



**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE ARQUEOLOGIA E ANTROPOLOGIA**

LICENCIATURA EM ANTROPOLOGIA

**Formas de tratamento e relacionamento laboral: uma análise entre  
um grupo de colaboradores do Banco de Moçambique, Maputo**

**Autor:** Diolindo da Luz Pedro

**Supervisor:** Emídio Vieira Salomone Gune

Maputo, Outubro de 2017

**Formas de tratamento e relacionamento laboral: uma análise entre um grupo  
de colaboradores do Banco de Moçambique, Maputo**

Trabalho de Culminação de Estudos na Modalidade de Projecto de Pesquisa em cumprimento  
parcial dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Antropologia na  
Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane

**Autor**

---

Diolindo da Luz Pedro

O Supervisor

Presidente

Oponente

---

Maputo, Outubro de 2017

**Declaração de originalidade**

Declaro que este relatório de pesquisa é original. Que o mesmo é fruto da minha investigação estando indicadas ao longo do trabalho e nas referências as fontes de informação por mim utilizadas para a sua elaboração. Declaro ainda que o presente trabalho nunca foi apresentado anteriormente, na íntegra ou parcialmente para a obtenção de qualquer grau académico.

---

Diolindo da Luz Pedro

Maputo, Outubro de 2017

## Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais,  
Beatriz Manhiça e Pedro Cuela,  
À minha esposa,  
Zubaida Jaime Ngale Pedro,  
Às minhas irmãs (em memória),  
Gina Silvestre Xicane e Joana Manhiça,  
À minha irmã cassula,  
Zainabo da Luz Pedro,

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus por me guiar e iluminar os meus caminhos. Ao meu “prezado” supervisor e orientador Emídio Vieira Salomone Gune, pela dedicação e paciência na orientação para a produção deste trabalho.

Aos docentes do Departamento de Arqueologia e Antropologia, em especial os docentes Danúbio Lihabe e a Prof. Sandra Manuel e outros que ensinaram-me a pensar antropológicamente por mais de quatro anos.

As famílias Cuela e Manhiça em especial a minha mãe Beatriz Manhiça, a minha esposa Zubaida Jaime Ngale Pedro, aos meus irmãos, Silvino Pedro, Zainabo Pedro, Jordão Manhiça e Mário Manhiça, pelo apoio moral e material, desde o ingresso até a saída da Universidade.

Aos meus sogros Bernardino Guiamba e Liria Ngale pelo apoio no processo de ingresso a Universidade.

Aos demais colegas e amigos de Antropologia em especial a Flávia Muendane, Américo Zandamela, Carlos Matusse, Imildo Vilanculos, Arsénia Fumo, João Chambisso, Vanda Mateus, Constância Nhampule, Esmeralda Sive, Nélia Viage, Bélio Bembele e Orlando Muiane por terem compartilhado todos os momentos de dificuldades e felicidade bem como as discussões de âmbito académico e social.

Aos meus colegas de serviço e participantes na pesquisa pela paciência e contributo para tornar possível esta pesquisa.

À todos, muito obrigado!

## **Resumo**

Este projecto analisa formas de tratamento e relacionamento laboral no quotidiano dos funcionários do Banco de Moçambique (BM). Da literatura analisada identifiquei duas abordagens, uma que refere que as organizações impõem e controlam formas de tratamento e relacionamento laboral e a outra que indica que os funcionários constroem e escolhem as formas de tratamento e relacionamento a adoptar. A referida literatura permite compreender que as organizações ou funcionários constroem formas de tratamento e relacionamento. Entretanto, fica por compreender como é que são estruturadas as formas de tratamento e relacionamento no quotidiano dos funcionários das organizações.

Face as referidas limitações realizei uma pesquisa etnográfica entre um grupo de funcionários do BM, na cidade de Maputo. Os dados analisados permitem compreender que, no quotidiano do contexto laboral, os participantes do estudo cumprem certas regras tal como prescritas nos normativos, decalcam outras as quais atribuem novos sentidos, e mobilizam formas de tratamento externas ao normativo para estruturar suas relações do quotidiano profissional.

Este estudo ao revelar esses diversos arranjos adoptados pelos funcionários, relativamente a formas de tratamento e relacionamento permite compreender a complexidade da relação entre as normas criadas pela instituição e as adoptadas por aqueles, no seu quotidiano profissional diferentemente da literatura que universaliza o facto de os funcionários apenas cumprirem normas criadas pela organização ou por eles próprios.

**Palavras-Chave:** Formas de tratamento, contexto laboral, relações laborais, normativo, decalque e sentido.

## Índice

Declaração de originalidade.....	i
Dedicatória.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
1. Introdução .....	1
2. Revisão de literatura.....	4
3. Enquadramento teórico e conceptual .....	9
3.1. Enquadramento teórico .....	9
3.2. Conceptualização .....	9
4. Procedimentos metodológicos .....	14
4.1. Etapas da pesquisa .....	14
4.2. Selecção de participantes .....	15
4.3. Perfil dos participantes da pesquisa .....	15
4.4. Processo de registo, tratamento e análise de dados.....	15
4.5. Constrangimentos.....	16
5. Formas de tratamento e relações laborais .....	17
5.1. Localização e caracterização dos locais de Pesquisa .....	17
5.2. Regras de tratamento, relacionamento e indumentária no BM .....	19
5.3. Normativos cumpridos à risca.....	22
5.4. Decalque, alargamento de sentidos e mobilização de outras formas de tratamentos.....	26
6. Considerações finais .....	366
Referências.....	377

## 1. Introdução

Este estudo analisa formas de tratamento e relacionamento laboral no quotidiano dos funcionários do Banco de Moçambique (BM), na cidade de Maputo. A motivação para este estudo surgiu a partir de três situações.

A primeira situação ocorreu na aula de ambientação no processo de admissão dos funcionários do Banco de Moçambique, na qual funcionários recebiam formação sobre como comportar-se dentro e fora da instituição, de forma que dignifique a imagem da instituição. De acordo com o formador o vestuário dos colaboradores devia ser formal para dentro da empresa e informal fora da organização, tratar os chefes com vénia, ceder passagem ao se cruzar com os chefes na empresa e não usar os elevadores destinados aos membros do conselho de administração.

A segunda ocorreu durante os meus primeiros dias de trabalho. Em conversa com os colegas, percebi que eles tratavam-se com cortesia e chamavam-se “chefe”, “ilustre”, “camarada”, “doutor” uns aos outros, independentemente do nível de função, mesmo no caso de trabalhadores sem cargos de chefia.

A terceira e última situação ocorreu um dia quando em conversa sobre formas de tratamento e relacionamento durante o período de intervalo para o almoço, um dos colegas disse,

*“Eu trato os colegas de ilustre e chefe, por vezes por não conhecer o seu nome. Os colegas que conheço os seus nomes, trato-os assim para poder ter uma aproximação e criar uma coesão no grupo de trabalho e um bom relacionamento social.”*

Outro colega, ao falar do relacionamento no local do trabalho disse,

*“Haaa... eu não faço isso, eu deixo a pessoa atrás ou adiante para não abrir a porta, mas quando é uma senhora, as vezes abro a porta e deixo passar, por ser mais velha. Trato os colegas de chefe e ilustre para ele se sentir importante, se sentir “em cima” em quanto...”*

A partir dessas conversas percebi que entre os funcionários do BM usam as formas de tratamento e relacionamento com objectivos diferentes. O primeiro citado, no primeiro

momento, trata os colegas por “chefe” e “ilustre” pelo facto de não conhecer os seus nomes e no segundo para aproximar-se deles e criar facilidades no relacionamento profissional de modo a alcançar os objectivos laborais. O segundo refere que trata as pessoas com cortesia por consideração ou por fingimento.

Essa discrepância entre as normas escritas do Banco e aprendidas durante a formação de ambientação e as experiências dos relacionamentos e formas de tratamento no quotidiano levou-me a procurar entender a lógica que estrutura as formas de relacionamento e tratamento entre os funcionários do BM.

Da literatura analisada sobre formas de tratamento e relacionamento laboral identifiquei duas abordagens. Uma refere que as organizações estabelecem normas e formas de tratamento e relacionamento laboral, controlam a implementação das mesmas, o que lhes confere poder de restrição e de opressão (Ferreira, 2000; Foucault, 1986; Motta, 1993) e a outra que os funcionários criam e escolhem as formas de tratamento e relacionamento, como forma de alcançar certos objectivos num certo contexto (Eckert, 2000; Preti, 1982).

A literatura analisada permite compreender que as organizações exercem um controlo social e padronizam os comportamentos dos funcionários e ainda os mesmos funcionários criam e escolhem as suas formas de tratamento e relacionamento para o alcance de certos objectivos.

Em linha com a segunda abordagem, realizei uma pesquisa etnográfica entre um grupo de funcionários do Banco informado pela teoria da cultura organizacional que analisa os significados e sentidos do comportamento humano presente no grupo social (Zago 2000).

A partir dos dados analisados percebi que no quotidiano do contexto laboral, os participantes do estudo cumprem certas regras tal como prescritas nos normativos, decalcam outras as quais atribuem novos sentidos, e mobilizam formas de tratamento, externas ao normativo, para estruturar suas relações do quotidiano profissional.

Os mesmo, e em linha com o normativo da instituição tratam os seus superiores hierárquicos por “chefe”, “doutor”, “Sua. Excelência”, conforme o caso e cedem-lhes passagem nos acessos e elevadores do BM e dão precedência às senhoras e aos mais velhos. Adicionalmente, por um lado decalcam certas formas de tratamento e relacionamento laboral

construídas pela organização às quais atribuem novos sentidos e por outro lado buscam de fora do normativo outras formas de tratamento que usam no seu cotidiano laboral para mediar as relações nas quais estão envolvidos, no contexto laboral.

Os resultados, baseados em experiências de relações no cotidiano, podem ser usados para contribuir para aprimorar a formulação de estratégias de comunicação organizacional, de normativos para o relacionamento laboral e para a reflexão sobre a praticabilidade de algumas das normas previstas para regular relacionamentos no contexto laboral do BM.

Esta pesquisa é apresentada em seis partes. Na primeira parte apresento a introdução do trabalho. Na segunda apresento a revisão da literatura. Nesta parte do trabalho apresento as discussões sobre as formas de tratamento e relacionamento laboral. Apresento ainda as abordagens que dão sentido à pesquisa e suas limitações.

Na parte seguinte apresento o enquadramento teórico conceptual e explico a adopção da teoria da cultura organizacional. A quarta parte é reservada a apresentação da metodologia e técnicas usadas para o estudo. Neste espaço, explico como é que foi feito o trabalho de campo e seus benefícios para a pesquisa. Na quinta parte apresento a análise de dados e informação colhida durante o trabalho de campo. Na sexta e última parte apresento as considerações finais.

## **2. Revisão de literatura**

No decorrer da revisão da literatura identifiquei duas abordagens. A primeira abordagem defende que as organizações estabelecem e controlam a implementação das normas, relações laborais e formas de tratamento (Ferreira2000; Foucault 1986; Motta 1993) e a segunda defende que as formas de tratamento laboral são criadas pelos funcionários (Eckert 2000; Preti 1982).

Quanto a primeira abordagem, que defende que as relações laborais e formas de tratamento são uma criação da Organização, Ferreira (2000) é um dos autores que a subscreve. Para Ferreira (2000) as formas de tratamento e relacionamento laboral são estabelecidas entre trabalhadores, empregadores e Estado, regulados por regras específicas, desenvolvidas ao nível da empresa, de uma actividade económica, sector, região ou economia (Ferreira, 2000). Este afirma que a empresa ou organização cria normas para regular, orientar e controlar o comportamento dos seus membros de modo a que os funcionários cumpram-nas integralmente (Ferreira, 2000).

A explicação de Ferreira (2000) permite compreender que as formas de tratamento e relacionamento são estabelecidas pela organização para padronizar e orientar o comportamento dos seus trabalhadores e/ou membros. Para além de criar normas, as organizações usam tais regras para controlar a sua implementação de modo a garantir o cumprimento das mesmas. Entretanto, este autor ao afirmar que a organização cria normas e monitora a sua implementação perde de vista a acção e capacidade dos trabalhadores de poderem recriar e implementar tais regras (Ferreira 2000).

A semelhança de Ferreira (2000) Motta (1993) defende que as empresas são sistemas de controlo social responsáveis pela conduta e raciocínio dos seus trabalhadores. Segundo o autor, esse controle resulta da necessidade de inovação dos modelos de produção, nas quais, a inovação e mudança são os valores fundamentais da cultura (Motta 1993).

Na perspectiva de Motta (1993) as organizações moldam os seus trabalhadores para o alcance dos objectivos empresariais, a partir de processos de formação profissional e socialização. Ainda segundo Motta (1993) organização dita que tipo de formação, informação ou comportamento o trabalhador deve adoptar e estimula no trabalhador as qualidades e comportamentos que possam ser benéficos para atingir as metas de produção. Porém, Motta

(1993) ao afirmar que as organizações instrumentalizam os seus trabalhadores para alcançar metas de produção perde de vista as relações sociais e a capacidade de os mesmos interpretar e inovar o cumprimento dos normativos.

Alinhado a ideia de Motta (1993) Foucault (1986) afirma que a organização tem um poder de restrição e de opressão, controla o corpo, gestos e risos e até mesmo a memória (Foucault 1986). Para o autor, as organizações controlam os indivíduos através de um poder disciplinar existente em suas práticas do quotidiano que lhes confere o poder (Foucault 1986). Entretanto, Foucault (1986) ao afirmar que as organizações oprimem seus trabalhadores perde de vista a assimilação e cumprimento voluntário das normas por parte dos funcionários.

Uma percepção similar a do Ferreira (2000), Motta (1993) e Foucault (1986) é apresentada por Brown e Gilman (2003) que afirmam que as formas de tratamento e relacionamento são uma criação normativa de uma organização. Brown e Gilman (2003) trazem um dado novo ao referir que as formas de tratamento e relacionamento obedecem a uma ordem hierárquica e estabelecem uma relação de poder e solidariedade.

Para Brown e Gilman (2003) os que estiverem em superioridade hierárquica usam o pronome “Tu” e recebem “Você”. Esse poder pode ser determinado pelas características físicas, papel exercido na sociedade e até mesmo na família. Assim, cada indivíduo possui algum poder na sociedade. As organizações funcionam com base em normas que estabelecem a hierarquia das formas de tratamento e relacionamento (Brown e Gilman 2003).

Brown e Gilman (2003) analisam o estabelecimento de hierarquias por parte das organizações mas, perdem de vista que os trabalhadores podem recriar e reinterpretar os valores e significados das normas produzidos pela organização.

A explicação de Brown e Gilman (2003) permite compreender que existe diferenciação das formas de tratamento entre os interlocutores, pois as relações de poder são hierarquizadas e, que as organizações criam normas para estratificar as formas de tratamento e relacionamento. No geral, a primeira abordagem permite compreender que os trabalhadores de uma empresa são movidos por normas formais estabelecidas pelo empregador. De acordo com a referida abordagem a organização determina como é que os trabalhadores devem

pensar e agir, postura corporal e indumentária, exercendo assim um controle social sobre o mesmo dentro da empresa.

A referida abordagem, se por um lado permite compreender que a organização cria e controla as formas de tratamento e relacionamento através de normativos, por outro lado apresenta três limitações.

A primeira limitação é que essas explicações ao assumirem que a organização constrói a matriz do comportamento a ser seguido pelos trabalhadores deixam de lado a questão de assimilação individual ou grupal informal de comportamentos, em que o trabalhador acaba se comportando de uma forma diferente do procedimento escrita no regulamento da instituição.

A segunda limitação é que esta abordagem circunscreve apenas ao ambiente laboral, deixando de lado os comportamentos dos trabalhadores em contextos fora da empresa e a terceira deixa de lado a questão da informalidade das formas de tratamento, olhando apenas para o lado formal das relações.

Com uma abordagem diferente, a segunda defende que os funcionários criam e escolhem as formas de tratamento e relacionamento. Um dos autores que a subscreve é Preti (1982). Para esta autora, a escolha dos pronomes ou formas de tratamento numa instituição social, identifica a motivação social e a intenção dessa escolha por parte do membro da instituição (Preti 1982).

Preti (1982) afirma ainda que, a escolha das formas de tratamento é determinada e diferenciada pela variação geográfica, sociológica, que indicam características do falante, como idade, sexo, profissão dentro de certo contexto (Preti 1982).

A escolha de pronomes de tratamento e relacionamento é feita com objectivo de alcançar certo objectivo. As formas de tratamento e relacionamentos são empregues de forma diferenciada, segundo a intenção, posição social ou profissional, género e faixa etária. Portanto, cada termo ou forma de tratamento usado é atribuído um sentido e significado com objectivos próprios (Preti 1982).

A explicação de Preti (1982) permite compreender que os trabalhadores escolhem e empregam as formas de tratamento e relacionamento segundo a intenção, posição social, sexo e idade e ainda atribuem-nas sentidos e significações próprias de acordo com o contexto de uso. A explicação de Preti (1982) ao focalizar a acção modificadora das formas de tratamento por parte dos trabalhadores, perde de vista a questão da criação, implementação e controlo das normas estabelecidas pelos empregadores.

Ainda com um posicionamento similar a de Preti (1982) que refere que as formas de tratamento e relacionamento são criação dos indivíduos para alcançar seus fins, encontramos Eckert (2000) que afirma que existe uma variação de significados das formas de tratamento. Eckert (2000) associa o contexto com a *performance*<sup>1</sup> e identidade do indivíduo, onde este último, é considerado agente transformador do meio em que os significados são percebidos como parte da sociedade, construídos por ela e para ela.

Porém, Eckert (2000) apresenta uma inovação em sua explanação, ao associar o ambiente em que os indivíduos interagem e empregam as formas de tratamento e relacionamento mas deixa de lado os sentidos atribuídos, a intenção da escolha e uso das formas de tratamento e relacionamento entre os actores sociais.

No geral, a segunda abordagem permite compreender que os indivíduos de uma organização escolhem e usam as formas de tratamento e relacionamento em determinados contextos segundo a intenção e posição profissional. A abordagem permite ainda, compreender que os indivíduos de uma organização atribuem significados contextuais as formas de tratamento para usa-las em benefícios próprios e profissionais.

Ainda na mesma abordagem, ao dar total primazia a acção do indivíduo de uma organização na escolha e modificação do uso das formas de tratamento e relacionamento, perde de vista a acção normativa da organização como regulador das relações interpessoais.

No geral, a primeira e segunda abordagem permitem compreender que as organizações constroem as formas de tratamento e relacionamento laboral para o controlo social e profissional dos seus funcionários, por outro permitem compreender que os indivíduos da

---

<sup>1</sup>*Performance* é um termo inglês que significa desempenho.

organização escolhem e empregam as formas de tratamento e relacionamento com objectivos específicos.

De acordo com a literatura, as formas de tratamento no inter-relacionamento entre os trabalhadores são particulares para cada organização e sector de actividade, pois dependem inteiramente dos seus actores e do ambiente em que são encontrados ou contexto em que são escolhidas e empregadas as tais formas de tratamentos. Entretanto, fica por compreender como é as formas de tratamento e relacionamento laboral são usados dentro e fora da organização a partir do ponto de vista dos funcionários.

### **3. Enquadramento teórico e conceptual**

#### **3.1. Enquadramento teórico**

Neste estudo adopto a teoria de Zago (2000) para quem a cultura organizacional é um sistema dinâmico de modelos de comportamentos colectivos, consolidados através da experiência e convivência comum de um grupo social num determinado contexto.

Para o autor, as formas de comportamento são estabelecidas e tornadas válidas pelo grupo durante as interacções do quotidiano (Zago 2000). Zago (2000) refere ainda que os modelos de comportamento são formados pelas experiências conjuntas de acordo com sua vivência e maneira de responder e, de se comportar frente aos desafios do ambiente em que vivem.

A explicação de Zago (2000) em sua teoria de cultura organizacional permite-me perceber que os indivíduos estabelecem modelos de comportamento organizacional através da experiência e convivência. Deste modo, os funcionários do BM estabelecem modelos de relacionamento no contexto laboral através das suas experiências e convivência.

Com a teoria de Zago (2000) foi possível compreender que o uso das formas de tratamento e relacionamento por parte dos funcionários do BM, está para além do que a organização instituiu como normas de comportamento. Os funcionários do BM apropriam-se dos termos formais e normatizados como “chefe”, “doutor”, “Sua Excelência” e atribuem novos sentidos e ainda mobilizam outros termos como “ilustre” e “camarada”, entre outras formas para mediar suas relações no contexto laboral.

#### **3.2. Conceptualização**

No presente relatório uso os conceitos de formas de tratamento, contexto laboral, relações laborais normativo, decalque e sentido.

##### **Formas de tratamento**

As formas de tratamento conceituadas por Jodelet (1985) citado por Spink (1993) são modos de conhecimento prático orientados para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideias que ocorrem num certo contexto. Este conceito permite compreender que as formas de tratamento são as maneiras de interpretação do contexto social, material e

de ideias mas deixa de lado a forma como as relações interpessoais são estabelecidas num determinado contexto laboral.

Com uma visão semelhante de Jodelet (1985), Gyulai (2011) afirma que as formas de tratamento são os modos de comportamento que dependem dos intervenientes e o contexto social, tendo o discurso e a linguagem como reguladores das relações interpessoais em constantes mudanças.

Este conceito permite compreender que as formas de tratamento são relações interpessoais dinâmicas baseadas no discurso e linguagem construída num certo contexto. Este conceito ao referenciar as formas de tratamento perde de vista a acção dos intervenientes do ambiente no qual decorrem as interacções.

Neste trabalho uso o conceito de formas de tratamento para referir relações interpessoais estabelecidas pelas organizações e seus membros usadas num contexto laboral.

### **Contexto laboral**

Contexto laboral é lugar material, organizacional e social no qual são realizadas actividades de trabalho e as estratégias individuais e colectivas de relacionamento utilizadas pelos trabalhadores na interacção com o quotidiano laboral (Ferreira& Mendes 2008).

O conceito apresentado por Ferreira & Mendes (2008) permite compreender que o contexto laboral é um espaço físico de uma organização, em que ocorrem relações profissionais e sociais ligados ao contexto de trabalho. Entretanto, o referido conceito perde de vista a possibilidade de as relações produzidas pelos funcionários dentro da organização terem continuidade fora do espaço da organização ou ainda, relações criadas fora da organização influenciarem o contexto laboral físico.

Com um conceito semelhante ao de Ferreira & Mendes (2008), Mancuso (2002) afirma que contexto laboral é o local onde as pessoas desempenham suas actividades laborais, sejam remuneradas ou não.

Este conceito permite entender o contexto laboral como um espaço físico delimitado por paredes ou não, onde as pessoas realizam actividades remuneradas ou não. Ao focalizar-se no

espaço físico, este conceito perde de vista as relações laborais que ocorrem em referência ao trabalho dentro e fora da organização

Nesta pesquisa uso o conceito de contexto laboral para referir o conjunto de interações sobre trabalho que ocorrem entre os funcionários, dentro e fora do espaço físico de trabalho.

### **Relações laborais**

Relações laborais são uma malha de relações estabelecidas entre trabalhadores e empregadores, reguladas por regras específicas estabelecidas pelos representantes de uma empresa (Ferreira, 2000). Esta definição permite compreender que as relações laborais são modelos de comportamento estabelecidos pelos representantes da organização para o relacionamento entre os trabalhadores e empregadores. Este conceito perde de vista a forma como os trabalhadores concebem e usam esses modelos de comportamentos.

Melo (1991) apresenta um conceito semelhante ao de Ferreira (2000). Para este autor, as relações de trabalho são interações sociais entre os empregadores e empregados decorrentes de relações de poder que se estabelecem para a realização de processos de trabalho (Melo 1991).

O conceito de Melo (1991) permite compreender que as relações laborais são interações que acontecem entre trabalhadores e empregadores durante o trabalho. Entretanto, ao focalizar-se apenas nas relações que decorrem durante o trabalho, o conceito de Melo (1991) perde a oportunidade de realçar que as relações de trabalho podem ocorrer fora do tempo e espaço laboral físico.

Outro autor que escreve sobre relações laborais de forma semelhante a de Ferreira (2000) e Melo (1991) é Pries (1995) que entende as relações de trabalho como todas as relações sociais desenvolvidas no contexto da organização produtiva. Este conceito permite perceber que as relações laborais são interações sociais que ocorrem em contexto de produção mas ao se focalizar nas relações que ocorrem durante o trabalho perde de vista que as relações laborais podem ser desenvolvidas fora do tempo laboral.

Os conceitos de relações laborais de Ferreira (2000), Melo (1991) e Pries (1995) supracitados são limitativas para a compreensão das relações laborais nesta pesquisa, pelo facto de

referirem apenas as relações estabelecidas no espaço laboral físico. Ao procederem de tal forma assumem que as relações laborais como universais e estáticas e perdem de vista as relações laborais estabelecidas no contexto laboral fora da organização.

Neste trabalho uso o conceito de relações laborais para referir as relações estabelecidas pelos funcionários e pelos empregadores em interacções quotidianas no contexto laboral dentro e fora da organização.

### **Normativo**

Segundo Harris e Hodges (1999) normativo é um termo que refere o estabelecimento de normas, especialmente por meio de regras. Este conceito permite compreender que normativo é o conjunto de normas estabelecidas por meio de regras. Este conceito perde de vista o sujeito que estabelece as regras e a finalidade das mesmas.

Outro autor que conceitua normativo de forma diferente a de Harris e Hodges (1999) é Mitchell (1968) para o qual normativo é a designação de padrões ou ideias comuns que orientam as respostas dos membros de todos os grupos estabelecidos. O conceito de Mitchell (1968) é diferente ao de Harris e Hodges (1999) pelo facto de apresentar a finalidade das regras, mas também perde de vista o sujeito que estabelece as regras de conduta do grupo. Os conceitos de Harris e Hodges (1999) e Mitchell (1968) não obstante a sua importância, apresentam lacunas no que se refere a entidade que estabelece as regras de conduta.

Neste estudo uso o termo normativo para designar o conjunto de regras de conduta obrigatórias estabelecidas por uma organização para padronizar e orientar o comportamento dos seus membros.

### **Decalque**

Para Harris e Hodges (1999) decalque é o empréstimo do significado de uma palavra ou locução de uma outra língua. Com este conceito percebi que decalque é o uso de uma palavra com significado diferente da original. Este conceito tem a limitação de ser incapaz de explicar os dados deste estudo, pelo facto de perder de vista o contexto em que a palavra é empregue.

No presente estudo decalque é a imitação literal das palavras e dos normativos de uma organização.

### **Sentido**

Segundo Harris e Hodges (1999) “sentido” é o significado de uma palavra conforme estabelecido pelo contexto em que esta ocorre. A partir deste conceito percebi que sentido é o significado atribuído a uma palavra de acordo com o contexto em que é usado. Este conceito perde de vista a intenção da atribuição do significado.

Neste estudo uso o termo “sentido” para designar o significado atribuído intencionalmente a uma palavra ou norma no contexto laboral .

## **4. Procedimentos metodológicos**

### **4.1. Etapas da pesquisa**

Em termos metodológicos, esta pesquisa é de carácter etnográfico exploratório. Exploro as experiências no uso das formas de tratamento e relacionamento laboral entre os funcionários do BM na cidade de Maputo. Realizei esta pesquisa em três fases a saber, recolha de dados etnográficos, revisão bibliográfica e documental e análise de dados.

Na primeira fase recolhi dados, fiz a observação directa, conversas informais e entrevistas não estruturadas com os participantes. A pesquisa decorreu no BM, nos restaurantes onde almoçam os funcionários e casa de pastos onde frequentam, durante o período de Março de 2015 até Março de 2016, de segunda a sexta-feira no período das 8 às 16 horas, e no último sábado de cada mês em momentos de lazer das 16 às 23 horas. Com base nestes dados identifiquei e delimito o tema do presente estudo. A observação directa permitiu descrever as formas de tratamento e relacionamento entre eles, bem como a forma como se vestiam.

Quanto as conversas informais, estas decorriam nos corredores, durante o trabalho, no período do intervalo para o almoço e nos momentos de confraternização e duravam em média 20 a 40 minutos. Nessa conversa falávamos das experiências do uso das formas de tratamento e relacionamento entre os funcionários do BM no seu quotidiano.

Em conversas informais identifiquei pontos que necessitam de aprofundamento. Para o efeito usei esses pontos para orientar as entrevistas não estruturadas que foram realizadas nos locais de pesquisa. Elas permitiram aprofundar as razões do uso dos termos “chefe”, “ilustre” e “camarada”, por vezes com vénia entre “nós”, assim como o quotidiano dos funcionários do BM e buscava as respostas.

Na segunda fase fiz a revisão da literatura. Para tal, recorri aos documentos disponíveis nas bibliotecas do BM, do Departamento de Arqueologia e Antropologia da UEM, da Biblioteca Central Brazão Mazula, bem como em plataforma digital da internet. O referido material era referente às discussões sobre formas de tratamento e relacionamento laboral e normativos do BM. Na terceira e última fase organizei e analisei os dados.

#### 4.2. Selecção de participantes

Para a seleccionar os participantes baseei-me na aproximação profissional e social dentro da empresa assim como em encontros ocasionais com técnicos, serventes e secretários. Considerei importante analisar a experiencia desse grupo de profissionais porque eram as pessoas com as quais tinha a oportunidade de acompanhar as suas conversas, assim como conversava com o primeiro colega que viesse ao meu encontro ou que o encontrava sentado no refeitório durante a hora do almoço, das 12 às 14 horas. Dessa selecção conversei com cinco possíveis participantes, dos quais passei a trabalhar com quatro, pelo facto de um ter sido transferido para trabalhar fora da cidade de Maputo.

#### 4.3. Perfil dos participantes da pesquisa

Na tabela abaixo, apresento o perfil e o número dos participantes da pesquisa.

<b>Nome</b>	<b>Idade</b>	<b>Nível académico</b>	<b>Função na organização</b>	<b>Anos de trabalho</b>
Marcos	26	Técnico Médio	Secretário	1 Ano
Albino	29	12ª Classe	Servente	4 anos
Nelson	28	10ª Classe	Servente	4 anos
Marvin	28	Técnico Médio	Técnico Administrativo	6 anos

O estudo teve um total de quatro participantes, funcionários do BM, com idades compreendidas de 26 a 29 anos, todos do sexo masculino, com um período de trabalho que varia de 1 a 6 anos. Nesta pesquisa uso nomes fictícios para garantir o sigilo, integridade e protecção dos participantes.

#### 4.4. Processo de registo, tratamento e análise de dados

Durante a pesquisa, transcrevia as notas de campo do caderno de notas para o computador e organizava os conteúdos em secções e as fotografias identificadas com o respectivo título. Essas fotografias e nota permitiram construir hipótese que apresento. Durante a sistematização de dados, quando precisasse de alguma informação adicional sobre a pesquisa, retornava ao campo para a busca de dados.

#### **4.5. Constrangimentos**

Durante a realização da pesquisa tive três constrangimentos. O primeiro foi a separação de função de pesquisador e de técnico, pois, o local de pesquisa é onde eu exerço a função de técnico. Durante a recolha de dados, senti-me constrangido, quando os colegas do Departamento faziam piadas e diziam frases como, “antropologia não tem enquadramento no BM”, “Vá fazer contabilidade ou gestão senão morres a fome...” Essa situação fez com que eu tivesse receio de estruturar as entrevistas e questioná-los acerca da minha pesquisa, já que eles não se mostravam interessados em participar na mesma.

A superação durante a pesquisa foi possível através de questões que eu fazia sem uma preparação prévia e nem sequência lógica. Fazia questões em meio de conversas informais e ouvia os discursos dos colegas técnicos e chefes de serviço e dessa forma conseguia colher as informações para a pesquisa. Um tempo depois percebi que os colegas já estavam um pouco familiarizados sobre a minha pesquisa e começaram a colaborar.

O segundo foi o facto de ter tido dificuldades de conversar com os gestores pelo facto de estes estarem indisponíveis para conversar durante o período laboral e almoçarem em sítios diferentes com o dos técnicos. Para superar esse constrangimento optei por ver, ouvir e descrever como tratavam os técnicos quando nos cruzamos nos corredores, cancelas e elevadores. Dessa forma consegui perceber que os chefes também tratavam os técnicos por “chefe”, “ilustre” entre outras formas de tratamento.

O terceiro e último foi o facto das pessoas do sexo feminino apresentarem-se indisponíveis para participarem na pesquisa. Para superar este constrangimento apenas observei e descrevi como se comportavam quando nos cruzávamos nos acessos do BM, nos locais das refeições e lazer. Diante desta situação acabei por falar com os técnicos, secretários e serventes do sexo masculino. Assim, consegui perceber que as senhoras também tratam os colegas de “doutor/a”, e quando encontram os homens nas cancelas e portas esperam que estes abram os acessos e lhes cedam a passagem.

## 5. Formas de tratamento e relações laborais

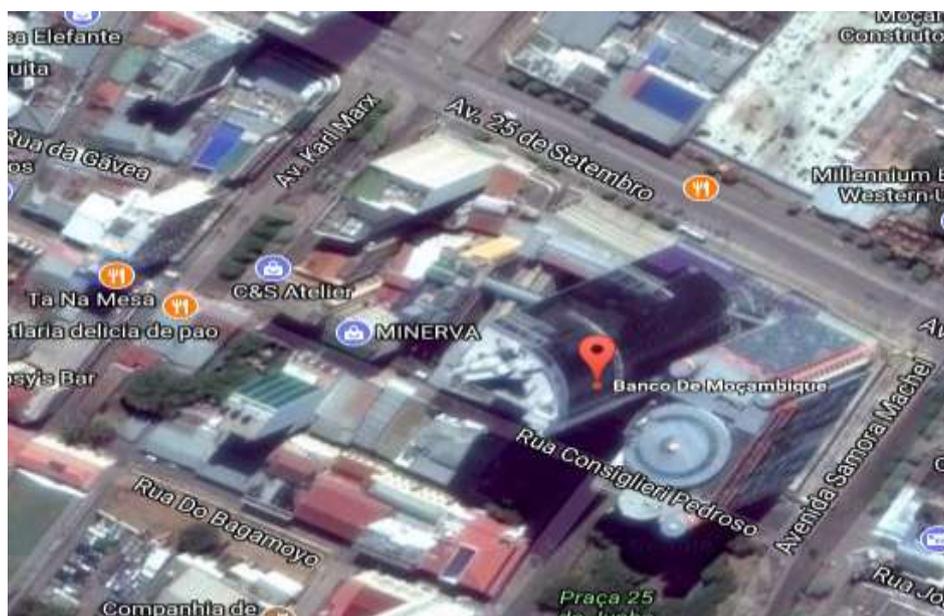
Na presente secção do trabalho analiso os dados em quatro partes. Na primeira parte localizo e caracterizo os locais de pesquisa, nomeadamente Banco de Moçambique, Esplanada Malawa e restaurante Waterfront. Na segunda parte apresento as regras de tratamento, relacionamento e indumentária. Na terceira parte analiso o cumprimento dos normativos e na quarta e última parte analiso os exemplos das experiências que estruturam o quotidiano dos funcionários do BM.

### 5.1. Localização e caracterização dos locais de Pesquisa

#### O BM

O BM está localizado entre as avenidas 25 de Setembro, Samora Machel, Karl Marx e Consiglieri Pedroso, na zona baixa da Cidade de Maputo, no Distrito Municipal KaMpfumu (Fig. 1).

**Fig. 1. Fotografia aérea do complexo BM**



Fonte: Diolindo da Luz Pedro, adaptado do Google Map

O BM é o Banco Central da República de Moçambique, criado em 17 de Maio de 1975 em substituição do então Banco Nacional Ultramarino pelo Banco de Moçambique, na sequência dos Acordos de Lusaka entre a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO) e o governo português a 7 de Setembro de 1974 ([www.bancomoc.mz](http://www.bancomoc.mz)).

De acordo com a Lei Orgânica nº 1/92 de 3 de Janeiro, o BM uma instituição económica que gere os sistemas bancários nacionais, através da criação de políticas monetárias, é responsável pela criação e controlo da moeda nacional, o metical (Lei Orgânica nº 1/92 de 3 de Janeiro).

**Fig.2. Novo complexo BM-Maputo**



Fonte: Google map, Junho de 2017

O BM tem como valores a honestidade, transparência, sigilo profissional, envolvimento, auto-desenvolvimento, competência e assiduidade (Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique, pg. 26-27).

### **“Esplanada Malawa”**

A Esplanada Malawa está localizada a beira da estrada circular de Maputo, no Bairro Cumbeza, em frente do Instituto de Relações Internacionais. É uma esplanada para lazer especializada em realização de eventos como casamentos, aniversários e serviços de bar e restaurante. É um dos lugares que os participantes frequentam para encontros de confraternização aos finais de semana previamente combinados. Este espaço foi escolhido para a realização dos encontros de confraternização devido a facilidade de acesso, preços de bebidas e comidas acessíveis para o grupo bem como a beleza e conforto.

### **“Restaurante Waterfront”**

O restaurante Waterfront está localizado ao longo da marginal da Av. 10 de Novembro, do lado norte da Praça Robert Mugabe, na zona baixa da Cidade de Maputo, no Distrito Municipal KaMpfumu. O mesmo é especializado em serviço de restauração, bar e realização de espectáculos musicais. O lugar é frequentado pelos participantes da pesquisa aos finais de

semana e escolhido para a realização do evento do grupo pelo facto de ser de fácil acesso, uma boa vista ao mar, preços baixos de comidas e bebidas.

## **5.2. Regras de tratamento, relacionamento e indumentária no BM**

O Banco de Moçambique no processo de admissão de funcionários para o seu quadro, submete os recém-admitidos a aulas sobre os valores, os procedimentos, os comportamentos e relacionamentos adequados para o funcionário do BM.

Para conduzir o processo são usados normativos que regem o Banco, dos quais o Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do BM e Instrução de Serviço nº 11/DRH/ de 30 de Dezembro de 2016 para apresentar as regras de tratamento, relacionamento e indumentária.

### **5.2.1. Regras de tratamento e relacionamento laboral**

No que se refere as regras de tratamento e relacionamento, o normativo estabelece que os funcionários do BM devem tratar os seus superiores hierárquicos com vénia, saúda-los de pé, ceder-lhes o espaço para passar, trata-los de forma cordial e chamá-los de, “Chefe”, “Doutor” ou “Sua Excelência”(Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique, pp.33-37).

O mesmo documento estabelece ainda que o trabalhador deve dar precedência e priorizar o acesso aos colegas mais velhos e senhoras, nas portas de entrada, elevadores, cancelas e corredores de passagem (Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique, Pg. 33-37).

O normativo do BM orienta os funcionários a manter 2,5 metros de raio de distância em interlocução social e 80 cm de raio para a distância profissional (Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique, Pg. 36).

No geral e quanto à formas de tratamento e relacionamento, os normativos orientam aos trabalhadores a tratar os superiores hierárquicos por “Doutor” e “Sua Excia”, dar-lhes precedência, saúda-los em pé. Os funcionários devem dar precedência de passagem as senhoras e pessoas mais velhas quando se encontram nos acessos do BM. No relacionamento

interpessoal os funcionários devem manter 80 centímetros e 2,5 centímetros de distância pessoal e social, respectivamente.

Entretanto, os normativos referentes ao relacionamento apresentam uma subjectividade pelo facto de estabelecerem a distância para a interacção no quotidiano pois dificultam a interpretação, medição e implementação das mesmas. Para além disso, em caso de não cumprimento da recomendação o funcionário pode ser sancionado e sem forma de se defender ou justificar devido a dificuldade referida. Adicionalmente, o referido normativo estabelece regras para o tratamento aos superiores hierárquicos pelos técnicos mas omite as formas de tratamento entre funcionários sem cargo de chefia.

### **5.2.2. Regras de indumentária**

Em termos das regras de indumentária, de acordo com o normativo do BM os funcionários da instituição devem obedecer ao seguinte padrão de vestuário por sexo. Os homens devem vestir casacos de pano, *blazer*<sup>2</sup>, calças de pano com cores sóbrias como preto, azul, cinza, bege e castanho. Adicionalmente, os homens devem usar camisa de manga comprida em cores suaves e gravata, meias de tonalidade escura, cinto e sapatos formais a combinar (Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique, Pg. 30-32).

Quanto a mulheres, de acordo com o normativo devem vestir calças de pano, casacos de pano, vestidos com uma altura até abaixo do joelho, saias até abaixo do joelho, sapatos fechados com um salto baixo ou médio e blusas fechadas (Aula de ambientação do mês de Julho de 2015 e Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique, Pg. 30-32).

No geral e quanto a indumentária, o Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do BM estabelece que os funcionários devem vestir-se de forma formal, roupas com cores sóbrias, sapatos fechados conforme apresentado na (Fig. 3) extraída no mesmo manual.

---

<sup>2</sup>*Blazer* é uma peça de roupa usada como casaco, de mangas cumpridas, botões que fecham a frente e um comprimento que vai até as ancas.

**Fig.3. Indumentária**



Fonte: Banco de Moçambique, Maputo, Junho de 2015

Ainda de acordo com o normativo, quando no local do trabalho ou em missão de serviço, os funcionários têm a obrigação de apresentar-se com o cartão de identificação do trabalhador diariamente (Instrução de serviço nº 11/DRH/ de 30 de Dezembro de 2016).

Os dados analisados nesta parte do trabalho permitem compreender que o BM é regido por normativos de entre os quais o Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos e Instrução de Serviço nº 11/DRH/ de 30 de Dezembro de 2016. O mesmo regula as formas de tratamento, de relacionamento e de indumentária. Sobre as formas de tratamento e relacionamento os funcionários devem tratar os seus superiores hierárquicos com vénia e cortesia, tratá-los de forma cordial, chamá-los de chefe, doutor ou Sua Excelência. E por fim, devem dar precedência aos colegas mais velhos e as senhoras.

No geral e quanto à indumentária, o normativo permite compreender os funcionários devem vestir-se de forma formal, com roupas de cores sóbrias e sapatos formais. Para além desses aspectos comuns a todos os funcionários existem particularidades que variam com o sexo dos mesmos. Assim, as funcionárias devem apresentar-se com roupas de cores sóbrias, saias e vestidos com comprimento até ao joelho, sapatos fechados e com salto médio ou raso, unhas com comprimento curto ou médio e ainda se forem pintadas, que seja com cores sóbrias.

E por sua vez os funcionários devem apresentar-se com unhas cortadas, barba devidamente cortada.

Ainda de acordo com o normativo, os funcionários devem apresentar-se com cartão de identificação do trabalhador dentro da instituição e fora sempre que for exigido a sua apresentação.

### **5.3. Normativos cumpridos à risca**

Nesta secção do trabalho analiso as experiências do quotidiano referente ao cumprimento das normas de indumentária, precedência e formas de tratamento por parte dos funcionários do BM, conforme orienta o Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique e Instrução de Serviço nº 11/DRH/ de 30 de Dezembro de 2016.

#### **5.3.1. Indumentária**

*No mês de Março fiz a observação com objectivo de pesquisa, no primeiro dia saí de casa por voltas das 06h30min. Nesse dia vestia um fato preto, sapatos pretos e fechados, gravata e camisa branca levava comigo uma agenda e esferográfica para permitir o registo de aspectos interessantes para a pesquisa. Chegado ao BM usei a entrada traseira onde estavam dois seguranças nas portas de acesso controlando o vestuário e faziam scanner<sup>3</sup> de todas as pastas para que ninguém entre na empresa com objectos sem autorização. (Notas da observação do dia 2 de Março de 2015, Maputo).*

A observação permite perceber que em cumprimento da regra de indumentária o pesquisador como funcionário do BM vestia roupas formais e cores sóbrias para o exercício das suas funções laborais e de pesquisa.

*Observei que os colegas vestiam roupas formais, casacos e calças de cores escuras, camisas sem estampas, sapatos fechados e de cores preta e castanha. Eles apresentavam-se com cabelos finos e médios, barba cortada e com unhas curtas (Notas da observação dos dias 04 e 06 de Março de 2015, Maputo).*

---

<sup>3</sup>Scanner é uma máquina de raio X para controlo de acessos de pessoas e objectos.

A observação permite compreender que em cumprimento da regra de indumentária, para além do vestuário formal com cores escuras, os funcionários tinham com cabelos cortados, finos ou médios, barba devidamente cortada e unhas curtas.

*Os seguranças vestiam roupas de uma cor castanha dourada, chapéu, casaco, camisa, gravata, calça e saias para as senhoras, sapatos pretos e castanhos, que é uma das cores que o BM convencionou como de sua representação (Notas da observação dos dias 04 e 06 de Março de 2015, Maputo).*

A observação permite perceber que os seguranças vestiam um uniforme com cores sóbrias em linha com as regras de indumentária vigente no BM.

*As senhoras vestiam roupas com cores sóbrias e algumas com pequenas estampas, calças de pano compridas, saias e vestidos com comprimento até abaixo do joelho, sapatos fechados e formais com salto médio ou raso. Elas apresentavam unhas curtas e médias com cores sóbrias (Notas da observação dos dias 04 e 06 de Março de 2015, Maputo).*

A observação permite compreender que as senhoras observadas vestiam de acordo com o normativo sobre as regras de indumentária. As mesmas vestiam roupas formais, cores sóbrias, calças de pano e compridas, saias e vestidos até ao joelho, blusas fechadas, sapatos fechados com salto médio ou raso e unhas curtas ou médias com cores escuras.

Os dados analisados nesta parte do trabalho permitem compreender que os funcionários cumprem com as regras de indumentária prescritas no normativo do BM e que orientam os funcionários a vestirem roupas formais, fato e gravata, sapatos fechados e com cores sóbrias, a apresentarem-se com cabelos cortados, curtos ou médios, unhas devidamente cortadas, no caso de homens.

Ainda sobre a mesma análise, os normativos orienta as funcionárias a vestir roupas formais, calças de pano, saias e vestidos com comprimento até ao joelho sapatos fechados com salto médio ou raso, cabelos bem lavados e tratados, unhas com comprimento médio ou curtas e se pintadas, que seja com cores sóbrias.

### **5.3.2. Precedência nos acessos ao BM, ocupação de lugares e orientação de eventos**

#### **5.3.2.1. Precedência nos acessos a instituição**

Neste espaço apresento e analiso os exemplos de precedência nos acessos ao BM por parte de alguns funcionários desta organização.

*Cumprimentei os seguranças e os colegas, uma senhora e um senhor que estavam a minha frente. O colega abriu a porta de acesso e cedeu passagem para a senhora, e de seguida faz um gesto com a mão para que passasse primeiro e ele a seguir (Notas da observação do dia 2 de Março de 2015, Maputo).*

A observação permite perceber que ao abrir a porta e ceder passagem a uma senhora cumpriu com o regulamento das formas de tratamento e relacionamento prescrito no BM.

*Chegado ao meu posto de trabalho, assinei o livro de ponto. Estava lá o Assistente de Direcção, o chefe do meu chefe a quem cumprimentei: “bom dia engenheiro” e ele respondeu: “bom dia colega, descansou bem?” E eu respondi: “Descansei bem obrigado” (Notas da observação do dia 07 de Março de 2016, Maputo).*

Com base na observação acima percebi que ao cumprimentar e tratar um superior hierárquico de chefe o funcionário em causa cumpria as regras de tratamento e relacionamento prescritas no normativo.

*“(...) Normalmente, na porta ou elevador deixo as pessoas passarem, em respeito a idade e se for uma senhora, ou então se for um chefe, mas é estranho quando por exemplo S. Excia. o Administrador Moutinho me encontra nessa situação ele não aceita passar primeiro, antes do técnico(...) Quando meu chefe manda fazer um trabalho, já saberei quem irá facilitar o meu trabalho (...)” (Marvin, 28 anos de idade, Técnico, 6 anos de trabalho, entrevista não estruturada, Março de 2016).*

Com a explicação do Marvin percebi que ele ao ceder a passagem as senhoras e chefes, tratar um superior hierárquico de chefe e Sua Excelência cumpre com o estipulado no normativo

sobre as formas de tratamento e relacionamento dos técnicos diante de seus superiores hierárquicos.

*No mês de Julho de 2015 participei numa aula de ambientação onde o formador orientava aos recém admitidos no BM sobre a conduta e tipo de indumentária. De acordo com o formador o vestuário dos colaboradores devia ser formal para dentro da empresa e informal fora da organização, tratar os chefes com vénia, ceder passagem ao se cruzar com os chefes na empresa e não usar os elevadores destinados aos membros do conselho de administração (Nota da observação e explicação de Julho de 2015, Maputo).*

Os dados analisados nesta parte do trabalho permitem compreender que os funcionários do BM ao tratar seus superiores hierárquicos de “chefe”, “Doutor” e “Sua Excelência”, dar precedência aos mesmos, as senhoras e pessoas mais velhas cumprem com o prescrito no normativo em vigor na organização.

#### **5.3.2.2. Ocupação de lugares e orientação de eventos**

Neste espaço analiso a ocupação dos lugares a volta das mesas em dias de reuniões dos trabalhadores do BM.

*No dia 09 de Março participei numa reunião denominada “colectivo do Departamento” no qual observei que a ocupação dos lugares a volta da mesa obedeceu uma hierarquia. Os lugares da extremidade da mesa estavam reservados a gestores, ninguém ocupou esses lugares por preferência. Nesse colectivo os serventes e secretários foram responsáveis pelo controlo da logística, preparação da sala para o evento, provimento dos consumíveis a serem usados durante o evento (Notas da observação do dia 09 de Março de 2015, Maputo).*

A explicação acima permite perceber que no evento realizado no espaço laboral, a ocupação de lugares da mesa obedeceu uma lógica de hierarquia. A extremidade da mesa foi reservada ao superior hierárquico que orienta a reunião e os restantes participantes sentaram-se nas cadeiras colocadas nas laterais da mesa.

*No dia 26 de Fevereiro observei um evento referente a reforma de um dos funcionários do BM, onde participaram os superiores hierárquicos de um certo*

*departamento com os seus subordinados. Nesse evento todos os participantes contribuíram um valor de 300 Mt acordado por votação aberta através de email de todos os colegas para o pagamento das despesas do reformado. Durante o evento os superiores hierárquicos ocuparam as cadeiras das extremidades das mesas e foram os oradores, cedendo a vez ao funcionário mais novo para entregar presentes ou mesmo para ser o orientador do evento, em alguns momentos do mesmo (Narrativa da observação extraída do diário de campo, Maputo, 26 de Fevereiro de 2016).*

Da observação feita compreendi que nos eventos em alusão a organização e ocupação dos lugares na mesa obedeceu a uma lógica de hierarquia prescrita no normativo do BM. De acordo com o referido documentos extremidades da mesa são reservados aos superiores hierárquicos, que também orientam os eventos enquanto os técnicos e outros trabalhadores ocupam os restantes lugares e recebem instruções dos superiores hierárquicos.

De um modo geral analisados os dados sobre o cumprimento dos normativos a risca, percebi que quanto a indumentária os funcionários vestem-se de roupas formais de cores escuras, casacos, camisas, gravatas, calças de pano, sapatos fechados, e as senhoras vestem saias e vestidos com um comprimento até ao joelho, conforme orientam os normativos.

Por sua vez e quanto a precedência e formas de tratamento eles cedem passagem às senhoras e aos mais velhos, conforme orientam os normativos, tratam aos seus superiores hierárquicos com vénia, saúdam-lhes em pé, cedem-lhes passagem e tratam-lhes de “Sua Excelência”, “Doutor” e “Chefe”, de acordo com o caso, conforme orientam os normativos. Ainda em linha com o normativo em reuniões ou eventos os superiores hierárquicos ocupam as extremidades das mesas ou orientam-nos respectivos.

Os referidos resultados estão em linha com os apresentados por Ferreira (2000), Foucault (1986), Motta (1993) para quem as organizações criam normas que orientam os comportamentos dos seus membros.

#### **5.4. Decalque, alargamento de sentidos e mobilização de outras formas de tratamentos**

Nesta secção analiso formas de tratamento e relacionamento no quotidiano dos funcionários do BM.

#### **5.4.1. Decalque e alargamento do sentido das regras dos normativos**

*No dia 08 de Março, na entrada do elevador do BM cruzei-me com o colega Malaquias, do nível técnico. Saudei-o usando o termo que ele sempre usou para me tratar: “bom dia chefe” e ele rindo disse: “chefe são vocês que pagam as nossas despesas” (Notas da observação do dia 08 de Março de 2016, Maputo).*

A observação analisada permite perceber que os funcionários do nível técnico cumprimentam-se e usam o termo chefe como forma de tratamento estabelecido para tratamento dos técnicos aos superiores hierárquicos. Assim, o uso do termo chefe como forma de tratamento permite compreender que decalcam o normativo e o termo toma o sentido de saudação entre os técnicos do mesmo nível de função o que demonstra o alargamento do sentido, diferentemente do prescrito no normativo.

*No dia 09 de Março de 2016 chegado a porta traseira do BM, estavam dois seguranças a controlar os acessos e um colega, cujo nome e função desconheço, que me antecedia pressionou o botão para abrir e empurrou a porta e fez um gesto com a mão e disse para que eu entrasse primeiro, cedendo-me a passagem. Passei e agradei o gesto (Notas da observação do dia 09 de Março de 2016, Maputo).*

A observação acima permite compreender que ao contrário do que o normativo de tratamento e relacionamento do BM estabelece, os funcionários do mesmo nível técnico e do mesmo sexo trataram-se de forma cordial ao cederem-se passagem quando chegaram nas portas ou cancelas. Isso explica o decalque das formas de tratamento e precedência estabelecidos para tratar os superiores hierárquicos, senhoras e pessoas idosas, conforme o normativo em vigor no BM.

*“Eu trato os colegas de ilustre, doutor e chefe, por vezes por não conhecer o seu nome. Os colegas que conheço os seus nomes, trato-os assim para poder ter uma aproximação e criar uma coesão no grupo de trabalho e um bom relacionamento social. Nós não somos apenas funcionários, somos pessoas normais lá fora. Até criamos um grupo de convívio, nos encontramos para um social e somos família. Nesse social posso continuar a tratar os colegas de ilustre, chefe ou outras coisas, por que somos colegas e demonstro admiração. “Costumo ceder espaço aos colegas*

*por cortesia, conforme vi de outros colegas quando cheguei ao Banco. Antes da minha entrada no Banco, no instituto onde fiz o meu ensino técnico médio, costumávamos nos chamar de ilustre advogado, ilustre doutor e quando cheguei aqui, foi dar continuidade”* (Marcos, 26 anos de idade, secretário, 1 ano de trabalho, conversa informal, Março de 2016).

A explicação de Marcos permite perceber que pelo facto de não conhecer o nome do colega recorre aos termos “doutor” e “chefe” para o relacionamento com outros técnicos. Ele trata os colegas com cortesia ao dar precedência porque vê outros colegas a fazerem o mesmo. Assim, ao tratar os seus colegas de chefe e doutor decalca as formas de tratamento e relacionamento estabelecidos pelo normativo como formas de tratamento e relacionamento dos técnicos aos superiores hierárquicos.

A explicação permite ainda perceber que ao tratar outros colegas técnicos com cortesia e ao dar precedência de passagem, independentemente do sexo e idade decalca as regras de precedência prevista no normativo.

Questionado sobre o porquê do uso dos termos “chefe”, “ilustre” e “camarada” e por vezes com vénia ao interagir com os colegas do mesmo nível técnico, como é que começou a tratar os colegas com vénia e os lugares em que ele os trata dessa forma, Marvin disse:

*“Bem, eu chamo os colegas de ilustre, chefe e doutor para aproximar-me e procurar aliar o lado profissional do pessoal. Quando meu chefe manda fazer um trabalho, já saberei quem irá facilitar o meu trabalho. Trato as pessoas assim para valorizar-lhes. É uma espécie de interesse porque se eu precisar de alguma coisa ele vai sentir-se motivado a cooperar (...). Ninguém me disse que deveria tratar as pessoas dessa forma. Aprendi vendo com as pessoas daqui do Banco. Normalmente, na porta ou elevador deixo as pessoas passarem, em respeito a idade e se for uma senhora, ou então se for um chefe, mas é estranho quando por exemplo Sua Excia. Administrador Moutinho me encontra nessa situação ele não aceita passar primeiro, antes do técnico. (...). Essas coisas se repetem lá fora porque já não consigo separar isso, já está dentro de mim. Mesmo nesses nossos encontros, já te a percebeste de que isso continua a acontecer?”* (Marvin, 28 anos de idade, Técnico, 6 anos de trabalho, entrevista não estruturada, Março de 2016).

A explicação de Marvin permite compreender que trata de ilustre ou chefe aos colegas do mesmo nível hierárquico por interesses profissionais, a partir do uso dos termos de forma informal para aliar as relações pessoais às formais e profissionais. Essas situações são imitadas fora da instituição em eventos ou situações sociais e alheios ao trabalho. Marvin trata os colegas com vénia e respeito independentemente da idade, nível hierárquico e sexo.

A explicação permite ainda compreender que alguns superiores hierárquicos ao cederem a passagem aos subordinados quando cruzam-se no corredor ou na saída/entrada do elevador decalam e assim alargam o sentido do normativo e a forma de tratamento cordial pois, o normativo estabelece que os subordinados devem tratar seus superiores hierárquicos de forma cordial e dar-lhes precedência.

Marvin ao tratar outros colegas de chefe e com cortesia decalma as regras de tratamento estabelecido pelo normativo para tratar os superiores hierárquicos e senhoras para relacionar-se com os colegas de trabalho de modo a dar sentido as relações laborais.

No dia em que tive a oportunidade de fazer a entrevista não estruturada questioneei ao Nelson se cedia a passagem para os colegas, quanto ao uso dos termos chefe e ilustre no relacionamento quotidiano e quando é que começou a tratá-los com vénia e empregar os termos “chefe” e “ilustre” ele respondeu o seguinte:

*“Haaa... eu não faço isso, eu deixo a pessoa atrás ou adianto para não abrir a porta, mas quando é uma senhora, às vezes abro a porta e deixo passar, por ser mais velha (...) Trato os colegas de chefe e ilustre para ele se sentir importante, se sentir “em cima” em quanto (...) Antes de eu entrar no Banco não fazia isso. Entrei, vi e ouvi as pessoas a fazerem isso e também alinhei. Ninguém me disse que devia fazer isso e sem me a perceber já estava a fazer o mesmo”* (Nelson, 28 anos de idade, servente, 4 anos de trabalho, entrevista não estruturada, Março de 2016).

A explicação do Nelson permite perceber que ele trata os colegas de chefe e ilustre para se sentirem importantes e às vezes cede passagem aos mais velhos. Ele segue algumas formas de tratamento porque quer sentir-se dentro do contexto das interações e relacionamento laboral.

Nelson faz uma encenação no que refere ao uso dos termos ilustre e chefe e constrói um sentido de ironia dessa prática. Para ele isso não significa vénia porque a significação é subjectiva. Conforme ele diz "...para ele sentir-se em cima enquanto..."

Para além desse tipo de decalque analiso outros cenários de decalque a seguir,

*Durante a pesquisa observei e percebi que os funcionários do Departamento de Aprovisionamento e Património (DAP) BM, que exercem as funções de técnicos e serventes, têm realizado encontros de confraternização, no último final de semana de cada mês. Na semana de 18-23 de Outubro de 2015, preparou-se mais um encontro de confraternização. No dia 16 de mesmo mês, no período das 10 às 11 horas, no "momento de café" na copa do departamento, em conversa entre 2 técnicos, 2 serventes, a secretária do Director do nosso Departamento e eu, na qualidade de 3º técnico, acordamos que eu deveria pesquisar 3 locais possíveis para a realização do evento. Os critérios de selecção do local são a facilidade de acesso, local fora da cidade, música, bebidas alcoólicas, "preços acessíveis" e que preparam carnes e mariscos.*

*Durante o final de semana do dia 17 do mesmo mês, procurei os locais e na segunda-feira apresentei-os aos colegas de trabalho na copa, tendo sido escolhida Esplanada Malawa, localizado a beira da estrada circular de Maputo, no Bairro Cumbeza, em frente do Instituto de Relações Internacionais. É uma esplanada, semi-coberta, com piscina do lado direito, um bar logo na entrada principal, as mesas espalhadas do lado direito da entrada e o jardim ao redor.*

*No mesmo dia, os colegas de trabalho acordaram a contribuição de 300Mt por pessoa para as despesas de comidas e as bebidas seriam pagas por cada consumidor. O valor deveria ser entregue a mim por todos os 9 trabalhadores nomeadamente 4 técnicos, uma secretária, um servente e três serventes, sem excepção dos que não forem participar. Um dos técnicos (Fernando) disse que estaria ausente porque tinha um outro programa com a família, mas que iria contribuir como forma de cumprir com o acordado.*

*No sábado do dia 24 de Outubro, fui o primeiro a chegar ao local, por volta das 14:30 para verificar a situação da reserva e preparar a chegada de outros colegas. Estava de calça Jeans<sup>4</sup> azul-escuro, sapatilhas azul claro e uma camisete preta. Dirigi-me ao bar e fui atendido por uma senhora que estava a fazer alguns registos. De seguida, chamou uma pessoa do sexo masculino para que arrumasse as mesas do jeito que eu quisesse. As mesas foram arrumadas em formato rectangular, com cadeiras por todos os lugares. Sentei-me na primeira cadeira do lado direito, a espera dos colegas. Nesse instante, teclava e mandava as fotos do local no grupo de whatsapp, em que faz parte o nosso chefe imediato, mas que nunca participou nos eventos. O grupo de Whatsapp é composto por todos os técnicos que participam no evento e estes comentavam sobre o local e as suas localizações. Para a secretária e duas serventes, mandava as fotos para as suas contas particulares pois não fazem parte do grupo dos técnicos.*

*Momentos depois, recebi a chamada de uma servente (Madalena) a pedir para que eu fosse-lhe buscar na paragem, alegando que não conhecia o local e trazia um bolo. Saí de carro e dirigi-me a paragem. Ela estava vestida de calções curtos de cor branca, sapatilhas pretas e uma blusa branca. Foi quando eu vi escrito no bolo “Feliz Aniversario Madalena”. E percebi que era aniversário dela.*

*Chegado ao local do evento, ficamos do lado de fora a espera dos outros. Enquanto conversávamos, chegou um servente (Paulo) vestido de calça caqui cor azul, camisete azul e com riscas brancas e de sapatilhas pretas.*

*Em seguida, chega a secretária, Gilda, de saia Jeans curta e sapatilhas brancas, em seu carro de Marca Toyota Runex, com outra servente, a Clara, vestida de Ceroulas e uma blusa branca uma pouco cumprida e de chinelos “pipocas”. Continuamos fora do estabelecimento e horas depois, por volta das 17:30, chegou o Manuel, em seu Mercedes Benz, vestido de camisa cinza, calça azul e sapatilhas pretas, com a Laura, servente, de vestido azul curto e sandálias.*

---

<sup>4</sup>Jeans é u tipo de tecido usado para fazer calças, camisas, saias e outro tipo de vestuário

*Entramos e todos ocupamos as cadeiras a volta das mesas. Eu voltei para o meu lugar inicial e ninguém queria sentar-se nas duas cadeiras do fundo, alegando que eram lugares reservados aos chefes. O grupo decidiu que eu, sendo mais novo do grupo, em termos de idade, deveria ocupar um dos lugares “de chefe”. Assim foi. Pedimos o Menu para que escolhêssemos as refeições e bebidas. A Secretária controlava o consumo de bebidas que pedíamos e registava em uma caderneta. Durante a conversa tratávamo-nos de ilustres e camarada alterando pelos nomes.*

*Faltavam dois membros que estavam atrasados, Ordálio e Marvin que estavam a caminho do local. Depois das refeições, a Madalena saiu e dirigiu-se ao meu carro para levar o bolo. Surpreendeu o grupo, pois ninguém esperava que ela tivesse trazido o bolo de aniversário. Porque eu era também aniversariante do mês, a Madalena convidou-me para juntos cortarmos o bolo.*

*Depois chegou o Marvin, todo de branco, calça, camiseta, chapéu e sapatilhas brancas, de carro de marca Toyota Altezza. Entrado na esplanada, ele pediu um refrigerante. Mais tarde, a Gilda propôs que fossemos continuar a noitada na Vila Olímpica, no calçadão, porque não queriam voltar a Matola naquela noite. Concordamos e saímos por volta das 23:50 em direcção ao Calçadão. (Notas da observação do mês de Outubro de 2015, Maputo).*

A fig. 4., a seguir, reflecte parte do descrito na observação acima.

**Fig. 4. Confraternização entre os funcionários do BM**



Fonte: Diolindo da Luz Pedro, um restaurante na cidade de Maputo, 24.10. 2015

A análise da observação apresentada permite compreender que na realização do evento em causa, a ocupação de lugares da mesa obedeceu uma lógica de hierarquia, similar aquela instituída no normativo do BM. A extremidade da mesa foi reservada a pessoa que orientou a reunião. Dessa forma percebi que a ocupação de lugares no evento informal em causa constituiu um decalque das regras de ocupação de mesas em contextos de reunião na organização.

Em um outro evento voltou a ser notório o cenário de decalque de hierarquias em eventos frequentados pelos funcionários do BM, mesmo em momentos de lazer, que apresento a seguir.

*No mês de Fevereiro de 2016 observei também um evento informal referente a reforma de um dos funcionários uma das colegas do departamento, a Violeta enviou um email para os colegas, técnicos, chefes, Assistentes de Direcção e Director. O mesmo continha propostas de restaurantes e datas para a realização do encontro de confraternização e despedida da Chefe de Serviço, alusiva sua reforma, tendo sido escolhido o restaurante Waterfront e o dia 26 de Fevereiro para a realização do evento. Para o evento cada participante contribuiu 300, 00 Mt para o pagamento das despesas do reformado. Chegando o dia estavam Chefes de Serviço, Assistentes de Direcção e o Director e os seus subordinados. Durante o evento os superiores hierárquicos ocuparam as extremidades da mesa e foram os principais oradores, apesar de depois terem delegado ao funcionário mais novo para entregar presentes a reformada e orientar evento (Notas da observação do dia 26 de Fevereiro de 2016, Maputo).*

Com a análise dos dados da observação percebi que há uma continuidade dos cenários formais previstos no normativo com aqueles dos contextos informais. Assim, os superiores hierárquicos ocupam as extremidades das mesas e orientam os eventos.

Os dados analisados nesta parte do trabalho permitem compreender que os funcionários do BM para além de cumprirem com o normativo imitam as formas de tratamento e relacionamento estabelecidos pelos normativos ao mesmo tempo que atribuem-nos novos

sentidos para orientarem e estruturarem o seu quotidiano, o que permite falar de alargamento de sentidos previstos nos normativos.

#### **5.4.2. Mobilização de formas de tratamento externas aos normativos do BM**

*No dia 07 de Março de 2016, chegado ao local da pesquisa, BM, cumprimentávamos entre todos os colegas com os quais cruzávamos nos corredores. Na saída do elevador, encontrei um colega do nível técnico e disse “como vai ilustre?”, como forma de saudação. Respondi “estou bem ilustre e contigo?” e ele respondeu “também mesma sorte”. (Notas da observação do dia 07 de Março de 2016, Maputo).*

A observação permite compreender que os funcionários do mesmo nível técnico, mobilizam o termo ilustre como forma de tratamento para estruturar as práticas do seu quotidiano.

*“Eu trato os colegas de ilustre, doutor e chefe, por vezes por não conhecer o seu nome. Os colegas que conheço os seus nomes, trato-os assim para poder ter uma aproximação e criar uma coesão no grupo de trabalho e um bom relacionamento social. Nós não somos apenas funcionários, somos pessoas normais lá fora. Até criamos um grupo de convívio, nos encontramos para um social e somos família. Nesse social posso continuar a tratar os colegas de ilustre, chefe ou outras coisas, por que somos colegas e demonstro admiração. “Costumo ceder espaço aos colegas por cortesia, conforme vi de outros colegas quando cheguei ao Banco. Antes da minha entrada no Banco, no instituto onde fiz o meu ensino técnico médio, costumávamos nos chamar de ilustre advogado, ilustre doutor e quando cheguei aqui, foi dar continuidade” (Marcos, 26 anos de idade, secretário, 1 ano de trabalho, conversa informal, Março de 2016).*

A explicação de Marcos permite compreender que ele busca o termo “ilustre” em substituição do nome do colega. Marcos mobiliza de fora das normas o termo ilustre e atribui novos sentidos de acordo com a intenção e momento para interagir com os colegas no quotidiano.

*“Esses gajos<sup>5</sup> usam essas palavras e se vestem de roupas que compram durante as viagens de trabalho para não se sentirem isolados e eu trato-lhes de ilustres e camarada também para não ficar calado quando estou com eles”* (Albino, 29 anos de idade, servente, 4 anos de trabalho, conversa informal, Março de 2016).

A explicação de Albino permite compreender que ele ouve o termo ilustre nas conversas dos outros colegas de trabalho e mobiliza-o para o seu relacionamento quotidiano no contexto laboral. Albino dá um novo sentido ao termo ilustre e usa-o como forma de tratamento e relacionamento como vénia e demonstrar respeito pelos colegas de trabalho.

Os dados analisados nesta parte do trabalho permitem compreender que os funcionários do BM para além de decalcarem parte dos normativos aos quais atribuem novos sentidos no seu quotidiano, também mobilizam de fora do normativo outros termos como ilustre e camarada para o seu relacionamento laboral.

Os resultados analisados permitem compreender que o emprego das formas de tratamento e relacionamento está para além do que a organização instituiu como regras de conduta. Para além do respeito às normas “obrigatórias” estabelecidas para o relacionamento laboral no BM, conforme refere Ferreira (2000), os funcionários apropriam-se dos termos formais estabelecidos pelo Banco como formas de tratamento aos superiores hierárquicos, “chefe”, “doutor”, “Sua Excelência” e ao mesmo tempo atribuem novos sentidos e significações o que permite falar de alargamento de sentido das práticas e formas de tratamento e relacionamento, conforme o posicionamento de (Preti 1982).

Os resultados deste estudo estão em linha também, com o argumento de Inroga (2014) e Chivangue (2013) que referem que as organizações estabelecem normas de relacionamento laboral como cultura burocrática e, os funcionários das mesmas contornam ou moldam-na para incorporarem as lógicas que estruturam as suas experiências de convivência no seu quotidiano sem desrespeitar os normativos.

---

<sup>5</sup> *Gajos* é um termo usado para designar pessoas do sexo masculino. Homens.

## **6. Considerações finais**

Na presente pesquisa analisei as formas de tratamento e relacionamento entre os funcionários do Banco de Moçambique na Cidade de Maputo. Para este assunto analisei a literatura que permitiu compreender, por um lado, que as empresas constroem formas de tratamento e de relacionamento para padronizar os comportamentos dos funcionários de modo a atingir finalidades profissionais e empresariais. Outra literatura, permitiu compreender que os funcionários criam formas de tratamento e relacionamento laboral de forma autónoma de acordo com o contexto de interacção, mas sempre em adição e correlação aos normativos.

Diante desse contexto realizei uma pesquisa etnográfica entre um grupo de funcionários do BM para compreender formas de tratamento e relacionamento entre funcionários, no quotidiano do seu contexto laboral. Os dados analisados permitem compreender que, no quotidiano do contexto laboral, os participantes do estudo cumprem certas regras tal como prescritas nos normativos, decalcam outras as quais atribuem novos sentidos, e mobilizam formas de tratamento externas ao normativo para estruturar suas relações do quotidiano profissional, o que permite falar de alargamento de sentido das práticas.

Esta pesquisa é de carácter etnográfico e exploratório, pelo que pode servir como hipótese para a formulação de uma futura pesquisa sobre formas de tratamento e relacionamento laboral e alinhamento dos funcionários à cultura organizacional.

## Referências

- Ascensão, Carlos. 2009. *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda de automóvel*. (Tese de Mestrado). Lisboa: Universidade de Lisboa Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
- Brown, Roger, Gilman, Albert. 2003. “The pronouns of power and solidarity”. In: Richard (eds.). *Sociolinguistics: The essential readings*. Oxford: Blackwell Publishing. Pp. 156-163.
- Blumer, Herbert. 1969. *Interacionismo Simbólico: Perspetiva e Método*. Englewood Cliffs/New York: Prentice-Hall.
- Chivangue, Mariza Artur. 2013. *Oficina “ Borracheiro do Terminal”: Quando a cultura organizacional é uma extensão da cultura do quotidiano*. (Tese de Licenciatura em Antropologia). Maputo: Universidade Eduardo Mondlane. Faculdade de Letras e Ciências Sociais.
- Curvello, João José Azevedo. 2012. “Comunicação interna e cultura organizacional”. – 2. ed. *Revista Atual*. – Brasília: Casa das Musas.162 p.
- Eckert, Penélope. 2000. *Linguistic variation as social practice*. Oxford, England: Blackwell Publishing.
- Ferreira, Pedro. 2000. *Entre a Intransigência e a Condescendência: o papel das relações laborais na difusão de novos modelos de produção e organização do trabalho/ Congresso Português de Sociologia, 4, Coimbra, 17-19 de Abril*.
- Foucault, M. 1986. “Genealogia e Poder” In: *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Gyulai, ÉvaViktória. 2011. *Abordagem das Formas de Tratamento nas aulas de Português, Língua Segunda/Língua estrangeira*. Lisboa: Ed. Universidade do Porto.
- Harris, Theodore e Hodges, Richard.1999. *Dicionário de Alfabetização: vocabulário da leitura e escrita*. Porto. Artmed Editora.

Inroga, Igor Pereira. 2014. “*Dar pneu*”, “*ngonhar*” e “*tchafar*” apesar do “*short time*” e “*warning letter*”: uma análise sobre a cultura organizacional no Polana Serena Hotel. (Tese de Licenciatura em Antropologia). Maputo: Universidade Eduardo Mondlane. Faculdade de Letras e Ciências Sociais.

Instrução de Serviço nº 11/DRH/ de 30 de Dezembro de 2016.

Lei Orgânica nº 1/92 de 3 de Janeiro-Banco de Moçambique.

Mancuso, Rodolfo de Camargo. 2002. *Ação civil pública trabalhista*. 5 ed. São Paulo. Ed. RT.

Manual de Acolhimento e Integração dos Recursos Humanos do Banco de Moçambique.

Marchiori, Marlene Regina. 2011. *Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricadas ou Desarticuladas?* Belo Horizonte: Edição Londrina.

Melo, Marlene Catarina de O. L. 1991. *Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Económicas.

Mendes, Ana Magnólia; Ferreira, M. C. 2008. “Contexto de Trabalho”. In: Mirlene Maria Matias Siqueira. (Org). *Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*. Pp. 111-123. Porto Alegre RS: Artmed.

Mitchell, Ducan. 1968. *Novo Dicionário de Sociologia*. Rés Editora. Porto.

Motta, Fernando C. Prestes. 1993. “Controle social nas organizações”. *Revista de Administração de Empresas*. vol.3, nº. 5. Pp. 68-87.

Preti, Dino. 1982. *Sociolinguística -os níveis de fala*. São Paulo: Companhia Editora Nacional.

Smircich, Linda. 1983. “Concepts of culture and organizational analysis”. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28º .3. Pp.339-358.

Sousa, Jorge Pedro. 2006. *Elementos da teoria e pesquisa da comunicação dos media*. Porto. 2ª Edição. Porto editoras. Pp. 397-392.

Spink, Mery Jane. 1993. “The Concept of Social Representations in Social Psychology”. *Caderno da Saúde Pública*, Vol. 9 nº 3. Pp. 300-308.

Pries, Ludger. 1995. *Los sistemas de relaciones industriales ante los procesos de globalizacion y privatizacion: consideraciones analítico-conceptuales*. México. Universidade Autónoma Metropolitana.

Vergara, Sylvia C; Caldas, Miguel P. 2005. “Paradigma Interpretativista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990”. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 45, nº. 4. Pp. 66-72.

Zago, Célia Cristina. 2000. *Modelo de Arquitectura da Cultura Organizacional*. Tese de Doutorado. Santa Catarina. Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Zago, Célia Cristina. 2000. “Cultura Organizacional: formação, conceitos e constituição”. *Sistemas e Gestão*. Vol 8, nº. 2. 2013.pp. 106-117.

<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/download/>