



Faculdade de Letras e Ciências Sociais
Departamento de Arqueologia e Antropologia
Licenciatura em Antropologia

Trabalho de Culminação de Estudos

**Lógicas que orientam a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais no
Departamento de Protecção e Segurança da Universidade Eduardo Mondlane**

Autor: Estevão Issufo Ibraimo

Supervisor: Danúbio Walter Afonso Lihahé

Maputo, Setembro de 2024

**Lógicas que orientam a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais no
Departamento de Protecção e Segurança da Universidade Eduardo Mondlane**

Trabalho de Culminação de Estudos, na modalidade de projecto de pesquisa, apresentado ao
Departamento de Arqueologia e Antropologia para obtenção do grau de Licenciatura na
Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Estudante

Estevão Issufo Ibraimo

Supervisor

Presidente

Oponente

Maputo, Setembro de 2024

Declaração

Declaro, por minha honra, que este trabalho é original e é fruto da minha investigação individual, estando indicadas ao longo do trabalho e nas referências bibliográficas as fontes de informação por mim consultadas para a elaboração do mesmo. Declaro ainda que este trabalho nunca foi apresentado anteriormente, na íntegra ou parcialmente, para a obtenção de qualquer grau académico.

Estevão Issufo Ibraimo

Maputo, Agosto de 2024

Dedicatória

Á minha família pelo apoio moral e orientação durante o meu processo de formação.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela vida e por esta oportunidade que me concede de prosseguir com os meus estudos. Agradeço também a coordenação e o corpo docente do Departamento de Arqueologia e Antropologia (DAA) da Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Universidade Eduardo Mondlane (UEM), por me terem ensinado a aprender a pensar antropológicamente e por me terem partilhado seus conhecimentos durante o meu processo de formação. Agradeço de modo particular ao meu supervisor, Danúbio Lihaha pelo tempo, paciência e dedicação dispensados no processo de orientação que culminou com este trabalho.

Agradeço aos meus colegas de turma, Nuro Remane, Timóteo Tomas, Januário Cassamo, Adelino Serage, Lobo António, António Xipima, Cândido Cândido, Tito Artur, Leno Isidro, Maria Natingue, Maria Botão, Rosa Bernardo, Iolanda Langa pelo apoio moral prestado ao longo da minha formação, e todos aqueles que me apoiaram directa e indirectamente na minha formação.

A todos. o meu “Muito Obrigado”!

LISTA DE ABREVIATURAS

- CTA - Conselho Técnico Administrativo
- CPS – Corpo de Protecção e Segurança;
- DNCP – Direcção Nacional de Contabilidade Publica;
- DPS- Departamento de Protecção e Segurança;
- EGFAE – Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado;
- REFGAE – Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado;
- DRH – Direcção de Recursos Humanos;
- UEM – Universidade Eduardo Mondlane;
- UPS – Unidade de Protecção e Segurança.
- DAPDI - Direcção do património e administração e desenvolvimento institucional
- Gat- gratificação de tarefas

Resumo

Teoricamente, o desempenho dos trabalhadores, depende da forma como estes são motivados, sendo esta motivação influenciada por diversos factores internos e externos ao individuo, incluindo os Incentivos e benefícios socioprofissionais, que as entidades empresariais proporcionam aos seus trabalhadores.

Um sistema de incentivos, permite realizar a estratégia da Organização, recompensar resultados individuais, colectivos e Organizacionais, garantir uma avaliação objectiva dos resultados e estimular o comportamento dos trabalhadores, bem como gerar maior motivação com vista o sucesso da organização.

O presente trabalho analisa Lógicas que orientam a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais no Departamento de Protecção e Segurança da Universidade Eduardo Mondlane. O interesse pelo tema emerge do facto de eu ser profissional deste departamento a cerca de 26 anos e, durante o meu tempo de trabalho ter percebido que o compromisso dos funcionários do DPS para com a instituição tem sido fragilizada devido ao sentimento de exclusão no processo de atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais.

Os serviços e benefícios sociais no Departamento de Protecção e Segurança não foram implementados recentemente, e estão intimamente ligados ao desejo dos funcionários em obter mais benefícios pela instituição e a instituição querer melhores rendimentos por parte dos funcionários.

Palavras – chaves. Incentivos sociais, motivação, relações humana.

Índice

Declaração	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
LISTA DE ABREVIATURAS	iv
Resumo	v
Índice	vi
1.Introdução	1
1.1. Justificativa e pertinência.....	3
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Importância da motivação na satisfação do trabalhador e no desenvolvimento institucional.....	4
2.2. Relações entre antropologia, administração e gestão de recursos humanos.....	5
2.3. Problematização.....	6
3. Enquadramento teórico.....	8
3.1. Definição de Conceitos	9
4. Metodologia.....	11
4.1. Método e técnicas de pesquisa.....	11
4.2. Participantes do estudo	11
4.3. Organização e análise de dados	11
4.4. Considerações éticas	12
4.5. Constrangimentos e superação.....	12
5. Apresentação e Discussão de Resultados	14
5.1. Breve contextualização sobre o DPS	14
5.2. O contexto da atribuição de benefícios e incentivos socioprofissionais em conformidade com o RGFAE.....	14
5.3. Os principais Incentivos e benefícios socioprofissionais oferecidos aos funcionários do DPS	15
5.4. O contexto da atribuição e exclusão de funcionários do DPS nos benefícios e incentivos socioprofissionais	18
5.5. O impacto da atribuição de incentivos no relacionamento cotidiano entre funcionários do DPS e a chefia.....	19
6. Considerações Finais	21
7. Referências bibliográficas	23

1. Introdução

O interesse pelas questões culturais no interior da administração não é recente, embora esse tema só tenha começado a figurar-se nas duas últimas décadas do século XX. Na primeira metade do século XX, a literatura teórica de administração começou registrar alguns autores que mencionavam a necessidade de se ter em conta a importância dos aspectos culturais na gestão dos recursos humanos e materiais (Barbosa 1996).

A partir de fins dos anos 70 e início dos 80 começou a ser usado o termo cultura organizacional para designar um novo campo de interesse no interior da administração. Este termo caracteriza-se por reconhecer que a cultura de uma empresa é uma variável importante, podendo funcionar como um complicador ou um aliado na implementação e adopção de novas políticas administrativas (Idem 1996).

No contexto da motivação humana no contexto laboral é imprescindível o gestor mostrar a importância do trabalho de cada profissional que está sob sua responsabilidade e, principalmente mostrar que o trabalho que um determinado profissional desenvolve está incluso em um contexto macro, que é de fundamental importância para a organização (Almeida 2012).

O presente trabalho de carácter exploratório propôs-se a analisar lógicas que orientam a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais no Departamento de Protecção e Segurança da Universidade Eduardo Mondlane.

Em conversa com alguns colegas do DPS constatei que apesar de estarmos afectos no mesmo departamento, alguns são beneficiários de incentivos em detrimento de outros, apesar de estarmos a trabalhar nas mesmas condições, termos o mesmo tempo de trabalho e possuímos mesmo nível académico. Esta situação instigou-me a querer conhecer a lógica da atribuição de benefícios e incentivos socioprofissionais no DPS. Diante da minha inquietação procurei saber dos gestores dos Recursos Humanos do DPS qual era a lógica que orienta a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais no DPS.

Em termos metodológicos, este estudo seguiu a metodologia qualitativa, nomeadamente: observação directa, conversas informais e entrevistas semi-estruturadas.

Os resultados desta pesquisa permitem compreender que a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais aos funcionários da UEM é regida pelo RGFAE e é assegurada pelo regulamento Interno do Departamento de Protecção e Segurança. Permite compreender ainda que a exclusão de certos funcionários da atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais interfere na motivação dos funcionários visto que, por sentirem-se excluídos do processo passam a dedicar-se menos na sua actividade. Adicionalmente, a atribuição de Incentivos e benefícios a um grupo de funcionários em detrimento de outros interfere nas relações sociais quotidianas entre os funcionários do DPS entre eles e com os gestores dos Recursos Humanos.

Para materialização da presente pesquisa e em conformidade com o método etnográfico foram estabelecidos os seguintes objectivos:

1.2. Objectivos do Estudo

1.2.1. Objectivos Geral

- Analisar Lógicas que orientam a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais no Departamento de Protecção e Segurança da Universidade Eduardo Mondlane

1.2.2. Objectivos específicos

- Descrever o contexto da atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais em conformidade com o RGFAE;
- Descrever os principais incentivos benefícios socioprofissionais oferecidos pela Universidade Eduardo Mondlane;
- Explicar o contexto da atribuição e exclusão de funcionários do DPS nos benefícios e incentivos socioprofissionais;
- Analisar o impacto da atribuição de incentivos no relacionamento quotidiano entre funcionários do DPS e a chefia.

O presente trabalho está organizado em seis capítulos dos quais, o primeiro compreende a presente introdução onde deixo um panorama geral do trabalho, incluindo os objectivos e a

problemática do estudo. No segundo capítulo faço a revisão de literatura, onde mostro como o assunto de pesquisa tem sido abordado nas suas distintas perspectivas. No terceiro capítulo apresento a perspectiva teórica adoptada na pesquisa. No quarto capítulo apresento a metodologia onde elucido sobre as técnicas usadas para a recolha de dados e as limitações da pesquisa. No quinto capítulo analiso os dados em linha com a literatura. O sexto capítulo compreende as considerações finais, e reafirmo o argumento que norteia o presente trabalho.

1.1. Justificativa e pertinência

O interesse pelo tema emerge do facto de eu ser profissional deste departamento a cerca de 26 anos e, durante o meu tempo de trabalho ter percebido que o compromisso dos funcionários do DPS para com a instituição tem sido fragilizada devido ao sentimento de exclusão no processo de atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais.

A questão dos Incentivos e benefícios socioprofissionais como factores da motivação humana no contexto laboral tem sido discutido em muitos ramos das ciências humanas e sociais, sobretudo no campo da economia e da gestão de recursos humanos. Na antropologia em particular, esse tema tem sido abordado no campo da antropologia do trabalho. A pertinência desse trabalho em Antropologia deve-se ao facto de proporcionar novos elementos etnográficos que permitem novas reflexões em torno do tema e permitem também reanalisar a influência de elementos materiais e imateriais no quotidiano das relações entre os trabalhadores e a sua liderança, a relação mutua entre eles, a relação que os trabalhadores desenvolvem com o trabalho.

Esta pesquisa torna-se também relevante no campo das Políticas Publicas e no da Gestão de Recursos Humanos e Administração, ao fornecer elementos que elucidam sobre a maneira como os incentivos e benefícios influenciam a maneira como os trabalhadores envolvem-se ou não com trabalho, e como esse envolvimento ou a sua falta pode contribuir para o sucesso das instituições.

II. Revisão da Literatura

2.1. Importância da motivação na satisfação do trabalhador e no desenvolvimento institucional

Nesta parte do trabalho analiso a maneira como teóricos das relações laborais, analisam a questão dos Incentivos e benefícios profissionais no contexto laboral. Para tal recorro ao quadro teórico construído ao longo do tempo em estudos de Psicologia, gestão de Recursos Humanos e Ciências sociais, incluindo Antropologia.

De acordo com Bueno (2002) a motivação é condição fundamental e indispensável para o alcance dos objectivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Em contrapartida, Mayo, aponta as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho como sendo o factor de maior influência na produtividade. Em contrapartida, Mayo (2010) refere que quando os trabalhadores sentem que seus objectivos se identificam com os da administração, a produtividade aumenta e, em retribuição, quando sentem que estes objectivos são opostos, sua produtividade diminuí.

O desempenho da empresa, depende de seus trabalhadores, daí que o interesse do gestor, é ter trabalhadores motivados. Os interesses individuais, e das Organizações, devem ser convergentes, pois o trabalhador deseja receber o melhor possível da empresa pelo trabalho realizado, e as empresas esperam alcançar seus objectivos. Ex.; aumento da produção, operatividade e qualidade de seus produtos ou serviços (Marras.2011).

Marras (2011), sustenta que é necessário fazer com que o trabalho realizado pelo colaborador, seja valorizado por ele para que toda sua motivação seja colocada na realização do trabalho.

Frederick Herzberg, psicólogo defende que a única forma de fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar as tarefas que lhe são incumbidas é necessário que lhe seja proporcionado satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos factores motivadores. (Bueno 2002).

Nesta linha de ideias, Castro (2011) acrescenta que é fundamental, destacar que além dos benefícios, sejam também integrados programas de incentivos. Estes programas fortalecem a gestão de pessoas nas empresas, culminando com maior envolvimento das pessoas, e conseqüentemente o nível de produtividade aumenta.

2.2. Relações entre antropologia, administração e gestão de recursos humanos

A relação entre antropologia, administração pública e gestão de recursos humanos, assim como o interesse da antropologia pelas questões culturais no interior da administração começou a tomar vulto nas duas últimas décadas, contudo não é recente. Desde a primeira metade do século XIX, ainda que de forma incipiente, a literatura teórica de administração registra alguns autores que mencionaram a importância ou se preocuparam com a influência dos aspectos culturais na gestão dos recursos humanos e materiais (Holanda Barbosa 1996).

Ao estudar a complexidade humana, a antropologia fornece para a gestão de recursos humanos meios de compreensão dessa complexidade. Dentre outros temas vitais para a gestão de recursos humanos, a antropologia, através de suas teorias e métodos busca entender as motivações individuais e colectivas, sociais, as relações de autoridade, a atitude face à alteridade, clima e cultura organizacional, colaboração eficaz e a dinâmica da cultura em momentos de concílios e contendas. A principal ferramenta metodológica que a antropologia oferece à gestão de Recursos Humanos é a etnografia. A etnografia é um registro sistemático do comportamento, discurso, cultura material, símbolos e estruturas organizacionais do grupo em estudo. Não raras vezes, particularmente em áreas empresariais ou tecnológicas, o Antropólogo vê-se encarado com uma única definição: é quem trata da cultura (Dias 2017).

Foi no contexto da integração e valorização do conceito de cultura pela gestão de recursos humanos e administração que emergiu também o conceito de cultura organizacional, que designa a o conjunto de valores, normas e padrões sociais que influenciam o ambiente organizacional (Cataneo 2006).

A importância da cultura organizacional reside no fato de que o conjunto de normas, valores e de comportamentos individuais ou colectivos que ela manifesta contribui para definir o ethos, a identidade ou a alma de uma organização. Ela define o padrão de comportamento dos membros de determinada organização [...] A cultura organizacional revela a identidade da organização. E aqui, a ciência administrativa e a Antropologia se encontram, pois, a cultura organizacional tenta dar uma resposta, no âmbito das organizações, às clássicas questões antropológicas: “de onde viemos”, “o que somos” e “para onde vamos”? (Cataneo 2006: 2).

Importa referir que as contribuições da antropologia para a administração e gestão de recursos humanos vão muito além do conceito de cultura organizacional. A análise antropológica caracteriza-se, basicamente, por um privilégio do nível das representações simbólicas no contexto laboral (Ibdem 1996).

Ainda de acordo com o autor, embora a administração seja uma tarefa objectiva, é

culturalmente condicionada. Está sujeita aos valores, princípios e tradições de uma determinada sociedade, e é neste contexto que a antropologia toma espaço para expressar a sua relevância.

2.3. Problematização.

Historicamente, os indivíduos, nem sempre foram a principal preocupação das Organizações. Veja-se que sua teoria de administração, Frederick Winslow Taylor apontava que, tratando-se de produção o trabalhador encontrava-se em segundo plano. Entretanto, Tylor reconhecia que para engajar os trabalhadores na execução correta das tarefa fazia-se necessária a utilização de recompensas pecuniárias associadas à produtividade (Bueno 2002).

Actualmente a tendência dos corporativistas é a valorização das dos indivíduos. Actualmente, os trabalhadores são considerados como uma peça relevante na organização, pois, assume-se que é a partir dos seus conhecimentos, capacidades e habilidades que a organização consegue ter melhores níveis de produtividades. Assume-se ainda que para melhorar a produtividade, é importante para as organizações manter os seus trabalhadores empenhados nas suas funções, evidenciando a relevância dos incentivos (Taylor 1986).

As Organizações demonstram estar preocupadas com a gestão de seus recursos humanos, tratando-os como indispensáveis para o sucesso da empresa. Há pleno reconhecimento de que trabalhadores motivados desenvolvem suas actividades eficazmente (Chiavenato,200). Entretanto, os trabalhadores do Departamento de Protecção e Segurança têm reclamado recorrentemente de discriminação relativamente a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais pela UEM. Referem sentir-se discriminados porque reconhecem que o trabalho que desempenham tem grande importância para o desenvolvimento da UEM, contudo vêem o seu trabalho pouco reconhecido visto que, tem conhecimento de que funcionários de outros departamentos da UEM têm sido recorrentemente contemplados na atribuição de Incentivos e benefícios anuais. Estes factos têm influenciado bastante na motivação dos funcionários do DPS na execução normal de suas tarefas. Adicionalmente, tem influenciado no relacionamento entre os funcionários deste departamento e de outros que beneficiam do privilégio de aceder a benefícios e incentivos psicossociais. Os funcionários da UEM mantêm relações sociais diversas, incluindo convívios sociais de lazer. Entretanto, apesar de alguns funcionários do DPS fazerem parte destes círculos de amizade, referem que em algumas conversas sentem-se humilhados, pois, quando fala-se de compensações e incentivos eles pouco tem a contribuir na conversa, uma vez que não beneficiam de nenhum

incentivo que não seja o salário, que para além de usualmente chegar tardiamente, é também baixo, não conseguindo cobrir boa parte de suas necessidades básicas.

Diante desta problemática e para as nuances por detrás do assunto levantado, o presente estudo estabeleceu a presente pergunta de partida: “que logicas orientam a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais aos funcionários do DPS da Universidade Eduardo Mondlane?”

III. Enquadramento teórico

3.1. Enquadramento teórico

Teoricamente, o desempenho dos trabalhadores, depende da forma como estes são motivados, sendo esta motivação influenciada por diversos factores internos e externos ao individuo, incluindo os Incentivos e benefícios socioprofissionais, que as entidades empresariais proporcionam aos seus trabalhadores. Um sistema de incentivos, permite realizar a estratégia da Organização, recompensar resultados individuais, colectivos e Organizacionais, garantir uma avaliação objectiva dos resultados e estimular o comportamento dos trabalhadores, bem como gerar maior motivação com vista o sucesso da organização.

Os profissionais e as empresas estão cada vez mais exigentes, cada um com seus direitos. Profissionais desejam maiores benefícios e organizações querem mais rendimentos (Almeida 2012 13). “Os objectivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores e, portanto, auxilia na manutenção da boa qualidade de vida dos trabalhadores, incluindo a redução do estresse (Marras, 2009).

Para estudar as pessoas em uma organização, o especialista em Recursos Humanos tem duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos individuais) ou considerar as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessários para a tarefa organizacional) (Chiavenato, 1989, p.89).

Para estudar o mesmo assunto, a antropologia dispõe de um leque de teorias que, dependendo do enfoque da pesquisa podem ser aplicadas. Diante dessa imensidão de teorias, e em conformidade com os dados colhidos, para presente pesquisa proponho-me a adoptar a teoria interpretativista na perspectiva de Geertz (1978), quem advoga que a análise cultural é (ou deveria ser) uma adivinhação dos significados, uma avaliação das conjecturas, um traçar de conclusões explanatórias a partir das melhores conjecturas.

Adopto também o interaccionismo simbólico. Pelo que, tendo percebido que a atribuição de incentivos e benefícios socioprofissionais é orientada pelo tipo de relações e interacções existentes entre a chefia e seus elementos, fica evidente que aqueles que tem relações fortes com a chefia, tem maiores possibilidades de serem incluídos na atribuição desses incentivos e

benefícios em detrimento dos outros. Percebi também que existe uma série de obrigações morais que obrigam a dar quando se recebe, como referido por Mauss (1974) no célebre “Ensaio sobre a dádiva”.

3.2. Definição de Conceitos

3.2.1. Motivação

A palavra motivação, é de Origem Latim “motus” e significa movimento, motivação das pessoas, significa aquilo que as movimentam agir de tal modo, tanto no individuo quando ao profissional, buscando o sucesso para atingir os objectivos e desejos pessoais. A partir do momento que se motiva certa pessoa, é possível evitar situações que tirem sua motivação (Nakamura a et al 2005).

De acordo com Bueno (2002) a motivação é uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos que leva-os a agir espontaneamente para alcançar determinados objectivos .

De acordo com Bueno (2002) não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objectivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

3.2.2. Incentivos e benefícios socioprofissionais

Segundo Barros (2012), a recompensa ou incentivo, é alguma gratificação tangível ou intangível em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização, parceiros, e, uma vez decidido em tornar parceiros, contribuem com tempo e dedicação.

Para Chiavenato (2000) os incentivos, são concedidos aos trabalhadores quando estes atingem os objectivos previamente definidos e acordados entre a empresa, e os trabalhadores de modo a atrair, motivar, e reter os melhores colaboradores, isto é aqueles com elevadas competências e capacidades que permitem a empresa assegurar melhores níveis de produtividade e desempenho, alcançando melhores níveis de eficiência.

A recompensa, constitui no seio da organização um dos elementos principais para o incentivo e a motivação dos trabalhadores (Chiavenato,2004).

Chiavenato (2008) refere que diferentemente dos incentivos, São facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de

poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados, parcialmente ou totalmente, pela organização. [...] constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade.” Chiavenato (2008, p.345).

3.2.3. Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (Cataneo 2006: 2).

De acordo com Cataneo (2006) em termos gerais, a cultura organizacional encontra-se dividida em cinco esferas, das quais a primeira é a esfera do poder, a qual recorre-se para dominar o meio organizacional e a eliminar a oposição. No contexto organizacional, aquelas que dispõem de poder esforçam-se por mantê-lo. Esta esfera da cultura organizacional é o mais dominante nas empresas.

A segunda esfera da cultura organizacional é a função. Nesta esfera acentua-se mais a hierarquia, a posição, o status e os procedimentos. A terceira esfera, próxima da segunda é a tarefa. Nesta esfera valoriza-se mais o alcançar dos objectivos que a forma de consegui-los. Nessa esfera são exaltadas a colaboração e o trabalho de equipe. A autoridade se assenta sobre a competência profissional. A estrutura das organizações se adapta às exigências dessa esfera da cultura organizacional. A quarta esfera são as pessoas. Esta esfera tem como objectivo inicial atender às necessidades dos membros da organização. Busca exemplos e o espírito de serviço aos demais, assim como o consenso na tomada de decisões, ao invés do uso da hierarquia (Ibdem 2006).

IV. Metodologia

4.1. Método e técnicas de pesquisa

O presente estudo é de carácter exploratório e qualitativo. Quanto ao método adoptou-se o método etnográfico, caracterizado pela observação Participante. Este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas (Gerhardi et al. 2009). Possibilita o pesquisador, um acesso directo aos dados da pesquisa, permitindo um maior nível de obtenção de informações pertinentes ao observador. Permite alcançar perspectivas que entrevistas, grupos focais e questionários perdem de vista. Outra vantagem da observação participante é a possibilidade de aceder a divergência entre o que se diz e o que se pratica, além de acções inconscientes do observado. Permite também compreender em profundidade o contexto em que estamos inseridos.

Para além da observação participante, para a recolha de dados seguiu-se a análise bibliográfica e documental (incluindo a revisão de literatura). Processos que intermediaram praticamente todo o processo da pesquisa. Este tipo de pesquisa permitiu compreender a realidade social e produção de conhecimento por meio da análise de variados tipos de documentos. Permitiu também apropriar-me, por meio dos documentos, de uma parte da história que não existia nos livros.

A revisão de literatura foi realizada nas bibliotecas do DAA e Biblioteca Central da UEM, Braço Mazula e em outras plataformas digitais. Quanto a revisão documental, essa foi realizada no DPS.

4.2. Participantes do estudo

Participaram deste estudo doze (12) funcionários do DPS com idades compreendidas dos trinta (30) aos sessenta (60) anos. Alguns informantes tinham o ensino médio, outros com ensino superior concluído. Dentre os participantes, alguns eram gestores do DPS, outros eram simples funcionários. Quanto ao tempo de trabalho, todos os funcionários tem mais de quinze (15) anos de trabalho naquele departamento.

4.3. Organização e análise de dados

Para analisar os dados, primeiro organizei-os em secções de acordo com as tendências que cada assunto conduzia-me, depois correlacionei cada depoimento com resultados encontrados por autores da revisão de literatura que estava a fazer, buscando encontrar convergências e

divergências.

4.4. Considerações éticas

Foram três os aspectos éticos que considerei neste estudo. Primeiro o consentimento informado, onde cada informante que eu abordava, antes de prosseguir com as conversas ou entrevistas explicava a cerca dos objectivos do estudo e perguntava se aceitava ou não participar do estudo. Caso os informantes aceitassem participar tínhamos uma conversa e colocava o nome no anonimato, e passava a aborda-lo sempre que precisasse de conversar ou entrevistar. Os informantes que se recusavam a participar eu compreendia e agradecia. Todos os nomes dos informantes que aparecem neste trabalho são pseudónimos para protegê-los de possíveis intervenções.

O segundo aspecto ético a observar foi o respeito pela privacidade dos informantes, uma vez que parte dos informantes não queria ser identificada para evitar constrangimentos com os superiores e outras pessoas que as vissem participando da pesquisa. Adicionalmente evitava fazer questões que pudessem apresentar-se como invasão da privacidade dos informantes.

4.5. Constrangimentos e superação

Durante a pesquisa deparei-me com três constrangimentos. O primeiro foi a dificuldade de convencer alguns colegas a participar da pesquisa por medo de represálias. Os colegas alegavam que temiam ser identificados na pesquisa, e depois de serem divulgados os resultados, serem repreendidos pelos superiores, por considerarem que partilharam informações que lhes compromete. Diante dessa situação, informei aos participantes que sua identidade seria mantida em sigilo. Não apareceria nenhum dado que pudesse permitir que fossem identificados.

O segundo constrangimento foi a dificuldade de aceder algumas categorias de participantes, em particular os gestores de recursos humanos, responsáveis pelos assuntos relacionados aos incentivos. Para ultrapassar esse constrangimento, passei a aceder informações a partir de conversas informais com superiores com os quais tenho maior intimidade.

O terceiro constrangimento deveu-se ao facto de estar a pesquisar em um ambiente que me é familiar. No princípio da pesquisa pensei que estar a pesquisar nesse ambiente familiar tornar-se-ia numa facilidade, mas ao longo do tempo percebi que estava a tornar-se uma barreira, porque ficava preguiçoso em aprofundar, por considerar que toda informação era do

meu domínio. Diante desse constrangimento, e com recurso as lições de antropologia urbana e métodos etnográfico, recordei-me dos ensinamentos de Gilberto Velho, sobre a necessidade de estranhar o conhecido no contexto da pesquisa em ambientes que nos são familiares. Diante dessas lições, tomei uma atitude de estranhamento em relação ao meu objecto de pesquisa. Passei a envolver-me no campo como um estranho. Questionando até as informações que pensava que tinha domínio.

V. Apresentação e Discussão de Resultados

Neste capítulo analiso os dados em conformidade com a literatura, buscando estabelecer o meu argumento, segundo o qual, a arbitrariedade na atribuição de incentivos e benefícios socioprofissionais aos colaboradores do DPS apresenta-se como elemento crucial na desmotivação dos funcionários e na sua interação mutua com seus colegas beneficiados e com os seus superiores do departamento.

5.1. Breve contextualização sobre o DPS

O Departamento de Protecção e segurança inicialmente designado Unidade de Protecção e Segurança (UPS), nasce no contexto da desmobilização do efectivo das forças Armadas de Moçambique e para responder igualmente aos crimes de furto que na altura assolavam o património da UEM, objectivo que foi largamente alcançado, pois, o campus da Universidade Eduardo Mondlane se transformou num dos locais mais seguros da cidade de Maputo (UEM 2021). O DPS deve zelar pela segurança de pessoas e bens da UEM em todas suas instalações, garantindo a segurança interna e a defesa dos meios humanos, matérias e financeiros da UEM, incluindo o seu património imobiliário, prevenir e combater incêndios e outras tarefas.

5.2. O contexto da atribuição de benefícios e incentivos socioprofissionais em conformidade com o RGFAE

Em conformidade com o Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes de Estado (REGFAE) vigente em Mocambique, cada funcionário ou agente do Estado tem direito a um vencimento de acordo com a sua carreira, categoria ou função, como contrapartida do trabalho prestado ao Estado. Esta remuneração consiste numa determinada quantia em dinheiro paga ao funcionário ou agente em dia e local certos. Contudo, ainda em conformidade com o RGFAE, no contexto da prestação de serviços, o Estado pode ainda adicionar suplementos ao vencimento do funcionário tais como Subsídio por falhas; Ajudas de custo; Bónus de rendibilidade; Bónus especial; Gratificação de chefia; Prémios; Subsídio de campo; Subsídio de funeral; Subsídio na doença; Trabalho em regime de turnos; Trabalho extraordinário; Trabalho nocturno; Trabalho em condições de risco, penosidade ou insalubridade; Suplemento de vencimento; Subsídio de localização; Participação em custas e multas; Subsídio de mar; entre outros previstos em legislação específica. Estes suplementos podem ser de carácter permanente ou não, e são determinados por diploma específico.

No contexto do trabalho dos funcionários do DPS e em conformidade com o RGFAE enquadram-se os seguintes suplementos: Bónus de rendibilidade; Gratificação de chefia; Prémios; Trabalho em regime de turnos; Trabalho extraordinário; Trabalho nocturno e; Trabalho em condições de risco.

O bónus de rendibilidade é atribuído ao funcionário ou agente do Estado que tenha obtido avaliação de desempenho de Muito Bom e é de quantia igual a 100% do vencimento correspondente à carreira, categoria ou função do funcionário e agente do Estado em Dezembro do ano a que se refere a avaliação de desempenho e será pago até Julho seguinte, de acordo com os indicadores previstos no sistema de avaliação de desempenho.

Quanto ao suplemento pelo exercício de trabalho efectivo nocturno é atribuído aos funcionários ou agentes do Estado que exerçam a sua actividade em regime de turnos e realizem o mínimo de 30% de trabalho efectivo nocturno, é atribuída a quantia correspondente a 15% da importância que corresponda ao seu vencimento.

Quanto ao trabalho nocturno, o artigo 70 do RGFAE aponta que para efeitos de remuneração considera-se trabalho extraordinário, nocturno, o que for prestado no período compreendido entre as 20 horas de um dia e as 6 horas do dia seguinte, cuja remuneração por cada hora de trabalho nocturno prestado é superior em 25% da tarifa horária que corresponde ao vencimento do funcionário. Apesar de estarem garantidos por lei, os direitos aos incentivos supracitados tendem a ser negados aos funcionários do DPS, conforme explicarei na secção que se segue.

5.3. Os principais Incentivos e benefícios socioprofissionais oferecidos aos funcionários do DPS

De acordo com Chiavenato (2002) muitas Organizações adoptam um ou vários tipos de incentivos, como forma de recompensa em retribuição pelos trabalhadores colaborarem de forma positiva para o alcance dos objectivos organizacionais. Estas recompensas dividem-se dois tipos, o primeiro dos quais são as Recompensas ligadas ao período de serviço prestado pelo funcionário, o segundo que é o das Recompensas por desempenho, nitidamente extraordinário do funcionário.

Nesta secção do trabalho analiso os principais incentivos fornecidos pela UEM aos funcionários do DPS.

Em conformidade com o Regulamento Interno do DPS, os funcionários deste departamento, dentre outros direitos tem o direito de:

- a) Ser avaliado periodicamente pelo seu trabalho com base em critérios justos de desempenho;
- b) Ser distinguido pelos bons serviços prestados, nomeadamente, através da atribuição de prémios, louvores e condecorações.
- c) Gozar de honras, regalias e procedências inerentes á função;
- d) Receber o vencimento e outras remunerações legalmente estabelecidas;
- e) Participar nos cursos de formação, reciclagens e de elevação da sua qualificação;

Sobre este direito, em conformidade com o Plano estratégico da UEM 2018-2012, a UEM previa “garantir a motivação para o desempenho e para a progressão na carreira académica, por parte do pessoal da UEM”., contudo, em conversa com um grupo de funcionários do DPS percebi que estabeleceu-se no seio destes um sentimento de indignação, pois, alguns funcionários quando submetem pedidos para continuação de estudos, os chefes criam barreiras e, aqueles que conseguem um subterfúgio e conseguem formar-se, vêm também uma serie de dificuldades colocadas pelos chefes. Adicionalmente, após concluírem a sua formação, os chefes do departamento criam dificuldades quando estes funcionários buscam novas oportunidades dentro da instituição, como referiu um dos funcionários ao contar que:

A UEM lançou um concurso interno, e eu querendo candidatar-me, tinha como um dos requisitos ter aprovação da chefia, mas, quando submeti o pedido para ingressar ao concurso, o meu chefe inviabilizou o meu processo. Eles não querem que ninguém ascenda. Conheço casos de outros colegas que quiseram concorrer a outros cargos, e foram ameaçados pelos chefes, do tipo, se algo der errado lé aonde vais, fique a saber que aqui não terás mais lugar.

Ainda no contexto do direito a formação, soube que os funcionários do DPS ressentem-se de

barreiras que os chefes colocam quando eles estão em formação, como revelou um dos funcionários ao referir que:

Quando os trabalhadores do DPS querem aumentar o seu nível académico, tendem a observar dificuldades colocadas pelos órgãos de chefia.

Moca (2017) ao analisar a inserção profissional e estratégias de mobilidade entre um grupo de guardas da UEM constatou que a formação constitui a estratégia mais usada pelos guardas para mudança de carreira e mobilidade profissional na UEM, devido a ausência da confirmação e aprovação de cabimento da verba salarial pela Direcção Nacional de Contabilidade Pública para a promoção (mudança de carreira).

Em linha com essa indignação, os funcionários referem ainda que no DPS os cargos de chefia parecem vitalícios, pois, desde que foi criado aquele órgão, ainda não houve substituição dos membros da chefia, apesar de existirem outros colegas qualificados nesse departamento.

- f) Dirigir a entidade imediatamente superior sempre que se sentir prejudicado nos seus direitos. Contudo, apesar do regulamento estabelecer esses direitos, nem todos os funcionários do DPS usufruem dos mesmos.

Note-se ainda que, apesar de ser de lei dirigir-se a entidade imediatamente superior sempre que se sentir prejudicado nos seus direitos, os funcionários do DPS são impedidos de exercer esse direito, incorrendo até o risco de ver-se prejudicado como referiu um dos funcionários do DPS em uma das conversas informais realizadas:

Soubemos que no ano passado o DAPDI emitiu cheques pra todos seguranças como forma de gratificar-nos. Soubemos também que o valor era diferente entre um guarda normal e dos chefes. O valor dependia da posição do segurança. Entretanto nenhum segurança teve acesso aos incentivos. Aproximamo-nos aos nossos chefes pra saber o que havia sucedido para não recebermos tal incentivo. Só por perguntar, ficamos mal na fita dos chefes. Passaram a fazer-nos vida negra. Passamos a ver faltas não cometidas.

Os resultados dessa secção permitem considerar que existe um leque de incentivos e benefícios socioprofissionais que a UEM estabeleceu através de seus instrumentos de regulamentação, contudo, apesar destes instrumentos garantirem a satisfação dos direitos dos funcionários do DPS, ainda assim, estes não sentem-se devidamente beneficiados porque os

seus superiores inviabilizam a efectivação destes direitos.

5.4. O contexto da atribuição e exclusão de funcionários do DPS nos benefícios e incentivos socioprofissionais

Nesta secção analiso o contexto da atribuição e exclusão de funcionários do DPS nos benefícios e incentivos socioprofissionais. Os resultados desta secção são baseados em conversas formais com gestores do DPS e outros funcionários do DPS.

No DPS existem dois tipos de benefícios socioprofissionais em forma de dinheiro que os funcionários do DPS beneficiam, o primeiro dos quais é designado por GAT, que é uma gratificação de tarefas atribuída ao funcionário mediante a avaliação de desempenho do funcionário pelos seus superiores. O GAT é fixo e permanente, ou seja, mesmo que o funcionário seja transferido para outro órgão, não perde esse direito. Os valores atribuídos aos funcionários que recebem o GAT distinguem-se em conformidade com o cargo que ocupam e com o nível académico que granjeiam.

O segundo tipo de benefício monetário é o que os funcionários designam incentivo. Esta gratificação é concedida pelos órgãos institucionais, mediante as colectas efectuadas durante um dado período de tempo. É o caso das colectas (mensalidades) relativas aos cursos que ocorrem no período pós-laboral.

Cada órgão define o valor do incentivo que atribui aos funcionários, contudo, em alguns casos, para efectuar-se a atribuição de incentivos, os órgãos solicitam aos superiores do DPS mapas de efectividade dos seus funcionários.

Os funcionários referem ainda que há órgãos que mediante as colectas que efectuam, por vezes sugerem aumentar o incentivos dos funcionários afectos naquele órgão, entretanto, os superiores do DPS inviabilizam, sob o pressuposto de que diante da sua avaliação, os funcionários não tiveram bom desempenho.

Regra geral, os superiores do DPS é que devem requerer junto dos órgãos os valores relativos aos benefícios dos funcionários, contudo, em de acordo com alguns funcionários abordados no durante a colecta de dados, por desleixo dos seus chefes, são eles próprios que acabam correndo atrás dos seus benefícios.

Alguns funcionários do DPS referiram que a atribuição dos incentivos é excludente beneficiando apenas funcionários com algum tipo de laço de familiaridade com os chefes, os que tem algum tipo de afinidade com os chefes e vice-versa e funcionários que concedem gratificações aos chefes.

Seja amigo do chefe, vais ter os seus direitos garantidos. As vezes nem precisas ser amigo. Alguns são familiares deles. São esses que recebem incentivos. Agora nós os zé ninguém, não temos nada [...]. Esses familiares e amigos dos chefes, que recebem benefícios são os mesmos que pagam almoços e cervejas aos chefes (Conversa informal com um funcionário do DPS).

Sobre o exposto, Mauss (1974), na obra Ensaio sobre a Dádiva, mostra como nas sociedades primitivas a reciprocidade se constitui um como um fato social total, dotado dentre outros valores de significados utilitários, sentimentais e moral.

No contexto dessa pesquisa, fica evidente também a prática da reciprocidade entre os chefes do DPS e seus elementos é a garantia da atribuição de incentivos aos funcionários daquele departamento.

5.5. O impacto da atribuição de incentivos no relacionamento cotidiano entre funcionários do DPS e a chefia

A motivação no ambiente empresarial traduz-se na criação de impulsos e estímulos que levam as pessoas a elevados níveis de performance e a atingir os objectivos da empresa [...]. É necessário oferecer bons incentivos, o que será a chave para o sucesso (Teixeira 2014, 10).

No DPS-UEM a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais a um grupo de funcionários em detrimento de outros criou condições para o estabelecimento de um ambiente de conflito entre os funcionários e a chefia.

Em conversa com um grupo de funcionários do DPS fiquei a saber que há funcionários que são alvos de represálias por parte da chefia pelo facto de terem solicitado informações sobre os seus direitos. Estes funcionários foram colocados numa “lista negra” pelos seus superiores.

Alguns são colocados faltas que não cometeram, o que conseqüentemente interfere na sua remuneração.

Para além da relação entre funcionários com a chefia, a exclusão de um grupo e inclusão de outro na atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais interfere no relacionamento entre os beneficiados e excluídos. Note-se que, os funcionários que não beneficiam dos incentivos passaram a excluir-se dos círculos de amizade em que existem funcionários que beneficiam de incentivos. Criaram grupos restritos para funcionários excluídos dos benefícios, como referiu um dos funcionários nos seguintes moldes:

Não temos como nos juntar com eles, porque nós dependemos de salário. Os gastos deles são diferentes dos nossos. Vivemos entre pobres. Eles que vivam entre eles e seus amigos chefes.

De referir que é usual as sextas-feiras do final de cada mês os funcionários dos DPS reunirem-se no centro social daquele departamento para confraternização. Naquele ambiente é possível notar a distinção entre os grupos.

Como consequência da inclusão de uns em detrimento dos outros na atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais, os funcionários tendem a boicotar-se no dia-a-dia, um dos exemplos de tal boicote é a demora na rendição entre os turnos de trabalho. Adicionalmente, e como consequência do sentimento de exclusão no processo de atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais, um grupo de funcionários buscou compreender o que estava a falhar para que eles não fossem incluídos no acesso aos incentivos, pois, tinham conhecimento de que os órgãos nos quais estão afectos sempre disponibilizam valores para incentivos dos funcionários. Souberam também que o vice-reitor para área de administração também havia disponibilizado valores para o incentivo de todos funcionários do DPS, mas estes não foram beneficiados.

Note-se que, como referem Cavalcanti et al, (2011), quando o individuo não se sente satisfeito com o seu trabalho, a empresa pode ser prejudicada. Por exemplo, podem elevar-se as taxas de absentismo. Quanto maior for a quantidade de benefícios que o trabalhador acede, maior tende a ser a sua fidelidade com a empresa. Funcionários com maiores benefícios, remuneração, adequada e bom ambiente de trabalho, são teoricamente mais satisfeitos e conseqüentemente mais produtivos.

VI. Considerações Finais

O presente trabalho ao analisar lógicas que orientam a atribuição de Incentivos e benefícios socioprofissionais no Departamento de Protecção e Segurança da Universidade Eduardo Mondlane adoptou a metodologia qualitativa, cujas técnicas eleitas foram a observação directa, conversas informais e entrevistas semi-estruturadas.

O meu interesse pelo tema emergiu do facto de ter experienciado a exclusão no processo de concessão de incentivos e benefícios no contexto do desempenho das minhas funções a 26 anos no DPS e, como refere Clifford (2002) a experiência tem servido para garantir autoridade etnográfica pois, ela evoca uma presença participativa, um contacto sensível com o mundo a ser compreendido, uma relação de afinidade emocional.

As minhas análises permitiram compreender que existe uma serie de documentos internos e externos formais que orientam a atribuição de incentivos e benefícios socioprofissionais na UEM, contudo, no DPS para além da lógica formal, a atribuição desses benefícios obedece a outro tipo de lógicas, que estão intimamente ligadas as relações que os funcionários desse departamento constroem no dia-a-dia através da interacção com os seus superiores. Neste sentido, independentemente de estarem inseridos nas mesmas condições de trabalho, há um grupo de funcionários que beneficia de incentivos e benefícios socioprofissionais em detrimento de seus colegas. Aqueles funcionários que detém algum laço familiar ou relação de afinidade com os chefes é eleito a beneficiar de incentivos e, em contrapartida, aqueles funcionários que para além de não terem nenhum laço familiar com os superiores, mas também tem uma relação indiferente ou conflituosa com os chefes do departamento não são eleitos a beneficiários de incentivos socioprofissionais.

Adicionalmente, esta pesquisa permitiu-me compreender que a eleição à atribuição de incentivos e benefícios socioprofissionais obedece a lógica da reciprocidade, pelo que, aqueles funcionários eleitos a beneficiar de incentivos, tem uma obrigação moral de compensar aos superiores através do pagamento de bebidas e refeições. Em contrapartida, os que funcionários que recebem incentivos e não retribuem, passam a ser excluídos da atribuição.

Ao estudar a complexidade humana, a antropologia fornece para o campo de a gestão de

recursos humanos meios de compreensão dessa complexidade. Dentre outros temas vitais para uma gestão de recursos humanos, a antropologia, através de suas teorias e métodos busca entender as motivações individuais e coletivas, sociais, as relações de autoridade, a atitude face à alteridade, clima e cultura organizacional, colaboração eficaz e a dinâmica da cultura em momentos de concílios e contendas.

Os resultados da presente pesquisa podem ser usados tanto em estudos de antropologia, assim como de Administração e de gestão de recursos Humanos. Em antropologia podem ser usados para aprofundamento teórico e metodológico nesse campo disciplinar necessário e que está a desenvolver-se rapidamente, podendo assim melhorar o escopo teórico e metodológico. Podem também ser usados para melhoria de políticas internas de gestão de recursos Humanos na UEM..

7. Referências bibliográficas

Bergamini, C. W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo; Atlas, 1999.

Bohlander, G. et al (2009). *Recursos Humanos*. Cengage Learning. São Paulo.

Carvalho de Almeida, M. I. B. (2012). *Benefícios sociais como ferramentas de motivação do empregado*. Monografia submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ensino Superior do Ceará, . Fortaleza.

Castro, D.R.O. (2018). *Desafio de atrair e reter talentos em Organizações na Contemporaneidade*. São Paulo.

Cataneou, M. E. (2006). *Antropologia das Organizações: livro didático; design instrucional* Viviani Poyer. – Palhoça : UnisulVitual.

Chiavenato, A. (2005) *Administração nos Novos Tempos*. 2ª Ed. Rio de Janeiro; Campus.

_____ (2003) *Gestão de pessoas. O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro. Campus.

Geertz, C. (1978). *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Zahar.

Holanda Barbosa, L. N. (1996). *Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração*. RAE-Revista de Administração de Empresas. 36 (4). São Paulo

Lacombe, F. (2011). *Recursos humanos, princípios e tendências*. 2ª Edição. São Paulo.

Lazear, P. (2000). *Performance pay and Productivity*, American Economic Review, 90, 19-131.

Lévi-Strauss, C. (1982). *As estruturas elementares do parentesco*. Petrópolis: Vozes.

Lobato, N. (2002). *Gestão de administração pública*. Cascais. Lisboa.

Marras, C. P. (2001). *Recursos humanos da operacionalidade ao estratégico*. 14ª edição. São Paulo.

Mauss, M. 1974. *Ensaio sobre a Dádiva, Forma e Razão da Troca nas Sociedades Arcaicas*. In Sociologia e Antropologia. v.2, São Paulo: Edusp.

Maximiano, A. (2010). *A motivação in teoria de administração*; da revolução urbana revolução digital. 6ª. Edição. Atlas. São Paulo

Medeiros, J. R. 2001. *O amor renovando o trabalho de Petrópolis*, Rio de Janeiro: Vozes;

Nakamura, C. et al (2005). *Motivação no trabalho*. Maringa management; São Paulo.

Pizzolotto, M.F. (2010). *Políticas de benefícios sociais*. Revista administração em foco de Janeiro

Teixeira, J. C. C. (2014). *Esquemas de Incentivo aos Trabalhadores*. Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia, especialidade em economia empresarial pela Universidade de Coimbra.

Vergaras. P. (2009). Processos motivacionais. In: *Gestão de pessoas*. 8ª Edição. Atlas; são Paulo.

