

O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA PROMOÇÃO DO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DAS ORGANIZAÇÕES

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN PROMOTING THE SUSTAINABLE GROWTH OF ORGANIZATIONS

José Simba Kumenda
Instituto Superior Universitário Nimi Ya Lukeni, Soyo/Angola
kumendaj@gmail.com

Aprovado em 04/2025

Resumo

Este artigo aborda sobre o papel dos recursos humanos na promoção do crescimento sustentável das organizações atuais. O mesmo teve como objectivo analisar o papel desempenhado pelos recursos humanos na promoção do crescimento sustentável das organizações. Quanto a metodologia, foram utilizados os métodos descritivo e bibliográfico. O primeiro permitiu fazer a descrição do fenómeno investigado, o segundo permitiu o levantamento de livros e artigos científicos para a construção do referencial teórico. Aplicou-se a técnica de análise de conteúdos para averiguação da bibliografia levantada. A conclusão espelha que os recursos humanos promoveram desde sempre o crescimento sustentável nas diferentes eras das organizações e que o crescimento sustentável fundamenta-se na dimensão ambiental, económica e social.

Palavras-Chave: Recursos humanos. Crescimento organizacional. Sustentabilidade . Organização.

Abstract

This article discusses the role of human resources in promoting the sustainable growth of current organizations. It aimed to analyze the role played by human resources in promoting the sustainable growth of organizations. Regarding the methodology, descriptive and bibliographic methods were used. The first allowed the description of the phenomenon investigated, the second allowed the survey of books and scientific articles for the construction of the theoretical framework. The technique of content analysis was applied to verify the bibliography surveyed. The conclusion reflects that human resources have always promoted sustainable growth in the different eras of organizations and that sustainable growth is based on the environmental, economic and social dimension.

Keywords: Human resources. Growth. Organizational Growth. Sustainability. Organization.

INTRODUÇÃO

As organizações actuais enfrentam vários desafios considerando as mudanças que se registam na sociedade fruto da contínua globalização e múltiplas variações políticas, económicas, sociais e tecnológicas assinaladas a nível mundial. Fazem parte dos desafios actuais, o crescimento sustentável assente na aplicação de recursos humanos nos diferentes sectores da vida organizacional.

Desde os tempos remotos, os recursos humanos foram sempre considerados como capital de grande importância para a construção das organizações sociais e consequentemente no funcionamento das mesmas. Neste sentido, o homem foi sempre considerado como fator decisivo na produção industrial desde a era clássica, neoclássica e da informação. Esta última considerada a atual.

O desenvolvimento sustentável das organizações atuais passa necessariamente na valorização dos recursos humanos, pois são estes que garantem o cumprimento dos objetivos, missão, visão e valores perante os desafios do mercado competitivo.

A análise do papel dos recursos humanos é um tema actual e actuante no que concerne ao desenvolvimento das atividades organizacionais, de tal modo que incide diretamente no cumprimento dos objetivos constados no planeamento estratégico. Desta forma, a investigação traz de uma forma clara o entendimento sobre o papel dos recursos humanos na promoção do crescimento sustentável das empresas nas dimensões económica, política, social e ambiental.

Nas organizações encontramos um leque de recursos, partindo desde os humanos, materiais, estruturais, financeiros e outros não menos importantes. Mas pela sua amplitude e relevância, os recursos humanos se constituem nos mais importantes, pois são estes que determinam o desenvolvimento sustentável das organizações.

Corroborando com o acima exposto, considera-se crucial desenvolver investigações ligadas a temática do papel de recursos humanos na promoção do crescimento sustentável das organizações de modo a consciencializar os gestores, colaboradores e elementos externos das responsabilidades que ostentam sobre o assunto. Diante disto, podemos nos indagar: Qual é o papel dos recursos humanos na promoção do crescimento sustentável das organizações atuais?

Para a efectivação da presente investigação elaborou-se objetivos desde o ponto de vista geral e específico. Assim sendo, temos como objetivo geral analisar o papel dos recursos humanos na promoção do crescimento sustentável das organizações atuais. Para dar

complemento ao objectivo geral traçou-se os seguintes objetivos específicos: a) Fundamentalmente os antecedentes históricos que abordam sobre o papel dos recursos humanos nas organizações; b) Descrever o papel dos recursos humanos na promoção do crescimento sustentável das organizações; c) Analisar a influência do capital humano na promoção do crescimento sustentável das organizações; e, d) Discutir e analisar os resultados alcançados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Evolução sócio-histórica de recursos humanos nas diferentes eras

A construção histórica dos recursos humanos nas organizações deve ser compreendida desde o ponto de vista histórico, geográfico, e político. É a partir deste factores que poderá se compreender as formas de aplicação de recursos humanos nas organizações em determinado momento e espaço.

Ao abordar sobre a evolução dos recursos humanos, Fischer (1998) subdivide o processo evolutivo dos mesmos em quatro modelos:

- Modelo de gestão como departamento de pessoal (Revolução industrial-Década de 20);
- Modelos de gestão do comportamento humano (Década de 20-60);
- Modelo estratégico de gestão de pessoas (Década de 70-80);
- Modelo competitivo de gestão de pessoas (Década de 90-Dias actuais).

Numa perspetiva diferente Chiavenato (2010, apud Paes 2011, pp. 14-16), faz referência a três fases da evolução histórica de aplicação dos recursos humanos, que são: a clássica, neoclássica e informação ou moderna.

O autor esclarece da seguinte forma as fases assinaladas anteriormente:

1. A era da industrialização clássica: o período logo após a Revolução Industrial até meados de 1950. As características fundamentais desse período consistem em um ambiente envolvido por mudanças vagarosas e previsíveis.
2. Era da industrialização neoclássica: este período inicia a partir da década de 1950 e se estende até os anos 1990. O evento que marcou a emergência dessa era foi a Segunda Guerra Mundial.
3. A era da informação: compreende o período que começou a partir da década de 1990 até os dias actuais. A sua principal característica, consiste nas rápidas e constantes mudanças.

Os recursos humanos sempre existiram desde os primeiros momentos que foram evoluindo as classes sociais e a divisão social do trabalho. Com isto, pode dizer-se que, quer nos sistemas burocráticos ou democráticos foi e sempre será necessário contar com o homem como um fator decisivo para fomentar o lucro no mercado competitivo.

Concetualização das palavras-chave

Recursos Humanos

Considerando os antecedentes históricos da evolução dos recursos humanos nas diferentes eras industriais, pode afirmar-se que as distintas organizações existiram e existem por causa dos recursos humanos.

Nas organizações encontramos um leque de recursos, partindo desde os humanos, materiais, estruturais, financeiros e outros não menos importantes. Mas pela sua amplitude e relevância, os recursos humanos se constituem nos mais importantes, pois são estes que podem formar os outros recursos humanos. Assim

podemos considerar que são os homens que fazem as organizações acontecerem em todas as suas vertentes.

É necessário que exista a gestão dos recursos humanos em todas as vertentes da organização de formas a fomentar o espírito de liderança, trabalho, cooperação e comunicação para de uma maneira peculiar se alcançar os objectivos.

A área de gestão de pessoas é um processo de planeamento, organização, direcção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (VILAS et al. 2009, apud PAULA & NOGUEIRA).

São considerados recursos humanos, todas as pessoas que estão directamente envolvidos nas actividades organizacionais. É um conjunto de pessoas que garantem o cumprimento da visão, missão, valores e os objectivos a nível das instituições.

Segundo Roth (2011, p. 54), os recursos humanos são as pessoas que compõe as organizações independentemente do nível hierárquico, estando distribuídos nos diversos níveis institucionais (direcção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, colaboradores, além dos supervisores de linha).

De uma forma sucinta, as pessoas dentro da perspectiva organizacional garantem a:

- A produção;
- Satisfação dos clientes;
- Cumprimento da visão e missão da organização;
- Competitividade mercantil;
- Crescimento sustentável;

- Vantagem competitiva; e
- Obtenção do lucro.

Concomitantemente, os recursos humanos constituem o marco importante para a materialização dos elementos citados acima de modo eficiente e eficaz.

Crescimento

Quando se trata de crescimento, é nada mais do que o aumento exponencial dos meios, recursos em termos quantitativos. O crescimento implica envolvimento dos principais recursos inerentes ao funcionamento das instituições.

O crescimento em muitos momentos é equiparado ao desenvolvimento mas, em termos económicos. Os dois termos merecem cuidados quando são analisados, pois apresentam semelhanças e diferenças.

É possível que uma organização cresça sem que haja desenvolvimento. Por sua vez, o desenvolvimento implica crescimento em termos quantitativos e qualitativos. Assim, sempre que há desenvolvimento é porque existe crescimento e ao contrário, o crescimento nem sempre implica presença de desenvolvimento.

Neste âmbito Maddison (1995, apud Avelar, 2013, p. 3), haveria quatro razões básicas que tornam as empresas mais produtivas e que levam ao crescimento :

- O progresso tecnológico;
- Os investimentos em capital humano;
- Os investimentos em capital físico e;
- A eficiência na organização económica que se traduz na estrutura de incentivos que induzem os indivíduos a inovar e acumular.

Geralmente o crescimento nas organizações lucrativas tem se registado quando há: aumento

da produção; aumento do lucro; aumento de clientes; expansão da empresa e criação de alianças a joint venture.

O crescimento em pequena ou grande escala só se efectiva essencialmente quando a envolvimento dos recursos humanos. Daí reside a importância das pessoas nas organizações, pois, o crescimento só é possível quando existe a força de trabalho proporcionado pelos recursos humanos.

Sustentabilidade

Etimologicamente, a palavra sustentabilidade vem do termo sustentável, o qual origina-se do latim *Sustinere*, que significa “defender”, “apoiar”, “manter” e “conservar”.

O termo sustentabilidade faz menção ao equilíbrio que deve existir nas organizações no quesito de crescimento e desenvolvimento. A sustentabilidade permite com que as instituições exerçam suas actividades de maneira sólida e, conseqüentemente a eliminação das ameaças que atormentam as empresas.

Na visão de Boff (2012, p. 14, apud Iaquinto, 2018, p. 159), sustentabilidade é um:

O conjunto dos processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação dos seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, o atendimento das necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana (p. 159).

Os autores Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012) dizem que sustentabilidade pode ser definida como uma abordagem de negócio que considera de forma equilibrada e holística os aspectos econômicos, sociais e ambientais

gerando em longo prazo benefícios a gerações futuras e as partes interessadas “stakeholders”.

Corroborando com a definição acima podemos dizer que as empresas devem promover a sustentabilidade nos seguintes domínios:

Ambiental;

Econômico;

Político;

Social; e

Cultural.

Analizando os domínios destacados, as organizações devem se rever neles. Quando estes factores ou domínios não são tidos em conta na execução do plano estratégico torna impossível atingir a sustentabilidade.

A era atual exige que a produção esteja virada para um futuro sustentável vincada no compromisso, responsabilidade, e comprometimento.

Organização

Para Galbraith (1977, p. 3), “organização é uma composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho, integrado por processos de decisões baseados em informações continuamente através do tempo”.

Podemos ainda argumentar que organização se refere a um conjunto de pessoas que por inerência de funções exercem atividades para o alcance dos objetivos coletivos. Normalmente, a organização para existir depende fundamentalmente de alguns aspetos primordiais, nomeadamente: visão, missão, valores e objetivos.

Não obstante a estes aspectos, a existência das organizações sustenta-se também nos recursos

humanos, materiais, estruturais, financeiros e organizacionais.

Recursos humanos: Sua influência na gestão estratégica das organizações.

A temática do capital humano pela sua complexidade requer rigor e profundidade, principalmente quando se trata da influência que este tem na gestão estratégica das organizações.

As organizações são dependentes da existência do capital humano, de tal maneira que, sem este não há organização. Contudo o homem precisa adaptar-se ao contexto em que se encontra inserido.

Chiavenato (2004) afirma que “Na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações bem sucedidas”.

As mudanças que ocorrem na sociedade requerem pessoas preparadas para fazerem-se frente aos desafios que lhes são propostos, garantindo assim a competitividade no mercado e o alcance do lucro. Os objetivos organizacionais são atingidos quando se aplicam os recursos humanos a todos os níveis. É a partir desta perspectiva que as instituições buscam equacionar o desenvolvimento multi-funcional.

A aplicação dos recursos humanos determina a gestão estratégica das organizações e é baseada essencialmente em três níveis. A este respeito Teixeira (2005, p. 4-5), apresenta-nos três níveis de gestão, a destacar, nível institucional, intermédio e operacional.

- Nível estratégico: refere-se do nível institucional onde os gestores traçam as políticas gerais e delimitam as acções em consonância aos objectivos, visão, missão e valores da organização.

- Nível tático: trata-se do nível intermédio, onde se encontra a segmentação da empresa em

diferentes departamentos. Os diretores dos departamentos elaboram planos em colaboração com as linhas mestras da organização. A partir daqui se estabelece uma comunicação mais fluída por ter um fluxo de informação horizontal.

- O nível operacional: é partir deste nível que se coloca em prática o plano estratégico, pois os funcionários executam o plano. Trata-se do desdobramento do plano, ou seja, coloca-se em ação os objetivos da organização. Em muitos casos, é a partir deste momento que se estabelece o contato com agentes exteriores (clientes e fornecedores).

A abordagem feita anteriormente sobre os três níveis da gestão estratégica das organizações revela a importância que o capital humano tem. Em cada nível estratégico encontramos pessoas que no exercício das suas funções garantem o cumprimento dos objectivos na sua generalidade.

As mudanças globais que acontecem na sociedade exigem pro-actividade e respostas globais e consecutivamente a acção do homem em todas as dimensões. Trata-se das mudanças assentes na nova produção tecnológica onde o homem passa ser considerado o capital mais importante, ou seja, o centro da organização.

As dimensões do crescimento sustentável das organizações

O crescimento sustentável tem sido um tema abordado em todos os anos nas diferentes organizações mundiais, partindo pela Organização das Nações Unidas "ONU" que em muitas ocasiões fala de um desenvolvimento cada vez mais sustentável em matérias climáticas.

De acordo com o Relatório Brundtland (1987, p. 9, apud, Mendes, 2012, p.15), “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades.

Nesta senda, os desafios do crescimento sustentável apresentam algumas dimensões importantes, que são:

- Dimensão ambiental: trata fundamentalmente da sustentabilidade do meio ambiente. As organizações devem exercer as suas actividades vincadas na protecção do meio ambiente. Fazem parte desta dimensão os programas de combates as alterações climáticas, a protecção das espécies marinhas, combate a seca e da desertificação, etc.

Para Jacobi (2003, p. 190, apud Iaquinto, 2018, p. 159), na dimensão ambiental a produção de conhecimento deve necessariamente contemplar as inter-relações do meio natural.

- Dimensão económica: diz respeito ao crescimento económico das instituições. As instituições devem crescer economicamente, isso passa a partir de fomento de políticas de atracção de investimentos, expansão de negócios, fusões e aspectos que contribuem no aumento do PIB.

De acordo com Póvoas (2015, p. 49), nesta dimensão busca-se um real equilíbrio entre a contínua produção de bens e serviços e a justa distribuição da riqueza.

- Dimensão política: constituem-se tarefas desta dimensão o tracejo de políticas e formas de garantir a sustentabilidade. Inclui as estratégias da organização, e a gestão eficaz dos processos organizacionais.

Para Iaquinto (2018, p. 170), tem como objetivo fazer com que ocorra a efetiva atuação da população e também das empresas nas decisões políticas.

- Dimensão social: refere-se ao crescimento sustentável a nível social. Fazem parte desta dimensão, a responsabilidade social das organizações perante as comunidades em que se encontram inseridas bem como a

construção de pontes que permitam o crescimento da organização como parte social afecto aos agentes internos e externos.

- Dimensão Cultural: inclui o crescimento sustentável baseado na promoção de valores, normas que devem reger as organizações. Implica manutenção da boa imagem perante os agentes externos e uma comunicação eficaz.

A dimensão cultural da sustentabilidade contribui para instruir a qualidade de vida pelo exercício da cidadania cultural (SILVA; SOUZA; LEAL, 2012, p. 36, apud LAQUINTO, 2018, p. 159).

- Dimensão psicológica: o termo “psicologia” é usualmente compreendido como “[...] uma ciência que trata da mente e dos fenómenos, estados e processos mentais; e ciência do comportamento humano e animal em suas relações com o meio social e físico” (MICHAELIS, 2017).

Significa dizer que o crescimento só é sustentável quando se reflecte nas dimensões anteriores. Neste âmbito deve existir uma coesão entre todas as dimensões, uma vez que, todos trabalham interligados como um sistema.

Desta feita, o crescimento só é sustentável quando se reflecte nas dimensões anteriores. Neste âmbito deve existir uma coesão entre todas as dimensões, uma vez que, todos trabalham interligados como um sistema.

Numa outra visão Sachs (2004, p. 15-16), apresenta uma perspectiva sobre o desenvolvimento sustentável estruturando-o em 5 pilares:

- Social: fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais da sustentabilidade;

- Ambiental: sistema de sustentação da vida como provedor de recursos e como “recipiente” para a disposição de resíduos;

- Territorial: relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das actividades;
- Económico: sendo a viabilidade económica indispensável a um país;
- Política: a democracia é um valor fundamental e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem.

Alguns instrumentos de controlo do crescimento sustentável

Para garantir a eficiência do crescimento sustentável é necessário que se desenvolva um controlo em todos os momentos da vida organizacional. Neste trabalho apresentamos como instrumentos de controlo do crescimento sustentável os seguintes:

- Análise SWOT: baseia na identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que estão perante o crescimento sustentável.
- O Balanced Scorecard (BSC) é uma das ferramentas mais relevantes surgidas recentemente no campo da gestão estratégica.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC é baseado em 4 perspectivas diferentes:

- Perspectiva Financeira: direcciona-se essencialmente para os acionistas e investidores, uma vez que, estes estão particularmente atentos aos seus investimentos e esperam que estes tenham uma boa rentabilidade.
- Perspectiva do cliente: centra-se nos clientes e na importância das relações que as organizações têm com os seus clientes.
- Perspectiva dos processos internos: esta perspectiva faz com que os gestores foquem a sua atenção nos processos e actividades críticas, no sentido, de satisfazer as necessidades dos seus

clientes e de obterem os resultados pretendidos pela organização.

- Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional: nesta perspectiva, os gestores devem investir e desenvolver as competências necessárias para alcançar os objectivos estratégicos da organização
- Análise PESTEL: controlo baseado na vertente Política, Económico, Social, Tecnológica, Legal e Ambiental.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é a parte que se ocupa na apresentação de métodos e caminhos a seguir para o alcance dos objectivos.

Neste quesito, a investigação realizada quanto aos objectivos é descritiva, uma vez que, descreve de uma forma sucinta sobre o papel dos recursos humanos na promoção sustentável das organizações. “As pesquisas deste tipo têm como objectivo primordial descrever as principais características de uma determinada população ou fenómeno ou estabelecimento entre as variáveis” (GIL, 1995, p. 45).

De ponto de vista dos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, através de livros e artigos relacionados ao tema (GIL, 2018 apud SCHWARZER, 2020). Assim sendo, o método bibliográfico serviu para o levantamento de livros, artigos e outros documentos que ajudaram na elaboração do marco-teórico referencial.

Usou-se como técnica, a análise de conteúdos, onde foram analisados um conjunto de livros e artigos científicos, e seguidamente seleccionaram-se os mais importantes e ligados directamente ao tema em abordagem.

RESULTADOS E ANÁLISE

Depois de se ter abordado de forma profunda sobre o papel dos recursos humanos na promoção do crescimento sustentável nas organizações, os resultados espelham que existe uma dependência total da sustentabilidade às pessoas. Tal dependência influencia diretamente no crescimento de qualquer organização.

As perspectivas sobre o crescimento sustentável nas organizações actuais exigem uma visão voltada ao alcance de um futuro cada vez mais sustentável.

O futuro do crescimento sustentável está assente na valorização e incremento de acções fundamentadas nas dimensões apresentadas.

Os autores consultados são unânimes sobre as principais dimensões a ter em conta ao falar do crescimento sustentável, onde se destacam: a dimensão ambiental, dimensão social e dimensão económica. Também pode-se perceber que é através da aplicação de recursos humanos que se pode alcançar o crescimento das organizações de forma sustentável.

CONSIDERAÇÕES

Considerando os pressupostos levantados ao longo do trabalho pode assinalar-se que o tema sobre o papel dos recursos humanos na do crescimento sustentável é actual e importante para todos os setores da vida social.

Os fundamentos teóricos sobre a evolução dos recursos humanos nas diferentes eras organizacionais revelam a relevância do capital humano na promoção do crescimento sustentável na área ambiental, económico e social de cada era.

Daí que os recursos humanos tem um papel imprescindível na promoção do crescimento e,

por esta razão, o homem deve ser colocado no centro de todas as organizações, pois sua presença implica: desenvolvimento, vantagem competitiva e obtenção do lucro.

Os recursos humanos revelam uma forte influência nas organizações. Esta influência está presente nos três níveis das diversas organizações, a saber: estratégico, tático e institucional. Em cada nível encontramos as pessoas.

Finalmente, os investigadores devem continuar a desenvolver trabalhos concernentes à aplicação de recursos humanos e sobre o crescimento sustentável para se ampliar o marco teórico referente ao assunto em estudo.

REFERÊNCIAS

- AVELAR, P. R. (2013). Crescimento x Desenvolvimento. Faculdade de economia. Universidade Federal de Juiz de Fora.
- IAQUINTO, B. O. A Sustentabilidade e suas dimensões. Revista da Esmesc, v.25, n.31. 2018.
- FISCHER, A. L. (1998). A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado em Administração). 1998.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas em pesquisa social. 4.ed. São Paulo: Atlas. p. 45. 1995.
- LANGE, D. E., BUSCH, T., & DELGADO-CEBALLOS, J. D. Sustaining Sustainability in organizations. Journal of Business Ethics. 2012.
- MENDES, A. C. S. P. Desenvolvimento Sustentável: uma visão da gestão empresarial. FEMA – Assis. p. 15. 2012.
- MICHAELIS, L. Dicionário brasileiro da língua portuguesa. Editora Melhoramentos. 2017.

PAES, K. D. Gestão de Pessoas. Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Graduação Núcleo de Educação a Distância. 2011.

PAULA, V. V., NOGUEIRA, G. M. A importância da área de Gestão de Pessoas, para o Sucesso da organização. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016.

ROTH, C. W. Gestão de Recursos. Gestão de recursos. 3. ed. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria. 2011.

PÓVOAS, M. S. O amor na sociedade de risco: A sustentabilidade e as relações de afecto. 2015.

SACHS, I. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. In: Stroh, Paula Yone, (Org.). Rio de Janeiro: Garamond. 2002.

SCHWARZER, B. L., DE OLIVEIRA, L. A importância da análise e descrição de cargos para a eficácia do processo de recrutamento e selecção de pessoas. Ricadi. Vol. 09. 2020.

TEIXEIRA, S. Princípios de gestão: manual de Gestão das organizações. São Paulo: Atlas. 2005.