

**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO – UNISA**  
**Tecnologia em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais**

**Liliane Aparecida Tomczak**

**RA 4646517**

**PROJETO INTEGRADOR EM SERVIÇOS JURÍDICOS,  
CARTORIAIS E NOTARIAIS II**

**GESTÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA SHB  
ADVOCACIA: DESAFIOS E CONTEXTOS**

Mallet/PR

2022

**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO – UNISA**  
**Tecnologia em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais**

**Liliane Aparecida Tomczak**

**RA 4646517**

**PROJETO INTEGRADOR EM SERVIÇOS JURÍDICOS,  
CARTORIAIS E NOTARIAIS II**

**GESTÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA SHB  
ADVOCACIA: DESAFIOS E CONTEXTOS**

Trabalho do curso de Tecnologia em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais da Universidade de Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para aprovação da disciplina Projeto Integrador em Serviços Jurídicos II, sob a orientação do Prof. Dr. Jaldo Jones da Silva Fortes.

Mallet/PR

2022

Dedico este trabalho ao Curso de Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais da Universidade de Santo Amaro, a todo corpo docente e discente, especialmente ao meu professor orientador Dr. Jaldo Jones da Silva Fortes por todo o apoio prestado durante as aulas. Dedico também ao advogado e gestor da SHB Advocacia, Dr. Saulo Henrique Boff.

## **AGRADECIMENTOS**

À empresa SHB Advocacia que através do advogado Dr. Saulo Henrique Boff, disponibilizou o espaço bem como incentivou e colaborou para a conclusão deste trabalho.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar a estrutura organizacional de um escritório de Advocacia. Este estudo foi realizado na SHB Advocacia, Pessoa Jurídica formada por uma sociedade individual com sede no sul do Paraná que vem encontrando alguns problemas em sua administração. A metodologia adotada baseia-se na pesquisa de campo com coleta de dados e pesquisa bibliográfica com enfoque nas formas de administração adotadas e proposta dos métodos PDCA e método Kaizen na instituição. Este trabalho busca apontar caminhos aos interessados em conhecer a estrutura de um escritório de Advocacia e no desenvolvimento de técnicas de gestão organizacional jurídica de qualidade.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>3. PROJETO ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS JURÍDICOS, CARTORIAIS E NOTARIAIS .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 PROPOSTA INOVADORA E EMPREENDEDORA.....</b>	<b>13</b>
<b>4. CRONOGRAMA .....</b>	<b>19</b>
<b>1. CONCLUSÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>20</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Logo marca da empresa pesquisada .....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2- Ciclo PDCA .....</b>	<b>16</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1- Plano de ação.....</b>	<b>14</b>
<b>Tabela 2- Cronograma .....</b>	<b>19</b>



## **LISTA DE ABREVIACOES**

**CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas**

**OAB – Ordem dos Advogados do Brasil**

## **1. INTRODUÇÃO**

A Advocacia é uma das profissões mais antigas do mundo, sendo exercida desde a Roma e Grécia Antiga e responsável por defender os cidadãos das injustiças cometidas tendo por base as leis criadas. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 passou a reconhecer o advogado como essencial à Justiça em seu artigo 133: “O advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei.”

Nesse sentido, este trabalho busca compreender demonstrar a administração de uma sociedade individual de Advocacia, a SHB Advocacia, localizada no Estado do Paraná. Para isso, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com coleta de dados, elencaremos nesse trabalho quais os desafios e quais as problemáticas encontradas na referida instituição em relação a sua gestão.

Em um primeiro momento, iremos caracterizar a instituição estudada e onde está localizada. Em segundo momento, enfatizaremos as problemáticas encontradas no escritório e apresentaremos uma proposta inovadora e empreendedora, baseada em técnica de gestão denominadas ciclo PDCA e Kaizen, bem como formularemos um modelo de plano de ação para a instituição.

A pesquisa seguirá natureza exploratória com pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo a fim de coletar dados e evidenciar as problemáticas e propor soluções com base no que foi observado e coletado.

Portanto, ao longo deste estudo, vamos verificar como esta empresa, a SHB Advocacia, posiciona-se no mercado, qual a sua forma de administração e os problemas que vem enfrentando, bem como elencaremos propostas de técnicas de gestão que podem ser aplicadas na referida instituição.

## **2. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO**

A organização onde está sendo desenvolvido o respectivo trabalho é uma pessoa jurídica de direito privado, denominada “SHB Advocacia”. A instituição possui sua sede atualmente à Rua Vicente Machado, número 218, no centro do Município de Mallet, no Estado do Paraná.

Cabe ressaltar que inicialmente a organização situava-se à Rua Major Estevão da mesma cidade sendo que posteriormente houve ampliação e mudança para o atual endereço.

Em relação à sua fundação, a mesma ocorreu no ano de 2011 nesta cidade pelo seu gestor, o advogado Dr. Saulo Henrique Boff, qual é formado Bacharel em Direito pela Universidade do Oeste Paulista desde o ano de 2002 e pós-graduado em Direito Público, bem como, atua como Procurador Municipal em Mallet desde o ano de 2011.

A denominação “SHB Advocacia” foi implantada em 2019, sendo essa uma derivação das iniciais do nome do gestor, formulada também uma logo marca que a partir desse momento ficou bastante reconhecida através do desenvolvimento de Marketing Digital.

Figura 1 - Logo marca da empresa pesquisada



Fonte: shbadvocacia.com.br

No que concerne à administração e organização, até o ano de 2019 a instituição era gerida apenas pelo respectivo advogado, porém, a partir disso tornou-se pessoa jurídica de direito privado, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ sob o nº. 39.922.243/0001-12.

Até o ano de 2019 a instituição atendia somente demandas locais na cidade sede, porém, a partir da implantação de logo marca e gestão de Marketing Digital tornou-se bastante reconhecida e atende demandas em outros Municípios e Estados brasileiros, bem como o advogado gestor vem sendo reconhecido e premiado em eventos anuais no quesito qualidade profissional e empresarial.

### **3. PROJETO ESTRATÉGICO DE SERVIÇOS JURÍDICOS, CARTORIAIS E NOTARIAIS**

#### **3.1 Identificação de Problemas**

Atualmente, a SHB Advocacia encontra-se em processo de implantação de novas ferramentas de organização e gestão do escritório. A administração de tarefas dentro da instituição vem sendo alvo de atenção, isso pelo fato de que a empresa necessita encontrar equilíbrio entre os setores e na divisão de tarefas.

Pires, Lopes e Valls (2013, p.60), descrevem sobre a administração de escritórios de advocacia em uma perspectiva inovadora e atual:

[...] o papel da administração coerente e eficaz é fundamental. São inerentes a esse tipo de organização algumas características como: valorização de pessoas; avaliação de desempenho, administração descentralizada, aprimoramento contínuo (kaizen); inovação; exploração do conhecimento; comunicação eficiente; reunião de grupos de pessoas com conhecimento específico; responsabilidade, autodisciplina e a figura do trabalhador do conhecimento.

Assim, a SHB Advocacia, busca há algum tempo a tentativa de implantação de um novo modelo de gestão. A empresa visa manter todas as questões administrativas em dia e com uma divisão de tarefas de modo que semanalmente atendam-se todas as demandas, mediante realização de relatórios mensais.

No entanto, verifica-se que alguns dos quesitos acima descritos encontram-se defasados, seriam esses a falta de comunicação eficiente e autodisciplina, bem como a falta de aprimoramento contínuo para implantação de novos projetos que estão idealizados no papel.

Em um primeiro momento, precisamos ressaltar que a comunicação é algo muito importante dentro de uma organização, pois é de suma importância manter um bom diálogo com todos os envolvidos para homogeneizar as ações e decisões a serem tomadas. Nesse sentido, Vieira (2004, p. 24), destaca a importância da comunicação organizacional:

Do ponto de vista deste conhecimento, a comunicação passa a exercer papel relevante nesse processo, e de forma intensa nessa era da informação. A constante entrada de novas tecnologias nas organizações gera um grande número de impactos nas pessoas e na sociedade de uma forma geral. Portanto, nessa dimensão o comprometimento da administração superior é fundamental [...].

De outro modo, a autodisciplina dentro da organização está atrelada a busca contínua dos gestores e colaboradores por novos mecanismos que façam a diferença e que melhorem a oferta dos serviços. Tais mecanismos vem sendo analisados constantemente pela SHB

Advocacia para que haja melhoria e progresso nestes quesitos, no entanto, pode-se afirmar que ainda é um desafio a ser superado.

No que concerne à otimização dos processos operacionais dentro da empresa, a mesma ainda não utiliza software específico para realização de suas atividades. Atualmente, as demandas vêm sendo supridas através do aplicativo Google Drive, uma ferramenta do G Suite, vinculado a uma conta específica do escritório, onde são compartilhados agendas, arquivos e mídias com os envolvidos. Referido recurso tecnológico se mostra útil no momento, uma vez que ao compartilhar arquivos de texto, os usuários podem editar simultaneamente petições, procurações, planilhas e projetos, a qualquer momento e lugar.

Inclusive, este recurso não é somente utilizado com os colaboradores internos do escritório, mas também com escritórios parceiros de diferentes regiões. Desta forma, o Google Drive foi escolhido para depositar e compartilhar informações e documentos de clientes para que ambos os escritórios tenham acesso simultâneo.

No entanto, no intuito de expandir e otimizar o gerenciamento dos processos operacionais, a SHB Advocacia está realizando um estudo e avaliação para futura implantação de um software jurídico que seja seguro e eficiente, capaz de contribuir positivamente com as demandas do escritório. Existem várias opções disponíveis no mercado e a SHB Advocacia pretende escolher o que melhor se adapte às suas características.

Ainda, importante frisar que a instituição se preocupa em organizar as metas e objetivos a serem alcançados, bem como em manter a produtividade e qualidade dos processos, porém encontra dificuldade em escolher um mecanismo realmente eficaz. Pensando nisso, este trabalho visa apresentar métodos que sejam eficazes para implantação de uma gestão de qualidade no escritório.

### **3.2 Proposta inovadora e empreendedora**

A cada dia que passa, o mercado tecnológico evolui e traz consigo uma gama de informações e atualizações, não sendo diferente no ramo jurídico. A necessidade de estar engajado com as informações e a formulação de um planejamento eficiente são necessários para uma boa administração.

Para Barbosa e Brondani (2005, p.109):

Planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz

respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos.

Assim, é necessário que a empresa possua um plano de ação que disponha as tarefas a serem realizadas, metas e objetivos a serem alcançados. Dessa forma, tendo por base os desafios elencados no item anterior, formulamos uma proposta de planejamento semanal para a empresa pesquisada, visando a distribuição de tarefas entre advogado e colaboradores. Este modelo deve ser adaptado e reformulado ao decorrer da identificação de tarefas ou novos planejamentos que forem surgindo a curto, médio e longo prazo.

O modelo a seguir dispõe de forma prática como deve ser feito o plano de ação sugerido, alterado de acordo com as necessidades da empresa ao decorrer da identificação de novas demandas. O respectivo plano visa principalmente atribuir as tarefas a determinados sujeitos, organizando assim as responsabilidades de cada um dentro da organização.

Tabela 1- Plano de ação

<b>ITEM</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>RECURSO NECESSÁRIO</b>	<b>RESPONSÁVEL ATIVIDADE</b>	<b>DATA</b>
01	-Prazos Judiciais; -Produção de Petições; -Revisão de Petições e peticionamento	Computadores	Advogado	Segundas às sextas-feiras das 8:00 às 12:00

02	-Análise de caso; -Produção de conteúdo para marketing digital; -Publicação.	Computadores; Ferramentas online para produção de designe e conteúdo (canva);	Advogado e colaborador	Terças-feiras e quintas-feiras das 13:00 às 17:00
03	-Contas, cobrança, manutenção, terceirizados, e-mail, correspondências e custas.	Computadores, telefone, recibos e demais insumos	Colaborador	Quartas-feiras das 13:00 às 17:00
04	Atendimentos aos clientes (presencial e online); Agendamento de consultas e análise de caso	Computadores, sistemas judiciais, caneta, papel, webcam, etc.	Advogado e colaborador	Segundas-feiras e sextas-feiras das 13:00 às 17:00

Fonte: feito pela autora

Assim sendo, é importante ressaltar que um planejamento deve ser estruturado em equipe, visando uma adaptabilidade e aceitabilidade de todos os envolvidos. Por isso, na respectiva instituição, devemos levar em consideração que como já mencionado, há falta de

comunicação para execução de novos planejamentos e conseqüentemente organização dos mesmos.

Nesse sentido, outra atividade bastante relevante e que deve se tornar habitual dentro da instituição é o estabelecimento de reuniões semanais, mensais e semestrais para ajuste de metas e reavaliação dos resultados a curto, médio e longo prazo.

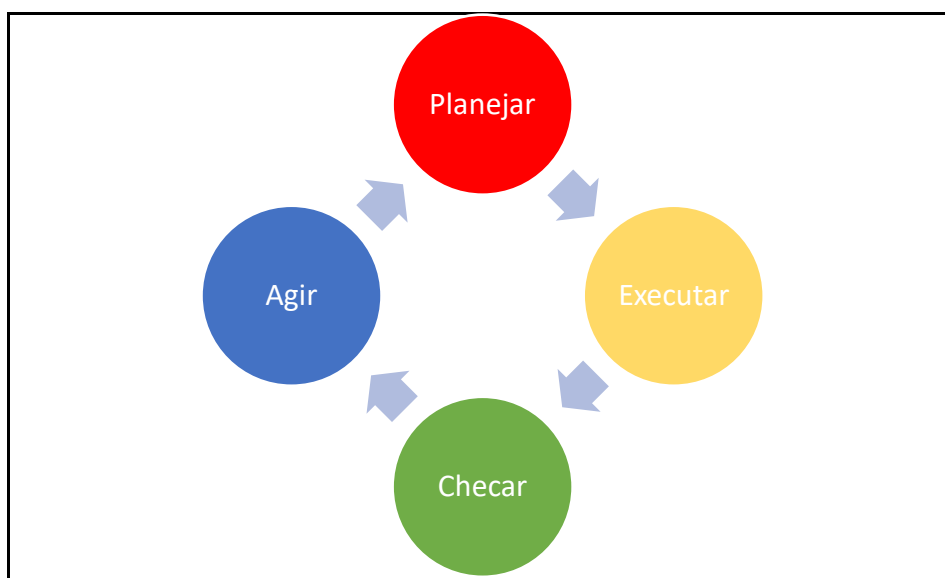
Importante destacar também a necessidade de inserção do ciclo PDCA dentro da organização para realizar e avaliar as atividades e planejamentos implementados. O ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action) é um método que busca a qualidade e a melhoria contínua dos processos. Logo, é necessário que a instituição, estabeleça em reuniões mensais as novas estratégias a serem colocadas em prática e nesse caso, e sugere-se então a implantação do referido ciclo.

Segundo o Sebrae (2005), citado por Daniel e Murback (2014, p. 30), o PDCA é:

[...] uma ferramenta que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias para a sobrevivência das organizações, embora simples, representa um avanço para o planejamento eficaz. Tem como objetivo tornar mais clara e rápida a visualização dos processos envolvidos na execução da gestão [...].

O ciclo PDCA é representado da seguinte forma:

Figura 2- Ciclo PDCA



Fonte: figura da autora



Na esfera jurídica, esta ferramenta se apresenta bastante eficaz, uma vez que possibilita que a instituição identifique os problemas e proponha soluções para melhoria da qualidade dos processos. Um dos problemas a ser observado na instituição também é a perda de prazos processuais, visto a vultuosa demanda.

Em relação a perda de prazos processuais com o ciclo PDCA, por exemplo, o primeiro passo (planejar) seria identificar quais as causas, os responsáveis e traçar um plano de ação identificando quem será o responsável por uma quantidade certa de demandas. O segundo passo (executar), deverá ser colocado em prática todo o planejado, estabelecendo as áreas e as pessoas responsáveis. Após isso, o terceiro passo (cheçar) será o momento de verificar a eficiência do planejamento, se trouxe resultados positivos e avaliá-los. Por último, (ação), para corrigir os erros e efetivar o planejamento, retornando ao início caso necessário e realizá-los em todos os setores.

No que concerne à otimização dos processos operacionais dentro da empresa, a mesma ainda não utiliza software específico para realização de suas atividades. Atualmente, as demandas vêm sendo supridas através do aplicativo Google Drive, uma ferramenta do G Suite, vinculado a uma conta específica do escritório, onde são compartilhados agendas, arquivos e mídias com os envolvidos. Referido recurso tecnológico se mostra útil no momento, uma vez que ao compartilhar arquivos de texto, os usuários podem editar simultaneamente petições, procurações, planilhas e projetos, a qualquer momento e lugar.

Inclusive, este recurso não é somente utilizado com os colaboradores internos do escritório, mas também com escritórios parceiros de diferentes regiões. Desta forma, o Google Drive foi escolhido para depositar e compartilhar informações e documentos de clientes para que ambos os escritórios tenham acesso simultâneo.

No entanto, no intuito de expandir e otimizar o gerenciamento dos processos operacionais, a SHB Advocacia está realizando um estudo e avaliação para futura implantação de um software jurídico que seja seguro e eficiente, capaz de contribuir positivamente com as demandas do escritório. Existem várias opções disponíveis no mercado e a SHB Advocacia pretende escolher o que melhor se adapte às suas características.

Tendo em vista os desafios elencados ao decorrer deste trabalho de pesquisa, iremos propor também a utilização de uma técnica de gestão japonesa, o Kaizen. Referida metodologia a ser sugerida contribui para a aproximação de ideias entre colaboradores e gestores. Segundo Briaies e Ferraz (2006, p. 3):

A filosofia Kaizen está baseada na eliminação de desperdícios com base no bom senso, no uso de soluções baratas que se apoiem na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática de seus processos de trabalho, com foco na busca pela melhoria contínua.

O método Kaizen, leva em consideração o tempo, as estratégias e as prioridades para atingir determinado objetivo. Ainda, tem-se como prioridade e importância neste método o trabalho em equipe, facilitando a troca de ideias e divisão de tarefas.

Nesse sentido e a partir do exposto, verifica-se a necessidade de a empresa otimizar suas atividades e implantar uma técnica de gestão que contribua com a motivação de todos os colaboradores.

Primeiramente, propõe-se através do método Kaizen a redução no desperdício de tempo e recursos no escritório, de modo que haja grande economia nesse sentido. Propõe-se através disso uma mudança gradual, que de fato não acontece do “dia para a noite”, mas que se observe a sutil gradualidade dia após dia.

Tal reforma necessita da colaboração de todos os profissionais, desde colaboradores até os gestores. A metodologia visa a melhoria das ações dentro do escritório, no entanto, isso não significa investir grandes quantias, mas sim um investimento básico e gradual, à medida que as demandas forem aumentando ou os serviços contratados tornem-se ineficazes às demandas.

Assim, a metodologia Kaizen se utiliza de diversos mecanismos que buscam agregar valor a instituição e a aproximação dos colaboradores, contribuindo para a melhoria do ambiente e conseqüentemente dos processos dentro do escritório, desde uma a organização de uma tarefa mais simples até a mais complexa, como um acompanhamento em audiência por exemplo.

Portanto, a aplicação das ferramentas e dos métodos apresentados está condicionada a adaptabilidade e colaboração dos envolvidos, mas que se implementada e executada de maneira correta, promoverá grandes melhorias na gestão e desenvolvimento de atividades dentro da instituição.

#### 4. CRONOGRAMA

Tabela 2- Cronograma

<b>Cronograma de atividades</b>	<b>MÊS</b>	<b>MÊS</b>	<b>MÊS</b>	<b>MÊS</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>C.H</b>
<b>Orientação do projeto Integrador</b>	<b>5 h</b>				<b>5 h</b>
<b>Pesquisa de empresas</b>	<b>5 h</b>				<b>5 h</b>
<b>Abordagem em empresa</b>	<b>4 h</b>				<b>4 h</b>
<b>Coleta de dados e informações</b>		<b>5 h</b>			<b>5 h</b>
<b>Análise dos dados e informações</b>		<b>5 h</b>			<b>5 h</b>
<b>Consolidação dos resultados</b>		<b>5 h</b>			<b>5 h</b>
<b>Apresentação escrita da pesquisa</b>			<b>10 h</b>		<b>10 h</b>
<b>Apresentação gráfica da pesquisa</b>			<b>5 h</b>		<b>5 h</b>
<b>Conclusões</b>			<b>1 h</b>		<b>1 h</b>
<b>Formatação do trabalho</b>				<b>2 h</b>	<b>2 h</b>
<b>Preparação para entrega</b>				<b>2 h</b>	<b>2 h</b>
<b>Preenchimento da ficha de identificação</b>				<b>1 h</b>	<b>1 h</b>
<b>Entrega do Projeto Integrador</b>				<b>X</b>	<b>-</b>
<b>Total de horas destinadas ao projeto</b>	<b>14 h</b>	<b>15 h</b>	<b>16 h</b>	<b>5 h</b>	<b>50 h</b>

#### 1. CONCLUSÃO

A administração de um escritório de Advocacia não é uma tarefa simples pois demanda tempo, organização, planejamento e ação. É necessário investir em formas inovadoras, em estudo, análise e muito trabalho para obter uma empresa organizada e reconhecida pelos serviços que presta, como pudemos perceber ao longo deste estudo.

Replanejar as formas de administrar é um processo relativamente gradual como foi apresentado. A SHB Advocacia almeja constantemente implantar e inovar de modo que faça parte de uma nova geração de empresas do ramo jurídico que estão surgindo. No entanto, tal ambição necessita de bastante comprometimento e aplicação de técnicas e metodologias para que os projetos saiam do papel e tomem forma.

Nesse sentido, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo o presente estudo permitiu entender como vem sendo desenvolvidas as tarefas e como o escritório está organizado e sendo gerido para assim propor novas ferramentas buscando auxiliar a instituição e realizar uma gestão de qualidade. Elencamos desafios e problemáticas da estrutura organizacional e propomos um modelo de plano de ação e duas ferramentas, o ciclo PDCA, baseado no planejamento de atividades e análise dos resultados, bem como o Kaizen, uma técnica baseada no método japonês, como tentativa de provocar melhorias contínuas na administração da empresa.

Por fim, destaco que este estudo permitiu propor e aplicar novas técnicas e metodologias para o aprimoramento da gestão operacional dentro do escritório que ainda estão sendo avaliadas, proporcionando assim uma busca contínua pelo aperfeiçoamento da administração do escritório, os quais estamos otimistas com uma análise futura dos resultados.

## 2. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOFF, S. H.; O escritório. Disponível em: <shbadvocacia.com.br>.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Lei 11.419/06**. Brasília: Senado, 2006.

BRIALES, A.J. Melhoria Contínua Através do Kaizen: Estudo de Caso Daimlerchrysler do Brasil 2005. 156f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, 2004, v. 1, n. 2, p. 1-17, dez/2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico. Arão Sapiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DANIEL, Érika Albina. MURBACK, Fábio Guilherme Ronzelli. Levantamento Bibliográfico do uso das Ferramentas da Qualidade. Gestão e Conhecimento. Poços de Caldas-MG. Artigo 08, 2014. Disponível em:

[https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos\\_v2014.html](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/artigos_v2014.html)

PIRES, D. B.; LOPES, ; VALLS, V. M. Gestão do Conhecimento em Escritórios de Advocacia Sua Aplicação enquanto Ferramenta para a Vantagem Competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 3, n. 1, p. 48-70, jan/jun 2013.

VIEIRA, Roberto Fonseca, 1946. *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.