

# **Painel de Governança e Transparência da Funpresp-Jud: Compartilhando informações usando visualização e interação com indicadores por meio da tecnologia de *Business Intelligence***

Marcio Lima Medeiros<sup>1</sup>

Jorge Lustosa e Sergio Cabral<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo visa destacar a necessidade de se construir um sistema de monitoramento de indicadores que facilite o compartilhamento de informações de interesse de participantes e órgãos de governança de um fundo de pensão usando a visualização e interação com *dashboards*, buscando maximizar a execução do planejamento estratégico e definir quais rumos devem ser ajustados. Apresenta uma experiência de aplicação de tecnologia de *Business Intelligence* com uso do modelo *self service* como oportunidade para aprimorar a qualidade da transparência, governança e suporte na tomada de decisões estratégicas e operacionais com base em informações gerenciais e indicadores de desempenho.

**Palavras-chave:** Sistema de Informações, Transparência, Governança, compartilhamento de informações, Indicadores de Desempenho, Gerenciamento Voltado para Resultados, *Business Intelligence*, *Self service* BI, Fundos de Pensão, Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

Atualmente os grandes desafios de renovação do sistema de previdência complementar no Brasil estão ancorados no aprimoramento da governança, transparência e gestão dos fundos de pensão. A ordem do dia requer simplificar processos, inovar, reduzir custos e preparar-se para uma era de menores rendimentos nas aplicações de renda fixa, exigindo maior profissionalismo e governança na gestão de investimentos.

A criação da Funpresp-Jud em outubro de 2013 teve como algumas de suas premissas construir um fundo de pensão moderno com equipe de dirigentes e profissionais qualificados, escolhidos por processo seletivo, equipe enxuta, processos simplificados alinhados a um propósito de inovar o modelo de governança e de gestão

---

<sup>1</sup> Márcio Lima Medeiros é Diretor de Administração do Fundo de Pensão dos Servidores Federais do Poder Judiciário da União, Ministério Público da União e Conselho Nacional do Ministério Público. Atua também como palestrante, instrutor e consultor de gestão, planejamento e governança das corporações.

<sup>2</sup> Jorge Lustosa é assistente de TI, especialista em BI, e Sergio Cabral é coordenador de contabilidade, ambos empregados da Funpresp-Jud, colaboraram para produção do presente artigo e tiveram participação destacada no projeto

de Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), mas manter custos reduzidos para seu funcionamento.

O conceito de governança expressa como é realizada a gestão e o controle da organização como um todo, ou seja, com base em que parâmetros os tomadores de decisão escolhem a melhor cesta de alocação de recursos ou o que deve ser priorizado? Entretanto, percebo que grande parte dos debates em aprimorar a governança dos fundos de pensão concentram-se em reformular os órgãos de governança, o que obviamente é importante, mas há uma lacuna preenchida por poucos debates: como aprimorar a transparência e a qualidade das decisões dos órgãos de governança?

O presente artigo visa destacar a necessidade de se construir um sistema de monitoramento de indicadores que facilite o compartilhamento de informações sobre estatística de participantes e patrocinadores, despesas de funcionamento, receitas administrativas, patrimônio e investimentos de um fundo de pensão, alinhados a um planejamento estratégico institucional.

Não há fórmula mágica, mas sem um sistema adequado de indicadores, certamente a governança seguirá caminhos aleatórios sem segurança para definir os rumos do futuro. Um sistema de monitoramento de informações integrado com uma ferramenta de *Business Intelligence* – BI e o software de gestão negocial permitirá disponibilizar tempestivamente as informações para aferir os resultados alcançados dos indicadores de gestão. A partir de uma análise, cruzamento e segmentação das informações será possível decidir sobre a correção dos rumos de uma estratégia ou na melhor das hipóteses comprovar a eficácia e/ou eficiência da estratégia adotada. É uma metodologia que está relacionada ao conceito de gerenciamento voltado para resultados (*results oriented management* – ROM). Esse conceito tem sido adotado nas administrações públicas de diversos países, especialmente nos de cultura anglo-saxônica (EUA, Austrália, Reino Unido).

### **Construção de Painéis de Transparência e Governança na Funpresp-Jud**

Após uma pesquisa e estudo comparativo entre as soluções disponíveis no mercado, adquirimos a ferramenta *Tableau*<sup>3</sup>, que atende ao conceito de *self service* BI, na Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário – Funpresp-Jud, Entidade Fechada de Previdência Complementar com pouco mais de dois anos de existência e conta com uma equipe enxuta de 25 empregados, incluindo 4 dirigentes e 2 técnicos da área de tecnologia da informação.

---

<sup>3</sup> O Tableau é um software de BI bem avaliado pela consultoria Gartner na publicação do último quadrante mágico. Oferece uma solução robusta de análises rápidas, criação de cenários e construção de painéis de modo simples, arrastando e clicando dimensões de uma base de dados de um software de gestão ou mesmo de um excel.

Dados do consolidado estatístico de dezembro de 2015 da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência indicam que o sistema fechado de previdência complementar conta com pouco mais de 300 EFPC em funcionamento, mas ainda uma grande parte dessas entidades se utiliza de softwares de gestão com poucos recursos de análise associados a planilhas eletrônicas, limitando a prestação de contas, gestão das informações e o monitoramento de resultados.

As planilhas eletrônicas são ferramentas extremamente versáteis, mas possuem limitações de desempenho em grande escala, interface com ERP<sup>4</sup> previdenciários dificultosa, pouca mobilidade de acesso e possibilidade de erro de cálculos ao se incluir/excluir uma linha acidentalmente. Além disso, o acompanhamento da gestão de EFPC fica muito limitado quando não utilizamos ferramentas fundamentadas em tecnologia de BI e nos sujeitamos a uma centena de riscos e problemas operacionais, reduzindo o nível de transparência, prestação de contas, *accountability*, eficácia e eficiência.

A governança das EFPC está diretamente relacionada com a gestão, que compreende a prestação de contas aos participantes, patrocinadores e órgãos estatutários e um modelo de negócio fundado na credibilidade e sustentabilidade de longo prazo para fazer frente aos riscos inerentes à atividade previdenciária.

O projeto para criação de painéis de governança, transparência e de gestão dos resultados da Funpresp-Jud, denominado “Sistema de Informações Gerenciais – SIG-BI, nasceu em novembro de 2015, após a aprovação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação alinhado ao Planejamento Estratégico Institucional, com os seguintes objetivos: i) facilitar o acesso de informações de população de participantes, resultados dos investimentos, receitas e despesas a participantes, patrocinadores e órgãos de governança; ii) proporcionar aos órgãos de governança acompanhar e aperfeiçoar a gestão de metas e indicadores, visando tomada de decisões para execução da estratégia e maximização dos resultados; e iii) criar sistema de monitoramento de desempenho que aperfeiçoe a transparência, prestação de contas, celeridade e inteligência do negócio, gerando aprimoramento nos processos de trabalho e execução da estratégia.

O primeiro passo foi selecionar qual ferramenta de BI atendia às necessidades e especificidades da Funpresp-Jud, considerando uma equipe enxuta e um orçamento disponível bem modesto para esse tipo de investimento. Analisamos a usabilidade e funcionalidades de vários softwares de BI, restando o *Tableau* e *Qlik View* que nos atendiam tecnicamente, mas somente o *Tableau* possuía um modelo de precificação de

---

<sup>4</sup> ERP em inglês *Enterprise Resource Planning* é um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

licenciamento e funcionamento, mesmo adquirindo uma única licença desktop, que possibilitou gerar resultados significativos em pouco mais de 180 dias com a disseminação de uso para dirigentes, conselheiros e participantes. O cronograma de pouco mais de 8 meses abrangeu a construção de painéis de governança para dados de cadastro de participantes e patrocinadores, patrimônio, receitas e despesas.

A originalidade do projeto seria a disponibilização de informações estruturadas com possibilidade de interação e comunicação de forma clara e imediata. Tivemos auxílio de um design interno e estudamos cases produzidos pelo Tribunal de Contas do Município de São Paulo e o painel do servidor disponibilizado em dezembro de 2015 pelo Ministério do Planejamento e Orçamento – Mpog.

O cerne do sucesso do projeto é alinhar tecnologia moderna com visão negocial alinhada à estratégia. O processo de construção de painéis requer a conscientização de um pensamento estratégico no modelo mental de dirigentes e colaboradores. A ferramenta do planejamento estratégico deverá introduzir uma visão sistêmica de médio e longo prazo com a definição de metas e indicadores.

O Grande desafio da Funpresp-Jud foi comunicar as informações contábeis de difícil entendimento para maior parte dos participantes, utilizando histórias interativas que podem ser visualizadas por *dashboards* de indicadores, tornando-as acessíveis sem perder o rigor técnico tampouco extrapolar os limites da Contabilidade como Ciência. Nesse contexto os demonstrativos contábeis ganham nova conotação, abandonando o conceito de simples formalidades descritas em lei para abrir um horizonte de Transparência e Governança das entidades com foco em prestar contas e ao mesmo tempo apoiar decisões dos agentes interessados.

A experiência adquirida na construção dos painéis pela Funpresp-Jud propiciou munir os *Stekaholders*<sup>5</sup> com informações e uma visão 360º das informações da entidade, suas correlações, causas e conseqüências dos principais fatos contábeis.

O Painel de Governança e Transparência da Funpresp-Jud via BI pretende ser capaz de responder a todas as perguntas estruturais da gestão de uma EFPC de maneira rápida e fácil e permitir monitorar os principais indicadores de interesse de participantes, patrocinadores e órgãos de governança. Optamos por construir *dashboards* em 4 dimensões: i) participantes e patrocinadores; ii) receitas iii) patrimônio; e iv) despesas. Construiremos ainda um painel específico para dimensão de investimento que será disponibilizado até o fim de 2016.

---

<sup>5</sup> Stakeholder (em português, parte interessada), é um termo usado em diversas áreas como gestão de projetos, comunicação social (Relações Públicas) administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. Descrição disponível em Wikipédia.

O modelo de tratamento e mineração adotado utilizou informações do banco de dados do módulo previdenciário (informações estatísticas de participantes e patrocinadores) e do módulo contábil (informações de patrimônio, despesas e receitas), ambos do ERP *Trust Solution* utilizado pela Funpresp-Jud.

A modelagem foi construída com base na hierarquia da planificação contábil aplicável a EFPC com o objetivo de consistir e prestar contas de forma fácil e menos técnica de informações registradas nas demonstrações contábeis, permitindo ser adaptada para qualquer outra EFPC, independentemente do ERP utilizado, patrimônio, quantidade de participantes ou patrocinadores.

No caso de informações de cadastro de participantes foram construídas *views* específicas com auxílio dos analistas de tecnologia da empresa responsável pelo nosso ERP. Em relação aos dados de investimento, percebemos a necessidade de avaliar melhor se utilizaremos o modelo baseado na planificação contábil ou construção de *views* específicas de nosso ERP.

O foco dos primeiros painéis foi apresentar informações de interesse e para prestar contas aos participantes com recortes de período, órgão patrocinador, plano de benefícios ou plano de gestão administrativa e tipo de despesa e receita.

O objetivo era minimamente responder um universo de perguntas necessárias ao entendimento e suporte à decisão de qualquer participante ou membro de órgão de governança, separadas por dimensão no quadro a seguir. Esses painéis serão alterados e customizados conforme o avanço e sofisticação das demandas dos usuários. A inclusão de um ou outro dado ou questão é razoavelmente fácil e não requer grandes esforços, desde que o dado solicitado esteja alimentado em nosso ERP ou banco de dados que permita interoperabilidade.

<b>Participantes</b>	<b>Patrimônio</b>	<b>Receitas-Contribuições</b>	<b>Despesas</b>
Quantos participantes temos?	Quanto é o patrimônio do Plano de Benefícios PB?	Quanto é o volume de contribuições mês?	Qual é o valor da despesa mensal?
Qual a participação por patrocinador?	Quanto é o patrimônio do Plano de Gestão Administrativa – PGA?	Qual é o volume de contribuições segregados por participantes e patrocinadores?	Quanto a despesa cresceu?
Quantas adesões temos por mês?	Qual é o montante de Reserva Matemática?	Quanto é o ticket médio?	Quanto é a despesa acumulada de 12 meses?
Como é a evolução do percentual de adesão?	Qual a variação de patrimônio no mês x ou no período específico?	Qual é o volume de portabilidades?	Como está distribuída a despesa?
Como estão distribuídos os participantes por cargo e sexo?	Qual o Resultado dos Investimentos do PB ou do PGA?	Quanto é a arrecadação de receita administrativas?	Quais são as despesas mais representativas?
Qual a idade média?	Qual o volume de recursos por investimento?	Quanto é a arrecadação per capita?	Quanto é a despesa per capta?

## Implantação do *Tableau* e publicação do Painel

Em pouco mais de 60 dias conseguimos produzir painéis com informações de participantes e patrocinadores capazes de consultar, resumir, fazer referências cruzadas, criar hipóteses, visualizar e reportar resultados conforme conhecimento do usuário do painel. Em pouco mais de seis meses, conseguimos mobilizar o interesse da maior parte dos agentes que interagem com a Funpresp-Jud e já produzimos outros *dashboards* com informações de patrimônio, receitas e despesas.

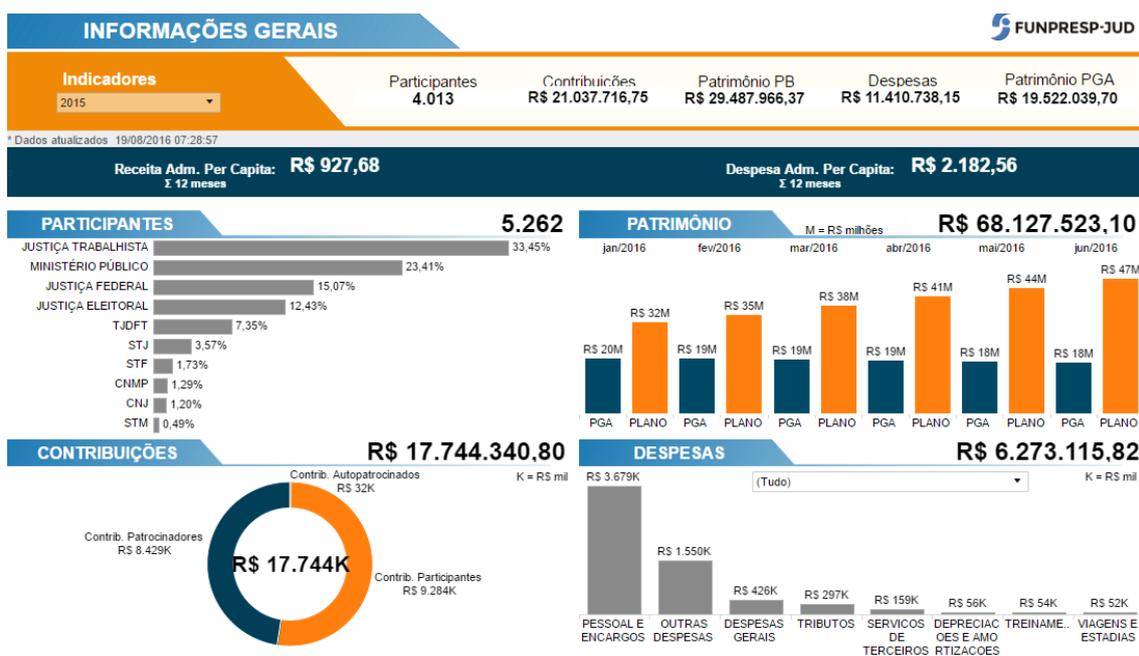


Fig. 1 – Página principal do Painel de Governança e Transparência disponível em [www.funpresjud.com.br/paineldatransparencia](http://www.funpresjud.com.br/paineldatransparencia).

A grande sacada foi construir um Painel de Transparência e Governança da Funpresp-Jud que permite uma consulta e interação fácil para qualquer participante ou membro de um órgão de governança, não requerendo nenhuma habilidade com tecnologia, pois é muito intuitivo. Foi construído de modo a contar uma história da gestão da Funpresp-Jud de modo que ao visualizar e interagir em cada dimensão, o usuário perceba as conexões das informações e reflexo de eventuais decisões.

O objetivo é criar conexões e contextos entre as informações das dimensões, estruturando uma história da gestão com capítulos sobre participantes, patrocinadores, contribuições, patrimônio e despesas conforme pode ser consultado no endereço [www.funpresjud.com.br/paineldatransparencia](http://www.funpresjud.com.br/paineldatransparencia).

A partir da análise e imersão na história desenvolvida no painel de governança e transparência, com visões diferentes a depender da interação de cada leitor, serão realizados questionamentos, identificados padrões e causas não explícitas, gerando

transmissão e compartilhamento de conhecimento de um participante para outro e formação de opiniões com base em dados objetivos.

O painel apresenta uma experiência de aplicação de tecnologia de *Business Intelligence* com uso do modelo *self service* como oportunidade para aprimorar a qualidade da transparência, governança e suporte na tomada de decisões estratégicas e operacionais com base em informações gerenciais e indicadores de desempenho.

A velocidade da implantação e modelagem de painéis em outras EFPC dependerá de vários fatores, dentre eles: qualidade dos bancos de dados, tamanho da organização, expertise dos empregados sobre o negócio, conhecimento sobre indicadores e qualidade da equipe de TI, que precisará trabalhar na modelagem inicial dos dados. Além disso, é fundamental haver um direcionamento e foco sobre o que é prioritário para cada público-alvo, sob risco de perder muito tempo com a criação de painéis essencialmente operacionais e num nível de detalhe desnecessário.

Importante ressaltar que após a implantação do software *Tableau* tenho observado usuários de negócios, que se dedicaram ao uso da ferramenta, são capazes de acessar diretamente os dados e tomar decisões rápidas e eficazes, e, com mais prática, serão capazes de construir relatórios dinâmicos adaptado às suas necessidades, minimizando desperdício de tempo e facilitando a cultura de governança por indicadores. Pessoas com pouco ou nenhum treinamento podem ver e entender os dados mais rápido do que nunca e de maneiras inteiramente novas. E isso é o que faz a diferença.

Outro grande diferencial do *Tableau* é a possibilidade de utilização interna por toda organização e interação com os painéis a partir do *Tableau Reader* (licença gratuita). O Reader é um aplicativo gratuito para computador que você pode usar para abrir, exibir e interagir com as visualizações que já foram criadas no *Tableau Desktop* (licença comprada). Um colega de um departamento cria uma visualização usando o *Tableau Desktop*. Quando a visualização estiver pronta, ele a salva como uma pasta de trabalho em pacote do *Tableau*, um arquivo com extensão "twbx". Em seguida, ele poderá compartilhar esse arquivo com outro colega do mesmo departamento ou de outro departamento, que pode abri-lo com o *Tableau Reader* para exibir a visualização e interagir com os dados, formando convicções e entendimentos. Essa ação cria uma verdadeira sinergia para implantar cultura e um sistema de monitoramento de resultados, minimizando resistências e barreiras.

O *Tableau* funciona a partir de uma tecnologia própria que torna a visualização de dados interativa parte integrante do entendimento dos dados. Ele pode criar inúmeras visualizações, desde gráficos de linhas e barras até mapas e sofisticadas exibições associadas. Essa flexibilidade permite que você entenda os dados de uma forma

completamente nova. Assim, é possível encontrar informações que ficariam perdidas se você tivesse que explorar seus dados com modelos de gráficos rígidos.

Os usuários em pouco tempo desenvolvem expertise e criam experiências com as diversas visões que podem ser construídas a partir do seu próprio computador. São alçados a outro estágio de interpretação e compreensão dos dados com a possibilidade e facilidade de explorar as informações do negócio com o conceito de *self service* BI. Outra vertente é a desoneração do pessoal de TI, embora haja necessidade de pessoal especializado de TI no desenvolvimento e na configuração e modelagem das fontes de dados.

Importante ressaltar que BI é mais que um programa ou ferramenta específica, pois abrange um processo complexo com várias etapas, componentes e análise de informações, mas requer conhecer as necessidades da organização e gestores preparados que conduzam o processo. A tecnologia de BI agrega um conjunto de tecnologias, dentre elas: Data Mining (Mineração de Dados), Data Warehouse e OLAP na composição de um sistema de BI.

### **Comentários Finais**

Indicadores são essenciais para nossa decisão. Desde os primórdios nossas decisões são baseadas em indicadores, tais como: saber a quantidade de comida necessária para resistir a um inverno, ou quanto tempo seria necessário para uma viagem, eram decisões que custavam uma vida, e ainda hoje custam.

Quase sempre temos em nossas mesas diversos números, alguns são até importantes, mas outros do nosso ponto de vista, não. As vezes ficamos até incomodados com informações que não são do “nosso” setor e quando são apresentadas, nos fazem questionar relevância dela em nossas vidas. Mas não se engane, quanto mais vamos ampliando a visão do todo ao invés de parte, vamos tendo experiências e compreendemos como os indicadores estão conectados e como eles nos contam uma história. Mostram quando acertamos, erramos, negligenciamos, procrastinamos e como cada uma de nossas ações afetaram o todo. Quando vamos nos reconciliando com estes números e construindo um pensamento estratégico, eles oferecem cenários para tomada de decisões cada vez mais assertivas e lúcidas.

Para minerar este ouro debaixo de nossos pés, precisamos de ferramentas simples que permitam trabalhar com vários tipos de dados presentes em uma entidade, desde planilhas do Excel a bancos de dados gigantescos alimentados incessantemente dentro das corporações. Precisamos de ferramentas que possibilitem integrar e relacionar a base de dados, refletindo a verdade cristalina do que acontece na organização. O tableau foi uma opção de BI que nos auxiliou a transformar a massa

disforme de dados em indicadores de resultado e de tendência, resultando em um farol num mar de incertezas que nos cercam a cada momento.

A governança por indicadores poderá causar desconfortos no início, mesmo com o uso do *self service* BI, pois há uma preocupação dos colaboradores sobre as consequências de indicadores com resultados abaixo das metas estabelecidas ou quando indicadores expõem erros operacionais. Nesse caso compete a liderança sinalizar e esclarecer os propósitos principais de um sistema de mensuração de identificar as oportunidades de melhorias e concentrar esforços na solução de problemas prioritários.

Durante a implantação de um sistema de mensuração de resultados, cujo prazo dependerá do tamanho e área de atuação da organização, grau de entendimento e comprometimento dos colaboradores, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso e da qualidade dos resultados, mas sim na implantação de cultura que assegure mapear as lacunas de gestão e posso garantir que o uso de um software de BI com possibilidade de *self service* tornará mais célere e qualificado os resultados do seu painel de bordo de governança e transparência.

A governança das organizações carece de um sistema de indicadores de desempenho em todas as dimensões de gestão que possibilite a verificação do desempenho passado, atual e a tendência do futuro. Existem lacunas da gestão que serão identificadas por indicadores de resultado e outras exigirão observar indicadores de tendência.

O sucesso para implantar um sistema de monitoramento de resultados depende do envolvimento de toda a organização. Não pode haver exceções, relaxamentos ou setores dispensados ou descompromissados com a tarefa. Por outro lado, deve haver facilidade, atratividade, automatização e entendimento do propósito de cada informação disponibilizada. Isso é facilitado com a implantação de software de BI num modelo atualmente denominado *self service* BI. Nesse modelo, os usuários conseguem construir painéis com visão de negócios a partir dos dados disponíveis e sem a constante ajuda do departamento de Tecnologia da Informação - TI, reduzindo drasticamente o tempo para responder uma pergunta que levaria no mínimo uma semana após um tradicional relatório ser concluído.

*Self-service* BI é a democratização dos dados. Ele permite que executivos, gestores ou colaboradores acessem visões a partir dos dados disponíveis sem a assistência direta de TI ou equipe especializada de analistas. O principal benefício do *self-service* BI é que ele permite que pequenas, médias ou grandes empresas ou até mesmo departamentos individuais aumentem a eficiência sem sobrecarregar suas equipes de TI ou de desenvolvimento.

Um outro grande avanço com a utilização do *Tableau* foi construir *dashboards* nas dimensões de participantes, patrocinadores, contribuições, patrimônio e despesas conectados que constituem histórias contadas por meio da visualização de indicadores. Os *dashboards* mostram o que está acontecendo, e as histórias explicam o por quê. Foi um jeito leve, atrativo e capaz de criar contexto e significação aos dados para os participantes e membros de órgãos de governança que passarão a utilizar o *dashboards* interativos para questionarem resultados e investigar as suas causas.

Considero que a publicação e utilização de um painel de governança e transparência nos moldes do projeto da Funpresp-Jud é um grande passo e contribuição para aprimorar a transparência e a qualidade das decisões dos órgãos de governança dos Fundos de Pensão.

## Referências Bibliográficas

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, v.70, n.1, p.71-79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, R; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACKINLAY, J; KPSARA, R; WALLACE, M. Como contar histórias com dados: usando visualizações para compartilhar o impacto dos números. Tableau, 2016. Disponível em <http://www.tableau.com/pt-br/learn/whitepapers/data-storytelling-using-visualization-share-human-impact-numbers>. Acesso em 10 de junho de 2016.

MEDEIROS, M.L.; Planejar bem começa com um diagnóstico, 2016, Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/planejar-bem-comeca-com-um-bom-diagnostico/93397/> Acesso em 10 de junho de 2016.

\_\_\_\_\_ ; Governança em céu de brigadeiro ou com nebulosidade: a experiência com *self service* BI, 2016, Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/governanca-em-ceu-de-brigadeiro-ou-com-nebulosidade-a-experiencia-com-self-service-bi/93398/> Acesso em 20 de junho de 2016.

\_\_\_\_\_ ; O que fazer para sua estratégia não derreter como sorvete ao sol?, 2016, Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-fazer-para-sua-estrategia-nao-derreter-como-um-sorvete-ao-sol/96290//> Acesso em 26 de agosto de 2016.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman. 2004.