

Cultura Organizacional

LUCAS DE LIMA
musicalucas@hotmail.com
PUC-PR

LUCAS EDUARDO PEREIRA DA SILVA
lucasbarth_too@hotmail.com
PUC-PR

MARCELO FABRICIO HOROSTECKI
marcelo.horostecki@pucpr.br
PUC-PR

Resumo: Sobre a ótica de que as mudanças industriais ocorrem de maneira global, é necessário que as organizações estejam preparadas para trabalhar com estas, pois as mesmas podem modificar a maneira de como os gestores gerenciam as atividades para o alcance dos objetivos organizacionais. Além das tendências globais (fatores exógenos) a mudança pode advir das práticas sócio-culturais, que seus membros reproduzem no interior da organização (fatores endógenos). Neste contexto, o presente artigo explora o significado da Cultura e Subcultura Organizacional, propõe uma reflexão sobre as formas de mensuração dos valores organizacionais e as formas de como estruturar as estratégias de averiguação da cultura organizacional. Com base no conteúdo descrito, concluímos que dentre as estratégias de mensuração de Clima Organizacional, o instrumento mais utilizado é o questionário, devido a relação de custo benefício para a organização e de não exposição dos pesquisados, o que possibilita, resultados mais próximos a realidade e maior fidedignidade ao instrumento.

Palavras Chave: Cultura Organizacional - Subculturas - Estratégias de P.C.O - -

I INTRODUÇÃO

Para compreendermos o conceito de Clima Organizacional, temos de compreender o que é *Cultura Organizacional* e como ela se manifesta. Desta forma quando nos referimos à cultura, faremos referência à forma de como os valores da organização são disseminados, absorvidos e propagados pelos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. A análise cultural de uma organização permite-nos observar que a cultura não é estática, e está propensa a mudar com o decorrer do tempo, devido a variáveis ambientais e/ou culturais. A compreensão sobre o que são os valores organizacionais e como estes são absorvidos pelos colaboradores possibilita aos Gestores desenvolverem de forma estratégica quais ações serão desenvolvidas em um determinado ciclo organizacional. Após esta definição, descreveremos sobre as características da organização e sobre as estratégias para mensurar o clima da mesma. A reflexão sobre este tema leva-nos a desenvolver estratégias que proporcionarão melhorias sobre o fluxo das atividades desenvolvidas pelos profissionais e a fomentar um ambiente de saúde e bem estar do colaborador.

II CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. Neste contexto, Newstrom (2008) descreve-nos que o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, único de cada organização. Além do estabelecimento de relações complexas, a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento destes que fazem parte da organização.

A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

Ao referirmo-nos a cultura neste momento, ressaltamos que a mesma possui como característica o desenvolvimento de inter-relações entre os membros de um grupo e a capacidade que estes possuem de se adaptar ao meio que estão inseridos. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES, MACÊDO, 2005. p. 84).

Pesquisas realizadas no âmbito acadêmico indicam que, mesmo havendo em grande número literaturas que abordam esta temática, é necessário o aperfeiçoamento da “sistematização teórico – conceitual, haja vista a multiplicidade de conceituações, paradigmas e enfoque a ele subjacentes” (FERREIRA; ASSMAR, 2004, p.103). Desta forma percebe-se que o enfoque sobre a descrição do que é cultura organizacional é um tema complexo e a ampla compreensão sobre esta nos permite descrevê-la como um conjunto de valores individuais identificados, projetados e compartilhados com os demais membros da organização. Robbins (2005) define cultura como, um conjunto de valores que determinados membros compartilham dentro de uma organização e que possibilita a esta, ser diferente das demais. Chiavenato (2004) realiza o comparativo da cultura organizacional com um *iceberg*, visto que aquilo que é expressamente manifesto fica fácil identificar. Assim aquilo que é de concreto na organização, como por exemplo, a forma de organização dos objetos. Na parte inferior encontram-se as partes de mais difícil identificação. “Nessa parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura” (CHIAVENATO, 2004, p. 122). Tal comparação tem por objetivo indicar que as organizações possuem metodologias específicas que possibilitam ao colaborador apreender a forma como os processos acontecem no ambiente organizacional.

Quanto a manifestação da cultura esta pode ser expressa, como por exemplo, pela forma como a empresa se apresenta aos seus clientes. Segundo Luz (2003), a cultura pode ser expressa através do código de ética, declaração da visão, missão e dos valores da organização, dos seus slogans, e finalmente, através do comportamento da empresa e do comportamento dos seus colaboradores, salientamos aqui a influência do meio sócio-cultural ao qual a organização está inserida.

Para que a cultura da organização seja compartilhada entre os membros que a compõe, faz-se necessário que os gestores estimulem seus colaboradores a alcançarem os objetivos básicos da organização. A compreensão possibilita-nos refletir que tais objetivos, são as atividades essenciais que cada membro da organização deve realizar para o alcance das metas organizacionais. Segundo Ferreira e Assmar (2004) as

organizações devem estimular seus colaboradores a alcançarem os objetivos básicos estabelecidos pela organização, pois quanto mais disseminado os objetivos estiverem mais conhecida a cultura estará, com isso as possibilidades de lucro e bom desempenho terão maiores possibilidades de serem alcançadas, haja vista que o compartilhamento de tais objetivos estará ao alcance de todos. Para Silva e Zanelli (2004) a referência ao termo (cultura), indica as carências de um determinado grupo e como este desenvolve um estilo particular de estabelecer relações com o meio interno e externo.

O modo de trabalhar de uma organização será determinado pela forma de pensamento dos seus idealizadores. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425). Segundo Pires e Macêdo (2005) a cultura possibilita a manifestação dos valores e crenças que cada colaborador partilha com a organização. Sobre esta perspectiva Paz e Tamayo (2004) descrevem sobre um conjunto de fatores a serem analisados, mensurados e avaliados, considerados como aspectos de suma importância para a compreensão do que vem a ser cultura organizacional. Tais fatores são apresentados abaixo:

- ✓ **Valores Organizacionais:** são fenômenos que guiam a vida da organização e possibilitam a orientação do comportamento de seus colaboradores. Luz (2003) complementa que, os valores podem ser compreendidos como balizadores das prioridades que uma organização procura desenvolver para o alcance de seus objetivos.
- ✓ **Poder Organizacional:** é a capacidade de determinar os resultados a serem alcançados dentro da organização.
- ✓ **Jogos Políticos:** são comportamentos onde determinados colaboradores tentam influenciar as decisões por meio de sistemas de poder para atingir os objetivos pessoais em primeira instância sobre os da organização.
- ✓ **Ritos:** são atividades que demonstram na prática como os valores organizacionais foram absorvidos. Para Luz (2003) são atividades “rotineiras” que uma organização realiza, para atingir um fim. Exemplo: admissões.
- ✓ **Mitos:** são acontecimentos que por meio das ações, percepções, sentimentos e pensamentos, são manifestos em forma de histórias. Segundo Luz (2003), são figuras imaginárias, utilizadas em sua maioria para reforçar determinadas crenças organizacionais.

A análise de tais fatores possibilita a organização orientar os indivíduos de uma determinada cultura sobre como estes devem agir, pensar e a tomar suas decisões. “Os valores pessoais arraigados, o sistema de crenças particular e as certezas que os empreendedores possuem são repassados aos empregados como modos considerados certos de sentir, pensar e agir” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425).

Podemos compreender cultura organizacional como sendo a forma de pensar, de agir e sentir de cada organização, e que, esta forma particular de *ser* advêm dos princípios que seus precursores idealizaram e “uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 427).

As organizações, independentemente de qual seja a sua atividade, estão inseridas em um ambiente e de constante interação com o mesmo. Pires e Macêdo (2005) descrevem-nos que os colaboradores da organização, realizam intercâmbios entre esses ambientes (organizacional e social) o que propicia o desenvolvimento da cultura organizacional. A interação do sujeito com o meio ao qual este está inserido possibilita-nos compreender o significado de cultura *social*. Podemos definir esta última segundo Newstrom (2008), como sendo o comportamento convencional da sociedade; onde ela influencia todas as ações, mesmo que isso poucas vezes faça parte de seus pensamentos conscientes.

Advindo do meio social o sujeito, aprende a depender de sua cultura, quando as ações individuais, são reforçadas pelo meio ao qual ele pertence. “A edificação da cultura de um grupo se encontra vinculada aos processos de construção da realidade social com base no modo como uma comunidade satisfaz as suas carências materiais e psicossociais” (SILVA; ZANELLI, 2005, p. 408).

Mas o que vem a ser a dependência da Cultura? Para Newstrom (2008) significa que somente a comunidade cultural, é capaz de propiciar aos sujeitos, estabilidade e segurança na medida em que esta compreende a forma como acontecem as relações entre a comunidade, e ensina seus membros a como reagirem enquanto estiverem dentro do meio social.

Mediante ao exposto, verifica-se que os autores obtêm consenso quanto ao fato que, cultura organizacional é um fenômeno relacionado ao desenvolvimento da história da própria organização, além de que para a melhor compreensão sobre o termo temos de compreender a *cultura social*. Portanto, compreende-se que a cultura organizacional é

influenciada por fatores exógenos (externos) e endógenos (internos) ao ambiente em que esta está inserida.

CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações mesmo que atuem no mesmo ramo de produção possuem características diferentes, assim como cada indivíduo da raça humana, ou seja, as características são únicas. “Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, 2004, p.121).

As culturas organizacionais possuem como característica serem relativamente estáveis. Conforme Newstrom (2008), essa característica pode ser alterada de modo gradual e lento, com eventos que ameacem a organização ou ainda em caso de fusão com outra organização. O compartilhamento de valores comuns é desenvolvido internamente nas organizações, pelo conjunto de inter-relações de seus colaboradores (Morgan 2009).

A maior representatividade sobre a cultura de uma organização consiste sobre como esta é capaz de ser “*representações simbólicas* de crenças e valores subjacentes” (NEWSTROM, 2008, p. 86). A definição de cultura como a percepção sobre um conjunto de valores mantidos entre os membros de uma organização, possibilita estabelecermos correlações de que as organizações não possuem seus valores de forma universal.

As características culturais da organização, por serem influenciadas pelos seus membros internos e externos podem possibilitar no seu interior o desenvolvimento de subculturas. A descrição sobre subcultura é desenvolvida por Johann (2004), quando este descreve que a organização possui culturas diversificadas coexistentes com seus valores, esta subcultura é disseminada pelas práticas unitárias da organização. Para Morgan (2009), uma das maneiras de visualizarmos a manifestação da subcultura é observando como os colaboradores se comportam, esta identificação é possível de ser realizada quando fazemos parte desta e a observamos de fora para dentro, as características vão ficando cada vez mais evidentes, como por exemplo, o modo de falar, agir com o colega de trabalho e o modo de realizar a rotina. Tais conjuntos são desenvolvidos quando conseguimos identificar as características próprias entre os

departamentos desta. “Em síntese as subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são consistentes com os valores dominantes na organização.” (SILVA; ZANELLI 2004, p. 419).

MÉTODOS DE INVESTIGAR A CULTURA ORGANIZACIONAL

A investigação sistemática sobre a cultura organizacional deve compreender fatores que influenciam no desenvolvimento das atividades estabelecidas pelos membros da organização. Luz (2003) descreve que a cultura organizacional influencia todos os colaboradores que fazem parte da organização (grupos e indivíduos). Sobre esta perspectiva o instrumento de pesquisa deve possuir perguntas que sejam capazes de identificar a absorção dos valores desta pelos seus colaboradores.

Devido aos colaboradores participarem das culturas (organizacional e social) estes estão sobre a influência inevitável de ambas, investigar a forma como estes agem, pensam e interagem com àqueles que estão a sua volta é essencial, pois conforme Pires e Macêdo (2006) é devido a essa interação entre as pessoas e o seu meio que irão se definir os objetivos a serem alcançados pela organização.

A análise da cultura organizacional faz-se importante, pois permite aos gestores, segundo Robbins (2005) dois benefícios, primeiro a visualização de como os valores da organização estão sendo absorvidos, e em segundo, pois reduz o nível de resistência a mudança, possibilitando aos mesmos após a apresentação dos resultados, participarem de modo ativo na execução dos planos de ações. Complementando a idéia de Robbins, Johann (2004) descreve que intervir sobre a cultura organizacional, além de identificar a absorção dos valores, possibilita aos gestores atuarem de forma educativa, instruindo seus colaboradores sobre as expectativas que a organização possui sobre estes. Para Luz (2003) a análise do clima é necessária devido às constantes mudanças que as organizações estão sujeitas a sofrerem. A compreensão do que vem a ser clima organizacional nos é fornecida por este último como sendo reflexo do grau de satisfação ou de ânimo dos colaboradores da organização, em um dado momento.

Todavia a estruturação de instrumentos para a investigação da cultura deve ser pautada através de informações fidedignas, obtidas de várias fontes.

Outras tentativas utilizavam entrevistas e questionários com questões abertas em uma tentativa de avaliar as crenças e os valores dos funcionários. Em

outros casos, o exame de declarações sobre a filosofia corporativa forneceu um insight sobre a cultura *desposada* (crenças e valores que uma organização manifesta publicamente). Outra abordagem é a pesquisa direta com funcionários e a identificação de suas percepções sobre a cultura da organização. (NEWSTROM, 2008, p.88).

Quanto à metodologia utilizada pelos pesquisadores, é válido ressaltar que indiferentemente de qual seja, a mesma poderá captar apenas um momento do tempo pelo qual a organização está vivenciando.

Através do exposto, podemos concluir que a cultura e o clima organizacional possuem uma relação de causalidade. Tal relação é expressa segundo Luz (2003) quando leva-se em consideração que a cultura é causa e o clima é consequência. Johann (2004) sobre esta perspectiva descreve que, clima organizacional é a soma de influências de diversas variáveis, como por exemplo, salário, relacionamento interpessoal, benefício, segurança no trabalho e, a forma como cada um percebe a influência de tais fatores sobre a sua perspectiva profissional possibilitando variações sobre a compreensão de um determinado ambiente que por vezes pode não parecer se referenciar a mesma organização.

No cotidiano das organizações podemos verificar o clima organizacional através dos fatos cotidianos das organizações. Para Luz (2003) o clima organizacional pode ser verificado através de alguns indicadores, conforme abaixo:

- ✓ *Turnover;*
- ✓ *Programa de Sugestões;*
- ✓ *Greves;*
- ✓ *Desperdício de Materiais;*
- ✓ *Absenteísmo;*
- ✓ *Queixas no serviço médico;*
- ✓ *Pichações nos Banheiros;*
- ✓ *Conflitos interpessoais e interdepartamentais;*
- ✓ *Avaliação de Desempenho;*

Os indicadores podem possibilitar a identificação de indícios de que algo não ocorre sobre as condições esperadas¹ pela organização. Conforme Luz (2003) esses fatores não nos fornecem informações capazes de desvendarmos o que está afetando positiva ou negativamente o clima da organização.

¹ Condições esperadas: são as condições que promovem a harmonia organizacional.

A definição das estratégias permite a organização conhecer de forma total ou parcial o clima da organização. Sobre esta perspectiva somos convidados a focar sobre quais os pontos a serem desenvolvidos nesta ação. Para Luz (2003) há formas diversificadas para os gestores organizacionais conhecerem o clima da organização, tais como: as entrevistas de desligamento, o contato dos gestores com seus colaboradores, reuniões com a equipe de trabalho (repassa de informações), programa de sugestões e pesquisa de clima. Esta última é que apresenta as características que permitem a organização na identificação dos seus pontos positivos e os pontos a serem desenvolvidos. “A pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal” (LUZ, 2003, p. 38).

A estruturação de uma pesquisa de clima envolve algumas etapas, como por exemplo, àquelas citadas por Johann (2004) onde este define alguns passos para a aplicação da pesquisa de clima, conforme abaixo:

- ✓ Desenvolvimento de um instrumento sistemático para a coleta de dados – questionário, entrevista e/ou a observação do ambiente de trabalho. Dentre essas estratégias citadas, a primeira é a mais utilizada pelas organizações. Luz (2003) complementa que o questionário é a técnica mais utilizada, pois permite o uso de questões abertas e fechadas, aplicação maciça, inclusão de pergunta cruzadas bem como possui baixo custo de aplicação;
- ✓ Preparação dos gestores: apresentação do que é e para que serve a pesquisa de clima, isto possibilita minimizar eventuais resistências por parte dos gestores;
- ✓ População alvo: colaboradores que responderam a pesquisa;
- ✓ O instrumento: deve possuir perguntas claras e objetivas. O seu anonimato é recomendável, pois possibilita maior conforto aos colaboradores quando forem responderem a pesquisa;
- ✓ Aplicação da pesquisa e coleta dos dados: o questionário deve ser aplicado em local apropriado ou enviado aos participantes, vale ressaltar que este tem prazo para devolução. Luz (2003) define que a pesquisa deve ser aplicada por uma equipe responsável da organização, por consultoria externa ou por ambas. Quanto a coleta dos dados é válido ressaltar que esta não pode ser realizada pelos gestores da organização, pois “isso pode influenciar nas respostas

dos pesquisados, que poderão ‘maquiar’ as suas opções, para ‘agradar’ aos gestores”(LUZ, 2003, p. 58);

✓ Tabulação da pesquisa: após a coleta dos questionários, os dados devem ser tabulados no processo manual (lançados em planilha do Excel) ou em meios eletrônicos (software apropriado). Luz (2003) complementa que a tabulação tem como objetivo calcular o percentil de colaboradores satisfeito em relação diferentes aspectos pesquisados. Os resultados tabulados “podem ser agrupados por categoria de assuntos cuja resolução será confiada a equipes autogerenciáveis com representantes de várias áreas da empresa” (JOHANN, 2004, p. 68);

✓ Divulgação dos resultados: esta pode ser disseminada através dos meios de comunicação interno existente na organização. Luz (2003) adverte que a equipe responsável pela pesquisa de clima deve reunir os gestores da organização para um feedback sobre o resultado para posteriormente atingirem os demais colaboradores.

Complementar aos tópicos de Johann (2004), Luz (2003) propicia o desenvolvimento dos planos de ação, esta é a etapa mais importante da pesquisa de clima, pois o instrumento possibilita a identificação de melhorias contínuas no ambiente da organização. Para a estruturação dos planos de ações sobre o resultado da pesquisa de clima, é necessário que a equipe responsável por esta, estruture uma equipe de múltiplos departamentos, onde estes priorizarão as variáveis com menor índice de absorção na organização.

A investigação sistemática sobre a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de projetos que propiciem a saúde e o bem estar dos colaboradores. “Um grande número de projetos comuns é utilizado em pesquisa organizacional. Cada um deles tem seus próprios pontos fortes e fracos em particular, de modo que nenhum planejamento é, necessariamente, superior aos outros” (SPECTOR, 2002, p. 31).

III CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de uma cultura é instituído pelos valores que seu fundador possui, a mesma por possuir membros advindos de várias regiões geográficas sofre influencia da cultura social (crenças e valores). A coexistência de formas diversificadas de crenças e valores propicia o desenvolvimento de características organizacionais

únicas. Percebemos que a cultura organizacional é influenciada pelos fatores internos e externos na organização.

A representação do conjunto de crenças e valores é o que distingue uma organização das outras. Sendo assim percebe-se que a cultura é quem molda a identidade da organização e dos seus colaboradores. A cultura organizacional influencia todos os membros inseridos em sua estrutura. Assim a cultura pode reforçar as características individuais e/ou grupais quando indica o caminho a ser seguido por estes.

A organização através de sua estruturação de seu organograma propicia o desenvolvimento de uma subcultura, onde determinado setor tem seu modo peculiar de lidar com questões rotineiras, desafios proposto pela organização e a forma de como trabalhar com clientes internos/externos.

A disseminação dos valores organizacionais acontece através das praticas instituídas para o alcance de seus objetivos. Sobre essa perspectiva a maneira como os gestores se inter-relacionam propicia a propagação dos valores proposto pela organização.

A verificação de como esta a absorção dos valores da organização é passível de mensuração através de instrumentos como: questionários, entrevistas com os colaboradores e painéis de debates. O instrumento mais utilizado segundo Luz (2003) e Johann (2004) é o questionário de pesquisa de clima organizacional devido a gama de variáveis a serem abrangidas e a sua sistematização aplicadas a este. O instrumento possibilita a identificação de pontos positivos, porém trás preocupações quanto a identificação com problemas relacionados à qualidade de vida no trabalho, haja vista que se os índices de absorção alcançarem medias relativamente baixas, pode haver indícios de que algo não ocorra de forma satisfatória na organização para os colaboradores, como por exemplo, problemas de relacionamento no trabalho.

Portanto espera-se que o gerenciamento do clima organizacional possibilite para a organização a identificação do quanto seus valores estão sendo absorvidos e desenvolvidos na mesma. Através do presente estudo, espera-se que haja contribuição para um repensar de profissionais/gestores organizacionais que atuam nesta área de modo que atinja um melhor entendimento da cultura e do clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2009.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acessado em 13/06/2011
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TAMAYO, Alvaro. Cultura e saúde nas organizações. In: PAZ, Maria das Graças Torres; TAMAYO, Alvaro. **Perfil Cultural das Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TAMAYO, Alvaro. Cultura e saúde nas organizações. In: FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Leal. **Cultura, Satisfação e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.