

**Incubadora de aprendizagem:  
uma nova forma de ensino na Enfermagem/Saúde**

*Incubator of learning: a new form of teaching in Nursing/Health*

*Incubadora de aprendizaje: una nueva forma de enseñanza en la Enfermería/Salud*

**Diana Cecagno**

*Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela FURG. Membro do Núcleo de Pesquisa GESAES, Rio Grande, RS.*

**Deisi Cardoso Soares**

*Enfermeira. Mestranda em Enfermagem pela FURG. Membro do Núcleo de Pesquisa GESAES, Rio Grande, RS.*

**Heidi Crencencia Heckler de Siqueira**

*Enfermeira. Mestre e Doutora em Enfermagem. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa GESAES, Rio Grande, RS.*

**Suzana Cecagno**

*Enfermeira. Graduada em Enfermagem pela UFPEL, Pelotas RS. [cecagnod@yahoo.com](mailto:cecagnod@yahoo.com)*

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo apresentar, uma idéia inovadora de aprendizagem na enfermagem: incubadora de aprendizagem, uma nova maneira de ensinar e aprender. Esta estratégia avançada de aprendizagem procura integrar a educação à inovação tecnológica. Ela pode ser o ponto de partida para uma nova maneira de "aprender a aprender" na enfermagem. Essa modalidade, utilizada em outras áreas do conhecimento, permite: compreender a realidade no qual o profissional está inserido, desenvolver competências, habilidades, adquirir novos conhecimentos, ampliar a criatividade e conseqüentemente aguçar o espírito empreendedor, incentivando a criação de oportunidades profissionais. A incubadora de aprendizagem capacita multiplicadores de idéias e atividades/serviços, alia aprendizagem às tecnologias capazes de fazer a diferença na trajetória profissional, enquanto exercita o empreendedorismo da enfermagem.

**Descritores:** Enfermagem; Educação continuada em enfermagem; Aprendizagem.

**ABSTRACT**

*This article has as objective to present an innovative idea of learning in nursing: learning incubator, a new way to teach and to learn. This advanced strategy of learning tries to integrate the education to the technological innovation. It can be the starting point for a new way of "learn to learn" in nursing. This modality, used in other knowledge areas allows: to understand the reality in which the professional is inserted, to improve competences, abilities, to acquire new knowledge, to enlarge creativity and consequently to sharpen the enterprising spirit, motivating the creation of professional opportunities. The learning incubator qualifies multipliers of ideas and activities/services, it forms an alliance learning with the technologies capable to make the difference in the professional path, while it exercises nursing enterprising.*

**Descriptors:** Nursing; Education nursing continuing; Learning.

**RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo presentar una idea innovadora de aprendizaje en la enfermería: incubadora de aprendizaje, una nueva manera de enseñar y aprender en la enfermería. Esta estrategia avanzada de aprendizaje procura integrar la educación la innovación tecnológica. Ella puede ser el punto de partida para una nueva manera de "aprender a aprender" en la enfermería. Esa modalidad, ya utilizada en otras áreas del conocimiento, permite: comprende la realidad en la cual el profesional está inserto, desenvolver competencias, habilidades, adquirir nuevos conocimientos, ampliar la creatividad y conecuentemente agudizar el espíritu emprendedor, incentivando la creación de oportunidades profesionales. La incubadora de aprendizaje capacita multiplicadores de nuevas ideas y actividades/servicios, alia el aprendizaje a las tecnologías capaces de hacer la diferencia en la trayectoria profesional, en cuanto ejercita el emprendedorismo de la enfermería.

**Descritores:** Enfermería; Education continuada en enfermería; Aprendizaje.

*Cecagno D, Soares DC, Siqueira HCH, Cecagno S. Incubadora de aprendizagem: uma nova forma de ensino na Enfermagem/Saúde. Rev Bras Enferm 2006 nov-dez; 59(6): 808-11.*

**1. INTRODUÇÃO**

O presente texto possui como base uma das idéias que emergiu da dissertação de mestrado, de uma das autoras<sup>(1)</sup>, intitulada "Serviço de Educação Continuada na enfermagem das instituições de saúde do município do Rio Grande/RS" que teve como objetivo investigar junto às instituições de saúde a existência deste serviço, bem como, as estratégias utilizadas para o seu funcionamento.

Analisando o referencial teórico, construído com o intuito de subsidiar a pesquisa e ao compará-lo

com os dados obtidos, junto aos sujeitos do trabalho, percebeu-se que existe neles uma preocupação unânime no que se refere ao aprendizado contínuo. Essa inquietação manifestou-se diferente do encontrado na bibliografia que subsidiou este estudo, merecendo, por isso, destaque e encaminhamento mais específico.

Os dados demonstraram unanimidade dos sujeitos, em relação a importância atribuída à existência do Serviço de Educação Continuada (SEDC) na Instituição, entretanto ele não existe em nenhuma das instituições pesquisadas, causando, assim, um paradoxo. Além disso, os entrevistados entendem o aprendizado contínuo como "Treinamento" enquanto o referencial teórico o descreve como algo sistematizado e formal na instituição, enfatizando o valor cultural em relação à gestão de recursos humanos, ou seja, deve existir a valorização dos trabalhadores na instituição e por isso a aprendizagem deve ser considerada como investimento e não simplesmente como um treinamento para aumentar a produtividade.

Conforme vários autores<sup>(2-6)</sup>, é necessário, para se adaptar a educação à realidade tecnológica da informática avançada, um novo modo de aprender: a incubadora de aprendizagem. Essa nova forma de educação deve contemplar os avanços científicos e principalmente os tecnológicos, aliando a inovação e buscando estratégias que permitem traduzi-la, transformá-la e aplicá-la na prática.

A enfermagem, não diferente das demais profissões, deve acompanhar as mudanças do mundo globalizado, seguindo uma linha de pensamento onde o aprender deve fazer parte do seu cotidiano. Na atualidade, os avanços tecnológicos são uma constante e, para tentar manter-se atualizado, é necessário empenhar esforços com vistas a desenvolver uma **cultura de aprendizado contínuo**, tendo como principal ferramenta a educação inovadora. Ela permite intervir, (re)construir e mudar a prática, adequando o pensar e o fazer às exigências e necessidades atuais.

## 2. CONCEITUANDO A INCUBADORA DE APRENDIZAGEM

No intuito de conseguir acompanhar a era turbulenta de inovação tecnológica **impõe-se** desenvolver mentes intuitivas, criativas, capazes de ousar e encontrar estratégias diferentes de pensar e agir. Essas estratégias podem ter o seu ponto de partida, na integração da inovação tecnológica com a educação, que poderá ser alcançada através da implantação e implementação de **incubadoras de aprendizagem**.

Incubadoras são descritas na literatura com diferentes definições<sup>(7-10)</sup>, no entanto, assumem características semelhantes, como mecanismos destinados a criar condições para o crescimento de instituições e negócios<sup>(6)</sup>. Encontram-se diversas terminologias para designar esta forma de aprendizagem: incubadoras tecnológicas, centros de aprendizagem e/ou incubadoras de aprendizagem. Elas oferecem aos aprendentes orientações específicas para desenvolver serviços especializados testando novas tecnologias. Com a finalidade de assegurar o seu fortalecimento e possibilitar a criação de novas formas de pensar e agir, exigem espaço físico e infraestrutura própria, capacitando-as a proporcionar a melhoria do desempenho profissional<sup>(7)</sup>.

A literatura destaca que a **incubadora de aprendizagem** deve ser constituída por pessoas que acreditam em mudanças no ambiente de aprendizagem, com estrutura e pessoal próprio, para agir como um **centro** capaz de sustentar a teoria, ao mesmo tempo que conduz a um trabalho educacional prático, coerente e avançado<sup>(8)</sup>.

Diferentes campos de atuação já desenvolvem **incubadoras tecnológicas**, entre eles, a administração e a informática. Estas procuram criar, testar e lançar no mercado novos produtos e serviços inovadores, otimizando empreendedores capazes de desenvolver, na prática, o que aprenderam teoricamente. As incubadoras funcionam como verdadeiros serviços/empresas, implantando projetos de aperfeiçoamento de atividades, além de contribuir com o relacionamento interpessoal, a melhoria da qualidade de ensino/aprendizagem e, principalmente, estimular a **criação de novos**

**empreendimentos** alicerçados nas necessidades do mercado. As incubadoras permitem desenvolver e testar novas idéias e com isso é possível aumentar o desenvolvimento do espírito empreendedor do grupo que busca, através desta modalidade, ingressar e consolidar-se no mercado de trabalho.

**Na enfermagem** essa inovação ainda não faz parte como modalidade de ensino/aprendizagem, embora exista espaço, nas instituições de saúde e de ensino, públicas e privadas. Este tipo de proposta possui sustentação na necessidade do desenvolvimento criativo do conhecimento científico, pesquisado, apoiado e exercitado na prática. Os profissionais da enfermagem, enfrentam, constantemente, grandes mudanças nos seus procedimentos e um aumento na sua complexidade, que se modificam com o avanço científico e as novas tecnologias, que de forma acelerada se impõem. As dificuldades para acompanhar essa mudança e essa complexidade de procedimentos estão presentes no seu cotidiano e se acentuam porque, na prática, ainda não se encontra profissionais empreendedores capazes de pesquisar, testar e desenvolver produtos e serviços inovadores em incubadoras de aprendizagem e lança-los no mercado que precisa adaptar-se às exigências do novo conhecimento.

Na enfermagem, faz-se necessário criar novas formas tecnológicas do cuidado humano com o intuito de habilitar e manter atualizada a equipe, em relação às mudanças e avanços constantes do conhecimento. Entre os grandes avanços do conhecimento científico destaca-se a biotecnologia, os procedimentos de ponta, biologia molecular e as novas tendências do gerenciamento do cuidado que necessita atender as exigências de um mercado globalizado buscando maior agregação de valor ao que lhe é ofertado.

Todas essas transformações necessitam ser planejadas, discutidas, compreendidas e acompanhadas pela equipe de trabalho para encontrar os mecanismos, as estratégias e a instrumentalização necessária para a incorporação de atitudes, comportamentos, alcançáveis através de novos projetos, capazes de atender as crescentes exigências do mercado. Além disso é preciso, ao mesmo tempo, proporcionar melhores condições de trabalho aos profissionais, auxiliando no reconhecimento e na valorização profissional, promovendo uma qualificação adequada, e criando novos empreendimentos para a enfermagem, tornando-os comprometidos e multiplicadores desse novo conhecimento.

Cada profissional é possuidor de potencialidades que podem encontrar-se latentes, que ao serem despertadas, pelo processo educativo, podem passar ao campo da construção do conhecimento, de saber e da ação, transformando-se em atividades de desenvolvimento individual e social, tornando o indivíduo mais apto e criativo nas tomadas de decisões, as quais, no enfermeiro, são expressas em ações no seu cotidiano<sup>(11)</sup>.

Olhando a incubadora de aprendizagem nesta perspectiva, se torna mais fácil a adesão institucional e, assim, conseguir os recursos humanos, financeiros e materiais necessários para promover, de forma contínua e sistemática, o aprendizado. Esse fato está evidenciado no referencial teórico<sup>12</sup> onde, a gerência/administração/direção hospitalar exerce tarefa indispensável à complementação de sua função na instituição, que é a de mobilizar recursos materiais e humanos, para facilitar o acesso de profissionais à capacitação e qualificação, incentivando a criatividade e a responsabilidade.

É importante ressaltar que as Instituições que apoiam/incentivam e financiam uma incubadora, estarão à frente no mercado de trabalho porque é com base nas suas necessidades que ela procura implementar os novos projetos. Inúmeras são as vantagens para a empresa, para os profissionais e clientes, baseando-se especificamente na busca da tecnologia aliada a qualidade do atendimento. Este modelo abrange todos os seguimentos de uma instituição, entre eles, os de ensino e pesquisa proporcionando a possibilidade de parcerias.

Neste sentido a incubadora tecnológica pode servir de ponte entre as universidades, institutos de ensino e pesquisa, instituições de trabalho e a sociedade, desenvolvendo um intenso intercâmbio entre elas, para capacitar,

gerenciar e recriar uma tecnologia, a partir de conhecimentos básicos para sua compreensão<sup>(6)</sup>.

Na incubadora de aprendizagem, poderão participar outros profissionais da área da saúde, oportunizando um aprendizado coletivo e interdisciplinar. Assim o aprendizado coletivo deve ser a competência básica de uma instituição que deseja coordenar diferentes serviços, buscando integrar tecnologias, organizar o trabalho e agregar valor ao seu produto<sup>(13,14)</sup>.

A saúde é o produto obtido através da ação interdisciplinar dos profissionais da área da saúde, entre os quais se encontra a enfermagem. A enfermagem absorvendo e desenvolvendo os novos conhecimentos da sua área necessita, cada vez mais, avançar não apenas na melhoria do atendimento ao cliente, mas sobretudo encontrar novas formas tecnológicas de agir, de prestar o cuidado.

Na enfermagem, adicionar valor ao produto/saúde pode ser visto como uma possibilidade de qualificar o profissional, tornando-o capaz de agregar os avanços tecnológicos ao conhecimento que possui, oportunizando melhorias na organização do seu trabalho e na qualidade do seu serviço, aumentando conseqüentemente sua auto-estima, motivando-o a prosseguir no processo do "aprender a aprender". Além disso, desperta a necessidade de desenvolver o espírito empreendedor dos profissionais da enfermagem, ainda pouco estimulado.

Entendemos que a instituição, ao buscar a criação de serviços complexos, como exemplo, o transplante de medula óssea ou cardíaco, necessita de uma estrutura tecnológica e humana de ponta. Ao possuir a incubadora de aprendizagem, esta será responsável por todo o processo de implantação, desde a elaboração de protocolos, qualificação dos profissionais, estudos de custos e benefícios, dimensionamento da estrutura física e de pessoal, planejamento adequado às condições da instituição e do serviço, estruturando linhas de pesquisas a serem realizadas, portanto, envolvendo-se em todas as inter-relações do serviço em implantação. Portanto, um **centro - incubadora de aprendizagem** - não se restringe somente aos clientes internos da enfermagem, mas oferece oportunidades mais amplas, permitindo o acesso a essa modalidade de ensino a outras profissionais e instituições congêneres.

A base metodológica educacional da incubadora de aprendizagem deve consistir no desenvolvimento de atividades, que permitam tornar a tecnologia uma parte integrante do seu conhecimento, para melhorar as atividades práticas, promover a aquisição de habilidades, competências e atitudes inovadoras, produzindo um profissional mais qualificado para exercer as suas funções.

A literatura, acerca das incubadoras de aprendizagem<sup>(7-10)</sup>, permite elaborar uma proposta da implantação de um **centro - incubadora de aprendizagem** - tanto no que se refere ao seu planejamento, organização, quanto a sua implantação e implementação.

Neste trabalho, sugere-se através de um centro - incubadora de aprendizagem - mostrar uma forma inovadora para o processo de aprender na enfermagem/saúde, seja em instituições de ensino, de trabalho ou na comunidade.

Assim, descreve-se a seguir, as etapas, que podem ser utilizadas para a implantação de um **projeto piloto** para uma incubadora de aprendizagem na enfermagem/saúde. Cabe salientar que estas etapas estão baseadas em diferentes autores, acima citados, e em projetos, que desenvolvem e/ou escrevem acerca do tema:

### 3. ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO - INCUBADORA DE APRENDIZAGEM NA ENFERMAGEM

A implantação de um centro - incubadora de aprendizagem na enfermagem requer a observação de diversas etapas que apresentamos a seguir:

#### 1ª etapa: Planejamento de uma incubadora

O planejamento deve ser elaborado por pessoas que acreditam em

mudanças profundas no ambiente de aprendizagem e que vêem, na tecnologia e na informação, uma forma de subsidiar novas práticas de aprender. Deve ser direcionado à orientação, acompanhamento, avaliação, execução e registro de formas inovadoras de aprendizado, visando, prioritariamente, à sua continuidade, sem se descuidar de incluir nos seus propósitos uma tendência mundial, a preservação ambiental.

Inicialmente, é necessário efetuar um estudo da realidade vivida em um determinado ambiente de trabalho, para que se possa juntar a combinação de conduzir um projeto piloto e disseminar suas idéias, ou seja, sua **estrutura** deve assegurar uma articulação institucional abrangente e diversificada, que garanta a ela apoio administrativo, financeiro, tecnológico e humano. Deve ter um planejamento escrito, expondo de maneira coerente as idéias e reflexões dos envolvidos nesse processo, que garanta:

- fundamentar a implantação da incubadora;
- estabelecer e operacionalizar as atividades;
- traçar metas para a incubadora, com estratégias que assegurem seu desenvolvimento presente e futuro;
- divulgar e promover a incubadora;
- obter apoio financeiro e de parcerias.

Para contemplar esses critérios, é necessário o envolvimento efetivo da instituição, com locação de recursos humanos, materiais e financeiros, a motivação de cada um dos envolvidos com suas atribuições e responsabilidades, bem como a cooperação, para que os objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, resgatando o descrito no referencial teórico, a direção/administração das instituições tem o poder e a responsabilidade de destinar os recursos necessários, para que um **centro - incubadora de aprendizagem** seja implantado na enfermagem/saúde.

A estrutura e o pessoal locados para esta finalidade devem garantir que esse consiga desenvolver suas atividades, de modo a conduzir um trabalho teórico-prático com fins educacionais.

Depois de estabelecidas as metas, para orientar as atividades a serem desenvolvidas, é preciso fazer um diagnóstico, levantando as necessidades a serem trabalhadas, de modo a adequar o **conteúdo/a temática** à realidade, proporcionando um melhor resultado final.

Alguns autores citados<sup>(7-10)</sup>, que trabalham com incubadoras de aprendizagem, defendem a idéia de que essa deve iniciar com um projeto piloto, com o objetivo de desenvolver e disseminar o novo processo de aprendizagem que se diferencie da estrutura tradicional, ou seja, transformar a mentalidade, para acompanhar o avanço tecnológico de informação proposto pelo mundo globalizado.

Criado este espaço do centro - incubadora de aprendizagem na enfermagem -, ele poderá ser operacionalizado por meio de diversos projetos ou subprojetos.

#### 2ª etapa: Elaboração de um projeto

Este projeto deverá, fundamentalmente, descrever os aspectos operacionais e estratégicos do centro - incubadora de aprendizagem na enfermagem/saúde.

As informações colhidas, anteriormente, deverão servir de subsídio para esta etapa, demonstrando a compatibilidade, ou não, da realidade local com os objetivos traçados pelo projeto. É necessário que sejam documentados o perfil, a motivação, a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, o cronograma e as estratégias para o desenvolvimento das atividades propostas.

Devem, ainda, ser salientadas as possíveis parcerias, a cooperação esperada, a qualificação desejada, os aspectos técnicos, éticos e jurídicos envolvidos e de que forma poderá ocorrer a promoção da melhoria na imagem institucional. Uma forte articulação institucional deve ser formada, visando à obtenção de apoio para a operacionalização da incubadora de aprendizagem na enfermagem.

Neste projeto, devem estar claramente descritos, além do anteriormente citado os seguintes aspectos:

**a) Espaço físico** para a instalação de salas, laboratórios, entre outros, para que possam ser desenvolvidas as atividades;

**b) Recursos humanos:** equipe de pessoas responsáveis pelo funcionamento e possíveis parcerias que irão executar os serviços/programas do projeto. Deverão constar, também, as formas de motivação e integração dos participantes;

**c) Recursos materiais e financeiros.** Estabelecer de forma clara as fontes dos recursos materiais e financeiras que serão destinados para a execução dos trabalhos;

**d) Promoção e divulgação** que permita a troca e a disseminação de informações e de experiências que propiciem o surgimento de novas formas de empreendimentos para o cuidado humano na enfermagem/saúde;

**e) Continuidade:** o que será realizado, para caracterizar uma forma contínua de aprendizado, visando a manter o trabalhador de enfermagem/saúde em contato com novas tecnologias e serviços, tornando-o mais qualificado e um multiplicador desse novo conhecimento;

**f) Avaliações** e readaptações que se fizerem necessárias, com vistas a melhorias na implantação e implementação do projeto;

**g) Possibilidades:** além do alcance dos objetivos específicos previstos para o centro de incubadora de aprendizagem, este servirá de fonte para a realização de pesquisas de novos produtos, serviços ou procedimentos;

**h) Local ou unidade:** Refere-se ao espaço onde o plano piloto será implantado.

### 3ª etapa: Implantação do projeto

Consiste na execução do projeto, seguindo o plano de elaboração. A organização para a execução do projeto deve permitir um melhor atendimento dos objetivos institucionais, seja de ensino, pesquisa, de trabalho ou para

atender as necessidades da sociedade. Nesta etapa, deve-se realizar uma constante avaliação do projeto previsto na fase anterior, reformulando-o com a finalidade de adequá-lo às possíveis exigências do mercado.

Essas etapas não se caracterizam como estáticas ou únicas, apenas têm o intuito de alertar os trabalhadores de enfermagem/saúde sobre uma nova forma de aprendizagem, já utilizada por outras profissões, tais como as da área de administração, informática e análise de sistemas, propiciando resultados satisfatórios.

### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ousou-se apresentar a idéia de um **centro - incubadora de aprendizagem** na enfermagem/saúde, tendo a pretensão de mostrar uma nova forma de ensino-aprendizagem na enfermagem/saúde, já utilizada em outras profissões/áreas, que agrega inovação, educação e avanços tecnológicos. Esse centro consiste num novo espaço a ser conquistado, procurando desenvolver estratégias, para superar os desafios apresentados pela tecnologia e o mundo globalizado em constante e rápida transformação. Essas reflexões reforçam o descrito<sup>(16)</sup> ao afirmar que *“Compreender a dinâmica e a profundidade do processo de mudança na educação de enfermagem, respeitando as potencialidades e os desafios é aceitar que mudar é difícil, mas é possível e urgente”*.

Os enfermeiros que ousarem utilizar esta **nova forma de aprendizagem**, necessitam aprofundar e intensificar o estudo acerca de incubadoras tecnológicas/aprendizagem para que, de uma maneira mais efetiva, possam ser pesquisadas, testadas e utilizadas com segurança e eficiência. No entanto, fica o desafio para que esta idéia de aprendizado seja disseminada e implementada na enfermagem/saúde e assim, seja difundido mais este espaço para a utilização de tecnologias avançadas.

### REFERÊNCIAS

- Cecagno D. Serviço de educação continuada na enfermagem nas instituições de saúde do município do Rio Grande (dissertação) Rio Grande(RS): Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Fundação Universidade do Rio Grande; 2003.
- Gadotti M. A Educação contra a educação. 5ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Paz e Terra; 1992.
- Freire P. Pedagogia da autonomia. 15ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Paz e Terra; 1996.
- Vaill PB. Aprendendo sempre: Estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação. São Paulo (SP): Futura; 1997.
- Carvalho AV. Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo (SP): Pioneira; 1999.
- Senge PM. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo (SP): Best Seller; 1998.
- Allemand RN. Tecnologia da incubadora empresarial. NYNHO (citado em: 15 Jan 2004). Disponível em: URL: <http://www.cefetrs.edu.br>
- Karaaslanian J. Centros de aprendizagem. (citado em 27 Dez 2003). Disponível em: URL: <http://learning.media.mit.edu>.
- Spolidoro R, Fischer H. Incubadora de empresas e processos inovadores de desenvolvimento regional. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark; 2001.
- Torkomian ALV, Silva NCD. “Morte” e “nascimento” de micro, pequenas empresas do Estado de São Paulo: Uma Reflexão sobre a importância da Formação Empreendedora para geração de novos empreendimentos. In: Anais do II ENEMPRES – Encontro Nacional de empreendedorismo. Florianópolis (SC); 2000. Florianópolis (SC): ENEMPRES; 2000.
- Chiavenato I. Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1999.
- Siqueira HCH. O Enfermeiro e sua prática assistencial integrativa: construção de um processo educativo. Rio Grande (RS): EDIURCAMP;1998.
- Campos JQ. O hospital e sua organização administrativa. São Paulo (SP): LTR; 1978.
- Nadler DA, Gerstein MS, Shaw RB. Arquitetura organizacional: a chave para mudança empresarial. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1993.
- Terra B. A transferência de tecnologia em universidade empreendedoras: um caminho para a inovação tecnológica. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark; 2001.
- Silva KL, Sena RR. O Processo de Mudança na Educação de Enfermagem nos Cenários UNI: Potencialidades e desafios. Rev Bras Enferm 2003; 56(4): 412-6.