

# A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CONTINUADA E DOS SOFT SKILLS PARA GESTORES PÚBLICOS

HESPAÑA, Marcelo  
FOGAÇA, Fabiane  
CARNIELLO, Mônica

**Resumo:** A tecnologia, a criação de ferramentas de transparência e as inúmeras fontes de informação acessíveis, tornaram o cidadão mais empoderado e exigente. Para atender a esse cidadão o gestor público tem sido cada vez mais exigido não só em competências técnicas, mas também em habilidades sócio emocionais. O objetivo do presente artigo foi verificar como a FAAP, Fundação que patenteou o curso chamado “Gerente de Cidades”, lida com os chamados soft skills em seu curso de pós graduação. A metodologia que amparou a realização da pesquisa pautou-se em uma pesquisa bibliográfica que possibilitou a investigação dos dados publicados via site e publicações da Fundação. Constatou-se que os soft skills fazem parte da formação dos gestores, mas que os temas relacionados a esse tipo de aprendizado ainda não são demasiadamente trabalhados durante o processo de formação.

**Palavras-chave:** formação continuada; soft skills; nova gestão pública.

**Abstract:** Technology, the creation of transparency tools and the numerous sources of accessible information have made citizens more empowered and demanding. To serve this citizen, the public manager has been increasingly required not only in technical skills, but also in socio-emotional skills. The objective of this article was to verify how FAAP, the Foundation that patented the course called “City Manager”, deals with the so-called soft skills in its postgraduate course. The methodology that supported the research was based on an bibliographic research that made it possible to investigate the data published via the Foundation's website and publications. It was found that soft skills are part of the training of managers, but that the topics related to this type of learning are still not extensively addressed during the training process.

**Keywords:** continuing education; soft skills; new public management.

## **Introdução**

A nova gestão pública prevê o tratamento do cidadão como um cliente da cidade onde mora. Porém, para atender às necessidades de um cliente, todo profissional ou, no caso, gestor público, precisa estar preparado. Para isso, os treinamentos que propiciam a formação continuada tornam-se fundamentais e são capazes de promover grandes transformações.

Diante desse contexto, o mercado corporativo tem investido, desde o início da década de 1990, em treinamentos que incluem muito além de ferramentas operacionais, mas especialmente, na busca de formar líderes mais comprometidos, empáticos e responsáveis por meio do desenvolvimento dos chamados *soft skills*, ou seja, as habilidades comportamentais e emocionais dos líderes.

Com a chegada do conceito da nova gestão pública, o que se tornou comum no mercado corporativo começa a se aproximar do mercado público, já que os cidadãos exigem dos gestores dos municípios atitudes de liderança mais eficazes e transparentes.

Diante desse cenário, esse trabalho propõe discutir a necessidade de um preparo maior dos administradores públicos para enfrentarem os recentes desafios da nova gestão pública, já que sem treinamento e desenvolvimento contínuo dificilmente há mudanças.

E é nesse contexto que o artigo pretende refletir, a partir de um estudo feito com o curso de Gerente de Cidades da FAAP, a Fundação Armando Álvares Penteado, o quanto os gestores têm sido treinados também em *soft skills*.

Em 25 anos, o curso de pós graduação da Fundação matriculou mais de 4.300 profissionais em 105 turmas, formadas prioritariamente por profissionais que atuam no mercado público, como prefeitos, secretários, diretores, assessores, servidores e gestores nas esferas Federal, Estaduais e Municipais.

Sendo esse um dos cursos para gestores mais procurados do país, o artigo pretende usá-lo como referência para a reflexão do quanto as habilidades sociais e emocionais dos gestores são abordadas.

### **A importância dos treinamentos para pessoas e organizações**

“Pior do que treinar uma pessoa e ela sair da organização é você não treinar e ela ficar”. A frase emblemática é de Henry Ford (07 abril 1947), fundador da Ford Motors. Há tanto tempo atrás o engenheiro e empresário via a necessidade de desenvolver pessoas para que elas pudessem produzir mais e melhor. E mais de meio século depois o tema Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ainda é amplamente discutido por pesquisadores e empresários.

Não há aqui de se falar em apenas treinamento, num contexto simples de repasse de técnicas ou tarefas, mas há de se enfatizar uma amplitude maior, que coloque o treinamento no campo do desenvolvimento de pessoas, do crescimento do ser humano enquadrado a um programa de aperfeiçoamento.

Para Chiavenato (1999) o treinamento e o desenvolvimento são voltados à educação dos funcionários para que eles possam aprender novos conhecimentos e habilidades a partir de informações, e também novas atitudes, soluções, idéias e conceitos que modificam os hábitos e comportamentos. E o trabalho de treinamento tem uma missão maior do que apenas informar, mas sim promover um enriquecimento da personalidade e habilidade humana, ou seja, gerar mais conhecimento.

Para Boog (2006, p.232) “Treinamento e desenvolvimento é toda e qualquer atividade que envolva novas visões, reflexões e mudanças do componente humano das organizações”. Mas o treinamento pura e simplesmente isolado pode cumprir apenas a tarefa de gerar um aprendizado sobre alguma função específica, mas seria algo muito sutil e pouco transformador, na visão de

Sampaio e Tavares (2001), que fazem uma reflexão importante e alegam que: quando a organização oferece treinamento ela se preocupa mais em melhorar a atividade que o funcionário executa. Mas quando usa o termo desenvolvimento, a abordagem é mais profunda e ligada ao futuro e a carreira do funcionário.

O treinamento de forma isolada é explicado por Carvalho e Nascimento (2002) que o definem como um conjunto de práticas adotadas pelas organizações para transmitir aos funcionários habilidades, conhecimentos e atitudes indispensáveis para o desenvolvimento do trabalho.

Mas a profundidade do treinamento aliado ao desenvolvimento humano ganha um aspecto mais profundo na visão de Cerqueira (2009) que ressalta a necessidade de estabelecer nas organizações programas que possam desenvolver as pessoas em sua plenitude, para os funcionários possam desenvolver não apenas competências técnicas, mas habilidades comportamentais. Pensamento aliado ao que Marras (2002) entende como a enorme diferença entre o simples treinamento, que prepara o funcionário para melhorar as funções que desempenha no dia a dia, para um programa de desenvolvimento, que prepara o ser humano para vãos mais altos.

Os treinamentos com foco no desenvolvimento podem levar a melhoria de desempenho e enriquecer o trabalho em todas as atividades e funções que um funcionário pode desenvolver. Para Felicíssimo (2001), a educação e o treinamento contribuem para que a organização alcance objetivos, pois por meio dos treinamentos os funcionários podem adquirir habilidades como: comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, interpretação, uso de novas tecnologias e atendimento qualificado ao cliente. Chiavenato (2003, p.29) aprofunda essa discussão colocando os treinamentos no campo do desenvolvimento profissional, que é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar as pessoas para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para se tornar mais eficiente e produtivo em seu cargo.

## **Os treinamentos para o setor público**

Trazendo essa discussão para o Poder Público, avalia-se que: se o desenvolvimento acontece a partir do investimento no capital humano (TACHIZAWA, 2004), torna-se fundamental, inclusive às Prefeituras, promoverem treinamentos para gerar servidores mais eficazes e capazes de melhorar o desempenho das funções que exercem e ainda gerar um aumento da produtividade e melhores relações interpessoais, para que as atividades da administração pública sejam executadas adequadamente. Esse processo se torna mais lento e difícil nas Prefeituras, que tem a equipe de líderes sistematicamente alteradas por meio das eleições democráticas a 4 anos, ou em caso de reeleição, a cada 8 anos. Dessa forma, como o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas exige tempo, planejamento e investimento, e sempre tem um foco mais voltado para o futuro e nem sempre para uma mudança imediata, muitas vezes vai pra segundo plano o investimento em quem a administração pública depende tanto: o servidor. O que pode explicar, em muitos casos, a falta de funcionários capacitados e a má qualidade dos serviços. Para Melo (2010) essa situação se reflete na deficiência e pouca qualificação do quadro de servidores dos órgãos públicos que, muitas vezes, geram, além de insatisfação, desperdício de recursos financeiros, o que aumenta os custos e diminui a qualidade dos serviços que deveriam ser bem ofertados aos moradores.

Nakane (2007) traz essa reflexão sobre a necessidade da melhoria do atendimento no serviço público, quando afirma que o setor público deve priorizar as ações de treinamento, pois é um investimento nos interesses da sociedade, pois servidores mais desenvolvidos podem promover o bem público aos cidadãos e podem executar suas funções com mais competência. Ainda segundo Nakane (2007), oferecer treinamentos, além de valorizar o servidor, pode melhorar a imagem dele perante à sociedade, afinal, ao cumprir sua função, o servidor representa o Estado e não apenas uma empresa ou a si mesmo. Aliás, na linha de pensamento de Tachizawa (2004) o treinamento prepara as pessoas para um

melhor desempenho e deve ser considerado indispensável para quem deseja a qualidade total dos serviços prestados.

São longas e históricas as discussões sobre a eficiência ou ineficácia do serviço público. Obstante o fato de discutir aqui se ele é bem-feito ou não, pois precisaria ser avaliado em cada local e não como um fato onipresente, as reclamações ligadas diretamente a má qualidade do atendimento público sempre foram muito marcantes e palco de discussões, inclusive não só na mídia, com a veiculação de reportagens, mas entre os próprios servidores de carreira e funcionários com cargos de confiança, mas também ligados à administração. Valois (2003) entende que para diminuir esses ruídos e buscar a melhoria contínua do atendimento, as Prefeituras deveriam avaliar os funcionários públicos constantemente, para verificar se seu desempenho é compatível com a finalidade do Estado e também para que os servidores pudessem resgatar a sua dignidade, responsabilidade e capacidade de criação. Assim poderiam de fato cumprir a sua função maior, que é atender bem o cidadão.

E não seria justo olhar o investimento em treinamento e desenvolvimento apenas pelo lado do cidadão que precisa sim ser melhor atendido, mas também pela visão do próprio servidor que se sente desprestigiado em relação ao funcionários do mercado privado, que recebe uma gama maior de investimentos em treinamentos. Cardoso (2020) relata que, em média, o servidor público receber 30% a menos de investimento e de horas de treinamento do que um funcionário de uma empresa privada no Brasil. E ter acesso a mais treinamentos e a uma maior proposta de desenvolvimento, segundo Kato e Alessi (2006), podem melhorar a qualidade de vida dos funcionários, provocando autodesenvolvimento e autoconfiança, aumentando a satisfação com o cargo e o reconhecimento e ainda diminuindo o estresse, frustração e conflito.

Segundo Chiavenato (1999), o ser humano é o maior capital de toda e qualquer organização e ele não pode ser tratado de qualquer maneira, sem respeito ou reconhecimento. Qualquer pessoa, seja ela do setor público ou

privado, tem como necessidade fundamental o desenvolvimento. Afinal, as pessoas que são, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência. Chiavenato (2010, p. 1) ainda faz uma reflexão interessante sobre o momento histórico que exige a atenção maior ao servidor, pois ao contrário do que acontecia na chamada era industrial, quando o sucesso das organizações era baseado em recursos físicos e financeiros, hoje, na era do conhecimento, a base da excelência organizacional e do sucesso passou a ser o ser humano.

Além de reconhecimento, melhoria contínua e necessidade de autodesenvolvimento os treinamentos têm ainda uma outra capacidade, que é a de tirar o servidor da zona de conforto. Concursado e estabilizado, ele só demonstra mesmo suas reais capacidades após seu período probatório, já que ele começa a desenvolver suas funções após aprovação por meio de concurso público. No caso dos cargos de confiança, após uma eleição e a nomeação para um cargo. Mas o desenvolvimento de empresas, organizações e pessoas está intimamente ligado à necessidade de sempre gerenciar o chamado capital humano. Sobre esse gerenciamento, Ulrich, Zenger e Smallwood (2000, p.94) dizem:

O comprometimento aumenta quando os empregados executam trabalhos que lhes ensinam alguma coisa. As oportunidades de crescimento para os empregados são representadas pelo treinamento das habilidades, pelas atribuições envolvendo novas habilidades, pelo *feedback* sobre o desempenho, pelo trabalho em equipes multifuncionais e por experiências educacionais relevantes. Os empregados se comprometem cada vez mais com o trabalho que implica o aprendizado de novas habilidades e nos quais se defrontam com desafios pessoais.

Essa linha de pensamento é sustentada por Aquino (1980), que entende que o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho

profissional e motivacional.

E diante desse contexto de oportunidades de desenvolvimento, vale a pena refletir sobre as palavras do economista e pesquisador Amartya Sen que entende que a discussão não está apenas em tratar do que “uma pessoa realmente acaba fazendo, mas também o que ela é de fato capaz de fazer, quer escolha aproveitar essa oportunidade, quer não” (SEN, 2011, p. 268)

### **Metodologia**

A metodologia que pautou a realização do presente trabalho baseia-se sobre a pesquisa bibliográfica. A abordagem é qualitativa. Quanto a coleta de dados, entende-se que a consulta a artigos e registros do curso estudado, deram o subsídio necessário aos estudos aqui propostos. Verificou-se que, as habilidades sócio emocionais começam a ser buscadas para a formação de gestores públicos, porém ainda sem profundidade nos conteúdos.

### **Resultados e discussão**

A FAAP foi usada como referência nesse artigo por ter patentado o nome “Pós Graduação Lato Sensu em Gerente de Cidade”. Em 25 anos foram formados mais de 4.500 profissionais de 105 turmas, o que torna a base de estudos com um bom lastro para investigação e análise.

Atualmente o curso acontece nas modalidades presencial e online. E tem como principal objetivo, de acordo com a descrição do programa do curso “capacitar os alunos a exercerem a gestão pública de forma competente e usar ferramentas modernas afim de transformar a atuação do gestor e alcançar melhores índices de eficácia e eficiência”, o que suporta a tese defendida por Aquino que desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador. E reforça o pensamento de Nakane (2007), que defende que oferecer treinamentos, além de valorizar o servidor, pode melhorar a imagem dele perante à sociedade



Importante ressaltar que esse desenvolvimento dos gestores públicos têm crescido, conforme mostram dados do ENAP, divulgados em 2019. Segundo os dados da pesquisa os servidores estão cada vez mais escolarizados. De acordo com o estudo Informe de Pessoal, da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em 2000, aproximadamente, 52% dos servidores tinham formação apenas até o ensino médio. O percentual caiu para 25,16% em 2018. Em contrapartida, o pessoal com graduação e pós-graduação saiu de 48% para 75% no período. Essa busca por mais formação sustenta o pensamento de Kato e Alessi (2006), que afirmam que esse desenvolvimento pode melhorar a qualidade de vida dos funcionários, provocando autodesenvolvimento e autoconfiança,

Os dados revelam claramente que houve um avanço no nível de escolaridade nos servidores de todo o país. Porém, o que esse artigo se propõe a analisar é se, além das ferramentas técnicas de desenvolvimento, as ferramentas de liderança e emocionais também são trabalhadas. Claro que, com os dados bibliográficos e sem uma pesquisa qualitativa, não torna-se possível afirmar se há ou não profundidade no desenvolvimento. Mas o número mínimo de horas dedicadas a falar do assunto sustentam a literatura que defende que o treinamento aliado ao desenvolvimento humano ganha um aspecto mais profundo, como afirma Cerqueira (2009). Afinal só de se trabalhar o tema soft skills espera-se, como defende o autor, que as organizações possam desenvolver as pessoas em sua plenitude, com habilidades comportamentais e não apenas competências técnicas. Como defende Marras (2002) ter no currículo o tema habilidades emocionais transforma um curso ou um simples treinamento em um programa de desenvolvimento, que prepara o ser humano para vôos mais altos.

O ENAP não tem pesquisas ligadas diretamente à questão dos chamados soft skills. Então voltamos ao curso da FAAP para termos um exemplo do quanto, em número de horas, ou seja, de forma quantitativa, é trabalhada a formação emocional e social dos gestores.

O curso em análise possui uma carga horária de 360 horas. Dessas, 50 horas,

ou seja, menos de 15%, são dedicados ao aprendizado sócio emocional.

Na descrição do módulo 4, a FAAP trabalha 6 temas, distribuídos nessas 50 horas.

Quadro 1 – Temas abordados no módulo 4

MÓDULO 4 – GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Desenvolvimento gerencial e condução de equipes
Gestão de pessoas e qualidade do serviço prestado
Conceitos de planejamento e desenvolvimento de carreiras
Gestão de conflitos e técnicas de negociação
O desenvolvimento da qualidade como estratégia do negócio
Modelos de resultados organizacionais

Fonte: Matriz Curricular Lato Sensu FAAP - Gerente de Cidade

O Brasil tem, segundo o IBGE, 5.570 municípios e a necessidade de formação de gestores é fundamental para trabalhar com o novo anseio do cidadão, que é ser tratado como cliente de uma cidade, conforme defende Bresser Pereira. Para o autor, essa nova gestão pública exige que servidores públicos se renovem e assumam responsabilidades. Mas, para isso precisam ser treinados e preparados. Não só tecnicamente, mas emocionalmente. No mercado privado, as mudanças de gestão e de comunicação, provocaram um aumento da competitividade. E no setor público o caminho é o mesmo, já que os cidadãos anseiam por administrações públicas de qualidade. Bresser Pereira (2001) fala que não há de se falar em administração pública, burocrática e travada, mas gestão pública, moderna e eficiente.

Para tanto é necessário que os servidores sejam capacitados para conduzir e liderar o processo de transformação, com visão estratégica, capacidade técnicas, mas também desenvolvimento emocional para lidar com pessoas e com grupos, conforme defende Boog

(2006) que fala em oferecer visões, reflexões e mudanças nas organizações. Portanto, não se defende aqui um treinamento isolado com pouco número de horas, mas algo como na visão de Sampaio e Tavares (2001), que ofereça desenvolvimento, com abordagem mais profunda.

O desenvolvimento de pessoas na esfera Federal, por exemplo, está previsto, na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) que valida a gestão de pessoas como elemento estratégico na gestão.

Além dos softskills, discutidos no módulo 4, há de se ressaltar aqui, que o curso busca também oferecer conhecimento técnico de matérias relacionadas a gestão, conforme descrição da própria fundação.

O módulo 1 (Tendências, Estado e Sociedade), são trabalhados temas relacionados diretamente à administração pública, como os pilares estruturantes e os conceitos de cidadania e pacto federativo.

O módulo 2 são abordados os temas ligados à organização orçamentária e responsabilidade fiscal.

No módulo 3, de Direito Público, são apresentados e discutidos os fundamentos constitucionais do Direito Administrativo, a Administração Pública e os Serviços Públicos.

O módulo 4 já abordamos aqui anteriormente.

O módulo 5 trata de Planejamento Público. O foco é discutir políticas públicas atuais, como foco no desenvolvimento econômico.

E o último módulo, trata dos aspectos gerenciais, onde se debatem temas como modernidade e mobilidade, gestão econômica, infraestrutura e transportes.

Diante desse contexto, há de se concluir que os soft skills fazem parte do aprendizado dos gestores que investem em formação. Mas ainda não há uma profundidade no tratamento do tema, visto que apenas 15% da carga horária contempla esse tema. E ressalta-se aqui ainda que o conceito de soft skills não pode ser pensado ou avaliado apenas como uma ferramenta de habilidades comportamentais e emocionais, mas especialmente as habilidades interpessoais, especialmente os aspectos comunicativos, como a capacidade de se expressar, de forma assertiva e empática. Os soft skills bem trabalhados só terão efeito se o

cidadão se sentir mais acolhido e informado. Afinal, a comunicação pública deve ser compreendida não apenas como dar informação, mas de uma forma mais ampla, dando a ele o pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito. É o que alimenta a tese de Duarte (2007, p.64) que lembra que é preciso dar ao cidadão “a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo”.

Dessa forma, com soft skills bem desenvolvidos e aprofundados poderiam ter um efeito direto no desenvolvimento das cidades, tanto no aspecto comunicativo quanto no democrático. Encerro essa reflexão com o seguinte pensamento para gerar reflexão: “Estado e a sociedade têm papéis amplos no fortalecimento e na proteção das capacidades humanas. São papéis de sustentação, e não de entrega sob encomenda (SEN, 2000, p. 71). Ou seja, investir no desenvolvimento da capacidade do gestor em melhorar as relações interpessoais, é investir em uma cidade mais democrática e comunicativa.

### **Considerações Finais**

Este artigo teve como objetivo verificar como a FAAP, detentora do curso de Pós Graduação em Gerência de Cidades, tem efetivamente dado importância ao ensino dos soft skills em sua formação para os servidores e políticos.

O artigo começa defendendo a importância dos treinamentos para o desenvolvimento de qualquer pessoa. O aprendizado contínuo é tema do mercado privado há pelo menos 2 décadas.

Em seguida, o texto se embasa em autores que defendem a importância dos treinamentos para os gestores públicos. Diante do novo conceito da Nova Gestão Pública, defendida entre outros autores, por Bresser Pereira, o cidadão quer que o administrador da cidade onde mora, o enxergue como cliente e não apenas como morador ou como eleitor. Para tanto, os gestores precisam se qualificar cada vez mais e melhor. E os dados do ENAP mostram que a formação de ensino do gestor público aumentou demais nos últimos 20 anos.

Porém, o artigo quis discutir não apenas a formação técnica, mas o quanto o curso de Gerente de Cidade da FAAP trabalha também a questão da formação

continuada em liderança sócio emocional.

Constatou-se que no curso da FAAP, atualmente, cerca de 15% da carga horária é dedicada a esse tipo de ensino. De um total de 360 horas, 50 horas são dedicadas ao tema. Não é possível avaliar, sem pesquisas, se o aprendizado é eficiente ou eficaz. Mas há de se ressaltar que, ao menos, o ensino de habilidade sócio emocionais faz parte da grade curricular de quem irá trabalhar em gestões públicas, seja ela de qualquer esfera.

Ainda há de recomendar novos estudos sobre o tema, especialmente para fazer uma avaliação do nível de aprendizado dos softskills pelos alunos que passam pelo curso.

## **Referências**

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo, 1980.

BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias**. São Paulo: Persoon Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administrador de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13ª Ed. **Rio de Janeiro**.

ENAP. R – **Revista do Serviço Público**. São Paulo. 2019

FELICÍSSIMO, José Roberto. **América latina : movimentos sociais frente à descentralização do Estado**, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. 1994.

FUNDAÇÃO ARMANDO ÁLVARES PENTEADO – FAAP, São José dos Campos - SP; **Projeto Pedagógico de Curso**, 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000

NAKANE, M. I. “**A Test of Competition in Brazilian Banking**”. Banco Central do Brasil, Working Paper Series n. 12, março de 2001.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z: Como Usar a Propaganda para Construir Marcas e Empresas de Sucesso**. 2a. ed., 3a. Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SANTOS, António. (2008). **Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Tekeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1999