

JORNAL DE SANTA CATARINA: A construção de uma organização de alta performance

Preparado por Rodrigo Siqueira, da ESPM-RJ¹.

RESUMO

No cenário competitivo atual, em que a disponibilidade e a velocidade de deslocamento de recursos tornam mais difícil a construção de uma vantagem competitiva sustentável pelas empresas, recursos humanos se tornam um diferencial competitivo cada vez mais importante. Essa afirmação é especialmente válida para o meio “jornal”, que é fortemente dependente de pessoas e vem se deparando com ameaças crescentes no ambiente externo. A solução para prosperar nesse cenário é transformar definitivamente o capital humano do Jornal de Santa Catarina em seu principal diferencial competitivo, levando-o à alta performance. Este caso apresenta o desafio de transformar o “Jornal de Santa Catarina” em uma organização de alta performance, apresentando um caminho a percorrer no desenvolvimento de processos de gestão de pessoas e de desenvolvimento de pessoal. O estudo tem por objetivo trabalhar o conceito de gestão de pessoas como estratégico para a prosperidade dos negócios e estimular o pensamento analítico por meio da formulação de plano de transformação organizacional com foco no desenvolvimento de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE

Equipes de alta performance. Processos de recursos humanos. Capital humano. Cultura organizacional. Gestão de pessoas.

2008

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Introdução

No cenário competitivo atual, em que a disponibilidade e a velocidade de deslocamento de recursos tornam mais difícil a construção de uma vantagem competitiva sustentável pelas empresas, recursos humanos se tornam um diferencial competitivo cada vez mais importante.

Essa afirmação é especialmente válida para o meio “jornal”, que é fortemente dependente de pessoas e vem se deparando com ameaças crescentes no ambiente externo. A solução para prosperar nesse cenário é transformar definitivamente o capital humano do Jornal de Santa Catarina em seu principal diferencial competitivo, levando-o à alta performance.

Essa transformação, que exige uma mudança na cultura da organização a partir da introdução de um novo valor, “gestão de pessoas”, passa inicialmente pela implementação de uma série de processos de RH, que são pré-requisitos para as ações voltadas ao salto para a alta performance.

O presente Estudo de Caso desafia os leitores a formularem uma proposta para a transformação do Jornal de Santa Catarina em uma organização de alta performance. Sua estrutura segue apresentando-se o contexto organizacional: o grupo ao que o jornal pertence e sua trajetória até 2008. Depois, abordam-se os ambientes interno e externo do Jornal, destacando-se os pontos de principal interesse a este estudo de caso. Uma breve fundamentação teórica sobre o conceito de organização de alta performance é então apresentada para, ao final, deixarmos o desafio aos estudantes desse estudo de caso.

O Contexto Empresarial

O Grupo RBS

O Grupo RBS foi fundado em 1957, tendo comemorado seu cinquentenário em agosto de 2007. A empresa teve início com a associação de Maurício Sirotski Sobrinho, seu fundador, à Rádio Gaúcha. Nesses últimos 50 anos o Grupo RBS fez diversas aquisições e lançamentos de veículos de comunicação nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, estando hoje constituído por 64 unidades de negócios: 18 emissoras de TV aberta, duas emissoras de TV comunitária, um canal de TV segmentado (Canal Rural), 26 emissoras de rádio, oito jornais (sendo um deles o Jornal de Santa Catarina, tema deste trabalho), quatro portais de internet, uma editora, uma gravadora, uma empresa de logística, uma empresa de marketing e relacionamento com o público jovem e uma fundação.

Em todos os mercados onde atua, a empresa é líder de audiência e leitura com seus veículos, num universo de mais de 16,7 milhões de habitantes e PIB de R\$ 230 MM. O IPC (índice de potencial de consumo) dessa região é o segundo maior do país (11,87%), seguido do Rio de Janeiro (11,71%) e Minas Gerais (9,42%), tendo São Paulo à frente (32,42%). (Fonte: IBOPE 2004).

Desde sua fundação, o Grupo RBS tem adotado um modelo de gestão familiar. Depois da morte de seu fundador, em 1986, sucedeu-o na presidência da empresa seu irmão e, anos mais tarde, seu primogênito. Em 2002 a RBS deu início a um processo de profissionalização da gestão, com a contratação de Pedro Parente para o cargo de vice-presidente executivo, responsável por toda a operação da empresa.

O Grupo RBS sempre teve o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários como um de seus valores. Mas esse desenvolvimento, e a gestão de pessoas de uma maneira mais ampla, foram marcados por um dos traços culturais característicos da empresa: o baixo nível de formalização dos métodos e processos de negócios.

Com o início da gestão profissional, a implantação de métodos e processos foi definida

como uma prioridade de atuação. Esse passo foi inicialmente marcado pela implantação do “Orçamento Matricial de Despesas”, que tinha por objetivos a implantação de um maior controle na gestão de despesas do grupo e a obtenção de reduções expressivas nos custos fixos. O sucesso e os resultados obtidos por essa primeira proposta motivaram a empresa a dar novos passos nessa direção, iniciando a implantação de processos e métodos também na gestão de pessoas.

Dentre os processos relacionados a pessoas implantados nos últimos quatro anos é possível citar: o gerenciamento por diretrizes (método de cascadeamento de metas, similar ao BCG, desenvolvido pelo INDG), a formalização do processo de remuneração e de avaliação de desempenho dos executivos e a implantação de um processo sistemático de pesquisa de clima organizacional.

A implantação de todos esses processos foi realizada com sucesso. Mas há uma observação a ser feita: com exceção da pesquisa de clima, todos os demais se restringiram às esferas mais elevadas da pirâmide organizacional, tendo alcance limitado.

Dentro de cada unidade de negócio do grupo, a implantação de processos relacionados à gestão de pessoas fica sob responsabilidade do gestor local. Nesse caso, a eficácia da implantação dos processos é medida a cada dois anos, pelos resultados da pesquisa de clima. Os executivos da empresa têm metas específicas relacionadas aos resultados da pesquisa de clima de sua unidade como um de seus indicadores de desempenho individual.

O Jornal de Santa Catarina

O Jornal de Santa Catarina foi fundado em 20 de setembro 1971 na cidade de Blumenau por um grupo de empresários locais. Em 1992, o jornal foi adquirido pelo Grupo RBS e passou a fazer parte do seu portfólio de veículos de comunicação.

Os primeiros 10 anos do jornal sob gestão da RBS não trouxeram os resultados esperados. Apesar dos altos investimentos realizados, o “Santa”, como o jornal é carinhosamente conhecido na região de atuação, não apresentou indicadores econômicos compatíveis com os demais veículos de comunicação do grupo.

A partir desse histórico de maus resultados, se fez necessário um grande “turnaround” na gestão, o que foi realizado em 2002. Essa mudança estava alinhada com o processo de profissionalização da gestão que estava acontecendo no Grupo RBS naquele momento e significou um passo importante rumo a indicadores de desempenho mais favoráveis.

A evolução dos resultados no período de 2002 a 2007 foi notória. O jornal terminou o ano de 2007 com um crescimento de receita de 56% e um crescimento de resultado operacional de 106% comparado ao ano de 2002, quando o processo se iniciou.

Os resultados alcançados foram positivos, mas ainda insuficientes para colocar a rentabilidade do Jornal de Santa Catarina em linha com aquelas obtidas pelos demais jornais da RBS. A busca por eliminar esse gap de rentabilidade, aliada à série de desafios que vem sendo impostos ao negócio “jornal” pelas mudanças no ambiente externo, reforçam a importância da gestão de pessoas como um dos principais pilares de sustentação do crescimento nos resultados.

Hoje, o Jornal de Santa Catarina possui um total de 198 funcionários sendo que desse total, 36 atuam diretamente como gestores de pessoas. A tabela abaixo ilustra o total de funcionários divididos por áreas funcionais do jornal:

Área	Funcionários
Comercial	49
Circulação	52
Redação	49
Industrial	30
Logística	2
Gestão (RH, Adm, Finanças e TI)	16
TOTAL	198

Tabela 1 – Total de funcionários.

Estudo dos Ambientes

Ambiente Interno

Algumas características da empresa são de particular interesse para esse estudo de caso. A primeira delas é que se trata de um tipo de negócio cujos resultados dependem muito mais das pessoas e de seu desempenho do que de processos operacionais de negócios. Essa característica fica evidente quando se analisa a concepção do produto (grande número de jornalistas que começam o trabalho “do zero” todos os dias), a venda de espaços publicitários (equipes de vendas em negociação com clientes na rua) e o relacionamento com clientes (equipes de telemarketing em contato diário com assinantes e prospects).

Da constatação acima concluímos que o negócio “jornal” é intensivo na utilização de pessoal e fortemente dependente da qualidade e atitude do capital humano para o alcance de seus resultados.

A segunda característica relevante é que já estão implementados, no Jornal de Santa Catarina, alguns dos instrumentos que visam influenciar positivamente no desempenho dos funcionários. Todas as equipes de vendas têm um componente variável importante em sua remuneração mensal e a integralidade dos funcionários está apta a receber bônus anuais, sempre condicionados ao alcance de metas.

A terceira característica relevante é que, apesar da existência dessas ferramentas de incentivo, não há dentro da empresa uma cultura de valorização da “gestão de pessoas”. Essa característica é claramente percebida pela ausência de processos básicos de gestão de pessoas (como estabelecimento de objetivos e avaliação de desempenho) para todos os funcionários, pela falta de um programa formal de capacitação de gestores em técnicas de gestão de pessoas e pela avaliação da dimensão “Liderança” nos resultados da pesquisa de clima organizacional.

A análise da realidade da empresa mostra que faltam alguns processos básicos de gestão de pessoas no sistema operacional do Jornal de Santa Catarina. Notadamente, é possível mencionar a ausência de uma formalização da descrição de cargos (o que inclui a missão, responsabilidades e competências exigidas) e de um processo regular de contratação de objetivos e avaliação de desempenho. Essas ausências são sintomas de uma baixa valorização da gestão de pessoas na cultura organizacional do jornal.

O impacto dessa carência fica evidenciado numa análise mais detalhada dos resultados da dimensão “Liderança” da última pesquisa de clima organizacional apresentados na tabela 2. Nesses resultados é possível perceber lacunas de desempenho em questões relacionadas à ausência de uma cultura organizacional voltada à gestão de pessoas (itens 22, 25 e 26) e à ausência de processos formais de gestão de pessoas (item 20).

Jornal de Santa Catarina		
Pesquisa de Clima Organizacional		
Dimensão: LIDERANÇA		
Item	Descrição	Avaliação
16	Seu gestor imediato aceita críticas e sugestões?	77,9
17	Você conhece as metas e objetivos da sua Unidade?	84,6
18	Recebe informação sobre o que é esperado do seu trabalho?	77,3
19	Você conhece a estratégia e as metas da RBS?	76,5
20	O gestor avalia seu trabalho e o orienta sobre como melhorar?	73,2
21	Há relação de confiança e respeito entre o gestor e a equipe?	76,0
22	Considera seu gestor um modelo e fonte de aprendizado?	71,3
23	Seu gestor mobiliza a equipe na busca de objetivo comum?	74,7
24	Seu gestor dá autonomia necessária para realizar atividades?	80,7
25	Você se sente reconhecido e valorizado pelo seu gestor?	67,4
26	Seu gestor lhe proporciona oportunidades de aprendizado?	71,6

Tabela 2 – Pesquisa de clima organizacional.

Vale destacar que a ausência dessa cultura de gestão de pessoas não impediu o jornal de obter o crescimento positivo dos últimos anos. Mas certamente é um fator limitante da sustentabilidade desse crescimento.

Ambiente externo

Ao mesmo tempo em que o Jornal de Santa Catarina precisa continuar crescendo seus resultados para se colocar no mesmo patamar de rentabilidade dos demais jornais do Grupo RBS, ele está submetido a um ambiente externo de negócios que em nada o auxilia nessa missão.

O negócio “jornal” como um todo se encontra fortemente desafiado por dois fatores externos relevantes: a queda no índice de leitura entre os jovens e a chegada de novas mídias, especialmente aquelas relacionadas à Internet e aos dispositivos móveis. É notório o impacto da concorrência indireta nesse segmento.

Adicionalmente, a queda nos índices de leitura tem o potencial de se traduzir em quedas na circulação do jornal, o que diminui a atratividade do veículo para o mercado anunciante. E a chegada das novas mídias aumenta o nível de competição dos veículos tradicionais por investimentos publicitários, o que não vem apresentando crescimento expressivo nos últimos anos.

Literatura

Pessoas como fonte de vantagem competitiva

Num cenário de competitividade crescente no mundo dos negócios, muito mais do que simplesmente sobreviver, as empresas precisam crescer e prosperar. Quando adicionamos a essa necessidade de crescimento um ambiente externo cada vez mais instável, em que ameaças e oportunidades surgem a todo instante, fica evidenciada a importância de as empresas estarem preparadas para lidar continuamente com a mudança.

Mais do que estar preparadas para reagir quando demandadas, as empresas de sucesso provocam a mudança de forma proativa. Como observa MANDELLI (2003), numa analogia ao corpo humano, “esperar que as doenças aconteçam para que se busque um tratamento efetivo não parece ser o melhor caminho em ambientes competitivos. Portanto, encaramos os proces-

sos de mudança empresariais como fatos naturais”.

As empresas estarão tão mais preparadas para lidar de maneira proativa com os processos de mudança quanto mais estratégica for sua liderança. HITT (2001:456) define liderança estratégica como sendo “a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário”. Segundo ele, “os líderes estratégicos devem aprender como influenciar eficientemente o comportamento humano num ambiente incerto”.

Outra característica marcante desse ambiente competitivo é que as empresas têm à sua disposição recursos cada vez mais semelhantes, sejam eles financeiros, materiais, tecnológicos ou humanos. Isso torna cada vez mais difícil a criação e sustentação de vantagens competitivas baseadas em recursos tangíveis e reforça a importância das pessoas como fonte de vantagem competitiva sustentável. Como afirmam Wenger & Snyder, citados por HITT (2001:456), “... à medida que a dinâmica da competição se acelera, as pessoas talvez sejam a única fonte verdadeiramente sustentável de vantagem competitiva”.

Quando as empresas passam a encarar as pessoas como fonte de vantagem competitiva e como um recurso de capital, que demanda investimento constante e atenção estratégica, faz sentido falar em capital humano como diferencial competitivo.

As empresas podem ter expectativas diferentes em relação à importância, ao desempenho e à qualidade de seu capital humano em função do ramo de negócios em que atuam e de sua capacidade de obter vantagens competitivas a partir de outras fontes de recursos.

Uma empresa do ramo da mineração, por exemplo, que constrói sua vantagem competitiva a partir da fonte de recursos naturais, não depende de maneira tão intensa de seu capital humano para atingir resultados de negócio, como uma indústria de bens de consumo imersa num ambiente fortemente competitivo.

Quanto maior a dependência da empresa em relação ao desempenho do capital humano para obtenção de resultados de negócio, maior a importância que a gestão desse capital assume na escala de prioridades da empresa e maior a exigência em relação ao seu desempenho.

A partir da leitura dos textos de MANDELLI é possível inferir uma escala de desempenho do capital humano, baseada em quatro estágios de evolução: desempenho adaptado, suficiente, condicionado e livre.

O desempenho adaptado do capital humano é aquele fruto de uma relação baseada exclusivamente em “comando-controle”. Trata-se do ponto em que as pessoas fazem exclusivamente o que lhes é determinado, sem nenhuma agregação de valor. Nessa situação o desempenho do capital humano é uma desvantagem competitiva para a empresa.

O desempenho suficiente do capital humano é aquele em que as pessoas não se superam, mas também não comprometem o resultado da empresa. Para as empresas menos dependentes da performance deste capital, o desempenho suficiente basta para o alcance de seus resultados de negócios. Talvez seja possível incluir nessa categoria empresas do ramo de mineração, produtoras de commodities agrícolas, concessões de manutenção de rodovias.

O desempenho condicionado equivale a uma performance maior. Ele é obtido a partir da aplicação de ferramentas de condicionamento de desempenho, como metas, remuneração variável e bônus, no sistema operacional da empresa. As empresas que adotam esse tipo de ferramentas são aquelas que têm uma maior dependência do desempenho de seu capital humano para o alcance de melhores resultados de negócio. Incluem-se nessa categoria todas as empresas prestadoras de serviço, as indústrias de bens de consumo. O desempenho condicionado faz as pessoas fazerem algo.

Finalmente, o desempenho livre é aquele almejado pelas empresas fortemente de-

pendentes da performance de seu capital humano e aquelas que querem ou precisam encarar esse capital como fonte de vantagem competitiva sustentável. O desempenho livre faz as pessoas quererem fazer algo.

Organizações de alta performance

Organizações de alta performance são aquelas que obtêm o desempenho livre de seu capital humano. O desenvolvimento de uma organização de alta performance pressupõe a existência de ferramentas e processos básicos de gestão de pessoas, sobre os quais irão se apoiar ações voltadas ao salto para a alta performance. MANDELLI (2007) destaca que “qualquer organização com desempenho aquém do esperado pode, utilizando ferramentas tradicionais, condicionar a performance humana e melhorar o nível dos resultados, mas certamente não chegará à alta performance somente com esse condicionamento”. Ele avalia ainda que apenas quando as pessoas sentem que seu desempenho é livre e se empenham para atingir suas metas é que os resultados superiores se tornam autossustentáveis. Adicionalmente, segundo MANDELLI (2007), é impossível montar uma organização de alto desempenho livre sem que os fatores de condicionamento estejam plenamente instalados e funcionando como infraestrutura de manutenção de posição e resultados.

As organizações de alta performance possuem algumas características básicas que as diferenciam das demais organizações:

- As pessoas sentem que o desempenho é livre.
- As pessoas fazem diferença de forma voluntária.
- As pessoas estão aglutinadas em torno de uma causa nobre, que agrega valor a todos.
- As pessoas constroem seus próprios desafios.

Fundamentalmente, percebe-se nessas organizações o capital humano fazendo a diferença, com altos níveis de comprometimento e desempenho.

A análise de equipes de alta performance permite identificar alguns elementos-chave presentes em seu sistema operacional, na atuação de seu corpo gerencial e em seu clima de trabalho, condições necessárias para se atingir esse estágio de performance.

1. Altos níveis de confiança: é preciso haver confiança da empresa nas pessoas, das pessoas na empresa e das pessoas nas pessoas. Algumas atitudes gerenciais são pré-requisito para a construção desses níveis de confiança:

- a. Alto grau de autonomia para as pessoas (delegação de responsabilidades);
- b. Baixos níveis de interação chefe-subordinado baseada no modelo comando-controle;
- c. Baixíssimo nível de complacência com o desempenho baixo.

2. Presença constante de reconhecimento: foco naquilo que as pessoas trazem de positivo. Além das formas tradicionais, como prêmios e remuneração extra, dar alta visibilidade para as pessoas com alta performance é uma forma eficaz de reconhecimento.

3. Comunicação irrestrita: manter as pessoas informadas a respeito de tudo o que se passa e envolvê-las nos processos decisórios elevam a performance. A habilidade dos líderes em usar os canais informais de comunicação e a comunicação direta com as bases são formas de aumentar sua eficácia.

4. Presença de valores sólidos: muito mais do que uma lista de valores pregada na parede, é necessária a vivência cotidiana dos valores da organização por sua liderança de forma que eles sejam compreendidos e assimilados por toda a organização.

5. Preocupação legítima com as pessoas: foco não apenas nos métodos e processos de gestão de pessoas, mas num entendimento aprofundado do perfil de motivação de cada funcionário para que se possa inspirá-los a obter o melhor desempenho.

6. Fortes componentes de sociabilidade e colaboração: como menciona MANDELLI (2007), a sociabilidade aparece muitas vezes de forma espontânea, mas a colaboração é ação gerencial.

A construção de uma organização de alta performance é um processo difícil, trabalhoso e que exige uma verdadeira revolução na qualificação gerencial da empresa. Na prática, é preciso que o corpo gerencial tenha uma atuação alinhada com o conceito de “gestores além da hierarquia”.

Gestores além da hierarquia

Gestor além da hierarquia, segundo MANDELLI (2001), “é o perfil de gestor que valoriza as pessoas e os processos de desenvolvimento próprio e dos outros, com o objetivo de capacitar a equipe para que cresça profissionalmente”.

Esse é o perfil de gestor capaz de inserir em sua equipe os elementos-chave mencionados no item anterior e, conseqüentemente, transformá-la numa equipe de alta performance. Ao garantir altos níveis de confiança e de autonomia, além dos demais elementos, ele consegue se desocupar de atividades meramente operacionais e concentrar sua atuação naquilo que realmente vai fazer diferença para a obtenção da alta performance: desenvolvimento da equipe e inovação (de produtos e processos).

A atuação do “gestor além da hierarquia” deve se basear em três pilares centrais:

- Formar, de maneira constante, uma equipe com risco compartilhado, ou seja, uma equipe em que as pessoas fazem suas próprias definições, têm iniciativa, compartilham riscos, e onde todos se preocupam com o rumo da equipe.
- Promover o desenvolvimento contínuo das aptidões individuais dos subordinados, compartilhando com eles os riscos da tomada de decisões.
- Formar e determinar, em conjunto com a equipe, a visão de futuro do processo.

Uma organização de alta performance é acima de tudo aquela na qual as pessoas estão envolvidas por uma causa nobre, sentem que o desempenho é livre e optam, voluntariamente, por construir seus próprios desafios.

Percebe-se que alguns elementos-chave estão presentes no cotidiano de organizações de alta performance: altos níveis de confiança (com baixa complacência), reconhecimento abundante, comunicação ampla e transparente, vivência cotidiana dos valores organizacionais, preocupação legítima com as pessoas e altos níveis de sociabilidade e colaboração.

Esses elementos são obtidos pois os gestores atuam como “gestores além da hierarquia”, ou seja, trabalham com foco “desenvolvimentista”. Essa atuação é sustentada pela construção de equipes que assumem e compartilham riscos e constroem uma visão comum de futuro.

Desafio

Bruno Watté², gerente geral do Jornal de Santa Catarina, tem por objetivo transformar em um prazo de dois anos a empresa em uma organização de alta performance.

Ao analisar a realidade anteriormente descrita, fica evidente a dificuldade de compatibilização de todas as demandas exigidas para o Jornal de Santa Catarina.

² Para conhecer um pouco mais de Bruno Watté, veja o anexo 1. Watté foi um dos ganhadores do concurso CEO do futuro promovido pela revista Você S.A.

Por um lado, há uma necessidade de manutenção da velocidade de crescimento dos resultados de negócio para se colocar nos mesmos patamares de rentabilidade dos demais jornais do Grupo RBS e por outro lado há ameaças concretas sinalizadas por mudanças no ambiente externo de negócios, que tendem a dificultar o objetivo proposto.

Já a análise do ambiente interno sinaliza uma forte dependência em relação ao capital humano, que apesar de ter contribuído fortemente para a melhoria dos resultados, não vem sendo gerido da maneira mais eficaz.

Diante desse cenário, o que fazer para transformar o jornal de Santa Catarina em uma organização de alta performance por meio de uma mudança em seus processos de gestão de pessoas?

Questões para discussão

1. Em que estágio de desempenho humano o Jornal de Santa Catarina se encontra hoje? Justifique sua resposta com embasamento teórico de acordo com a perspectiva de Mandelli.
2. Qual a condição sine qua non para salto do atual estágio de desenvolvimento para uma organização de alta performance?
3. Trace um plano de ação, com ênfase em processos de recursos humanos, que façam a empresa estar transformada em uma organização de alta performance no prazo de dois anos.

Não esqueça que o plano de ação deve contemplar, no mínimo:

- Fomentar a cultura de gestão de pessoas na empresa;
- Estabelecer processos básicos de gestão de pessoas;
- Fomentar a colaboração entre as diversas áreas do jornal;
- Um plano de transformações dos gestores do jornal em gestores “além da hierarquia”.

REFERÊNCIAS

- HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. Administração Estratégica. São Paulo: Thomas Learning, 2003.
- MANDELLI, Pedro. Construindo uma organização de livre desempenho. Revista DOM, Belo Horizonte, n.03,p.88-95, jul./out.2007.
- MANDELLI, Pedro et al. A disciplina e a arte da gestão de mudanças. São Paulo: Editora Campus, 2003.
- MANDELLI, Pedro. Muito além da hierarquia: revolucione sua performance como gestor de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- WENGER, E.C; SNYDER W.M. Communities of practice: the organizational frontier. Harvard Business Review, n.78, p.139-144, 2000. apud HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. Administração Estratégica. São Paulo: Thomas Learning, 2003.