

A influência da capacitação na motivação dos Agentes Comunitários de Saúde do município de São Sebastião do Paraíso (MG), no ano de 2006 a 2007

The influence of training on motivation of community health workers of São Sebastião do Paraíso (MG), in the years of 2006 and 2007

Jaqueline Paschoini de Pádua¹; Shirley Antônia Vanone¹; Evânia do Nascimento²

Resumo: Estudo quantitativo, descritivo e exploratório foi realizado com agentes comunitários de saúde, como objetivo de identificar a motivação após capacitação realizada nas 14 Unidades de Saúde da Família, no município de São Sebastião do Paraíso. Os dados foram coletados de 88 agentes comunitários de saúde (ACS), por meio de questionário misto. Após análise foi tabulado os dados em tabelas e gráficos verificando o grau de satisfação, relacionamento interpessoal, estabilidade e interesse no trabalho pelo ACS. Observou-se que os aspectos relevantes em ordem decrescente foram: valorização pessoal, melhora na convivência entre os colegas, justiça em relação as regras e oportunidade de promoção. Pelo exposto, conclui-se que a intervenção da capacitação forneceu sua parcela de contribuição e influenciou positivamente na motivação do ACS.

Palavras-chave: Capacitação. Agente Comunitário de Saúde. Motivação. Programa Saúde da Família.

Abstract: A qualitative, descriptive, and exploratory study was carried out with community health workers aiming at identifying the motivation after training conducted in 14 units of Family Health in São Sebastião do Paraíso. Data were collected from 88 community health agents (CHA), through mixed questionnaire. After analysis the data were tabulated in tables and graphs by checking the degree of satisfaction, interpersonal relationships, stability and interest in working for CHA. It was observed that the relevant aspects in descending order were: personal valorization, better living among colleagues, justice regarding the rules and promotion opportunities. Consequently, it is concluded that the intervention of the training provided its share of contribution and positively influenced on the motivation of the CHA.

Keywords: Training. Community Health Agent. Motivation. Family Health Program.

INTRODUÇÃO

A construção do SUS ganhou sustentação a partir da implantação do Programa de Agentes Comunitários de Saúde (PACS) em 1991, e do Programa Saúde da Família (PSF), em 1994. O PACS foi uma das principais, senão a mais importante das estratégias criadas em relação à assistência básica à saúde e surgiu com o princípio de ser o elo entre a população e as unidades de saúde, promovendo o acesso aos serviços, estimulando a educação da comunidade e a prevenção de doenças.

Passaram-se mais de dez anos da criação do PACS e sabe-se que a partir dele houve redução de alguns indicadores de morbi-mortalidade, além de melhora referente à prestação de serviços.

O trabalho do Agente Comunitário de Saúde é importante, porque é o pilar dos programas de saúde voltados para atenção básica, além de ser o elo entre outros profissionais e a comunidade.

Dentre as atribuições dos agentes definidas pelo Ministério, duas merecem uma atenção especial quando se discute a formação desses profissionais: (1) orientar famílias para utilização adequada de serviços de saúde

e (2) Informar aos demais membros acerca da dinâmica social da comunidade. Nessas atribuições percebemos a função de intermediadores desses profissionais e quanto é importante sua capacitação para melhor desempenhá-la. Portanto o ACS deve ser treinado adequadamente para exercer melhor suas funções, podendo interferir assim na motivação do trabalho.

Em Costa, Unfer e Oliveira (1971), fala-se da necessidade de um conhecimento específico, um alto grau de disciplina e estabilidade emocional que lhe permita conviver com o estresse, sensibilidade para atuar em ambientes coletivos e capacidade para solucionar problemas e desempenhar cada vez melhor suas funções. Assim, em Borges (1992), encontramos que o treinamento pode ser visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho e também como um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado.

Como o tema em estudo é a relação da capacitação com motivação trabalhamos com o conceito destes dois temas, que segundo Chiavenato (2002, p.499) “treina-

¹ Enfermeira do Programa Saúde da Família de São Sebastião do Paraíso (MG) e discente do curso de Pós-Graduação em Administração Hospitalar e Gestão dos Sistemas de Saúde da Faculdade de Enfermagem de Passos (FESP|UEMG).

² Professora Adjunta da Faculdade de Enfermagem da Fundação de Ensino Superior de Passos (FESP|UEMG).

Email: evania.nascimento@gmail.com

mento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Significa ensinar, educar, promover mudanças no comportamento”; mas, conforme nos destaca Bergamini (1997, p.55), “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”.

Costa, Unfer e Oliveira (1977) já falavam da insatisfação e desmotivação em que os agentes convivem devido a salários extremamente baixos, defasados e inexistência de planos de carreira em alguns municípios.

Partimos do pressuposto de que a motivação está intimamente ligada ao processo de capacitação, pois a partir do momento que o indivíduo responde positivamente a este processo, através de acertos, ele se sente seguro e motivado para executar o seu trabalho. Forma-se, assim, a tríade: capacitação – segurança – motivação.

É inerente do ser humano aplicar o que aprendeu em seu cotidiano, saciando a necessidade de satisfazer suas curiosidades e de ascender pessoal e profissionalmente. Neste sentido, a motivação é inelutável, já que está inserida no desejo de aprender e ao mesmo tempo, na vontade de praticar o que foi aprendido.

Estabelecer um plano de cargos e salários pode motivar, temporariamente, os funcionários de uma corporação. No entanto, o ser humano quer mais do que isso: quer sentir o verdadeiro responsável pelos resultados de sua empresa; quer sentir que faz a diferença dentro da organização; quer um ambiente de trabalho alegre e saudável; quer maior liberdade de ação e até mesmo maiores responsabilidades.

Segundo Almeida Junior (2002) quando destaca que todas as empresas desejam funcionários motivados, mas, simplesmente esquecem que as mesmas possuem grande responsabilidade por mantê-los assim, através de ambiente de trabalho saudável, que estimule a opinião e o envolvimento que auxilie o crescimento e possa fornecer feedback e novas oportunidades e desafios.

Não há sensação pior no trabalho do que perceber que toda vez que realizamos algo “diferente” do esperado, podemos estar infringindo alguma coisa e, como tal, desagradando aos princípios e valores da empresa. Não necessariamente realizar uma atividade de maneira diferente significa realizá-la de maneira errada. E umas dificuldades recorrentes dos “gestores modernos é conceber que existem outras formas e muitas vezes, mais eficientes, de se realizar determinado grupo de atividades (ALMEIDA JUNIOR, 2002)”.

Souza *et al.* (2002), afirmam que melhorar a qualidade de atendimento à clientela deve ser o grande propósito das atuais organizações, especialmente as que prestam serviços na área da saúde. Isto requer um processo contínuo de aprimoramento em busca da “perfeição” que, embora seja inatingível na prática, inspira motivação e compromisso por parte dos prestadores da assistência.

Capacitar, então, não significa apenas treinar, fazer similar e aprender. Seu sentido é muito mais amplo, abrangendo as dimensões holísticas do aprimoramento,

mobilizando e transformando a cultura organizacional de uma empresa. A capacitação deve permear todos os níveis hierárquicos da instituição e não apenas em “pontos isolados”, pois além de não surtir nenhum efeito benéfico, pode até comprometer a estrutura organizacional da empresa. O processo de capacitação tem que estar enraizado na cultura organizacional das instituições.

É fundamental que as organizações possuam uma cultura forte e flexível, e que os gestores estejam abertos a esta nova concepção tornando necessário que os gestores também mergulhem no processo de aprendizagem (RASERA, 2002).

Toda mudança, por mais simples que seja, tende a trazer ansiedade, tensão, preocupação e uma boa dose de resistência frente à mesma. Esta resistência que, por muitas vezes permeia os trabalhadores, surge em função da falta de interesse por parte dos gestores, em descobrir que sentimentos se manifestam frente às mudanças e a maneira como elas são “comunicadas”, bem como as perspectivas que os trabalhadores têm de continuarem como “sujeitos” dentro das organizações.

Mudanças de setor, de carga horária de trabalho ou até mesmo a aquisição de uma nova aparelhagem “mexem” com os funcionários de qualquer instituição. Como já foi dito, estes “contratempos” trazem, consigo um “generoso” grau de insegurança e para sanar este problema, a estratégia mais eficiente é a educação permanente.

Segundo Borges (2000) a reciclagem ou reeducação facilita e cria condições favoráveis ao rompimento com o passado, reduzem o grau de resistência a inovações e introduzem novidades de formas mais aceitáveis e menos traumáticas, atualizando o *modus operandi* da empresa. Em resumo, através dela, os profissionais e as empresas se tornam mais atualizados, competentes, motivados e produtivos.

Outras organizações, ainda, especialmente as de saúde, acreditam que seus trabalhadores sempre fazem o melhor que pode ser feito colocando uma barreira ao progresso profissional de seus funcionários e da instituição como um todo, evidenciando uma cultura organizacional baseada no corporativismo e no autoritarismo (MALIK, 2000).

Diante deste contexto, é necessário buscar respostas para as seguintes questões: qual a vontade pessoal de se qualificar? Qual a vontade institucional de capacitar? O processo de capacitação influencia na motivação?

Estudar e investigar sobre a temática proposta é importante porque, neste cenário mutante, os profissionais em geral, se vêm exercendo um leque de funções, devendo estar motivados e qualificados para isso; assim, o processo constante de capacitação se torna imprescindível.

O tema foi escolhido a partir da vivência gerencial de saúde, pois a capacitação é uma estratégia que permite ao enfermeiro/coordenador obter um diagnóstico constante das equipes atuantes em Unidade Saúde da Família,

detectando possíveis falhas em todo o processo de assistência à clientela: abordagem, técnicas e procedimentos. Busca, de um lado, implementar soluções para os problemas levantados, contando com a participação de todos os profissionais envolvidos. Por outro lado, visa também, o aprimoramento pessoal e profissional dos Agentes Comunitários de Saúde, promovendo, deste modo, a motivação individual e coletiva. Desta forma, a capacitação se torna um instrumento de suma importância para a melhoria da qualidade da assistência à saúde prestada à população, em todos os seus níveis de atenção.

Com base no que foi exposto, o presente estudo tem por objetivo, identificar a motivação dos Agentes Comunitários de Saúde após capacitação realizada verificando o grau de satisfação, relacionamento interpessoal, estabilidade e interesse no trabalho pelos agentes, no município de São Sebastião do Paraíso (MG).

METODOLOGIA

Trata-se o presente estudo de uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo desenvolvido com Agentes Comunitários do município de São Sebastião do Paraíso (MG).

• Descrição do Local de Estudo

O local de estudo foi o município de São Sebastião do Paraíso é uma cidade do sudoeste mineiro, com aproximadamente 64.000 habitantes, localizada próximo à divisa do estado de São Paulo e a 400 km de Belo Horizonte. O crescimento populacional tem seguido uma tendência estadual, mantendo uma pirâmide de base larga e um cume afinado, com maioria de população jovem. A primeira unidade de saúde da família criada no município teve início dia 01/06/97 nomeada por Maria Paula Ribeiro (CAICI). Na saúde, o município faz parte da Regional de Saúde de Passos, atendendo nos níveis primário, secundário e terciário de saúde. Sua rede de saúde conta com quatorze USF, um Pronto Atendimento, um CAPS, um ambulatório de especialidades, um ambulatório psiquiátrico, um hospital psiquiátrico, um hospital geral, um centro de puericultura, uma APAE e um asilo, além de dois planos de saúde particulares e diversas clínicas particulares. A atual administração tem incentivado a Estratégia Saúde da Família, com a possível cobertura de 100% da área até o final do ano de 2008, a partir de inauguração de mais três unidades. Hoje, esse percentual chega perto de 80%.

• População de Estudo

A população de estudo foram os Agentes Comunitários de Saúde das 14 Unidades de Saúde da Família de São Sebastião do Paraíso (MG). Para efeito desta pesquisa considerou-se o tipo de amostra a intencional, pois, de um total de 112 agentes somente 88 foram capacitados devido a: período de férias 14 ACS, 03 de licença saúde e 07 fazendo curso fora do município.

Os agentes comunitários de saúde que participaram da pesquisa trabalham 40 horas semanais nas 14 USF do município. O período de coleta de dados foi no mês de outubro de 2006 a julho de 2007. Como instrumento utilizou-se um questionário com oito (8) perguntas do tipo múltipla escolha, fechada e aplicada pessoalmente pelos próprios enfermeiros das unidades saúde da família do município de São Sebastião do Paraíso, no horário do próprio serviço e em cada USF. Os dados coletados pelo questionário foram analisados em frequência simples de forma a compreender a relação entre os segmentos e as variáveis levantadas, agregados a análise da prática profissional cotidiana.

Como recurso didático pedagógicos, foi elaborada uma apostila pelos 14 enfermeiros e dada a capacitação semanal em aulas expositivas com os temas sobre: saúde da criança, saúde do adolescente, saúde da mulher, saúde do adulto, saúde mental, saúde do idoso além de focar também temas sobre relacionamento interpessoal e motivação profissional. Depois desses conteúdos realizou-se prova para avaliar o aprendizado de cada ACS. Após essa prova foi aplicado o questionário para os 88 ACS por cada enfermeiro de USF e avaliado a motivação dos mesmos em relação a tempo de serviço, relacionamento interpessoal, satisfação com o trabalho, estabilidade, entusiasmo e expectativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados quantitativos foram analisados seguindo a ordem das perguntas existentes no questionário.

De acordo com os dados coletados, pode-se verificar que 53 (60,23%) das ACS estão na instituição de um a cinco anos. Isso mostra a necessidade de promover a capacitação para melhorar a qualidade de visitas domiciliares, pois através da aprendizagem vem a motivação. Outrossim, a capacitação em serviço pode representar uma oportunidade de crescimento profissional, uma vez que, em São Sebastião do Paraíso, as ACS são contratadas e capacitadas em serviço, e posteriormente podem ser efetivadas por concurso público (Tabela 1).

Os trabalhadores, em qualquer empresa, tendo planejamento de carreira ou não, sentem necessidade de reconhecimento pelos serviços prestados, e muitas vezes desejam ser promovidos, pois assim entendem que estão progredindo. Nessa ocasião, a capacidade adquirida em treinamento, o tempo de serviço, a experiência e o potencial do trabalhador indicarão os limites de sua ascensão profissional (SENAC / DN, 1999, p.72).

O bom relacionamento no trabalho é um fator que influencia de forma marcante o comportamento individual e coletivo dos trabalhadores.

Notou-se um maior entrosamento entre os agentes que receberam a intervenção de capacitação, principalmente após o tema dado sobre relacionamento interpessoal. A facilidade individual nas relações interpessoais, relatada por 89% dos 88 funcionários estudados.

Tabela 1: Distribuição dos funcionários de acordo com o tempo de serviço na instituição. São Sebastião do Paraíso (MG), 2008.

Tempo de Serviço	N	(%)
Menos de 1 ano	32	36,3
De 1 a 5 anos	53	60,23
De 6 a 10 anos	03	3,41
Mais de 10 anos	0	0,0
Total	88	100

Segundo Souza (2002), nestas experiências, os profissionais revelam características pessoais normalmente ocultas no cotidiano por temerem repressões do grupo. Ao mesmo tempo, passam a exercitar a autodisciplina, a sociabilidade, a afetividade, os valores morais e o espírito de equipe. Neste contexto, as vivências são espontâneas, surgindo comportamentos assertivos e não-assertivos, os quais, após uma análise reflexiva, servem de embasamento para reforçar e retificar atitudes e comportamentos.

De acordo com Brito e Melo (2001), o indivíduo está ligado ao seu local de trabalho por meio de laços morais, materiais e psicológicos. Assim, a empresa na qual trabalha pode tornar-se inconsciente, fazendo-o conectar-se a ela de forma quase indissolúvel.

Neste aspecto, pode-se dizer que a instituição pesquisada está dando o seu primeiro passo e está iniciando, ainda que lentamente, sua quebra de paradigmas pelo simples fato de implantar o programa de capacitação, causando impacto positivo no entrosamento dos mesmos constatados através da observação diária da prática profissional destes trabalhadores pelas enfermeiras das USF.

A satisfação com o resultado do próprio trabalho significa cumprimento de todas as tarefas peculiares à função do trabalhador, em tempo hábil.

Os dados coletados mostram que, 46 (52,2%) das ACS se revelam satisfeitos com os resultados obtidos através do próprio trabalho. Entretanto, todo esse processo deve ser contínuo, duradouro, capaz de ultrapassar as barreiras organizacionais e atingir o íntimo de cada trabalhador, motivando-o para melhores resultados.

Para Almeida Junior (2002, p. 24), o alinhamento das aspirações individuais dos empregados com as metas e objetivos da empresa é uma das ações que, profundamente, modifica a essência do relacionamento dos empregados com a organização, isto é, o compromisso institucional tende a ser maior assim como a autonomia de ação acaba por provocar altos níveis de satisfação dos empregados. Resultante desta nova relação empregado-empregador, a empresa consegue captar o entusiasmo e a motivação dos empregados com o alcance dos seus objetivos individuais e, conseqüentemente, os resultados da organização tendem a ser maior.

Existem pessoas com personalidade voltada mais para individual do que para o coletivo e, por isso, tem

maior dificuldade em atividades grupais. De acordo com Wagner III e Hobbenbeck (2002, p. 38), serão as pessoas necessariamente mais produtivas quando trabalham em grupos do que quando trabalham sozinhas? Com base no crescente predomínio de grupos e equipes nas organizações, parece que a resposta a essa pergunta deveria ser um “sim”. Entretanto, um grande conjunto de pesquisas sugere que os grupos de indivíduos que trabalham juntos às vezes são menos produtivos do que o mesmo número de pessoas trabalhando sozinhas.

A motivação pode ser gerenciada para evitar ou minimizar a perda de processo, definida por Wagner III e Hollenbeck (2002) como a “diferença entre o que um grupo produz e o que poderia teoricamente ser influenciado pelas suas aptidões e habilidades”. O desenvolvimento destas variáveis depende, sobretudo, do nível de motivação de cada um.

A capacitação em serviço pode permitir ao gerente descobrir meios de influenciar/modificar o comportamento dos trabalhadores, despertando-os para estes aspectos. Para Silva Junior (2001) relata que a motivação e o prazer no trabalho são desenvolvidos, dentre outros aspectos, na vivência cotidiana e nos treinamentos recebidos.

Quanto ao entusiasmo, o processo de capacitação não conseguiu atingir todas essas dimensões, visto que as mesmas estão profundamente inseridas na cultura organizacional. Infelizmente, ainda para muitos administradores, as pessoas com as quais trabalham, são seres “lógicos e racionais”, que mudam seu comportamento de acordo com as informações que recebem, negando a existência de um mundo interior e individual, rico de expectativas, desejos e fantasias (SILVA e VERGARA, 2003).

Muitos estudos na área da psicologia acerca da motivação têm revelado que a mesma é um conjunto de necessidades, vontades, impulsos, interesses e objetivos de uma pessoa. As necessidades sociais (relações humanas, interação, segurança) são os que determinam as diferenças individuais frente aos estímulos pelo trabalho.

Em relação à população de estudo, 80 (91%) dos trabalhadores pesquisados afirmaram ter se sentido confiantes e/ou seguros na execução de seus trabalhos após a intervenção de capacitação.

À medida que o trabalhador exerce uma atividade prazerosa ou que tem maior habilidade, se torna mais disponível para o serviço, pois passa a acreditar que o

trabalho faz parte de seu crescimento e deixa de ser uma obrigação severa e taxativa.

As expectativas dos trabalhadores estudados acerca do processo de capacitação evidenciam que em primeiro foco está à valorização pessoal, seguida posteriormente em relação à melhora na convivência entre os colegas e em terceira colocação a justiça em relação às regras (Tabela 2).

Os trabalhadores, de um modo geral, querem ser valorizados, “atores” da organização, e não meramente um recurso; querem novos desafios e até mesmo maiores responsabilidades. Muitas organizações, especialmente as de saúde, acreditam que seus trabalhadores sempre fazem o melhor que pode ser feito colocando uma barreira ao progresso profissional de seus funcionários e da instituição como um todo, evidenciando uma cultura organizacional baseada no corporativismo e no autoritarismo (MALIK, 2000). A capacitação realizada com a população de estudo, pode representar uma oportunidade de maior valorização pessoal.

Uma quarta expectativa apresentada pelos funcionários pesquisados foi à oportunidade de promoção. Muitos funcionários entendem que a capacitação é como uma mola propulsora de qualificação e esclarecimento. Trabalhadores qualificados têm maiores condições de esclarecimento. Portanto, a capacitação pode ser um instrumento que viabiliza mudanças na cultura organizacional, trazendo benefícios para seus funcionários e para a instituição como um todo.

CONCLUSÃO

O estudo desenvolvido, com os agentes comunitários de saúde de São Sebastião do Paraíso (MG) analisou a influência do processo de capacitação sobre a motivação destes trabalhadores. A capacitação promoveu a segurança e a descoberta de “novos talentos”, até então nunca revelados. Os trabalhadores se sentiram seguros e começaram a ter prazer no que fazem, demonstrando maior interesse e disponibilidade na realização das tarefas.

Esse estudo buscou investigar quais as expectativas,

por parte da população de estudo, acerca do processo de capacitação. As mais relevantes em ordem decrescente foram: valorização pessoal, melhora na convivência entre os colegas, justiça em relação às regras e oportunidades de promoção.

Através deste estudo, pode-se concluir que a motivação no trabalho é algo complexo, que requer tempo, dedicação e força de vontade por parte das organizações.

A intervenção desta capacitação forneceu sua parcela de contribuição e foi capaz de influenciar na motivação dos trabalhadores e provocar mudanças positivas de comportamento.

Além disso, a motivação não é fruto exclusivo da auto motivação do indivíduo, visto que o mesmo pode encontrar-se mergulhado em inúmeros pensamentos conflitantes para lidar e resolver. Portanto, a motivação precisa ser, sobretudo, constantemente estimulada pelas empresas.

Quebrar paradigmas e transformar a organização em uma instituição que realmente valorize os seus colaboradores é o primeiro passo para uma empresa que deseja, efetivamente, conquistar e desenvolver a motivação e a satisfação dos mesmos; sem dúvida, não é um passo fácil, pois se assim fosse, todos já o teriam feito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA JÚNIOR, A. L. M. **O paradoxo estratégico-gerencial do nosso tempo: a centralização do poder e a busca pela humanização das empresas**. Rio de Janeiro, FGV, 2002. (Dissertação Mestrado).
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BORGES, A. A. **Introdução à Administração de Empresas**. São Paulo: Ática, 1992.
- BRITO, M.J.M.; MELO, M.C.O. A identificação de enfermeiras-gerente com a organização e e que trabalham: o caso de um hospital filantrópico de Belo Horizonte. **Revista Mineira de Enfermagem**, n. 05, p.44-51, jun. 2001.

TABELA 2: Distribuição dos funcionários de acordo com suas expectativas diante do processo de capacitação. São Sebastião do Paraíso (MG), 2008.

Tipo de Expectativa	N*
Valorização pessoal	73
Melhora na convivência entre colegas	70
Justiça em relação às regras	53
Oportunidade de promoção	52
Aumento salarial	46
Reconhecimento da chefia	38
Segurança/estabilidade	37
Total	369

*Houve mais do que uma resposta por agente de saúde entrevistado.

- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, L.; UNFER, J.; OLIVEIRA, G. A gerência em unidade básica de saúde: um desafio para a qualidade da assistência. **Revista Mineira de Enfermagem**, 1971, p.40-47.
- GOODE, W.; HATT, P.Q. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1968.
- MALIK, A. M. **Programas de Qualidade em Hospitais**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2000. p.12
- RASERA, L.A. **A cultura e a pré-disposição para um ambiente de aprendizagem organizacional: um estudo da cultura da Isabela S/A**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002. (Dissertação Mestrado).
- SENAC, D. N. **Recursos humanos, administração e qualidade**. 2a. Ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Nacional, 1999, p.72.
- SILVA, J. R.G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, n.03, p.10-21, 2003.
- SILVA JUNIOR, O. G. O mercado de trabalho, a empregabilidade e o gerenciamento de carreira profissional do século XXI. **Revista Científica da Fundação Educacional Guaxupé**, n.02, p.56-58, 2001.
- SANTOS, I.V.T. A construção da viagem inversa. **Caderno de Sociologia**. Porto Alegre, v.3, n.3, p.55-85, jan. - jul.1991.
- SOUZA, V.; MOURA, F. L.; FLORES, M. L. Fatores determinantes e conseqüências de falhas registradas na assistência de enfermagem: um processo educativo. **Revista mineira de Enfermagem**, n.6, p.30-34, 2002.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento Organizacional**. 2a. Ed. São Paulo: Guanabara Koogan, p.32, 2002.