

Caso de Ensino em Consultoria de Recursos Humanos:

MJ Gestão Empresarial Ltda

Myrna Jackeline Nunes Neto *

Graduada em Marketing pela UnP, Natal/RN, Brasil.

* Endereço: Myrna Jackeline Nunes Neto

Rua. Peroba, Casa 03 Cidade Verde Nova Parnamirim Natal/RN CEP:59152-050.E-mail:Jackeline_nunes@hotmail.com

Casos de Ensino em Consultoria de RH: MJ Gestão Empresarial Ltda

INTRODUÇÃO

Em uma sexta-feira, último dia do mês e de uma semana já corrida. Ao acordar, Juliana já sabe o que a espera, afinal já esta ali há seis anos, tempo suficiente para saber que todo fim de mês é a mesma correria para que a empresa consiga obter o faturamento desejado com os processos internos finalizados.

Juliana é uma jovem inteligente que cresce junto com a MJ Gestão Empresarial Ltda, onde está desde o início da sua operação. Antes mesmo de chegar ao trabalho, a preocupação ronda seus pensamentos, ao chegar ao escritório ela recebe um cliente solicitando uma reunião de urgência.

- Olá! Tudo bem? Meu nome é José Moura sou cliente desta empresa há mais de dois anos. Tenho conhecimento com diretor, o Sr. Marcos... Já contrato os serviços da consultoria durante esse período, mas nunca tive tanto atrasos nos processos e nos serviços que ultimamente alguns setores de minha empresa solicitam... Acho que vocês estão perdendo muitos clientes para outros concorrentes ou até mesmo tendo cancelamento de contratos devido há alguns desses atrasos. Antes que Juliana responda, outra pessoa que acompanhava o Sr. José Moura o chama e lembra a ele que já está na hora de outro compromisso já agendado, e ele se despede de Juliana sem que ela possa dar uma posição sobre os questionamentos feitos por ele. Intrigada, ela vai até ao setor da case consultores e solicita o posicionamento dos processos em andamento daquela empresa. Na mesa da assistente dos consultores ela logo ver algumas pastas de processos que classificam as pendências do setor: atrasos nas respostas dos testes enviados para os candidatos convidados para participar do processo seletivo, referências para fazer de alguns candidatos aprovados na seleção, montagem de laudos para finalizar processos em face de finalização, agendamentos de novas entrevistas para determinados processos. Ela senta e reflete no que o cliente falou e na maneira de como a empresa pode acabar com esses transtornos e agilizar a finalização dos processos dentro do prazo. Já que esses atrasos estão causando, perda de prazos, reclamações de clientes, stress da equipe, pressão externa e interna.

Como Juliana convencerá seu diretor a minimizar esses tipos de entraves de determinados impasses que só ele pode resolver?

A HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa MJ CONSULTORIA EM RH fundada em Outubro de 2004 contando com cinco colaboradores, e com o objetivo de integrar empresas e profissionais no mercado de trabalho, a MJ CONSULTORIA EM RH ampliou suas atividades ao longo do tempo e atua em todos os estados do Nordeste, com o objetivo de estimular os seus clientes ao uso eficaz das mais modernas técnicas de gestão, desenvolvendo serviços que só encontram similares em grandes consultorias, com visão sistêmica de RH.

A MJ GESTÃO EMPRESARIAL LTDA EM 2005

Marcos reconhece que atua numa área de consultoria de RH, cuja principal característica, é serviços personalizados de qualidade por um lado, se torna um diferencial competitivo, entretanto, se não for bem gerenciada, pode rapidamente tornar-se um ponto fraco da empresa. Atualmente a empresa vem apresentando receitas satisfatórias, entretanto reconhece que não tem ainda controle de geral da qualidade dos processos internos da consultoria. Conta com 6 colaboradores diretos, distribuídos nas áreas de operação, de atendimento e administrativa. Em termos de investimentos de capital, a empresa não investiu em inovações tecnológicas e organizacionais, exceto na ampliação de suas instalações físicas. Os clientes consideram boa a qualidade dos serviços ofertados pela empresa; entretanto reclamam dos atrasos nos prazos dos processos a serem entregues dentro do prazo. Neste contexto, permanece a questão de como implementar melhorias na empresa. Como isso está acontecendo? Será mediante os traços da cultura organizacional da empresa ser tão centralizadora, com baixa remuneração, baixo nível de competência decorrente do treinamento deficiente, equipe em número reduzido, rotatividade da equipe de consultores e com esse sistema de remuneração variável que estabelece metas praticamente inalcançáveis onde e isso gera muita insatisfação e desmotivação por parte dos colaboradores. Sem contar que tudo isso pode gerar um comprometimento da imagem institucional, risco de perda de novos negócios, desagregação da equipe de trabalho. Já que a expansão da empresa está acelerada do volume de novos negócios.

Myrna Jackeline Nunes Neto

A GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

Marcos foi procurado por uma de suas colaboradoras onde a mesma solicita uma reunião para tratar de assuntos internos da consultoria a mesma reconhece a necessidade de investir na contratação de um profissional para área de comercial para que assim possa gerar novos negócios, já que ela identificou que os consultores internos não têm perfil para realizar a função interna e ao mesmo tempo realizar atividades de visitas externas aos clientes na busca trabalhar prospecção de novos clientes, uma vez que quando um consultor está envolvido com os projetos o mesmo não tem tempo para trabalhar prospecção de novos clientes, e sim uma pessoa exclusiva para essa atividade.

Informações importantes que o fizeram repensar a gestão de pessoas e os processos organizacionais.

A cultura organizacional da empresa identifica-se pela flexibilidade e caráter pessoal das relações interpessoais, não havendo separação das atividades da empresa. O caráter informal da empresa tem implicações no modo como são distribuídas as atribuições e responsabilidades de cada área.

A estrutura de cargos e salários que não atende relativamente às necessidades dos empregados, mesmo considerando-se baixos os salários da categoria, Os empregados dificilmente tem como ascender a funções mais complexas, pela própria estrutura da empresa. Os programas de treinamento e desenvolvimento têm ênfase no treinamento em serviço, cuja principal característica se encontra no fato de um empregado antigo transmitir conhecimentos para os novos funcionários onde na realidade era para ser realizado com agendamentos e datas programadas de acordo com o planejamento anual. A avaliação de desempenho tem caráter eminentemente definidos de forma arbitrária pelo gestor. Os funcionários são avaliados pelo seu desempenho dentro critérios

Casos de Ensino em Consultoria de RH: MJ Gestão Empresarial Ltda

que têm base nos aspectos técnica operacionais, visto que existem alterações constantes nos indicadores avaliativos.

Processo Decisório e Estilo de Liderança

O poder de decisão encontra-se centralizado pela parte da diretoria, limitando a participação dos consultores em alguns processos, principalmente no que diz respeito às definições de assuntos e mudanças no processo de trabalho. O diretor tem estilo de liderança centralizador, apesar de, em certas circunstâncias, torná-lo eminentemente autocrático, principalmente nas situações críticas emergenciais, gerando clima de insatisfação e instabilidade no ambiente por parte do cliente.

Percepção da Empresa pelos Funcionários

Os colaboradores, de modo geral, mencionaram estar satisfeito com o seu trabalho, considerando o relacionamento com as pessoas bom, gostam do ambiente de trabalho, a liberdade para executar suas atribuições, existência de pessoal divertido e especialmente gostar do que faz. Dentre as principais dificuldades para trabalhar na empresa, os funcionários destacaram: a ausência do gestor, a falta de mais planejamento, uma vez que o gestor está sempre ausente, tendo que dividir-se entre duas Unidades. Os colaboradores relataram ter dificuldades ao lidar com as mudanças por parte da diretoria, que uma hora passa uma forma de trabalho, deixando o funcionário confuso. Os colaboradores, de modo geral, mencionaram estarem desmotivados com essas mudanças, considerando que é melhor omitir sua opinião do que dizer que discordar da forma que as diretrizes são definidas, desejando desta forma, o melhor para a empresa. Outros, apesar de não dizerem nada, destacam que sua opinião não é levada a efeito. Além disso, pontuaram que o salário é pago no 5º dia útil no final de expediente, já fora de horário bancário, dificultando o próprio planejamento financeiro do profissional, sendo este um fato apontado como falta de respeito para com os empregados, dada a falta de organização e

Myrna Jackeline Nunes Neto

de comunicação com o setor contábil na hora do repasse de comissões ocasionando retardo no fechamento da folha de pagamento.

Dentre os pontos positivos da empresa, destacaram-se, prioritariamente: o bom relacionamento com os colegas, a sinceridade e disponibilidade da colaboradora mais antiga, amizade e união com as colegas de trabalho de um modo geral e o crescimento e desenvolvimento da empresa em curto prazo.

Quanto à medida que tomariam para melhorar o ambiente de trabalho, os colaboradores investiriam na redefinição de atribuições dos descritivos nos cargos, na capacitação técnica dos consultores, na aplicação de uma pesquisa de cultura e clima organizacional junto aos colaboradores.

Os colaboradores alegam ausência da diretoria na empresa pelos seguintes motivos: necessidade de finalização de alguns projetos quando se tem em andamento; principalmente em situações de estresse; a organização, comunicação via e-mail torna-se inviável no ambiente organizacional.

O Problema

Juliana pensa, agora, o que fazer para compartilhar sua percepção junto aos colaboradores, “como pode começar o processo de mudança na empresa, sem afetar sua relação com o gestor. Gostaria de começar pelos colaboradores, mas como? Já Eis que começa com idéias novas sem, conflitos com o gestor, que permanece com os seus pensamentos difusos. Resolve, então, solicitar suas férias para refletir melhor.

Myrna Jackeline Nunes Neto

NOTAS DE ENSINO

Resumo

As consultorias de pequeno porte apresentam uma série de peculiaridades e desafios, em especial na administração de recursos humanos. Este caso descreve-se uma situação real de uma empresa de Consultoria de RH de pequeno porte, que retrata as relações entre diretor, clientes e colaboradores em práticas de recursos humanos. O relato é narrado sob o ponto de vista de uma colaboradora, que pensa sobre a situação da empresa e vivencia a dinâmica do dia a dia já que está na empresa, a bastante tempo. Suas reflexões sobre os processos internos da empresa, é de suma importância junto com a opinião dos colaboradores, com base nos fatos reais onde os seus questionamentos sobre a forma de gerenciar os processos internos, principalmente por reconhecer a importância da finalização de cada um deles é de grande valor para o presente e futuro da empresa. Este caso trata da complexidade da administração de recursos humanos em um ambiente organizacional.

Palavras-chave: Administração de recursos humanos; ambiente organizacional.

Summary

Small businesses have a number of peculiarities and challenges, especially when it comes to human resources management. In this case, describes the actual situation of an enterprise, human resource consulting and depicts the relationship between the Manager and collaborator on the human resources practices and policies. The story is told from the point of reading collaborator, who thinks about the situation of the company and its deep involvement in the phase of the work with your manager, the Director of the company. The opinions of employees, based on some reports about how the goals are reached, mainly, recognizing its importance for the present and the future of the company. With the complexity of human resources management in a human resources consulting.

Keywords : HR Company; human resources management; organizational environment.

Casos de Ensino em Consultoria de RH: MJ Gestão Empresarial Ltda

Objetivos de Aprendizagem

O caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento de uma empresa de consultoria de recursos humanos, justamente pela justaposição do gestor: processos e gestão. Estas dificuldades refletem-se nas políticas e procedimentos internos nos processos de administração de recursos humanos.

Seus objetivos é desenvolver atendimento com qualidade: 1) conhecer sobre as peculiaridades de cada cliente; 2) reconhecimento técnico dos consultores d; 3) capacitar cada consultor tecnicamente; 4) busca de alternativas de ação para agilizar a finalização dos processos internos fatores impulsores e centralizados no próprio gestor; 6) capacidade de estabelecer claramente o *link* entre teoria e prática.

Fontes dos Dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em meados de 2011, numa empresa de Consultoria de Recursos Humanos. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, e entrevistas com os colaboradores. Para garantir a fidelidade das informações, da empresa foram consultados, sem autorizando a sua publicação.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração de recursos humanos. Nota-se a importância da seqüência dos passos: 1) leitura individual; 2) discussão em pequenos grupos; 3) discussão em plenária; 5)apresentação pelo professor da temática e da situação.

Questões para Discussão

QUESTÃO 1: Descreva as principais causas dos problemas enfrentados pela MJ Gestão Empresarial Ltda.

QUESTÃO 2: Que riscos a empresa poderá correr, no que diz respeito a:

- a) Atração de talentos
- b) Retenção de talentos
- c) Motivação dos colaboradores
- d) Melhoria das competências da equipe

QUESTÃO 3: Aponte ações que a MJ poderá colocar em prática para sanar cada risco apontado na questão anterior

QUESTÃO 4: Como promover a mudança de atitude na liderança para que o futuro da empresa não fique comprometido?

Análise do Caso

Pode-se começar a discussão do caso, abordando a gestão de pessoas no contexto organizacional, considerando o ambiente em que a empresa se insere, o porte e tipo de empresa, em especial o fato de ser uma consultoria de recursos humanos administrada por um único gestor e seus colaboradores. Deve-se destacar que o sistema da empresa de consultoria é composto, as políticas e gestão de pessoas que devem ser definidas de acordo com as demandas organizacionais, considerando que a empresa é de pequeno porte, devendo-se evitar a sofisticação e burocratização da área. Assim, não se devem neutralizar os pontos fortes da Empresa. Devem-se reconhecer os paradoxos e contradições organizacionais, entendendo que a empresa não funciona como máquina, de forma linear e previsível, mas com elementos que se influenciam mutuamente (Morgan, 1996).

Desta forma, um novo conceito se abre, pois pessoas e empresas precisam mudar e para mudar precisam aprender. Assim, o conceito de aprendizagem empresarial também passar a ser um diferencial neste estudo.

Uma organização voltada à aprendizagem é aquela que aprende continuamente e se transforma através de processos contínuos, estrategicamente integrados ao trabalho, transformando esse aprendizado em vantagens competitivas (MARSICK; WATIKINS, 1996; FLEURY; FLEURY, 1995; SENGE, 1990; GARVIN, 1993).

Como premissa básica, deve-se considerar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, incluindo a existência de um acordo implícito que permeia as relações entre empresa e funcionários (Milkovich & Boudreau, 2000)

A partir daí, ganha força a necessidade de discutir a elaboração das políticas e práticas da gestão de pessoas, sempre na justa medida das demandas e recursos organizacionais. De nada adianta estabelecê-las sem que a empresa possa implementá-las e mantê-las.

Práticas de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas está relacionada com as funções do administrador que são planejar, organizar, controlar e dirigir. E os seis processos básicos da Gestão de Pessoas são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Segundo Dessler (1997, p. 2),

A administração de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Nesta etapa, chega-se a uma das questões fundamentais da gestão de pessoas, o sistema de salários, benefícios e incentivos. Pode-se, assim, ressaltar que as políticas salariais de uma empresa devem levar em conta as características do ambiente externo, as condições organizacionais e características individuais (Milkovich & Boudreau, 2000).

Neste sentido, deve-se, ainda, considerar a importância da análise e descrição dos cargos (Milkovich & Boudreau, 2000), gestão de desempenho (Lucena, 1995) e reconhecimento dos funcionários (Robbins, 2002). O que se deve mostrar é que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar interligadas, desencadeadas a partir das necessidades organizacionais, que não são pontuais nem factuais.

Assim, o foco das organizações não está mais nas tarefas, e sim nos processos; não mais nos meios, mas nos fins e resultados; não mais em cargos individuais, separados e confinados, mas no trabalho em conjunto, feito por equipes multidisciplinares. As pessoas são as responsáveis pelo funcionamento da empresa, pois são elas que definem metas de vendas, planejam e vendem produtos.

É através da forma como estas são administradas que se refletirá sobre o desempenho geral da organização. Para isso a empresa deve estar atenta aos seus processos de gestão de pessoas, que envolvem: processo de recrutamento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração, os quais serão apresentados neste trabalho.

Para manter seus colaboradores, a empresa deve ainda possuir um programa de remuneração e benefícios que atendam às necessidades dos funcionários. O modelo mais tradicional de remuneração está baseado em cargos, que recompensa os empregados apenas pelo desempenho de suas atividades. As empresas atuais estão implantando outras formas de remuneração, como o sistema de remuneração por habilidade, que, segundo Robbins (2006, p.176), “estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário, ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar”.

Existe ainda a remuneração por competência que favorece profissionais que realizem atividades que contribuam significativamente nos objetivos e metas da empresa.

Liderança e Participação dos Funcionários

Uma questão importante a ser abordada é a importância da liderança e seus impactos no comportamento dos liderados. A liderança tem papel crucial no comportamento do grupo, visto que o líder oferece a direção para o alcance dos objetivos (Robbins, 2002). Quando se discute a questão da liderança, é importante destacar as variáveis situacionais, tais como se defendem nas teorias contingenciais.

Pode-se subsidiar a discussão, abordando a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), destacando que não existe um único modo de influenciar pessoas e que o estilo do líder depende da maturidade dos liderados (Hersey & Blanchard, 1986). Deve-se concluir a discussão do caso, tratando a temática de participação e reconhecimento dos funcionários (Robbins, 2002).

Estratégias de Gestão de Pessoas

Marcos, neste sentido, deve priorizar a definição de estratégias de gestão de pessoas, antes de mobilizar os recursos organizacionais para outras áreas, sem perder o foco na visão sistêmica da organização. A empresa tem pontos impulsores que devem ser reconhecidos e que contribuem para seu desenvolvimento; entretanto apresenta alguns problemas que precisam ser resolvidos.

Como estratégias de gestão de pessoas, Marcos deve priorizar: 1) Definição de atribuições, objetivos e metas dos funcionários. 2) Investimento em treinamento e desenvolvimento para os consultores. 3) Participação e envolvimento dos funcionários. 4) Valorização e reconhecimento dos funcionários.

Divergência de Opinião entre Gestor e Colaborador

De acordo com os funcionários, as dificuldades de trabalhar na empresa decorrem, em grande parte, das divergências de opinião entre o gestor e colaborador, não tem sucesso nas argumentações do gestor; entretanto, no atual estágio da empresa, há necessidade de conhecimentos técnicos que podem ser adquiridos com a participação em conhecimento. Assim, poderão definir adequadamente suas responsabilidades, além da visão e estratégias do negócio, priorizando a empresa em detrimento das divergências do gestor.

Cultura Organizacional Baseada na Informalidade

A informalidade e pessoalidade nas relações interpessoais contribuem para um bom ambiente de trabalho, percebido pelos próprios funcionários; entretanto em excesso podem levar à falta de clareza na definição de objetivos, metas e processos organizacionais. Desse modo, há necessidade de a empresa começar a padronização dos processos organizacionais, incluindo a produção, e definir políticas e práticas de gestão de pessoas.

Processo Decisório Centralizado

O gestor demonstra ter atuação empreendedora. Com isso, há uma tendência à centralização das decisões. Tal fato limita a autonomia e responsabilidade de alguns funcionários. Desta forma, Marcos vai ter uma atuação política para estimular a participação dos funcionários, com reuniões informais, e visitas aos setores.

Deficiência no Processo de Comunicação

Como o processo de comunicação na empresa se encontra deficitário, entre os próprios gestores, Marcos deveria realizar reuniões mensais de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho.

Falta de Definição das Atribuições e Responsabilidades

Não há definição de responsabilidades das áreas/funcionários; estes não conhecem claramente as expectativas do gestor. As atribuições não estão bem definidas. Nota-se que há necessidade da descrição e análise dos cargos para o conhecimento das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao ocupante dos cargos.

Seleção de Pessoal Deficitária

O recrutamento e seleção podem ser aperfeiçoados, em termos dos critérios e técnicas utilizadas. Por exemplo, uso de testes de competência que a empresa possui, baseados na análise e descrição de cargos.

Falta de Capacitação e Reconhecimento dos Funcionários

As ações na área de treinamento e desenvolvimento da empresa estão calcadas no treinamento em serviço. Nota-se que há necessidade de investimento em treinamentos na área comportamental, em especial: Qualidade no atendimento ao cliente; Relacionamento interpessoal e Trabalho em equipe.

Quanto ao reconhecimento dos funcionários, Marcos deveria implantar um plano de benefícios e incentivos: cesta básica, premiação e incentivos. Estes devem levar em conta os recursos financeiros da Empresa. Além disso, como os funcionários demonstraram valorizar o ambiente de trabalho e os relacionamentos interpessoais, Marcos poderia promover maior integração social na empresa, com participação da família: comemoração de datas especiais. Estas atividades, em geral, apresentam baixo custo e permitem maior envolvimento do funcionário e da família com a Empresa.

Avaliação de Desempenho Informal e Calcada em Critérios Técnicos

Não foram identificadas ações sistemáticas de avaliação de desempenho na Empresa. Na justa medida, sem burocratizar os processos organizacionais, poder-se-ia investir no sistema de negociação e avaliação do desempenho, incluindo critérios técnicos e comportamentais e definição de objetivos e metas funcionais.

Como todas as ações não podem ser desenvolvidas simultaneamente, as mudanças devem ser incrementais. Considerando os recursos organizacionais, sugere-se que estas sejam delimitadas em curto, médio e longo prazo, conforme tabela a seguir.

Tabela 1: Principais Problemas e Ações Sugeridas em Curto, Médio e Longo Prazo

Principais Problemas	Ações	CP(2)	MP	LP
Divergência de opinião entre os colaboradores e gestor	Definição de visão e estratégias do negócio	X		
Cultura organizacional baseada nas mudanças dos critérios do planejamento	Definição de critérios e procedimentos para gestão de pessoas. Agilidades na finalização dos processos. Cumprimento do Planejamento Estratégico.	X X X		
Processo decisório centralizado, ocasionando retardo nas operações dos processos.	Treinamentos: 1) Técnicos e 2) Gestão dos processos Gestão participativa: Incentivos a participação e envolvimento dos funcionários	X X		
Deficiência no processo de comunicação	Realização de reuniões duas vezes no mês Visitas informais aos setores de trabalho.	X X		
Falta de definição das Atribuições e responsabilidades	Definição das responsabilidades de cada área Elaboração da análise e descrição de cargos		X X	

Naturalmente não existe uma única maneira de tratar questões tão complexas como aquelas relacionadas à gestão de pessoas; entretanto deve-se ressaltar que não é necessária a burocratização, nem sistemas altamente sofisticados de gestão, se o porte da empresa não os justifica; mas é necessária a profissionalização da empresa, através de políticas consistentes e inovadoras de gestão de pessoas, com nova forma de organização do trabalho produtivo.

NOTAS

2 CP – Curto prazo; ML – Médio prazo; LP – Longo Prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, J. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares* (N. Montingelli Jr., Trad.). São Paulo: Negócio, Editora. (Obraoriginal publicada em 1997).

Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional* (E. Royer, Trad.). São Paulo: EPU. (Obra original publicada em 1982).

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos* (R. C. Marcondes, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1997).

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização* (C. W. Bergamini & R. Coda, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1986)

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional* (9a ed.). (R. C. Marcondes, Trad.) São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 2000).