

C

E



Center for
Effective
Organizations

**What is the Best Way to Design Your
Employees' Jobs?**

**CEO Publication
G 10-10 (578)**

Michael Gibbs

*Booth School of Business
University of Chicago*

Alec Levenson

*Center for Effective Organizations
Marshall School of Business
University of Southern California*

September 2010

Qual é a melhor forma de definir as funções de seus colaboradores?

what is the best way to design your employees' jobs?

Michael Gibbs*
Alec Levenson



Funções e negócios distintos exigem profissionais com habilidades diferentes. O professor de economia da Universidade de Chicago Michael Gibbs e o pesquisador Alec Levenson explicam as vantagens e desvantagens de dois métodos opostos, mas complementares, para a definição de funções dentro das empresas.

Different jobs and businesses require professionals with different skills. Michael Gibbs, Clinical Professor of Economics at the University of Chicago Booth School of Business, and Alec Levenson, Research Scientist at the University of Southern California, explain the advantages and disadvantages of two opposite, yet complementary, approaches used to design employees' jobs.

Michael Gibbs: definição coerente de funções
Michael Gibbs: coherent job designs

* Michael Gibbs é professor de economia da University of Chicago Booth School of Business. Alec Levenson é pesquisador do Center for Effective Organizations da University of Southern California. Este artigo foi fundamentado na pesquisa intitulada "Why Are Jobs Designed the Way They Are?" (em coautoria com Cindy Zoghi), publicada no livro *Research in Labor Economics*, 2010.

* Michael Gibbs is Clinical Professor of Economics at the University of Chicago Booth School of Business. Alec Levenson is Research Scientist, Center for Effective Organizations, University of Southern California. This article is based on the research "Why Are Jobs Designed the Way They Are?" (co-authored with Cindy Zoghi) published in *Research in Labor Economics*, 2010.

Os gestores sempre ouvem que o segredo do sucesso é dar poder aos funcionários (*empowerment*) e colocar em prática a teoria do enriquecimento de cargos (*job enrichment*). Os funcionários devem ter maior poder de decisão sobre suas atividades. Os cargos devem ser definidos de tal forma que um único empregado fica encarregado de muitas funções, ao invés de poucas. Os colaboradores devem ter múltiplas habilidades. Segundo consta, com essas estratégias, é possível reduzir custos e incrementar tanto a qualidade quanto a produtividade. De fato, durante as últimas décadas, registra-se uma crescente tendência de utilização dessas estratégias. Mesmo assim, não são todas as empresas que adotam essa abordagem. Em muitas funções, os empregados não têm autonomia e muitas empresas são bem-sucedidas sem o enriquecimento de cargos. Tanto o aumento da autonomia quanto o enriquecimento de cargos têm seu custo, como maior complexidade de gestão e menor previsibilidade quanto ao que será feito pelos colaboradores e como eles vão agir.

Recentes pesquisas, incluindo a que nós mesmos fizemos, nos ajudam a esclarecer essas questões e nos permitem ver as melhores práticas do ponto de vista de uma lógica transparente. Existem duas abordagens bem diferentes. Ambas são efetivas, porém, com diferentes finalidades e em diferentes contextos. Um gestor experiente não deixaria de levar em conta as duas abordagens, cuidadosamente adequando-as ao processo, à estratégia e à tecnologia da empresa.

Antes de dar atenção às questões envolvendo a autonomia e o enriquecimento de cargos, considere a alternativa, que chamamos de "Definição Clássica de Funções". A primeira análise sobre definição de funções foi feita por Adam Smith em seu livro "A Riqueza das Nações", publicado em 1776. Smith argumenta fortemente a favor dos benefícios da especialização, ou seja, fazer com que seus funcionários enfoquem apenas algumas tarefas. Ocupar-se com poucas atividades significa que, em pouco tempo, o empregado acabará se tornando um perito, contribuindo para o aumento da produtividade. Quanto maior o número de tarefas sob sua responsabilidade, menos chances o colaborador terá de se tornar proficiente em cada uma delas. A expressão "ele sabe um pouco de tudo e muito de nada" é famosa exatamente por essa razão. De modo similar, a especialização não só facilita como também reduz os custos do treinamento dado ao funcionário.

As ideias de Smith foram aplicadas na década de 1920 por Frederick Taylor, o primeiro a se tornar um verdadeiro líder de gestão e consultoria, como pioneiro da engenharia industrial. Dentre outros objetivos, a engenharia industrial analisa o processo do negócio, a fim de descobrir os melhores métodos de produção, ao mesmo tempo em que o cliente é bem atendido e os desejos dos consumidores são satisfeitos. Os empregados são treinados para assimilar esses métodos e executá-los da forma mais ideal possível.

Managers have been told repeatedly that a secret to success is to "empower" workers and use "job enrichment." Employees should be given greater discretion over their work. Jobs should be designed so that one worker performs many tasks rather than just a few. Workers should be "multiskilled." These strategies are said to yield lower costs, and higher quality and productivity. Indeed, there has been a marked trend toward use of these strategies in recent decades. Despite this, not all firms use such an approach. Many jobs lack empowerment, and many firms thrive without job enrichment. Empowerment and job enrichment also have costs, including greater management complexity and less predictability over what workers do, and how they do it.

Recent research, including our own, helps clarify the issues and provides clear logic about best practices. There are two very different approaches. Both are effective, but for different purposes and in different settings. A savvy manager should consider both approaches, matching them to the business process, strategy, and technology carefully.

*Before considering empowerment and job enrichment, consider the alternative, which we call "Classical Job Design." The first analysis of job design was in Adam Smith's *The Wealth of Nations* in 1776. Smith provided a powerful argument for the benefits of specialization – having your employees focus on just a small number of tasks. Doing a small number of things means that the worker quickly becomes an expert, raising productivity. The greater the number of tasks the worker must perform, the less likely is the worker to achieve high proficiency at each task. The phrase "Jack of all trades, master of none" is famous for just this reason. Similarly, specialization makes it easier and cheaper to train the worker.*

Smith's ideas were put into practice by the first real management consultant/guru, Frederick Taylor, in the 1920s, who pioneered industrial engineering. Industrial engineering involves analyzing the business process to find the best possible methods for producing the product, providing customer service, responding to consumer requests, etc. Workers are then trained in those methods and expected to implement them as close to the ideal way as possible.

“Especialização, habilidades limitadas e pouco poder de decisão são exatamente o oposto de autonomia e enriquecimento de cargos.”

Em geral, o que esse processo faz é reduzir a autonomia, nada mais do que isso. Se houve um desenvolvimento de melhores práticas, então, os empregados deveriam ater-se a essas práticas, em vez de procurar alternativas. É essa combinação – especialização, habilidades limitadas e pouco poder de decisão – que chamamos de “Definição Clássica de Funções” (veja tabela na pág. 50). Durante centenas de anos, incluindo o século XX, as empresas foram bem-sucedidas em adotar essa abordagem porque se trata de uma poderosa ferramenta para a implementação de melhores práticas, para tirar proveito da especialização e aumentar tanto a produtividade quanto a qualidade. Observe que especialização, habilidades limitadas e pouco poder de decisão são exatamente o oposto de autonomia e enriquecimento de cargos! Só bem recentemente é que as empresas demonstraram uma nítida tendência de abandonar essa abordagem.

Vamos considerar agora o que chamamos de “Definição Moderna de Funções”. A abordagem mais moderna tem como objetivo a melhoria contínua a partir de seus colaboradores. A lógica por trás dessa abordagem é que os problemas relacionados a determinado processo na empresa, passando pela produção, pelos serviços, pelas vendas e pela distribuição, em geral, somente surgem quando as múltiplas tarefas não são combinadas de forma efetiva. Por exemplo, digamos que dois componentes de determinada máquina não se encaixam e, portanto, causam atrito, reduzem o desempenho e provocam defeitos nas peças. Pode ser que duas ações, visando ao processamento do pedido de determinado cliente, não sejam prontas ou efetivamente integradas, o que leva a um atraso no tempo de resposta e a erros. A abordagem tradicional de desmembrar o processo em ações distintas, permitindo a otimização de cada uma delas e, conseqüentemente, a especialização das funções, poderá causar esses problemas, ou seja, se a integração de ações em todos os processos for algo difícil, exagerar na especialização pode gerar problemas relativos à produção e qualidade.

O problema pode ser resolvido quando o empregado tem suas funções definidas de forma mais ampla, com múltiplas tarefas. Dessa forma, o funcionário vai aprender e gerar ideias de melhorias, ao mesmo tempo em que observa como as peças se encaixam, a fim de criar todo o processo. No entanto, se ele não tiver autonomia, se não lhe for dado poder de decisão, para que possa testar novas abordagens, se ele não tiver a permissão de implementar novos métodos, então, todos os seus *insights* não terão valido a pena. Por último, isso funciona de forma ainda mais consistente se o colaborador conseguir dominar uma ampla gama de competências, incluindo habilidades para resolver problemas. É isso o que significa “Definição Moderna de Funções”, isto é, execução de múltiplas tarefas, autonomia e maior capacitação dos empregados.

“Specialization, narrow skills and low discretion are the opposite of empowerment and job enrichment.”

This process usually leads to less empowerment, not more: if best practices have been developed, workers should follow them rather than come up with alternatives. It is this combination – specialization, narrow skills, and low discretion – that we call Classical Job Design (see Table on pg. 50). Firms successfully used Classical Job Design for several hundred years, including most of the 20th Century, because the approach is a powerful way to implement best practices, benefit from specialization, and increase productivity and quality. Note that specialization, narrow skills and low discretion are the opposite of empowerment and job enrichment! Only recently has there been a noticeable trend away from this approach.

Now let's consider what we call Modern Job Design. The more modern approach is designed for continuous improvement by your employees. The logic behind this approach is that problems in a business process, from manufacturing to services to sales and distribution, often arise when multiple tasks are not combined effectively. For example, two parts in an engine may not fit together well, causing friction, low performance and part failure. Two steps in processing a customer's request may not be integrated quickly or effectively, delaying response time and leading to errors. The traditional approach of breaking the process into discrete steps, optimizing each, and then specializing jobs may actually cause such problems: too much specialization can lead to production and quality problems if integrating across processes is too difficult.

Giving a worker a more broadly defined job with multiple tasks may solve these problems. The worker will learn and come up with ideas for improvement – seeing how the pieces fit together to create the whole process. But the worker's insights will be lost unless the worker is given discretion – empowered – to try out new approaches, and is allowed to implement new methods. Finally, that will work even better if the worker has mastered a more broad set of skills, including problem solving skills. This is Modern Job Design: multitasking, empowerment, and higher skilled workers.

As duas abordagens da Definição de Funções // *The two approaches to Job Design*

	Abordagem Clássica <i>Classical Approach</i>	Abordagem Moderna <i>Modern Approach</i>
Tarefas <i>Tasks</i>	Especializadas <i>Specialized</i>	Multitarefa <i>Multitask</i>
Poder de decisão <i>Discretion</i>	Baixo <i>Low</i>	Autonomia <i>Empowered</i>
Habilidades <i>Skills</i>	Limitadas <i>Narrow</i>	Variadas; Solução de problemas <i>Broad; Problem-solving</i>
Ambiente corporativo <i>Business Environment</i>	Simples Estável Previsível <i>Simple / Stable / Predictable</i>	Personalizado; Mudanças rápidas ou constantes; Turbulento <i>Customized ; Rapid or constant change; Turbulent</i>

A “Definição Clássica de Funções”, no entanto, só traz resultados até o ponto em que for possível entender qual é a melhor forma de gerenciar, antecipadamente, o processo da empresa. Entretanto, se for muito difícil otimizar o processo da organização, a abordagem não terá qualquer efeito. Isso pode ocorrer de diversas formas. Primeiro, o negócio da empresa pode ser muito complexo. Uma fábrica, por exemplo, pode se deparar com ciclos bem curtos de produção e alta demanda de customização. Uma empresa de serviços ou de consultoria pode customizar sua proposta de trabalho em função de cada cliente, o que levaria a uma complexidade potencialmente infinita nas entregas. Quanto maior for a complexidade, menos chances a empresa terá de transformar as melhores práticas em práticas realmente melhores, uma vez que é extremamente difícil aperfeiçoar o processo de forma antecipada. A otimização de métodos pode não funcionar se o negócio mudar. Quanto mais rápida for a empresa em implementar mudanças, menor será o período durante o qual as melhores práticas se tornarão uma vantagem, antes de que a empresa tenha de se ajustar. Tudo isso junto – maior complexidade, imprevisibilidade, mudanças mais rápidas e horizontes de tempo cada vez mais curtos – pode sufocar a eficácia da “Definição Clássica de Funções”. Alinhada a esse ponto de vista, nossa pesquisa mostrou que, nas empresas cujos segmentos dependem muito de Pesquisa & Desenvolvimento e de tecnologia da informação, é muito maior a proporção de funções definidas com base na abordagem moderna.

Classical Job Design works only to the extent that it is possible to figure out the best way to manage the business process beforehand. When optimizing the business process is difficult to do, however, the approach starts to fall down. There are several ways in which this can happen. First, the business may be too complex. A manufacturing firm may face short production cycles and high demands for customization. A service or consulting firm may customize its offers for each customer, leading to potentially infinite complexity in what must be delivered. The greater the complexity, the less likely is it that identified “best” practices will actually be the best ones, as the process is too hard to perfect in advance. Optimizing methods can also break down if the business changes. The more rapidly that a business changes, the shorter the period over which “best” practices will be useful before the firm must re-optimize. Putting all of this together, greater complexity, unpredictability, more rapid change, and shorter time horizons tend to make Classical Job Design less effective. Consistent with this view, in our research we find that firms in industries that are more R&D intensive, and make greater use of information technology, have a higher proportion of jobs that are Modern in design.

These observations help explain the trend toward Modern Job Design. The business environment has changed dramatically in

Essas observações ajudam a explicar a tendência em direção à “Definição Moderna de Funções”. O ambiente empresarial tem passado por mudanças drásticas nas últimas décadas. A tecnologia da informação, a desregulamentação e a globalização aumentaram a concorrência, favoreceram a customização e encurtaram os ciclos de produção. Métodos de fabricação customizada aumentam a complexidade de produtos e de linhas viáveis de produção. A preferência por serviços customizados, utilizando alta tecnologia, produz um efeito similar também em outras indústrias. No mundo em que vivemos, é muito difícil definir melhores práticas para todos os processos da empresa. Mais difícil ainda é definir práticas que poderiam ser consideradas relevantes por muito tempo. Em vez disso, muitas empresas preferem a melhoria contínua por meio da “Definição Moderna de Funções”, a fim de manter uma otimização diária, diante da constante incerteza, da complexidade e das mudanças.

Queremos dizer com isso que a abordagem clássica se tornou irrelevante? De forma alguma. Ainda existem inúmeros processos que são, relativamente, estáveis e que favorecem a engenharia industrial. A UPS nunca deixou de aplicar os métodos de Frederick Taylor no caso dos motoristas que entregam encomendas. Isso faz sentido porque a entrega de encomendas é um processo relativamente simples, que, nos últimos cem anos, sofreu pouquíssimas mudanças (a não ser no que diz respeito à tecnologia da informação, com a qual é possível gerenciar encomendas e planejar rotas). Os restaurantes *fast food* utilizam processos padronizados e inúmeras técnicas da “Definição Clássica de Funções”, visando à uniformização da oferta de produtos em todas as suas franquias. Atualmente, muitas funções das centrais de atendimento têm uma incrível similaridade com funções definidas de forma bem restrita que, cem anos atrás, se tornaram um marco para as linhas de montagem - uma vez que, naquela época, eram consideradas novidade. De fato, a maioria das empresas usa algumas das técnicas clássicas, quando as melhores práticas são conhecidas ou onde a consistência e o controle são importantes.

Assim sendo, temos duas importantes abordagens, ambas com uma lógica econômica convincente, mas que são diametralmente opostas: com a “Definição Clássica de Funções” podemos otimizar o processo por antecipação e implementar, continuamente, essas melhores práticas, ao passo que, com a “Definição Moderna de Funções”, podemos aprender com a melhoria contínua. E foi exatamente isso o que descobrimos em nossa pesquisa. As empresas demonstram ter uma nítida preferência por uma definição “coerente” de funções, utilizando altos níveis de múltiplas tarefas, grande poder de decisão e várias habilidades ou baixos níveis de todas essas características. As empresas não têm a tendência de mesclar diferentes definições de função para o mesmo cargo (por exemplo, combinar níveis de múltiplas tarefas com baixo poder de decisão em um mesmo cargo).

“O executivo inteligente entende a lógica de ambas as abordagens, onde podem ter melhor ou pior desempenho e como mesclá-las de forma estratégica.”

recent decades. Information technology, deregulation, and globalization have increased competition, promoted customization and shortened product cycle times. Customized manufacturing methods increase the complexity of products and product lines that can be feasibly produced. The trend toward high-end, customized service has a similar effect in other industries. In such a world, it is very hard to design “best” practices for all business processes, much less ones that will be relevant for very long. Instead, many firms have turned toward continuous improvement via Modern Job Design, to keep optimizing every day in the face of continuous uncertainty, complexity and change.

Does that mean that the Classical approach is now irrelevant? Not at all. There are still many businesses processes that are relatively stable and conducive to industrial engineering. UPS uses Frederick Taylor’s methods even today for its delivery drivers. That makes sense, as delivering packages is a relatively straightforward process that has hardly changed (except for information technology to manage packages and plan routes) in over 100 years. Fast food restaurants use standardized processes and extensive Classical Job Design techniques to deliver consistent products in all of their franchises. Many call center jobs today bear a striking similarity to the narrowly designed jobs that were the hallmark of the newfangled manufacturing assembly lines a century earlier. In fact, most firms use some Classical techniques, in cases where best practices are known, or where consistency and control are important.

Thus we have two valuable approaches, both with compelling economic logic, which are diametric opposites: Classical Job Design works by optimizing the process in advance and implementing those best practices relentlessly, while Modern Job Design works by learning via continuous improvement. Indeed, this is exactly what we find in our research. There is a strong tendency for firms to adopt “coherent” job designs using either high levels of multitasking, discretion, and worker skills; or low levels of all of them. Firms do not tend to have mixed job designs in the same job (for example, high multitasking combined with low discretion in one job).

“The smart executive understands the logic of both approaches, where they work well or poorly, and how to blend them strategically.”

Então, qual é a melhor abordagem para sua empresa?

Dependendo do seu negócio, talvez ambas possam ser ideais. O segredo é identificar quais funções devem ser definidas, utilizando a abordagem moderna ou clássica. Os graus das múltiplas tarefas e habilidades, além do poder de decisão, podem ser definidos de acordo com cada função. Por exemplo, o trabalho em centrais de atendimento pode ter funções baseadas na abordagem clássica ou na moderna. As funções clássicas de call centers incluem tarefas de *telemarketing* ativo, com base em roteiros totalmente padronizados, medição de produtividade em função do tempo, além de alto índice de supervisão e pouco poder de decisão. Por outro lado, as funções modernas de atendimento incluem atuar como representante de serviços financeiros para grandes clientes. Nesse caso, verifica-se alto índice de poder de decisão, medidas gerais de desempenho a partir da satisfação do cliente, bem como baixo nível de supervisão.

As mesmas opções, no que diz respeito à definição de funções, podem se aplicar a praticamente qualquer tipo de cargo e ocupação. Por exemplo, alguns motoristas que trabalham com entregas fazem rotas estritamente programadas, com rotinas que devem ser seguidas à risca e, portanto, com pouca possibilidade de desvio. Outros, no entanto, têm a autonomia de alterar o processo de trabalho e tomar decisões de acordo com necessidades não previstas do cliente. Ambas as abordagens podem ser encontradas em toda a economia e, até mesmo, em uma única organização. Essa foi uma das principais conclusões da nossa pesquisa, ou seja, as mesmas empresas que, provavelmente, vão demonstrar uma preferência pela definição clássica de funções também tendem a optar pela definição moderna. Porém, tendo em vista a necessidade de ser coerente nos sistemas de apoio organizacional e de RH (gestão do desempenho, comunicação, extensão do controle etc.), a configuração ideal, em geral, requer definições de funções clássicas e modernas separadamente, em diferentes locais. Dessa forma, uma organização pode, prontamente, optar por *call centers* fundamentados na definição de função tanto clássica quanto moderna, porém, em diferentes locais, longe um do outro, a fim de facilitar a gestão dos processos e minimizar as comparações entre os empregados que, nominalmente, têm a mesma função, mas que, na realidade, exercem papéis bem distintos. Com isso, minimizam-se potenciais discórdias entre os funcionários cujas funções são definidas pela abordagem clássica, mas que gostariam de trabalhar em funções definidas pela abordagem moderna.

So, which approach is best for your firm?

Depending on your business, both may be best. The key is identifying which jobs should be designed using the Modern or Classical approach. The degree of multitasking, skills and discretion can be chosen for each job. For example, call center representatives can have either Classical or Modern jobs. Classical call center jobs include outbound telemarketing roles that use totally scripted routines, having very precise time-based productivity measures, and involve a high degree of supervision and lack of discretion. Modern call center jobs include financial services customer representative roles that deal with high net worth clients using high levels of discretion, general customer satisfaction performance measures, and low levels of supervision.

This same range of job design choices extends to almost every type of role and occupation. For example, some delivery drivers have highly engineered routes with prescribed routines and little ability to deviate. Others have the ability to alter work processes and make decisions based on unanticipated customer needs. These same types of contrasts can be found both throughout the economy, and even within the same organization. That is the one of the key findings from our research: companies that are more likely to use Classical job designs are also more likely to use Modern job designs. But because of the need for coherence in the supporting organizational and HR systems (performance management, communication, span of control, etc.), the optimal configuration often means segregating Classical and Modern job designs at different locations. Thus an organization might readily employ both

Como regra geral, não há como utilizar um modelo tipo tamanho único quando o assunto é definir funções. Onde for possível, descubra quais são as melhores práticas e, se necessário, adote uma padronização, a fim de garantir a consistência e o controle. Nessas áreas de sua empresa, implemente as técnicas de definição clássica. Porém, no que diz respeito às áreas que passam por mudanças ou cuja imprevisibilidade ou extrema complexidade dificultaria o total domínio dessas melhores práticas, empregue as técnicas da definição moderna. No caso de funções clássicas, contrate funcionários com menor nível de conhecimento (em relação aos requisitos gerais do cargo), do tipo que não está procurando empregos que sejam intelectualmente desafiadores. Porém, no caso de funções modernas, proceda exatamente da maneira oposta.

Finalmente, assim que as circunstâncias mudarem, procure se adaptar. À medida que seus colaboradores, agora com maior autonomia, prosseguem aprendendo, talvez consigam descobrir as melhores práticas que, mais à frente, poderão ser empregadas em toda a organização. Padronize essas práticas. Ironicamente, isso representa um passo para a abordagem clássica. No entanto, lembre-se de que há um constante empurra-empurra – sua empresa está sempre mudando –, de modo que é altamente provável a necessidade de implementar constantes melhorias em muitas outras áreas de sua empresa.

Em resumo, não há uma única melhor prática para a definição de funções. Existem, sim, duas abordagens bem amplas, cada qual com forte lógica econômica e cada uma delas se encaixa perfeitamente em ambientes corporativos específicos. Mesmo que a opção seja por uma das duas, a outra sempre continuará sendo igualmente relevante. O executivo inteligente entende a lógica de ambas as abordagens, onde podem ter melhor ou pior desempenho e como mesclá-las de forma estratégica, a fim de obter a melhor combinação. ●

Classical and Modern call center jobs, but locate them away from each other to facilitate management of the processes and minimize comparisons between employees who nominally have the same role but who in reality have very different jobs. This would minimize potential discord among those in the more Classically-designed jobs who might prefer the more Modern-designed jobs.

The general rule is that there is no “one size fits all” when it comes to job design. Where possible, figure out best practices. Where necessary, standardize to achieve consistency and control. In those parts of your business, use Classical techniques. In other parts of your business that are changing, unpredictable, or too complex to fully master best practices, employ Modern techniques. For Classical jobs, recruit lower-skilled workers (relative to the general demands for the occupation) who are not looking for a job that is as intellectually challenging. For Modern jobs, do the opposite.

Finally, keep adapting as your circumstances change. As your empowered workers continue to learn, they may be able to come up with best practices that can be deployed throughout your organization, well into the future. Standardize those practices. Ironically, that will be a move toward the Classical approach. However, there is a constant push and pull – your business world is constantly changing, so it is highly likely that there will be plenty of other areas of the business that will still need continuous improvement.

Summing up, there is not one best practice for job design. There are two broad approaches, each with strong economic logic, and each an excellent fit for certain business environments. While there has been a trend toward one, the other will always be relevant too. The smart executive understands the logic of both approaches, where they work well or poorly, and how to blend them strategically to get the best combination. ●

Acesse a versão on-line deste artigo no Portal Entre Líderes:
www.entrelideres.com.br

Access the online version of this article on Entre Líderes Portal:
www.entrelideres.com.br