade de dar continuidade ou sequência lógica e psicológica na aprendizagem de qualquer assunto.

Portanto, assegurar o processo de transmissão e assimilação do conhecimento é a principal função do ensino, que deve primar pela sistematização dos conteúdos, selecionados em consonância com as bases das ciências e com as

experiências acumuladas, e proporcionar o desenvolvimento das energias mentais disponíveis nos indivíduos, ou seja, capacidades cognoscitivas (Libâneo, 1994).

"Ao se tomar consciência do poder controlador que a educação assume, passa-se a conceber o ensino de maneira diferente. Um problema de natureza epistemológica persiste: o de saber o que se quer ensinar (Mizukami, 1986).

Definir concretamente o que se quer ensinar, é um passo significativo, não apenas para atender as demandas externas, mas para provocar o desenvolvimento do pensamento independente e interagente, posto que o aluno, no processo de assimilação, passa a refletir sobre a realidade e assim pensar, conscientemente, no processo de transformação.

O Processo Ensino - Aprendizagem compreende o educativo, e se consegue com a formação de valores, sentimentos que identificam o homem como um ser social... (IPLAC, 1998).

Em se tratando do Processo Ensino - Aprendizagem da prática da Administração de Enfermagem, há de estabelecer uma estratégia metodológica que significa "a descrição onde contempla a seleção, combinação e articulação prática de todos os componentes deste processo em sequência integrada de ações e procedimentos para atingir os objetivos específicos" (IPLAC, 1998).

O Ensino da Prática da Administração em Enfermagem não acontece por acaso

Os dados obtidos, na pesquisa, expressam uma realidade que necessita ser modificada, por não atender os principais fatores essenciais ao processo de ensino - aprendizagem. Ao analisar-se a situação identificada, conclui-se que a ausência de uma estratégia de ensino tem contribuído à improvisação do ensino e a distorção do conhecimento, e conseqüentemente, das habilidades e capacidades que favorecem a sustentação básica ao desempenho dos alunos e posteriormente, como profissionais, numa realidade concreta.

Conclui-se também que esse processo depende substancialmente, da articulação, integração e interação de três componentes: Universidade, Sociedade e Serviço, sem os quais é impraticável a consecução dos objetivos estabelecidos para o desenvolvimento satisfatório do processo.

O aluno se permanecer como produto dessa conjuntura pedagógica, será, provavelmente, incapaz de transformar a realidade, assim como o professor, que deve adotar medidas que possam fomentar e manter o êxito do processo para a transformação.

É importante a Universidade proporcionar o estado desejável do processo ensino - aprendizagem, que deve ser construído, pois é intencional, planejado e provocado. Esse processo se estabelece a partir da interação e combinação

de seus componentes. No estudo sobre o ensino da prática da administração no curso de enfermagem da UEPA, identifica-se que, basicamente, tres componentes deverão sofrer a ação direta para sua restauração, quais sejam: OBJETIVOS, CONTEÚDOS E MÉTODOS, não que os demais não sejam importantes, mas porque o processo aqui tratado, se estabelece a partir daqueles indicados pelos alunos e professores durante o estudo, e por considerar-se essa combinação primordial na efetiva estruturação do processo ensino aprendizagem no sentido apontado pela realidade atual. Os demais componentes, exigirão, certamente, estudos a parte e mais profundos, pois seus níveis de complexidade e aprofundamento merecerão uma abordagem detalhada e respostas a longo prazo. No entanto acredita-se que na restauração inicial dos tres componentes citados, provocarão alterações nos demais (recursos ou meios didáticos, formas de organização e avaliação), mesmo num prazo mais dilatado.

Desafios para superação da improvisação através de uma Estratégia Metodológica

Considera-se imprescindível ao processo de transformação da realidade social e de ensino, a adoção de um mecanismo que contribua para a superação da improvisação no ensino e à distorção do conhecimento e favoreça como produto final a visão holística e sistêmica do contexto, e o desenvolvimento do pensamento crítico independente e interagente, proporcionando o desenvolvimento de habilidades e capacidades no aluno e ampliando sua forma de atuação profissional, com efeitos positivos na atenção à saúde da população, através de serviços de saúde eficientes e eficazes, administrados e gerenciados por profissionais competentes e preparados cientificamente.

Considera-se Estratégia Metodológica o conjunto de técnicas e procedimentos que objetivam facilitar a aprendizagem dos alunos.

Analisando o caráter estanque que os componentes do Processo Ensino - Aprendizagem apresentam-se no ensino da prática da administração no Curso de Enfermagem e significativamente referidos pelos professores e alunos pesquisados, parece adequado estabelecer uma estratégia de ensino que se configurasse numa unidade onde a integração e interação dos elementos do Processo Ensino - Aprendizagem, proporcionasse aos alunos pleno domínio de todos (ou de sua maioria) os conteúdos necessários ao seu desempenho profissional e conseqüentemente, a transformação da realidade.

Esse mecanismo traduz-se a partir de uma Estratégia Metodológica, definida através de duas etapas dependente e combinadas. A primeira dirige-se a QUALIFICAÇÃO DO PROFESSOR, e destina-se a preparação docente para a superação de dificuldades relativas a sua atuação de forma

técnica e pedagógica, muito bem citadas por eles durante a pesquisa; e a segunda, tem como principal alvo, os elementos pessoais do Processo Ensino - Aprendizagem, e portanto denomina-se INSTRUMENTALIZAÇÃO DO PROFESSOR E ALUNOS; através desta etapa é possível obter resultados apropriados, uma vez que exige a participação direta e concreta de seus elementos a partir da utilização de ferramentas ou instrumentos comuns e essenciais a consecução dos objetivos, e estão assim concebidos:

- Diagrama da Estrutura do Conteúdo
- Diagrama Operacional do Ensino da Administração
- Guia do Aluno
- Guia do Professor

O modelo de caracterização a partir daqui descrito, decorre da necessidade em constituir um corpo descritivo, com caráter pedagógico, envolvendo professores, alunos, serviço e sociedade. São instrumentos para superar as lacunas observadas e transformar a prática do ensino.

A estratégia se constitui, basicamente de duas etapas inter-relacionadas e sistemáticas, que serão desenvolvidas junto aos professores e alunos envolvidos com as disciplinas da matéria administração, inclusive Estágio Supervisionado; exceto as disciplinas Administração Geral e em Saúde, por não ter atividades práticas e Administração da Assistência de Enfermagem por estar dirigida especificamente, a assistência ao paciente/cliente, utilizando os princípios da administração para a sistematização da atenção de enfermagem.

A primeira etapa deverá ser implementada sempre no início do período letivo:

Etapa I - Qualificação do professor

Destina-se a preparação do professor para a superação das dificuldades referentes a sua qualificação técnica e pedagógica, citadas por eles durante a pesquisa. Constitui-se de quatro sub-etapas.

OBJETIVO: Capacitar os docentes da matéria Administração do Curso de Enfermagem da UEPA, no desenvolvimento das habilidades técnicas e pedagógicas, para superação de dificuldades inerentes ao desenvolvimento prático das aulas de Administração. levando em consideração, essencialmente o desenvolvimento de habilidades técnico-científicas que dão suporte à implementação do processo docente educativo.

ESTRUTURA: Será desenvolvida em quatro etapas, com periodicidade variada, correspondente ao nível de superação a ser enfrentada, essencialmente o desenvolvimento de habilidades técnico-científicas que dão suporte à implementação do processo docente educativo.

1ª SUB-ETAPA: Simpósio sobre as funções administrativas do enfermeiro e suas principais ferramentas.

OBJETIVO: Compreender o exercício das funções

administrativas do enfermeiro, como meio de viabilização da assistência de enfermagem, gerenciamento e gestão de serviços e sistemas de saúde.

METODOLOGIA : Será desenvolvida com os docentes das diversas disciplinas que compõem a matéria administração, através de conferências, estudos de grupo e debates. Utilizar-se-á uma carga horária de dezesseis horas, com periodicidade anual, como forma de sistematização, atualização e socialização dos conhecimentos entre os professores afins, tendo em vistas seu cunho técnico e científico.

CONTEÚDO :

– Fatores Condicionantes da Administração: ambientais, organizacionais, pessoais e situacionais .

– Funções administrativas do enfermeiro

AVALIAÇÃO: Se constituirá através da aplicação de instrumentos de avaliação, especialmente elaborados para esse fim, onde os professores manifestarão sua opinião de validação do evento e a aplicação de seu conteúdo para a superação das dificuldades.

MEIOS : Retroprojektor, lâminas de transparência, textos de apoio, equipamentos de multimídia, e outros necessários ao alcance dos objetivos propostos.

2ª SUB-ETAPA: Curso sobre os instrumentos administrativos e sua aplicabilidade nas aulas práticas

OBJETIVO: Aplicar os instrumentos da administração, utilizando uma Estratégia de Ensino.

METODOLOGIA : Será ministrado a cada ano, com carga horária de trinta horas. Destina-se aos professores das disciplinas, especialmente Estágio Supervisionado. Caracteriza-se pela utilização dos próprios instrumentos da Administração no desenvolvimento das aulas práticas. Adotar-se-á conferências, aulas práticas e relato de experiências.

CONTEÚDO : Funções administrativas e seus instrumentos:

– Planejamento: Plano e programação

– Organização: Organograma, Fluxograma e Manuais

– Direção: Comunicação, Tomada de decisão, Motivação e Liderança

– Controle: Supervisão, Observação e Auditoria

AVALIAÇÃO: Adotar-se-á tarefas escritas e demonstrações de aplicabilidade prática dos instrumentos da Administração.

MEIOS: Retroprojektor, lâminas de transparências, cartolinas, textos e materiais próprios do campo de execução das aulas práticas.

3ª SUB-ETAPA: Colóquio sobre o ensino da prática da Administração : A importância da utilização de uma estratégia de ensino.

OBJETIVO: Despertar nos professores a criatividade na utilização das diversas técnicas e procedimentos pedagógicos, para o ensino da prática da administração .

METODOLOGIA: O Colóquio dar-se-á entre os docentes de Curso de Enfermagem e os professores especialistas em técnicas e procedimentos de ensino. Será desenvolvidos a cada semestre, especificamente no início de cada período letivo, com carga horária de dezoito horas; com relato de experiências e estudos de casos.

CONTEÚDO:

Estratégia de Ensino

Estrutura de Conteúdo

Diagrama Operacional para o ensino da Administração

Guia do aluno

Guia do Professor

AVALIAÇÃO: Desenvolver-se-á a partir do acompanhamento da utilização, pelos professores, da estratégia de ensino da prática da Administração, com aplicação de instrumentos apropriados ao seu desenvolvimento

MEIOS: Para o desenvolvimento do evento, será imprescindível a utilização dos instrumentos e recursos definidos na estratégia de ensino.

4ª SUB-ETAPA : Oficina sobre o sistema de avaliação do processo docente educativo

OBJETIVO: Discutir o Sistema de Avaliação das aulas práticas de Administração.

METODOLOGIA: A oficina será desenvolvida através de discussões e relato de experiências dos docentes envolvidos no processo de condução das aulas práticas. Ocorrerá a cada semestre, tendo em vistas a necessidade de reorientar o processo de forma sistemática, retroalimentar o conteúdo, técnicas, atividades e procedimentos pedagógicos.

CONTEÚDO:

O Processo de Avaliação: Método e sistematização do processo.

AVALIAÇÃO: O processo de avaliação a ser adotado, terá como enfoque básico, o estabelecimento de um sistema de avaliação próprio e capaz de configurar os principais elementos que compõem a avaliação, nos aspectos quali-quantitativos, envolvendo professores e alunos; deverá ser criado, pelos participantes, um modelo próprio que assegure não apenas a concretização da própria oficina, como também sua aplicação na prática docente.

MEIOS: Retroprojeter, lâminas de transparências, cartolinas, pincel atômico, tesoura, cola, revistas, régua, etc.

Etapa II : Instrumentalização do professor e alunos

A segunda etapa tem como principal alvo os elementos pessoais do Processo Ensino - Aprendizagem e portanto, a participação concreta e efetiva de seus componentes, através da utilização de ferramentas comuns, é vital à consecução dos objetivos, pois a responsabilidade deve ser compartilhada entre todos elementos envolvidos. Reporta-se à orientação do professor de forma a clarificar sua ação; é planejada sob condições determinantes da ação pedagógica,

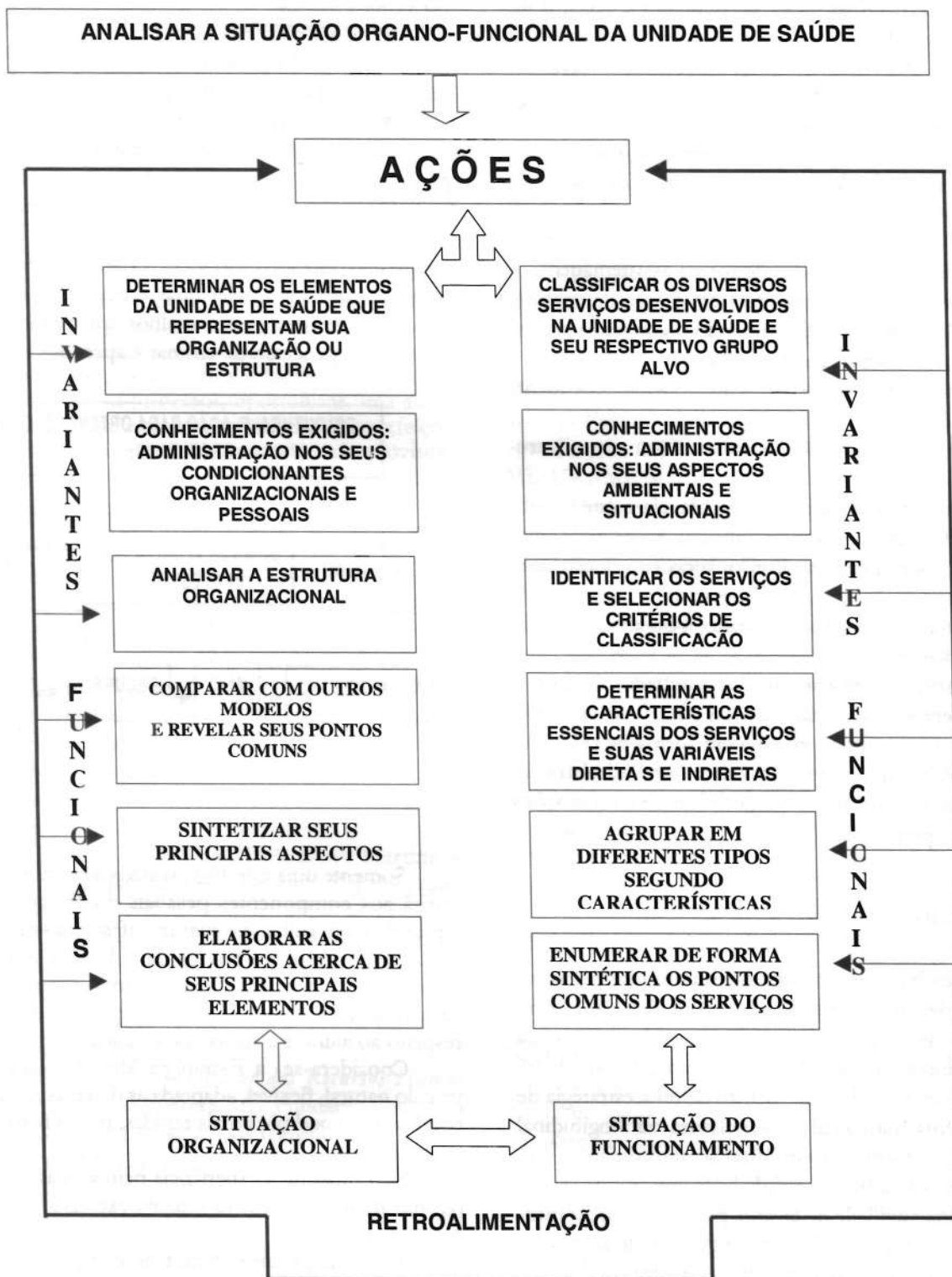
envolvendo alunos, profissionais dos serviços e levando em consideração as características da Unidade/Campo onde se dá o desenvolvimento da prática, ou seja, a realidade conhecida pelo professor, servirá de eixo para a aplicação do conteúdo definido, e selecionadas as atividades de ensino que irão respaldar o processo.

A seguir, apresenta-se diagramas que representam a Estrutura de Conteúdos, ações sequenciais direcionadas ao eixo, chamada de Diagrama Operacional para o Ensino da Administração ; objetivos e produtos intelectuais obtidos a partir da aplicação dos conhecimentos teóricos, com caráter investigativo que exigirá habilidades ao desenvolvimento do pensamento crítico independente e interagente.

Diagrama da estrutura do conteúdo



Diagrama operacional do ensino da administração



Guia do aluno

OBJETIVO: Orientar o aluno para compreensão e utilização do diagrama operacional.

RECOMENDAÇÕES BÁSICAS PARA SUA UTILIZAÇÃO:

- Apresentação do GUIA e discussão com os alunos para sua utilização
- Discussão em grupo para validação do GUIA
- Explicitação sobre o método de trabalho a ser adotado.

ETAPAS:

1ª ETAPA: Observação assistemática e registro das informações obtidas.

AÇÃO: O aluno observará assistematicamente, a organização e funcionamento da Unidade de Saúde.

TÉCNICA: A ser selecionada pelo professor

Obs: esta etapa é considerada elementar, como mecanismo de exercitar a observação e captar informações de ordem administrativa.

2ª ETAPA: Apresentação de relatório preliminar a partir das informações obtidas de forma assistemática.

AÇÃO: O aluno apresentará em forma de relatório as observações efetuadas, direcionando o conteúdo para as ações previstas no Diagrama Operacional.

Obs. Inicialização ao pensamento crítico independente e interigente.

3ª ETAPA: Observação Sistemática (ou outro instrumento)

AÇÃO: Nesta etapa o discente planeja o que vai observar, identificando no plano as principais ações propostas no diagrama operacional, em consonância com a estrutura de conteúdo.

Obs: exercitando o planejamento, a organização, a direção e o controle.

4ª ETAPA: Apresentação dos resultados obtidos a partir da observação sistematizada (ou outro instrumento)

AÇÃO: O discente apresenta em forma de relatório (meio de avaliação da aprendizagem em administração) o produto de sua observação, combinada com as ações do diagrama operacional.

Guia do aluno

As atividades de ensino são meios utilizados pelo professor, para criar situações e abordar conteúdos que permitam ao aluno, viver as experiências necessárias para a sua própria transformação (Bordenave e Pereira, 1994).

É necessário combiná-las dentro de uma estratégia de ensino, de forma horizontal ou simultânea ou longitudinal ou sequencial, de forma a oportunizar ao aluno analisar, sob diversas óticas o assunto e a realidade. É importante ressaltar que a mesma atividade de ensino, pode cumprir ao mesmo tempo, várias funções. Eis alguns grupos de atividades que poderão ser combinadas na estratégia proposta.

• OBSERVAR

Perceber a realidade, descrever situações e adquirir conhecimentos e informações

• ANALISAR

Decompor objetos ou sistemas em seus elementos constitutivos.

• TEORIZAR

Repensar a realidade, associar, deduzir, construir mo-

delos, explicar ou desenvolver conceitos, interpretar segundo vários critérios.

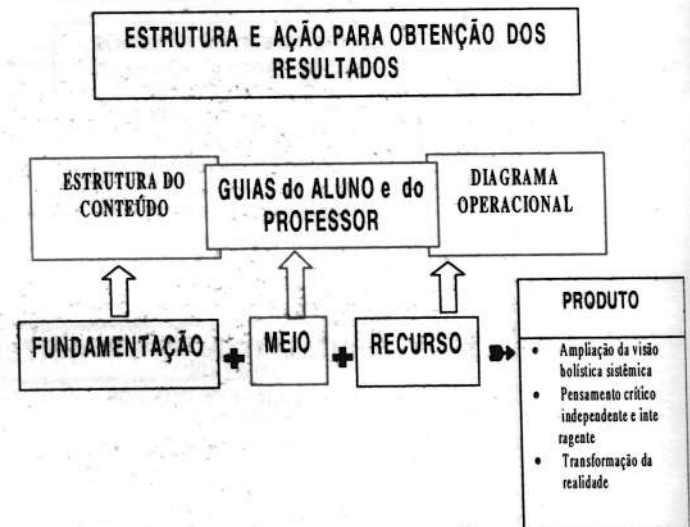
• SINTETIZAR

Julgar, avaliar, discutir valores, apreciar, criticar, debater, tomar decisões, resolver problemas

• APLICAR

Planejar, organizar, dirigir, executar, realizar, construir, produzir.

Os grupos de atividades são sugestões baseadas na literatura consultada e que julga-se aplicáveis ao desenvolvimento do conteúdo específico, certamente será útil para orientar o professor a selecionar e combinar atividades que sejam apropriadas para o melhor aproveitamento dos resultados do processo de ensinar e aprender.



Somente uma estratégia voltada ao conhecimento permitirá aos componentes pessoais do Processo Ensino - Aprendizagem colher em suas manifestações múltiplas e originais, os aspectos profundos da vida e da educação, respaldada no caráter científico, superando a improvisação e se firmando naquilo que é lógico, coerente e acima de tudo, ao respeito ao aluno e à sociedade essencialmente.

Considera-se a Estratégia Metodológica como um veículo natural, flexível, adaptada às diversas situações e que conduz, nas condições mais rápidas, mais eficientemente, à meta final.

Não substitui a experiência nem a imaginação criada, mas permite uma livre e plena expansão sem o menor constrangimento.

As mudanças importantes no comportamento humano não são produzidas de um dia para outro, as modificações na maneira de pensar, nos hábitos fundamentais, nos conceitos, nas atitudes e nos interesses, desenvolvem-se com menos rapidez, no entanto, se o processo Ensino-Aprendizagem for conduzido através de mecanismos organizados e consistentes, produzirá mudanças profundas no educando, desde que este mecanismo conceba a troca na relação Professor-Aluno e que rompa com o vínculo de dependência.

Concebe-se um trabalho não subordinado à rigidez do método, mas ao rigor da técnica. As técnicas devem ser aplicadas de forma rigorosa, e os resultados obtidos controlados também, com precisão. Os planos iniciais de trabalho deverão ser redefinidos e a estratégia deverá ser reajustada de modo contínuo.

Concretiza-se uma Estratégia Metodológica que sistematiza o Ensino da Prática da Administração em Enfermagem, posto que pela experiência vivenciada não se observava esta condição, e, alunos e professores confirmaram esta situação quando em suas respostas à investigação; portanto, na Estratégia incorpora-se características sistêmicas cujas bases traduz-se por possibilitar ao aluno a atualização do conhecimento sob o ponto de vista científico, de aplicar o conhecimento adquirido em situações novas e diversificadas, atendendo e adequando às exigências e condições do meio, satisfazendo suas necessidades e expectativas, e quando tem valor prático para eles, ajudando-os a solucionar e a enfrentar situações novas; e ao professor, oportunizar uma atuação planejada consciente e com possibilidades de aperfeiçoar suas potencialidades intelectuais, evitando os improvisos.

Referências Bibliográficas

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA de ENFERMAGEM – Serviços de Saúde: Conceitos, Gestão e Avaliação. Brasília: 1992
- AZEVEDO, Creuza da Silva – *Gerência Hospitalar: A Visão dos Diretores de Hospitais Públicos do Município do Rio de Janeiro* (Tese de Mestrado), 1993.
- BARROS, Aidil de J. Paes de; LEHFEID, Neide Aparecida: *Propostas Metodológicas*. 3ª Ed. R. Janeiro, Vozes. 1990.
- BAYOLO, Miguel Lanvez; RIVERO, Ernesto Fernandez - *Material Docente Básico del curso Metodología de La Investigación Educativa II*. 1997.
- BORDENAVE, Juan Diaz e PEREIRA, Adair Martins – *Estratégia de Ensino-Aprendizagem*. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994
- CARVALHO, Guido Ivan de e SANTOS, Lenir – *Sistema Único de Saúde. Comentários à Lei Orgânica da Saúde*. São Paulo: Hucitec, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4ª ed. SP. 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi – *O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento*. MG. Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG. 1995.
- CANAU, Vera Maria – *A Didática em Questão*, Petrópolis: Vozes, 1987.
- - *Rumo a Uma Nova Didática*, Petrópolis: Vozes, 1988
- ESTRELA, Albano – *Pedagogia, Ciência da Educação?* Portugal: Porto, 1993.
- FARIA, José Carlos - *Administração: Introdução ao Estudo*. SP. Pioneira. 1990.
- GIL, Antonio Carlos - *Administração de Recursos Humanos – Um Enfoque Profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAIIDT, Regina Célia Cazaux – *Curso de Didática Geral*, São Paulo: Ática, 1994.

INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINO AMERICANO E CARIBENHO – *Didáctica y Optimización Del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje*. Havana, 1998.

KURGGANT, Palina et al - *Administração em Enfermagem* - SP. EPU. 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade *Técnicas de Pesquisa*. 1º ed. SP. ATLAS. 1988. LEI FEDERAL Nº 7498 / 86

LIBANEO, José Carlos – *Didática*. São Paulo: Cortez, 1994.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. – *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo. EPU, 1986.

MARQUIS, Bessie e HUSTON, Carol J. - *Administração e Liderança em Enfermagem. Teoria e aplicação*. 2ª ed. Porto Alegre. Artmed. 1999.

MARTINS, Pura Lúcia Oliver – *Didática Teórica/Didática Prática – Para Além do Confronto*. 5ª ed. São Paulo: Loyola, 1997.

MIZUKAMI, Maria das Graças, Nicoletti - *Ensino: As Abordagens do Processo*. SP. EPU. 1986. Ministério da Saúde – *Descentralização das Ações e Serviços de Saúde: A Ousadia de Cumprir e Fazer Cumprir a Lei*. Brasília, 1993.

MOROSINI, Marília e LEITE, Denise (Orgs) – *Universidade Futurante – Produção do Ensino e Inovação*. Campinas, São Paulo: Papiros, 1997 (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

NIDELCOFF, Maria tereza – *A Escola e a Compreensão da realidade*, 24ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1998

PILETTI, Claudino – *Didática Geral*. 21ª ed. São Paulo: Ática, 1997.

POZO, Juan Ignacio – *A Solução de Problemas – Aprender a Resolver, Resolver para Aprender*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

RANIERI, Maria Santana – *A Construção do Conhecimento em Sala de Aula*. Belém-Pará: Cejup, 1999.

ROSE, Hujes – *Metodologia e Estratégia da Organização*, Rio de Janeiro, 1972 (Coleção de Administração e Gerência).

RUIZ, João Álvaro - *Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos*. SP. Atlas. 1979.

SALPE, Rosita – *Educação em Enfermagem, Florianópolis: Editora da UFSC*, 1998 (série Enfermagem – Repensul).

SONIS, Abraam e Colaboradores – *Atencion de la salud. Tomo II*. 3ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1984.

TAPIA, Jesús Alonso e FITA, Enrique Caturla – *A Motivação em Sala de Aula - O que é e Como se Faz*. São Paulo: Loyola, 1999.

TOURINHO, Nazareno – *Chefia, Liderança e Relações Humanas*. 2ª ed. São Paulo: Ibrasa, 1982.

YUS, Rafael – *Temas Transversais – em busca de uma nova escola*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

ZOJA, Mário Moraes – *Formação Básica de Analista de Organização, Sistemas e Métodos*. Rio de Janeiro, 1996.