

## Percepção dos Policiais Aposentados sobre a Organização: Um Estudo na 2ª Companhia da Polícia Militar

Romário Teixeira Guimarães UVV Faculdade de Guaçuí guacui@uvv.br	Josélia Rita da Silva UVV Faculdade de Guaçuí josélia.silva@uvv.br	Marinete Andrião Francischetto Centro Universitário de Vila Velha marinetef@uvv.br
--	--	--

### RESUMO

*A categoria profissional militar, em alguns aspectos, se diferencia das demais tendo em vista a natureza do trabalho, pois é quem promove segurança pública, e há uma necessidade de inovações e mudanças, pois tem aumentado a criminalidade. Tal aumento gera uma pressão sobre os policiais militares, que, ao longo de sua carreira, além dos conflitos inerentes ao trabalho organizacional (cultura, clima, dilemas organizacionais, dificuldades de relacionamento com colegas e superiores) têm que lidar com uma série de conflitos externos com os usuários ou elementos que carecem da intervenção da força desses profissionais. O presente trabalho teve como objetivo compreender a percepção dos policiais aposentados sobre a organização. Para consecução de tal objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com utilização de entrevistas realizadas com os dez policiais aposentados da 2ª Cia. da Polícia Militar de um município do estado do Espírito Santo, referentes à situação em que os mesmos enfrentaram na transição entre o tempo de serviço e sua aposentadoria. Entre os resultados, verificou-se que, quando abordado sobre preparação profissional, os entrevistados afirmaram que participaram de curso de preparação, mas, no entanto alegam que o curso é insuficiente, pois faltam mais instruções práticas. Com base nos levantamentos realizados, conclui-se que, a Polícia militar não prepara seus integrantes para sua função antes de ir para as ruas trabalharem, eles adquiriram suas experiências durante o tempo em que estão desenvolvendo suas atividades. E em momento algum, a Polícia Militar se preocupa com o final de carreira do policial que ao se desligar da corporação se vê numa situação de intranquilidade diante de uma nova realidade em que ainda com disposição para o trabalho, não sabe como desenvolver outras atividades. Com isso, os policiais sentem-se deixados de lado, como uma máquina que após ser utilizada na produção de uma empresa é descartada; sentem-se desprezados e despreparados para esta nova fase da vida. Assim, o policial ao se desligar da corporação, se vê numa situação de incerteza diante de uma nova realidade, uma vez que, com disposição ainda para o trabalho, não sabe como desenvolver outras atividades.*

Palavras-chave: Organização; Polícia Militar; Aposentadoria

### 1 Introdução

A polícia militar é uma instituição que promove segurança pública, e há uma necessidade de inovações e mudanças, pois tem aumentado a criminalidade. Tal aumento gera uma pressão sobre os policiais militares, que, ao longo de sua carreira, além dos conflitos inerentes ao trabalho organizacional (cultura, clima, dilemas organizacionais, dificuldades de relacionamento com colegas e superiores) têm que lidar com uma série de conflitos externos com os usuários ou elementos que carecem da intervenção da força desses profissionais.

O presente trabalho teve como objetivo compreender a percepção dos policiais aposentados sobre a organização, por meio de um estudo de caso na 2ª Companhia da Polícia Militar de um município do estado do Espírito Santo.

Tal escolha justifica-se pelo fato desses servidores possuírem uma visão ampla da organização por terem vivenciado diferentes fases e muitas mudanças organizacionais ao

longo de sua carreira, bem como já terem passado pelo processo de aposentadoria, ou seja, desligaram-se da cultura interna da organização militar.

A consecução do objetivo proposto nesse trabalho possibilitará à Polícia Militar, bem como a seus membros um mapa da visão que os seus ex-integrantes possuem da organização em diferentes aspectos: inserção de membros, treinamento, relacionamento, cultura, mudanças e aposentadoria.

## 2 Cultura organizacional

Segundo Colla (2006), a cultura organizacional destaca-se em função de várias linhas distintas de pensamento. Alguns autores declaram que a organização é e tem uma cultura, uma cultura tem caráter influenciador nas organizações sobre a sociedade. Elas influenciam a sociedade e são influenciadas por ela, visto que a forma de gestão se modifica ao longo do tempo. Outra linha baseia-se no fato das organizações serem formadas por pessoas e em função disso a sua cultura é a soma de todas as pessoas que dela participam.

Para Colla (2006), as instituições são formadas por grupos formais e informais, existem na mesma organização duas culturas distintas. Sendo a cultura formal, aquela representada por todos os procedimentos padrões em uma organização e a cultura informal, formada através da criação dos grupos informais, sendo assim a soma da cultura formal e a informal é a cultura organizacional.

A informalidade das regras não escrita, pode ser definida como cultura organizacional. Esse sistema de valores compartilhados como crenças e suposições que guia comportamentos e atitudes é o que distingue uma organização das demais. A maneira como as pessoas se comportam e agem, é determinada de forma a tomar decisões e gerenciam o ambiente. Reflete a situação da entidade em determinado momento e o sentimento daqueles que a compõem (SCHEIN, 1992).

Pode-se ainda acrescentar que a cultura organizacional é entendida como a identidade de uma instituição, pois diz respeito ao modo de interação existente nela própria. Trata-se de valores aceitos e compartilhados coletivamente, advindos de suas experiências e percepções. Quando essas crenças são validadas por um grupo tornam-se pressuposições básicas, justificando o modo delas funcionarem (SCHEIN, 1992).

Um padrão de pressuposições básicas partilhadas aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas [tradução nossa] (SCHEIN, 1992 p. 12).

Mamede (*Apud* FRANCESCO; GOLD, 1998) afirma que entre cultura geral e organizacional há diferenças, sendo a cultura organizacional menos abrangente que a geral; a escala de valores e de premissas básicas das organizações é mais estreita. Cultura organizacional é mais resumida do que a geral; A cultura organizacional é mais administrável do que cultura geral. Por exemplo, a seleção, treinamento, socialização e estrutura de recompensas para empregados restringem a variabilidade de seus membros e constrói um conjunto abrangente de valores e normas que a administração pode controlar.

A cultura organizacional é refletida através do cotidiano de uma organização, forma a “cara” dessa organização e é visível através de todos os ambientes físicos desta organização buscando com isso, de

maneira involuntária, influenciar todos os que da organização participam sempre objetivando o equilíbrio organizacional uma vez que as pessoas se moldam à forma da organização e a organização é moldada à forma das pessoas participam da sua existência, isso faz com que a organização seja e tenha uma cultura. Em função da movimentação de funcionários entre os cargos e dos cargos da organização há a possibilidade de ao longo do tempo a cultura organizacional modificar-se e adaptar às novas situações, pois através de uma visão sistêmica o organismo não permanece da mesma forma havendo modificações no ambiente externo (COLLA, 2006 p 1).

Tamayo e Paz (2004) propõem um modelo de análise do perfil cultural das organizações, considerando que os valores organizacionais, as configurações de poder, os estilos de funcionamento organizacional, os princípios de justiça e os mitos e ritos são os fatores que podem ser avaliados para traçar o referido perfil. O perfil cultural pode ser traçado com base em todos esses fatores, mas também é possível fazer combinações de alguns desses para caracterizar o perfil.

### **3 Mudança organizacional**

Para Wood Júnior (1992), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Ele considera também que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo o alto nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (ROBBINS, 2001, p 43).

Segundo Silva (1999, p. 1), trata-se de uma mudança de época, que pode ser evidenciada na medida em que “a humanidade tem experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais [tradução nossa]”, uma perda das referências que direcionavam os modelos, como resultados de uma vulnerabilidade generalizada dos cidadãos, sociedades e organizações.

Segundo Castro e Cazarini (acesso em 2009), as mudanças organizacionais sempre aconteceram na história da administração, mas os ciclos de mudanças eram mais lentos e percorriam um espaço maior no tempo. No ambiente organizacional, o termo “mudança” tornou-se uma palavra de ordem, mas muitas empresas não estão conseguindo realizá-las de forma que garantam uma vantagem competitiva e o próprio crescimento da empresa. É necessário o conhecimento organizacional para que as mudanças não se tornem uma armadilha para a organização. Os processos de mudanças não são isolados, precisam ocorrer de forma sistêmica e simultânea, verificando a influência das mudanças em cada componente da organização.

### **4 Organização e as Pessoas**

Para Silva (2006), quando se fala de pessoas significa falar do maior patrimônio que as organizações possuem. As pessoas impulsionam as empresas, fazendo com que essas alcancem o sucesso. Daí a importância dos indivíduos deixarem de ser vistos somente como recursos, passando a ser observados como verdadeiros meios e essencialidades para se atingir os objetivos organizacionais. E é através do equilíbrio das relações, e também do amadurecimento dos integrantes desse processo (indivíduo e empresa), que será possível obter êxito da dinâmica organizacional, ao mesmo tempo em que são atingidos os objetivos pessoais daqueles que estão envolvidos no processo.

Para Queiroz (2007), os empregados não veem mais as organizações como obrigação de sobrevivência e sim como uma extensão de sua família, já que é lá que eles dedicam boa parte do dia, vivendo assim praticamente para a empresa. Percebe que as organizações são capazes de influenciar diretamente nas vidas das pessoas e assim o fazem.

O capital humano pode ser considerado uma união de talentos pessoais, suas habilidades, competências e conhecimentos que, juntamente com fatores impulsionadores que as empresas devem oferecer, buscam o melhor desempenho e resultado nas tarefas designadas. Os fatores impulsionadores nada mais são que um desenho organizacional adequado, uma cultura voltada ao reconhecimento da diversidade de indivíduos e a capacidade de encarar a mudanças do ambiente externo como oportunidades de aprendizagem e renovação (SILVA, 2006, p. 8).

A direção influencia diretamente na cultura organizacional modelando crucialmente seus valores, mas o que poucos sabem é que ao tentarmos implantar algo novo na empresa alguns aspectos precisam e devem ser levados em conta, mas o mais importante é saber se a cultura de seus funcionários está aberta a essa nova situação. É essa cultura que dá o sentido e o pensamento das pessoas com as organizações, é ela que estabelece todas as características da mesma, já que a organização termina sendo aquilo que pensam e dizem (QUEIROZ 2007).

Vale (acesso em 2009) diz que em relação aos recursos humanos, constata-se ainda uma contradição que precisa ser superada com urgência, a presença de um discurso que ressalta a importância dos recursos humanos para a organização, mas que não se converte em medidas concretas de motivação, reconhecimento e qualificação. Quanto mais essas pessoas forem respeitadas em suas habilidades, sonhos e esperanças, maiores serão as possibilidades de construção de um ambiente de convivência mais justo e harmonioso para todos.

## **5 Aposentadoria**

Para Jacques e Carlos (acesso em 2009), a importância conferida à identidade de trabalhador emergem questões referentes à aposentadoria, pois, na língua portuguesa, o vocábulo aposentadoria, etimologicamente, dá noção de recolhimento ao interior da habitação, dos aposentos. No entanto, nem sempre a aposentadoria representa um rompimento com o mundo do trabalho, pois, no Brasil, pressões econômicas, sociais e culturais concorrem para a permanência no mercado, implicando ou não em alterações no local de trabalho, no tipo de atividade, no ritmo e na jornada.

Preparação para aposentadoria consiste em uma reorganização da vida familiar, novas relações afetivas, novos espaços de convívio e de relacionamento fora do mundo do trabalho, novas rotinas e até a diminuição gradativa da jornada de trabalho. Surgem os trabalhos alternativos, os hobbies, as experiências em artes e ofícios que implicam em autonomia com relação à organização do trabalho. A aposentadoria ganha, concretamente o significado de

ausência do trabalho à medida que aumenta a idade cronológica e quando o fator doença se apresenta associado (JACQUES; CARLOS, acesso em 2009).

No entanto, o vínculo simbólico com o trabalho permanece através da identidade de trabalhador que se mantém como referência, pois não se rompem os modelos de identificação preservados pela memória criado com o tempo, e expressos pelo sufixo "ex" quando da identificação para dizer quem é, o que faz (JACQUES; CARLOS, acesso em 2009).

Na hora de se aposentar, algumas dúvidas atormentam o trabalhador. A mudança na qualidade de vida, piora da produtividade e desequilíbrio do orçamento familiar são os principais questionamentos nessa hora (SANCHOTENE, 2009).

Para Souza (acesso em 2009), a categoria profissional militar em alguns aspectos se diferencia das demais tendo em vista a natureza do trabalho e o que decorre dela. Isto significa que este homem não se considerando idoso, o é para a instituição, que o livra das obrigações, imputando-lhe uma ruptura brusca no seu ritmo de vida profissional e pessoal. Esse processo parece ser vivido com grande sofrimento na medida em que, de uma hora para outra, esse profissional se vê sem saber como preencher o tempo antes totalmente ocupado.

Soma-se ao fato de passar a inatividade com o sentimento de envelhecimento fora do tempo, o que é considerado pela corporação como inapto para o serviço Militar. Situação que é agravada por ele não ter sido preparado previamente para o inevitável afastamento. O projeto de preparação para a aposentadoria é preventivo e não curativo, que visa em linhas gerais proporcionar ao Militar seu bem estar uma vez cumprido o seu tempo de dedicação à sociedade (SOUZA, 2009).

Segundo Rocha e Canêo (acesso em 2009), a aposentadoria é uma fase que pode impor várias mudanças na vida das pessoas como, rompimento com o trabalho formal, perda da identidade profissional, dos amigos, das rotinas diárias, etc. Na maioria das vezes, a eminência da aposentadoria traz consigo expectativas, dúvidas e sentimentos em relação a esta nova etapa.

A aposentadoria pode trazer conseqüências indesejáveis à saúde psíquica dos indivíduos, sentimentos e dúvidas aos pré-aposentados. Muitas das suas expectativas em relação à aposentadoria e até mesmo suas concepções de trabalho estão relacionadas à cultura da instituição. Desta forma, para os policiais, o trabalho tem um significado de prazer, de ajuda à comunidade, de reconhecimento, de heroísmo, porém, com tudo isso há uma cobrança muito grande de ações e condutas perfeitas (ROCHA; CANÊO, acesso em 2009).

## **6 RESULTADOS**

A partir das entrevistas realizadas com os dez policiais aposentados, foram obtidos os seguintes resultados:

### **6.1 PREPARAÇÃO PROFISSIONAL**

Quando abordado sobre preparação profissional, os entrevistados afirmaram que participaram de curso de preparação, mas, no entanto alegam que o curso é insuficiente, pois faltam mais instruções práticas. Anteriormente se procurava preparar o funcionário fisicamente, um treinamento voltado para a educação militar, baseado na disciplina e hierarquia, uma vez que a Polícia Militar tem o regime piramidal, a decisão é tomada na cúpula. Como mostra nas entrevistas, uma incoerência entre os entrevistados.

Houve curso, todas [as promoções] houve... Eu fiquei dois meses no curso de habilitação para ser promovido (ENTREVISTADO 01).

Na sua época a preparação não era satisfatória, afirma que:

O policial sai para trabalhar e não tem quase nenhuma preparação ele tem que aprender na marra.

Mas também diz que com o passar do tempo houve mudanças na preparação profissional.

Os policiais passam por várias instruções e só depois vão para a rua, e também recebem preparação intelectual, tendo conhecimento das leis, dos direitos das pessoas (ENTREVISTADO 10).

Mesmo que os entrevistados digam que há preparação profissional para o serviço militar, nota-se que há divergências entre eles, pois afirmam que o período de curso foi pequeno e disciplinas teóricas eram voltadas para o militarismo, e também confirmam que houve muitas mudanças e que hoje é diferente. A formação profissional é mais completa, e o profissional recebe uma maior qualificação, tendo no currículo disciplinas inerentes a sua profissão, como Direito Penal, Direito Constitucional, Relações Públicas, entre outras.

## 6.2 MUDANÇAS NA ENTIDADE

Confirmando o conceito de Araújo (1982), em que “[...] qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes...” percebe-se que nas entrevistas comenta-se mesmo com palavras singelas algum tipo de mudança. Há entrevistado que diz:

Houve muitas mudanças, desde que entrei e até hoje. Em mim não causou tanto impacto, fui me adaptando. Tive que me adaptar à tecnologia. Eu sou do tempo que não existia contra cheque e nem conta bancária (ENTREVISTADO 01).

Já o Entrevistado 02, afirma que houve mudanças não só com a chegada da tecnologia, mas também com referência às relações humanas, mudanças internas e externas à instituição, estas mudanças causaram impactos, e esses impactos trouxeram muitos benefícios, criando uma abertura para melhor relacionamento entre funcionários e superiores, abertura esta que levou a uma maior interação entre instituição e comunidade, já que a Polícia Militar presta serviço à sociedade.

Houve muitas mudanças durante toda a carreira. Nós não tínhamos voz ativa, não tínhamos direito de expressão. Hoje é diferente, até mesmo o tratamento entre superiores e subordinados. Toda essa mudança trouxe benefício não só para a corporação como também para toda sociedade (ENTREVISTADO 02).

Quando o entrevistado fala de polícia voltada para a comunidade, é que a instituição passou a ouvir a sociedade para tomar as decisões que venham beneficiar tanto a comunidade quanto a instituição.

Passando a ser uma polícia mais voltada para a comunidade, com isso adquirindo valorização e respeito (entrevistado 04), corrobora com o dizer, A mudança, na PM nos últimos 30 anos, foi de grande impacto (ENTREVISTADO 04).

## 6.3 PLANO DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA NA POLICIA MILITAR

Segundo os entrevistados aos trinta anos de serviço prestado, o policial Militar passa para a reserva remunerada, assim quando atinge esse tempo, ele automaticamente é colocado no quadro de policiais da reserva, isso obrigatoriamente. A maioria dos entrevistados

afirmaram que desconhecem qualquer tipo de preparação para a chegada deste afastamento, eles estão trabalhando na ativa em um dia e no outro estão aposentados, ou seja, um dia eles são policiais militares e no outro não.

A Polícia não tem plano de preparação para a aposentadoria. Quando estamos na ativa somos instrumento de repressão e cuidamos da população; mas quando nos aposentamos perdemos todo nosso valor (ENTREVISTADO 05).

Outro aspecto interessante, registrado pelos ex-policiais, é que em momento algum a Polícia Militar se preocupa com o final de carreira do policial que ao se desligar da corporação se vê numa situação de inquietude diante de uma nova realidade, uma vez que com disposição ainda para o trabalho, não sabe como desenvolver outras atividades.

Alegam que passam trinta anos se dedicando ao serviço de policial militar, adquirem hábitos da corporação e com isso passam a vivenciar o serviço militar, fazem de suas vidas parte da corporação, e quando se aposentam mesmo fazendo parte dos policiais da reserva, sentem-se desprestigiados.

Os entrevistados afirmam ainda que esse trabalho de preparação deveria começar no local onde eles desempenham as suas funções, ou seja, no local em que eles estão destacados, e não só na capital. Além da pressão psicológica que eles enfrentam quando se aproximam da aposentadoria, eles estão trabalhando com a sociedade e muitas das vezes transmitem seu mau humor para a própria com quem terão que conviver após o exercício de suas funções.

Mesmo com a falta da preparação para a aposentadoria, os entrevistados afirmam que sentem falta das suas funções e que eles têm que fazer algo para preencher os espaços vazios que a profissão deixa. Os ex-policiais passam a substituir suas funções, com outras atividades para alimentarem o vazio que a profissão deixa.

Foi um pouco difícil de acostumar, acreditar que chegou sua hora de aposentar, é desejo de todo servidor, mas quando chega, você leva um susto e custa a acreditar. Se parar para pensar, a gente chora (ENTREVISTADO 07).

#### 6.4 VIDA APÓS APOSENTADORIA.

Os entrevistados afirmam que ao ver suas fardas ou até mesmo os policiais trabalhando, sentem muitas saudades, e dá vontade de voltar a trabalhar, mas seus familiares sentem tranquilidade em saber que acabou aquela vida de incertezas. Saíam para trabalhar mas não sabiam se iam voltar. Para os familiares dos policiais entrevistados foi bom ter encerrado a carreira policial com êxito e saber que aquela vida estressante ficou para trás, porque o policial durante a sua carreira acaba passando seus problemas para sua família e quando ele aposenta sua família também se aposenta.

Eu creio que o estresse não era só do policial, mas também da esposa, porque ela também é uma vencedora. O policial quando chega do serviço, muitas vezes transfere os problemas do dia a dia, para a família, então quando se aposenta a família também aposenta das funções policiais (ENTREVISTADO 05).

### 7 Considerações Finais

Com base nos levantamentos realizados, conclui-se que, a Polícia militar não prepara seus integrantes para sua função antes de ir para as ruas trabalharem, eles adquiriram suas experiências durante o tempo em que estão desenvolvendo suas atividades.

E em momento algum, a Polícia Militar se preocupa com o final de carreira do policial que ao se desligar da corporação se vê numa situação de inquietude diante de uma nova realidade em que ainda com disposição para o trabalho, não sabe como desenvolver outras atividades.

A profissão militar é a única que o profissional após encerrar suas atividades na instituição, não poderá mais exercê-la, não é como as demais, que após aposentarem, podem continuar a exercer suas atividades profissionais.

Com isso, os policiais sentem-se deixados de lado, como uma máquina que após ser utilizada na produção de uma empresa é descartada; sentem-se desprezados e despreparados para esta nova fase da vida.

## 8 REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 1982.
- CASTRO, S. A.; CAZARINI, E. W. **Um modelo de mudança organizacional contínua através da gestão do conhecimento integrando tecnologia da informação e pessoas**. Universidade de São Paulo – São Carlos – Brasil. *Revista Gestão Industrial*, 1: (4), 436-443. Acesso em: 6 abr. 2009.
- COLLA, J. E. **Cultura organizacional**. Publicado em 27 de setembro de 2006. Professor Universitário das áreas de Teoria Geral da Administração, Finanças e Logística.
- JACQUES, M. da G. C.; CARLOS, S. A. **Identidade, aposentadoria e o processo de envelhecimento: A Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. *Revista Estudos interdisciplinares sobre o envelhecimento*. UFRGS. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/3idade>> Acesso em 12 de out. 2009.
- FRANCESCO, A. M.; GOLD, B. A. **International Organizational Behavior**. Text, Readings, Cases, and Skills – Upper Saddle River- New Jersey: Prentice Hall, 1998;
- QUEIROZ, M. **Uma relação de dependência cultural**. Publicado em 18 out. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/oportalda>> acesso em: 25 abr. 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- ROCHA, S. de A.; CANÊO, L. C. **Programa de preparação para aposentadoria de policiais militares**. Faculdade de Ciências, UNESP, Câmpus de Bauru. Acesso em: 27 abr. 2009.
- SANCHOTENE, D. **Aposentadoria: as diferenças entre setor público e privado**. Disponível em: <<http://gazetaonline.globo.com>>. Acesso em: 30 jun. 2009.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SILVA, J de S. (1999). **El cambio de época**, El Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de La Investigación y Extensión em la Academia Del Siglo XXI. I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural. Panamá, Novembro/1999.
- SILVA, P. R. da. **Uma relação em busca do equilíbrio**. Publicado em 06 maio 2006. FANP – Faculdade do Noroeste Paranaense, Maringá-PR
- SOUZA, M. G. N. de. **Preparação para aposentadoria**. Disponível em: < <http://www.ceara.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2009.
- TAMAYO, A.; Paz, M. G. da (2004). **Perfil cultural das organizações**. Em: A. Tamayo e colaboradores. *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- VALE, A. A. V. **Organizações, Pessoas e Sucessos**. Disponível em: <<http://www.com.br>>. Acesso em: 27 abr. 2009.
- WOOD JÚNIOR, T. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992.