

Recrutamento e Seleção de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competência da Empresa Imcopa



Danielli Wodjick ¹; Jennifer Freitas¹; Jhonatan Blener¹; Marcelo Augusto Loenert ²; Renata Czarnik ¹
¹ UNIFACEAR - Centro Universitário

RESUMO

O presente trabalho aborda o recrutamento e seleção de pessoas, baseado no modelo de gestão por competência implantada na empresa Imcopa Importação, Exportação e Indústria de óleos, localizada na cidade de Araucária/PR, o estudo teve como base pesquisas qualitativas e quantitativas, com objetivo de obter e analisar as informações, possibilitando descrever o processo de implantação da gestão por competência e apresentar as principais transformações e resultados obtidos pela organização. Os processos da gestão por competência consideram a definição de conhecimentos, habilidades e atitudes atreladas as competências essenciais, técnicas e comportamentais dos cargos da organização. De acordo com as hipóteses apontadas, este formato direciona para resultados, proporcionando dados para a área de gestão de pessoas investir no desenvolvimento dos pontos de melhorias e índices assertivos nas contratações, além da diminuição do turnover e aumento sob a retenção dos candidatos. Desta maneira, esse processo mesmo exigindo muitas transformações, é capaz de aprimorar as vantagens organizacionais, através da contratação dos colaboradores com as competências adequadas às necessidades de cada cargo, contribuindo assim, para o desenvolvimento da empresa.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Gestão por Competência, Recrutamento e Seleção de Pessoas.

ABSTRACT

The present work deals with the recruitment and selection of people, based on the model of management by competencies implemented in the company Imcopa Import, Export and Oil Industry, located in the city of Araucária / PR, the study was based on qualitative and quantitative research, aiming to obtain and analyze the information, making it possible to describe the process of implementation of management by competency and present the main transformations and results obtained by the organization. The competency management processes consider the definition of knowledge, skills and attitudes tied to the essential, technical and behavioral competencies of the positions of the organization. According to the hypotheses indicated, this format leads to results, providing data for the area of people management to invest in the development of points of improvement and assertive indices in the hirings, besides the decrease of turnover and increase under the retention of the candidates. In this way, this process, even requiring many changes, is capable of improving the organizational advantages, by hiring employees with the skills appropriate to the needs of each position, thus contributing to the development of the company.

Key Words: *People Management, Competency Management, Recruitment and Selection of People.*

1. INTRODUÇÃO

Frente às novas exigências impostas pelo mercado de grandes mudanças econômicas e competitividade globalizada, as organizações estão sendo impulsionadas em aderir novas formas de gestão, principalmente no âmbito de gestão de pessoas.

Dutra (2004, p. 24) afirma que na prática, são as pessoas que concretizam as competências organizacionais e realizam as adequações, com o propósito de aprimorar o patrimônio de conhecimento da empresa.

Para tanto, além de recrutar e selecionar profissionais qualificados é preciso identificar os candidatos e o enquadramento nos objetivos da organização, para que se contratado o mesmo possa contribuir para o desenvolvimento da empresa e de preferência desperte novos horizontes de crescimento.

Deste modo, o processo de recrutamento e seleção por competência, procura atender as exigências específicas do cargo e gerais da empresa. Por ser uma metodologia mais adequada e abrangente é capaz de identificar os pontos positivos e negativos de um candidato de forma perspicaz, contribuindo para a concretização dos objetivos de ambos em busca do sucesso.

Sendo assim, a questão abordada nesse trabalho refere-se ao processo de recrutamento e seleção de pessoas da empresa Imcopa, descrevendo o seu processo de gestão por competência, detalhando seu fluxo de processo de recrutamento e seleção de pessoas e comparando seus indicadores de desempenho na empresa com relação às práticas de mercado.

3. METODOLOGIA

Segundo Andrade (2009, p. 119), a metodologia refere-se ao conjunto de caminhos ou métodos que são descritos pelo pesquisador em busca do conhecimento.

Para Matias (2010, p. 27), metodologia é o planejamento de como será o desenvolvimento de um projeto e quais fases serão seguidas para assim se alcançar o objetivo. Além disso, possibilita compreender o universo de estudo e o aperfeiçoamento das ideias.

O método de pesquisa é de grande relevância para o pesquisador, visto que, é por meio dela que são escolhidas as estratégias de interferência empírica e teórica que darão continuidade ao estudo (PEREIRA, 2010, p. 70).

O tema deste trabalho foi definido pelo interesse em analisar a importância da gestão por competência no processo de recrutamento e seleção da empresa Imcopa. Para tanto, primeiramente foi necessário definir o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos, os quais buscam descrever o processo de gestão por competência utilizado pela empresa Imcopa, detalhar o fluxo do processo de recrutamento e seleção de pessoas e comparar os indicadores de desempenho apresentado na empresa em relação às práticas de mercado.

Posteriormente a área de gestão de pessoas da empresa Imcopa foi contatada para solicitar os dados da implantação da gestão por competência, bem como a autorização para utilizá-los no estudo.

Na sequência, foi realizado o referencial teórico da pesquisa, baseado em diversos autores, dentre eles podemos destacar Idalberto Chiavenato, Janete Knapik e Antônio Carlos Gil, os quais contribuíram no apoio científico para validação do estudo, trazendo informações dos assuntos ligados diretamente ao problema de pesquisa e aos objetivos, para que a pesquisa fosse compreendida de forma clara.

Na terceira etapa os documentos referentes à empresa foram estudados para iniciar o desenvolvimento da pesquisa, possibilitando apresentar o perfil institucional e a estrutura da empresa Imcopa na pesquisa, bem como descrever como ocorreu o processo de implantação de gestão por competência na empresa e detalhar como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Concluindo os objetivos específicos, foi realizada a comparação dos indicadores de desempenho da empresa Imcopa em relação às práticas de mercado utilizadas no processo de recrutamento e seleção.

Por fim, as considerações finais foram desenvolvidas com base nos procedimentos da empresa, os gaps identificados na análise das competências e os índices das práticas de mercado, podendo alcançar os objetivos propostos no trabalho.

3.1 DESENVOLVIMENTO

Dutra (2004, p.17) diz que são as pessoas que geram o patrimônio intelectual, capacidade e agilidade de resposta da organização, diante dos estímulos do mercado, além de contribuírem com a visualização de novas oportunidades de negócio. Sendo assim, nota-se que a empresa que direciona sua atenção aos seus colaboradores beneficia-se proporcionalmente em troca e torna-se mais estratégica e competitiva.

Evidencia-se assim, a importância do recrutamento e seleção de pessoas, uma vez que através desse processo é possível criar critérios para se obter profissionais devidamente qualificados, que possuam competências técnicas e comportamentais que atendam a demanda e a necessidade das organizações. O modelo de gestão por competência, tema principal do trabalho, auxilia os recrutadores para que alcancem eficiência e qualidade ao reter novos talentos.

Competência pode ser conceituada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. A literatura destinada ao público especializado que atua na gestão de pessoas define a competência como similar ao desempenho, enfatizando que competência seria a junção de características das pessoas levando a um desenvolvimento superior (KNAPIK, 2012, p. 160).

Carbone et al. (2006, p. 43) afirma que, de um modo geral, a gestão por competência é a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes evidenciadas pelo desempenho profissional e tem como objetivo alinhar esforços para que as competências individuais possam sustentar as competências essenciais da organização.

Conforme Araujo (2016, p. 49) ser competente é ir além das tarefas que foram solicitadas, buscando entender novas situações e assumindo a responsabilidade nas decisões.

O conceito das competências na administração de recursos humanos fornece uma metodologia clara e coerente que permite a gestão criar uma nova forma de relacionamento entre as pessoas e a empresa. Quando a empresa consegue alinhar sua estratégia empresarial com a identificação das competências organizacionais necessárias, a área de recursos humanos consegue mostrar melhores resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada (NERI, 2008, p. 37).

Dessa forma, a gestão por competência propõe-se, fundamentalmente, em identificar os gaps entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as internas já existentes na empresa, auxiliando a área de gestão de pessoas a gerenciar suas políticas, estratégias e ações, direcionando todos os seus subsistemas para o alcance dos objetivos da empresa.

Sendo assim, as empresas tem buscado cada vez mais a utilização desse modelo de gestão para o planejamento, desenvolvimento e avaliação das competências fundamentais para cada cargo, buscando atingir as metas organizacionais. (FERREIRA, 2015, p. 60).

Partindo dessas abordagens, optamos por estudar a empresa Imcopa, que no ano de 2016 passou a utilizar o modelo de gestão por competência no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

A análise da implementação auxiliará a própria empresa a mapear a sistemática de como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoas tendo como base a gestão por competência e, conseqüentemente, gerar dados para estudos futuros. Dados esses, que permitirão a empresa Imcopa observar perante as práticas de mercado como trabalhava com essa ferramenta, como tem usado e o que poderá fazer para evoluir, gerando assim, ideias para melhorar a eficiência em todas as etapas do processo.

Além disso, o trabalho desenvolvido agregou valor à formação profissional dos acadêmicos envolvidos, podendo ser utilizado por outros estudantes que tenham interesse no assunto e por empresas como um norteador para pesquisa de mercado.

A implantação do projeto propõe definir um modelo de gestão por competência para incentivar o autodesenvolvimento dos colaboradores já contratados, bem como auxiliar no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores. A ferramenta permite alocar e realocar os funcionários de acordo com as competências individuais que cada um apresenta, visando o desenvolvimento da organização.

Para definir o formato de gestão por competência, a empresa Imcopa analisou os valores organizacionais, a missão, a visão, os objetivos estratégicos e a estrutura organizacional da empresa.

Além de proporcionar para a área de gestão de pessoas, a identificação dos pontos positivos e dos pontos a melhorar de cada colaborador, contribuindo com o desenvolvimento técnico, pessoal e de liderança, a ferramenta será também de grande valia para futuros projetos, pois conta com informações fundamentais para a organização.

A implementação da gestão por competência requer da empresa a especificação das competências que são julgadas como necessárias para organização e as competências necessárias para o desempenho de cada cargo. As competências precisam ser compatíveis com o estilo comportamental, com a cultura e com os valores organizacionais, para que atinja os resultados esperados.

Esse processo foi implantado por meio de cinco etapas:

- a) A primeira etapa é a análise das definições estratégicas da organização definindo as competências essenciais;
- b) A segunda etapa é a descrição dos perfis requeridos para os cargos a qual chamamos de competências técnicas;
- c) A terceira etapa consiste no mapeamento das competências individuais de cada colaborador;

d) A quarta etapa consiste na revisão e validação dos dados obtidos no mapeamento das competências;

e) A quinta etapa é o desenvolvimento dos colaboradores embasados nas lacunas encontradas no mapeamento das competências

Vale ressaltar, que a quinta etapa ainda não foi implantada ainda pela empresa, pois a mesma ainda está em fase de desenvolvimento.

Dando sequência ao trabalho de implantação da gestão por competência na Imcopa, foi a vez de revisar e acrescentar as novas informações obtidas para melhoria e eficácia no processo de recrutamento e seleção.

O método de seleção por competência, caracteriza-se como um modelo de avaliação individual realizada pelo recrutador, com o objetivo de identificar potenciais com base nas competências imprescindíveis para o cargo, é realizada com roteiros pré-estabelecidos para cada perfil de competências.

Nesse modelo de seleção o mapeamento das competências e as descrições de cargos são de suma importância, pois somente depois de alinhadas as competências essenciais, técnicas e comportamentais, foi possível ao recrutador e principalmente aos gestores a identificação de quais candidatos possuem o perfil adequado para exercer as atividades descritas, tornando a contratação mais assertiva.

Após definidas as competências para cada diretoria, foi realizado o desdobramento dessas competências em conhecimentos, habilidades e atitudes. Posteriormente, a fim de auxiliar no processo de entrevistas individuais com os candidatos, foi elaborado um roteiro de entrevista, com perguntas abertas contendo como premissa buscar respostas de acordo com as competências já definidas para cada diretoria, com o objetivo investigar a presença ou a ausência de uma ou várias competências.

A partir disso foram elaborados três modelos de roteiros com perguntas para serem utilizadas nos processos de entrevistas, cada um com base na sua diretoria de origem. O intuito de se ter um roteiro é auxiliar o entrevistador em todas as respostas necessárias para tomada da decisão final.

No modelo antigo, antes da implantação do processo de seleção por competência observava-se apenas a habilidade técnica do profissional, já as questões comportamentais não eram levadas tanto em conta, pois não se existia um método implantado na organização que os permitia avaliar mais a fundo essas questões.

O objetivo da metodologia de gestão por competência implantada é fornecer aos gestores e aos profissionais da área de gestão de pessoas meios que permitam mapear o perfil de competências de cada candidato, pois além de especificar o perfil comportamental, permite ao recrutador planejar as etapas do processo com base em informações objetivas,

facilitando a avaliação dos pontos de positivos e negativos. É uma forma justa, imparcial e ética de avaliar os candidatos.

Apoiando-se na descrição de cargo, previamente descrita, o profissional designado da área de Gestão de pessoas busca o candidato através das etapas descritas a seguir de acordo com a figura nº 1:

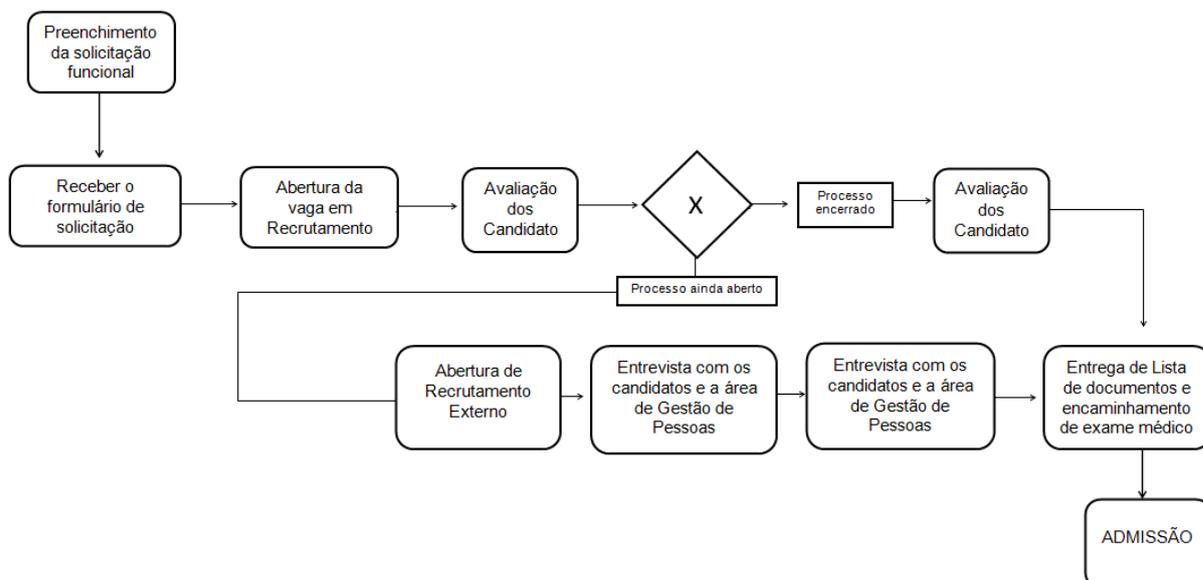


FIGURA 1: ETAPAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA EMPRESA IMCOPA.

FONTE: OS AUTORES (2018)

Para todos os cargos, com exceção apenas de diretores, gerentes, coordenadores e Supervisores, utiliza-se primeiramente o recrutamento interno de candidatos. A oportunidade de emprego deve ser divulgada internamente através de edital/mural e poderão se inscrever todos os colaboradores com mais de três meses de tempo de efetivação (exceto quando liberado pelo gestor da vaga) que estejam dentro do perfil da vaga.

A área de gestão de pessoas informa ao gestor solicitante da vaga, os candidatos inscritos no recrutamento interno, estando todos no perfil solicitado, realiza-se a avaliação dos candidatos, podendo ser por entrevistas individuais, entrevistas coletivas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos e avaliações conforme necessidade ou determinação da área solicitante, que serão utilizadas para avaliar e validar as habilidades e competências exigidas para o cargo ofertado.

Finalizando a avaliação dos colaboradores inscritos no recrutamento interno poderá ocorrer duas situações: aprovação e não aprovação dos candidatos. Em ambos os casos

cabe ao gestor da área do colaborador inscrito dar um feedback a todos os candidatos, dentro do prazo de três dias úteis.

Ocorrendo a aprovação cabe ao gestor da área solicitante da vaga preencher o formulário de alteração de cargos e salários, com os dados de alteração para a nova função e cargo do colaborador aprovado. Caso aconteça mudança de função ou cargo o novo colaborador deverá passar novamente por exame médico ocupacional.

Não havendo aprovação de nenhum dos inscritos via recrutamento interno, o mesmo formulário de “solicitação funcional” será utilizado para recrutamento externo, seguindo as mesmas etapas que o recrutamento interno, porém com colaboradores que estão fora da organização. A junção das duas formas de recrutamento configura então, um recrutamento misto.

Para o recrutamento externo a área de Gestão de pessoas da Imcopa efetua a seleção no prazo máximo de 15 dias a partir da entrega da solicitação funcional. Para cada vaga são encaminhados para entrevista com o gestor solicitante três candidatos pré-aprovados que atendem aos requisitos estabelecidos pelo plano de cargos. O processo se reinicia caso dentre os três candidatos apresentados, nenhum deles tenha sido aprovado pelo gestor.

Sendo aprovado, o candidato é encaminhado à área de gestão de pessoas para que sejam seguidos os procedimentos internos de contratação.

Para mostrar um resultado efetivo nos indicadores de desempenho da área de recrutamento e seleção da empresa Imcopa, foi realizada uma comparação dos dados obtidos no mercado em comparação com a prática que é realizada na empresa.

Os dados e informações usados neste estudo é da 9ª Edição do Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos, patrocinado pela empresa Klabin, os dados referem-se ao ano de 2016 e 2017 pertencentes a diversos segmentos, incluindo o Agronegócio. As organizações que participaram para compor o resultado da pesquisa tinham, em média 879 empregados. Os setores de serviços e industrial tiveram maior participação.

As métricas apresentadas permitem a comparação entre as organizações e incentivam a adoção de metas mais ousadas, porém factíveis. Para garantir a comparabilidade dos resultados apresentados, foram usados indicadores padronizados e validados por profissionais da ABRH-PR.

Os resultados, baseados em amostra com pouco mais de 160.000 empregados, dão uma visão geral dos aspectos relacionados à gestão de pessoas no Paraná. A grande diversidade de desempenho das organizações sugere que muitas empresas têm bastante espaço para melhoria.

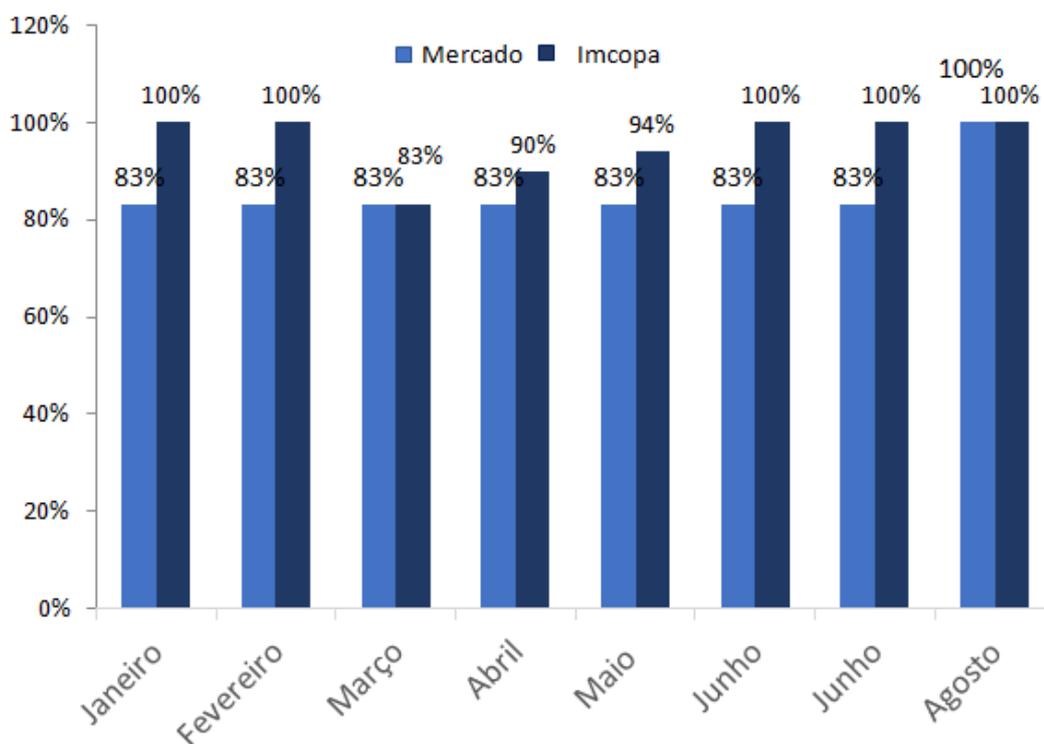
A retenção 90 dias ou “sucesso na seleção” como é chamado na empresa Imcopa é o percentual de empregados que permaneceram na organização por mais de 90 dias, desde a data de admissão, conhecido também como tempo de experiência. É uma excelente medida da qualidade do processo de recrutamento e seleção, em que a empresa vai ao mercado para buscar as pessoas ou talentos.

Na prática, a retenção 90 dias permite avaliar a adaptação entre as pessoas recém-admitidas e a organização. Uma maior retenção traz benefícios, como: redução nos custos de seleção e recrutamento, redução nos custos de treinamento e menor tempo requerido de supervisão. Já valores baixos podem indicar problemas no clima organizacional.

GRÁFICO 1 - SUCESSO NA SELEÇÃO

FONTE: OS AUTORES (2018)

Diante da análise do gráfico nº 1 a Imcopa se manteve com boas práticas dentro



do ano de 2018. A mesma não ficou abaixo do índice, pelo contrário se manteve acima das expectativas.

Pode-se lincar esse bom desempenho ao novo método escolhido de seleção por competências, onde é possível medir a excelência e assertividade do recrutador e do gestor na escolha pelo candidato ideal.

O turnover ou rotatividade mede a quantidade de capital intelectual que está deixando a organização. O índice ideal é aquele em que a organização consegue reter os

profissionais mais bem qualificados e substituir aqueles que apresentam deficiência no desempenho. O valor ótimo depende da situação e da estratégia da organização e das condições do mercado de trabalho. Mas, de modo geral, a redução da rotatividade contribui para a melhora dos resultados financeiros, ganhos de produtividade e melhora do clima organizacional. Conforme gráfico nº 2:

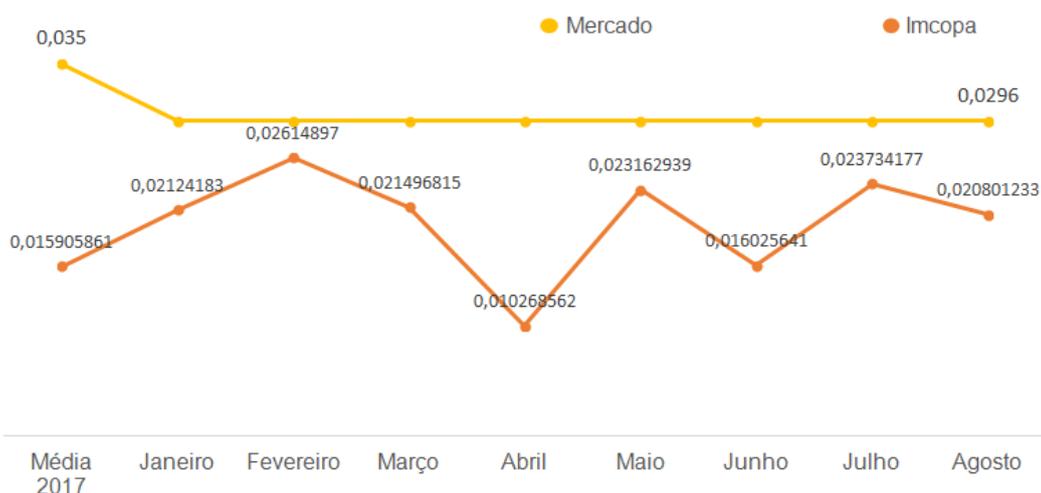


GRÁFICO 2 - TURNOVER MENSAL

FONTE: OS AUTORES (2018)

A contratação é um processo que demanda uma certa atenção e tempo, o cenário ideal é que a empresa use da melhor forma os recursos para que se possa atender a demanda da mesma. Falando de seleção a pressa é inimiga da perfeição, no entanto, demora demais no processo de recrutamento e seleção é um possível alerta.

O tempo de contratação é um índice que mede a produtividade dos serviços de recrutamento e seleção por meio da análise do tempo despendido para a contratação de novos colaboradores.

Analisando o histórico de contratações do ano 2018 da empresa Imcopa, identificamos que o tempo médio de contratação de algumas vagas, conforme o quadro nº1:

VAGAS	QUANTIDADE DE VAGAS	DIAS CORRIDOS PARA FECHAMENTO DA VAGA
Auxiliar de Produção	17	226
Assistente Financeiro	1	8

Eletricista II	2	22
Operador de Produção II	13	201
Operador de Empilhadeira	3	38
Lider de Produção	1	3
Aprendiz	10	144
Analista de Recursos Humanos Jr	1	3
Assistente Administrativo	2	4
Laboratorista	2	15
Secretaria Temporaria	1	5
Analista de Sistema Jr	1	55
Trainee	2	98
Classificador	1	39
Lider de Envase	1	3
Mecanico de Manutenção II	3	47
Assistente de Expedição	1	14
Assistente Controladoria	2	22
Analista Fiscal Jr	1	20
Operador de Equipamentos I	3	39
Auxiliar de Serviços Gerais	3	72
Auxiliar de Almoxarifado	1	39
Assistente Fiscal e Tributário I	1	47
Analista de Logística JR	1	23
Operador de Tratamento de Água I	3	68
Assistente de Execução I	1	15
Operador de Caldeira I	1	20
Operador de Produção em Envase I	1	14
Assistente de Recepção e Expedição	1	16
16,3 DIAS		

QUADRO 1- TEMPO MÉDIO DE CONTRATAÇÃO NA IMCOPA
FONTE: OS AUTORES (2018)

Na Imcopa, o tempo médio de contratação ficou em 16,3 dias, um número bom devido a quantidade de vagas e particularidades de cada uma delas. Juntamente com esse resultado podemos também concluir a partir do índice de “sucesso na seleção” que a efetividade e qualidade do processo de recrutamento e seleção de pessoas da empresa Imcopa tem sido eficiente, pois mais de 83% dos colaboradores em período de experiência permaneceram na organização após esse prazo acabar.

4. CONCLUSÃO

Através dos resultados do presente trabalho, conclui-se que a gestão por competência é uma forma inovadora de recrutamento e seleção, pois permite no processo seletivo inicial avaliar as competências presentes no candidato e compará-las com as competências desejadas pela empresa, reduzindo custos, retrabalho e a probabilidade de uma seleção ineficaz.

Todavia, não é apenas uma forma de recrutamento e seleção de pessoas, e sim uma ferramenta eficaz de gestão, pois auxilia a área de gestão de pessoas a identificar quais são as competências necessárias para atender os objetivos da organização, nos diversos cargos que a compõe.

Esse modelo de gestão contribui também para projetos de desenvolvimento dos colaboradores, pois alinhadas as competências individuais com as organizacionais, ocorre uma troca entre os funcionários e a empresa, beneficiando ambas as partes com o enriquecimento de suas competências.

Analisando o fluxo do processo de recrutamento e seleção de pessoas da empresa Imcopa, é possível notar diversas alterações após a implantação da gestão por competência. A partir do mapeamento das competências foi possível criar uma descrição exclusiva para cada cargo, apresentando quais são as competências organizacionais, técnicas e comportamentais que devem ser identificadas nos candidatos, aumentando assim a assertividade na contratação de colaboradores com o perfil adequado para a função.

Tais benefícios são percebidos nos índices de sucesso na seleção que em todos os meses de 2018, manteve-se de acordo e até mesmo superando os índices de mercado dos anos de 2016/2017 apresentados na 9ª Edição do Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos, patrocinado pela empresa Kablin, pois a média de mercado nos meses de janeiro a agosto de 2016 foi de 85,125% e a média da Imcopa nos mesmos meses no ano de 2018 foi de 95,875%, indicando que na maioria das contratações o candidato permaneceu na empresa após o tempo de experiência.

Outro resultado significativo que também está ligado ao recrutamento e seleção de pessoas baseado na gestão por competência, é o índice de turnover que no período de janeiro a agosto de 2018 a média ficou em 1,98% na Imcopa. De acordo com 9ª Edição do Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos, o índice de mercado variou entre 2,96% e 3,50% nos mesmos meses do ano de 2016 Sendo assim, o índice de turnover manteve-se mais baixo que a média de mercado, demonstrando que os colaboradores contratados realmente possuíam as competências necessárias e se adequaram aos cargos que estão exercendo na empresa.

5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed . São Paulo: Atlas S. A., 2003.

ARAUJO, A. P. **Gestão de pessoas por competências e educação corporativa: uma abordagem integrada**. Curitiba: CRV, 2016.

BACHMANN; et al. **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos**. 9º ed. Curitiba, 2017.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004

FERREIRA, P. I., **Gestão por competência**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

NERI, A.; et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. rev. e atual. Campinas, SP: Papyrus, 2008.

MATIAS, J. P. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.