

A estratégia das empresas familiares

Risco de insolvência na Sucessão Empresarial



“

Enfrentar a realidade num **processo de autoconsciência** é a etapa primeira e fundamental no caminho do *sucesso pessoal* e *empresarial*



oceanoAZUL
Speakers Agency

Paulo Jorge Madeira
Professor Doutor no ISVOUGA
Management PhD
Consultor 4BGrowUp

Sumário

INTRODUÇÃO

Contexto da sucessão empresarial

A realidade da sucessão em Portugal

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Declínio do desempenho organizacional

Determinantes do desempenho organizacional

Desenvolvimento da crise organizacional

Momentos de revitalização do desempenho

Causas do declínio do desempenho organizacional

Padrão comum da empresa em declínio organizacional

Consequências disfuncionais do declínio organizacional

RISCO DE FALÊNCIA NA SUCESSÃO

Risco de falência durante o processo de sucessão

GUIA DE ORIENTAÇÃO

Prevenir o declínio do desempenho organizacional



OceanoAZUL
Speakers Agency

INTRODUÇÃO

Contexto da sucessão empresarial
A realidade da sucessão em Portugal



oceanoAZUL
Speakers Agency

Contexto da sucessão empresarial

“A passagem do bastão da liderança do fundador-proprietário para o Sucessor que será um membro familiar ou um membro não familiar, isto é, um gestor profissional.



O processo de transmissão do negócio em empresas de cariz familiar tem sido apontado como **a fase mais crítica no ciclo de vida do negócio** deste tipo de empresas



oceanoAZUL
Speakers Agency

É o **princípio da continuidade sustentável do negócio** que está em causa!

Contexto da sucessão empresarial

“ Na Europa aponta-se que:

- 700.000 empresas passam de testemunho para a nova geração todos os anos;
- 2,8 milhões de pessoas e respetivos postos de trabalho estão envolvidos nestes processos

Estudos da Comissão Europeia (2001) apontam ainda para que aproximadamente

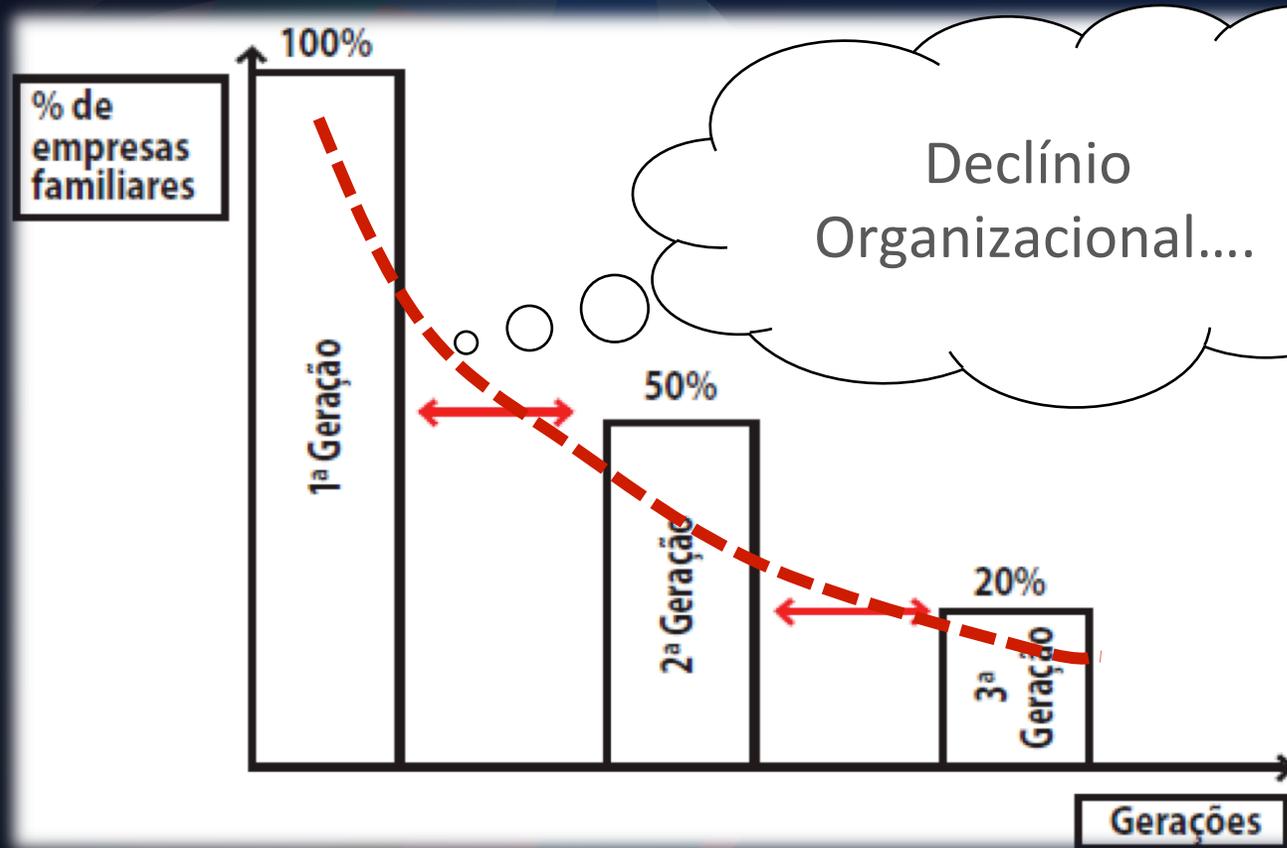
“ **30%** das empresas numa situação de transferência ***estão à beira da falência*** devido a uma má preparação da sucessão → **RISCO DE FALÊNCIA /**

INSOLVÊNCIA



oceanoAZUL
Speakers Agency

A realidade da sucessão em Portugal



Taxa de Mortalidade das Empresas Familiares em Portugal

Num contexto nacional em que as *empresas familiares* são a forma empresarial predominante no tecido empresarial – das 350 mil sociedades, **80% são familiares**



oceanoAZUL
Speakers Agency

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Declínio do desempenho organizacional e risco de falência/
insolvência

Determinantes do desempenho organizacional

Desenvolvimento da crise organizacional

Momentos de revitalização do desempenho

Causas do declínio do desempenho organizacional

Padrão comum da empresa em declínio organizacional

Consequências disfuncionais do declínio organizacional



oceanoAZUL
Speakers Agency

Declínio organizacional...*nenhuma empresa entra em falência de um dia para outro*

“ O declínio é considerado pelos gestores como **uma crise de baixo nível** que nunca provoca ações corretivas até que a situação alcance o ponto que o lobo está à porta

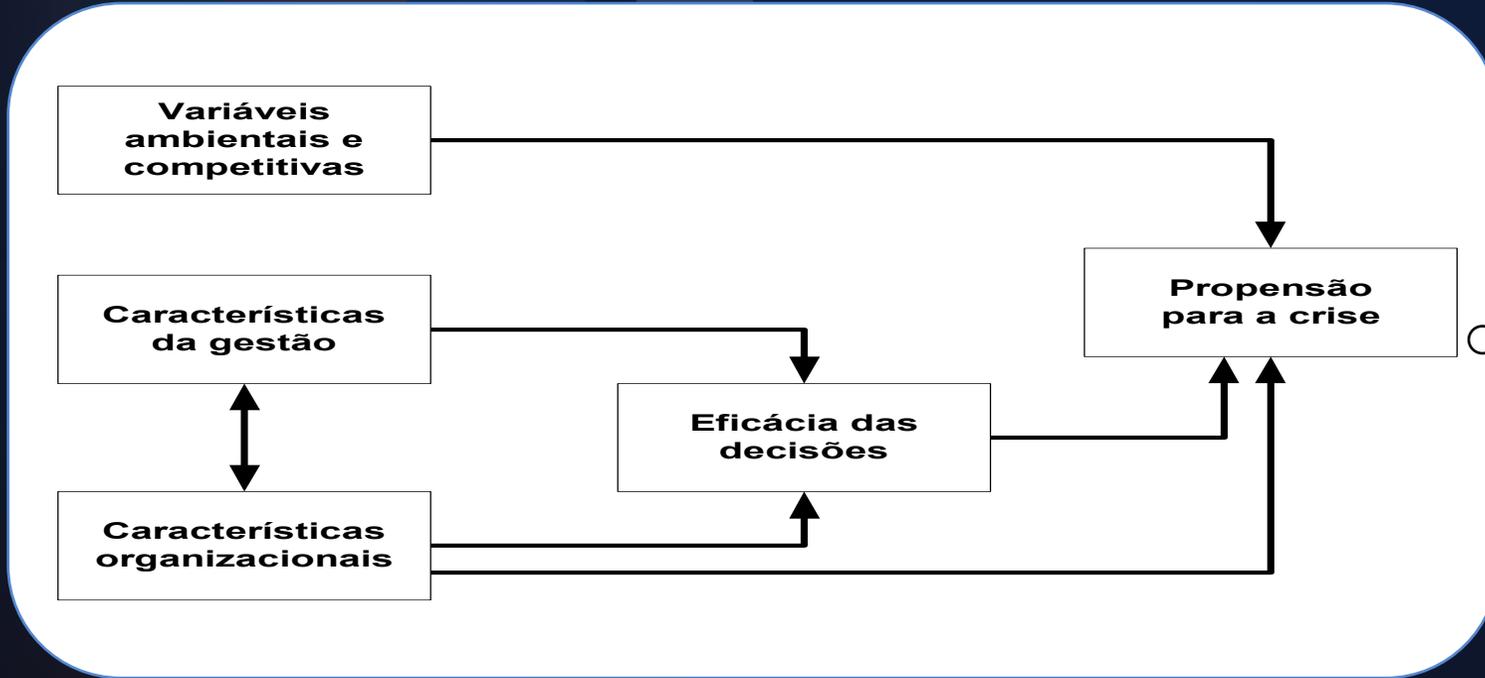
“ Todas as empresas têm um determinado **grau de suscetibilidade para a crise** –
“*The forces causing decline are present, to some degree, in all firms*” Slatter et al (2006, 53)



oceanoAZUL
Speakers Agency

Declínio organizacional

...nenhuma empresa entra em Falência de um dia para outro



O processo de Sucessão é suscetível de proporcionar a crise de baixo nível



oceanoAZUL
Speakers Agency

Declínio do desempenho organizacional

“Uma organização entra em estado de declínio quando **falha em antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar, ou adaptar-se** às pressões externas e internas que ameaçam a sua sobrevivência no longo prazo.....

O declínio do desempenho organizacional **significa um incremento do risco de falência empresarial do ponto de vista da gestão**, que se traduz na lenta degradação durante vários anos consecutivos do desempenho organizacional....



oceanoAZUL
Speakers Agency

Desempenho pode ser definido como o *conjunto de características ou capacidades de comportamento* e rendimento de um indivíduo, produto, sistema, empreendimento ou processo, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas

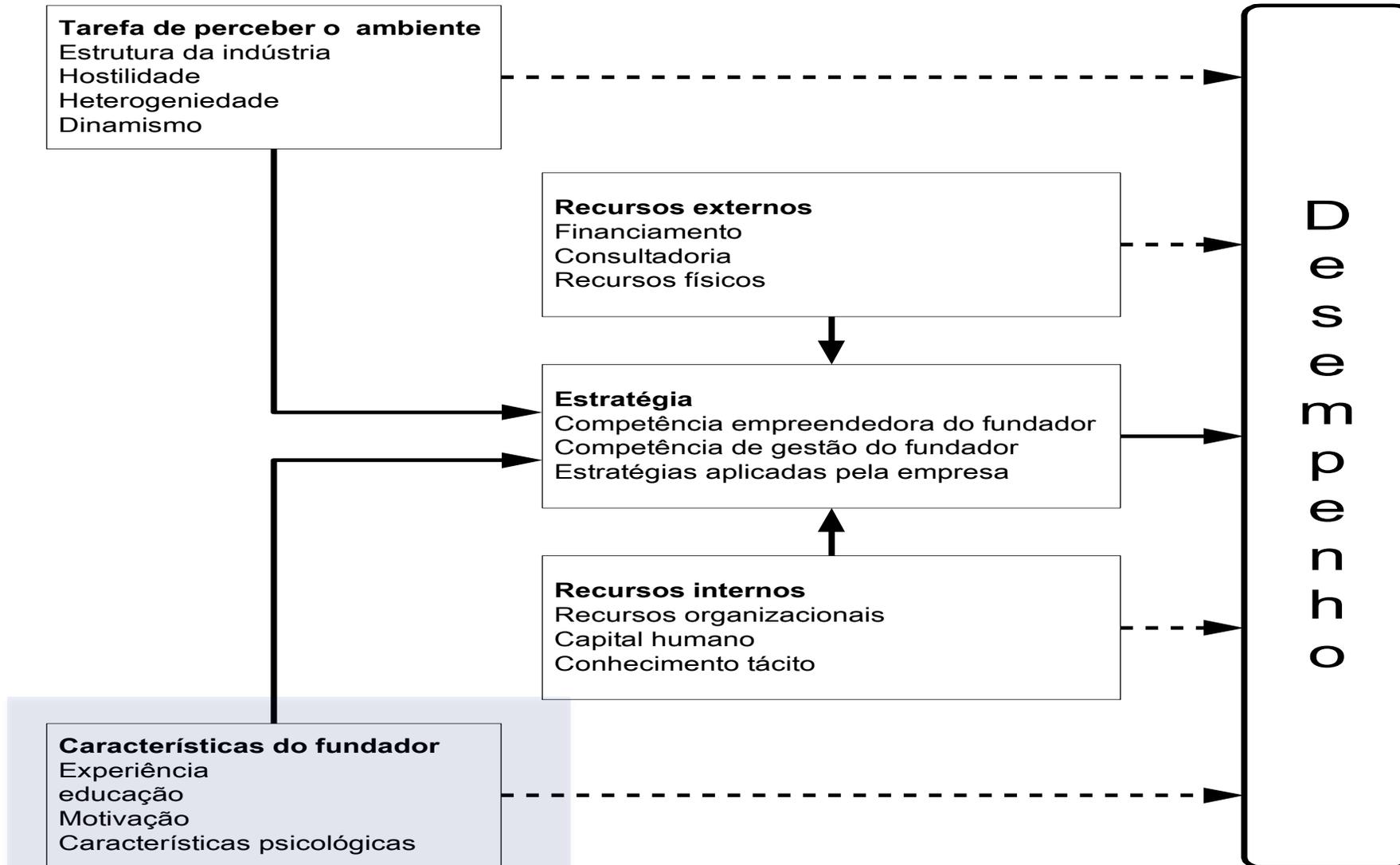
Declínio do desempenho organizacional

“ O declínio do desempenho pode não ameaçar no imediato viabilidade financeira da empresa, mas tem um sério impacto na **competitividade**, na **confiança do cliente** em relação à empresa e na **moral dos empregados**”

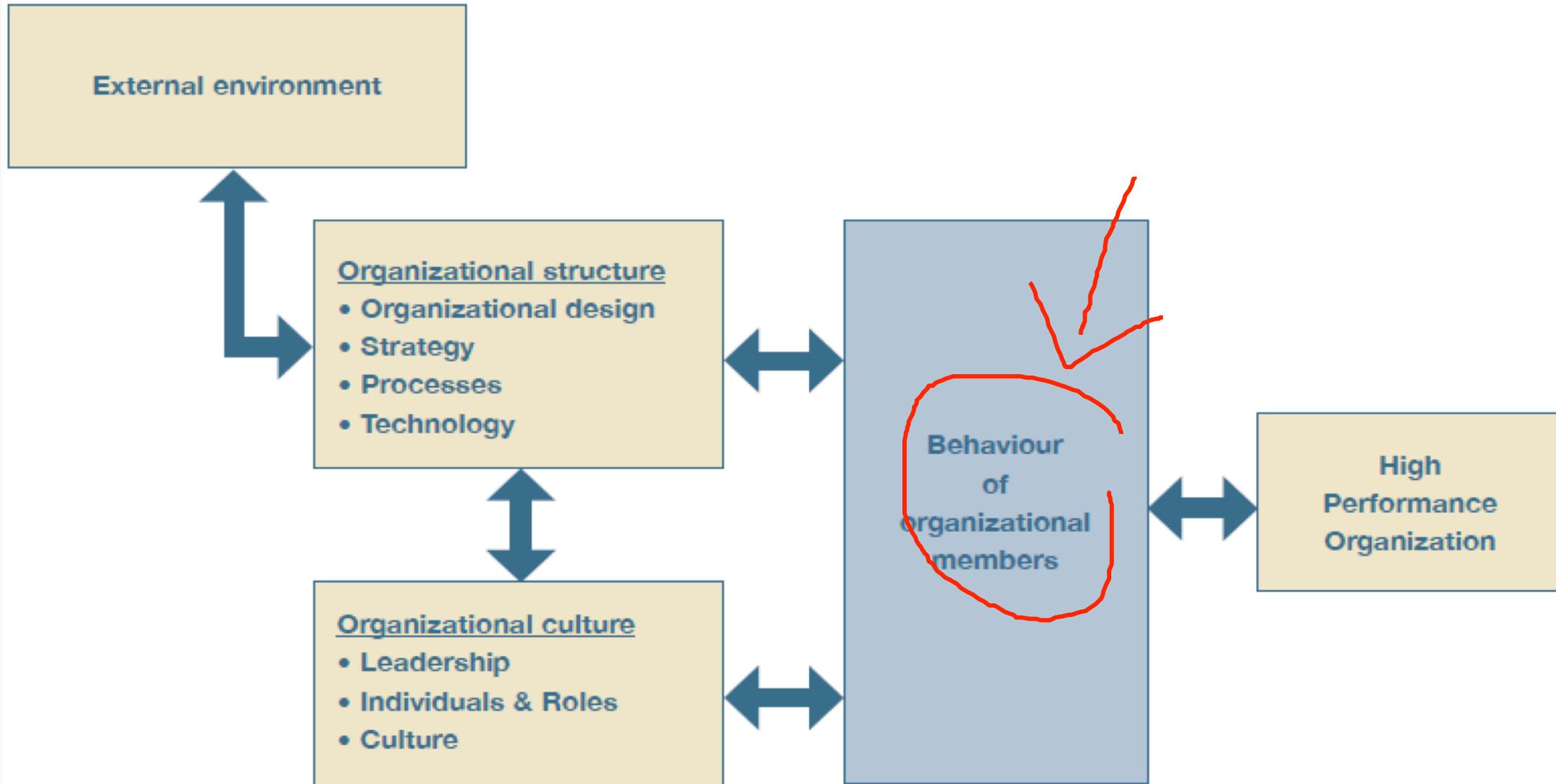


oceanoAZUL
Speakers Agency

Determinantes do desempenho organizacional



Determinantes do desempenho organizacional



In Wall , A. (2008). The Secret of High Performance Organizations

Determinantes do desempenho organizacional

“Existem 3 categorias de fatores que identificam o declínio do desempenho organizacional:

–Indicadores de resultados económico-financeiros

(lagging performance Indicators)

meras expressões históricas do desempenho desenvolvidas em relatórios de gestão e contas: volume de negócios, margens, resultados, indicadores de rentabilidade e equilíbrio financeiro e estrutura financeira...



oceanoAZUL
Speakers Agency

Determinantes do desempenho organizacional

– **Os primeiros sinais de alerta** - *Early warning signals* – KPI - *os sintomas*

expressões colaterais do desempenho traduzidas em indicadores de ação - *leading performance indicators* - e podem ainda ser medidas objetivamente: nível de satisfação dos clientes, nível de inovação, número de novos produtos introduzidos, custos unitários das atividades,...



oceanoAZUL
Speakers Agency

Determinantes do desempenho organizacional

– **Determinantes do desempenho** – *drivers of performance* –
as causas

Estes são as **reais causas da motivação do desempenho dos gestores e da organização** escondidas dentro da vida emocional, i.e., a **Dinâmica Operacional** da empresa.

São geradores (+) ou bloqueadores do desempenho (-).

altera o **determinante** >

altera o **comportamento** >

altera o **desempenho** >

altera a **ação** na linha da frente junto do cliente



oceanoAZUL
Speakers Agency

Determinantes do desempenho organizacional

Leading Performance Drivers

Geradores (+) / Bloqueadores (-) de
Drivers of performance

Balanço: Activos (Passivos)

Função Crítica

GESTÃO DO DESEMPENHO

Visão do Futuro
Definição de Metas
Planos de Acção
Comunicação dos Planos
Compreender a Contribuição Pessoal
Decisões Implementadas

GESTÃO DE TALENTOS

GESTÃO DE TALENTOS

Atração e Recrutamento

Desenvolvimento de liderança

Retenção

Outplacement

Desenvolvimento de Planos Individuais

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Implementação de memórias

CRESCIMENTO RENTÁVEL

Crescimento
Focalização num crescimento rentável

ORIENTAÇÃO CENTRADA NO CLIENTE

Comunicação com o cliente
Melhoria do serviço ao cliente
Experiência com o cliente
Conhecimento das necessidades do cliente

INOVAÇÃO

Encorajamento da inovação
Determinação pela Inovação

Gerador/Bloqueador

Demonstração de Resultados: Ganhos (Perdas)

Perfil de Vitalidade do Negócio

> 30 sintomas negativos (blockers) => falta de vitalidade

Questões

- 1 Existe um rumo definido e claro a seguir pela empresa a médio o longo prazo (3-5 anos)
- 2 São estabelecidos objectivos «smart» e metas globais pelo menos anualmente:
- 3 São definidos planos de acção anuais atribuídos a responsáveis com responsabilidades
- 4 As nossas metas anuais são claras para os nossos empregados
- 5 A nossa contribuição pessoal é definida mensurada e reconhecida
- 6 A quase totalidade das decisões tomadas são implementadas nos prazos definidos

10 Nós conseguimos atrair e recrutar os melhores empregados da região

11 O desenvolvimento da liderança mediante formação externa ou interna é uma prática

12 Nós conseguimos estimular a retenção dos melhores empregados

13 Quando alguém é despedido asseguramos o apoio na obtenção de outro emprego

14 Desenvolvimos planos de progressão individual (pelo menos mediante mais responsabilidade)

17 É implementada mensalmente uma memória na realização de tarefas

18 A empresa tem crescido em termos de volume de negócios e instalações nos últimos três anos

19 Quando ganhamos negócios o lucro tem sempre que ser assegurado em cada transacção

20 Utilizamos diversos meios de comunicação com o cliente para recolher informação: carta, pessoal, site e email

21 Possuímos um plano de melhoria constante do serviço ao cliente

22 Procuramos desenvolver actividades (workshops) em conjunto com os nossos clientes

23 Realizamos inquéritos e contactos pessoais para conhecer melhor as necessidades dos clientes

24 Estimulamos a melhoria contínua dos processos e produtos junto dos clientes

25 A nossa agenda de trabalho semanal prevê tempo para pensar em formas de inovar e melhorar produtos e serviços

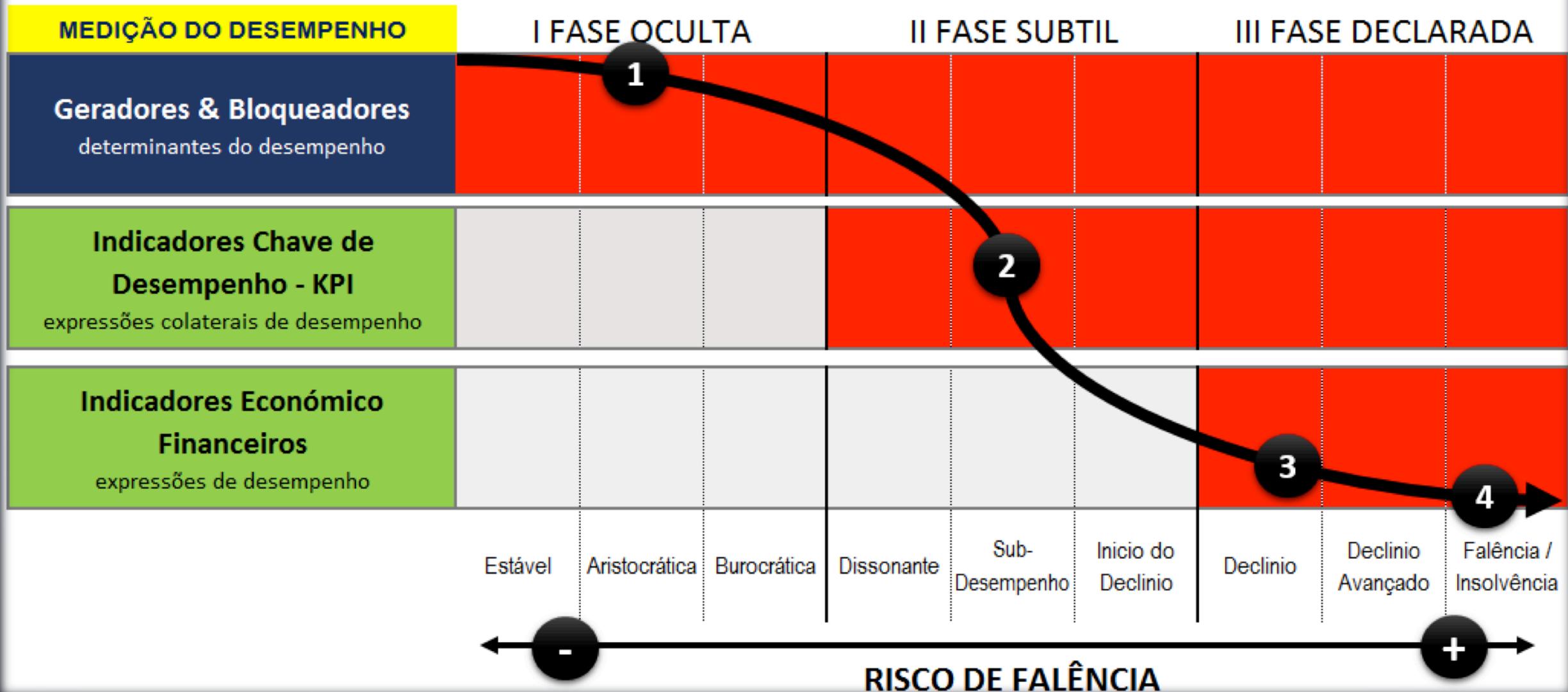
Determinantes do desempenho organizacional

| Gerador/Bloqueador | Demonstração de Resultados: Ganhos (Perdas) |
|--|---|
| DETERMINAÇÃO ORGANIZACIONAL | Necessidade de consenso Determinação na busca da solução (<i>move to</i>) Determinação na busca da resolução (<i>move</i>) Confiança na Gestão Estabelecimento de metas Entusiasmo |
| RECONHECIMENTO DO TRABALHO | Comunicação de Refazer trabalho (<i>Re work</i>) Qualidade da avaliação do trabalho Apreciação e reconhecimento do trabalho |
| RESPONSABILIDADE | Responsabilidade paritaria Frequência da prestação de resultados Coação para cumprimento de prazos |
| ASSERTIVIDADE CORPORATIVA/ENERGIA | Assertividade dos gestores Entusiasmo dos gestores Competição entre os gestores |
| COMPROMETIMENTO DOS GESTORES | Comprometimento dos gestores Comprometimento em relação aos colegas Comprometimento em relação à empresa Comprometimento com o crescimento como |
| GRAU DE ABERTURA DA GESTÃO | Confiança dos funcionários nos Gestores Grau de <i>Empowerment</i> |
| ADAPTABILIDADE | Rapidez de adaptação Vontade de mudança Comprometimento com a Mudança Entusiasmo com a mudança Iniciação da mudança Velocidade de mudança Resistência à mudança |

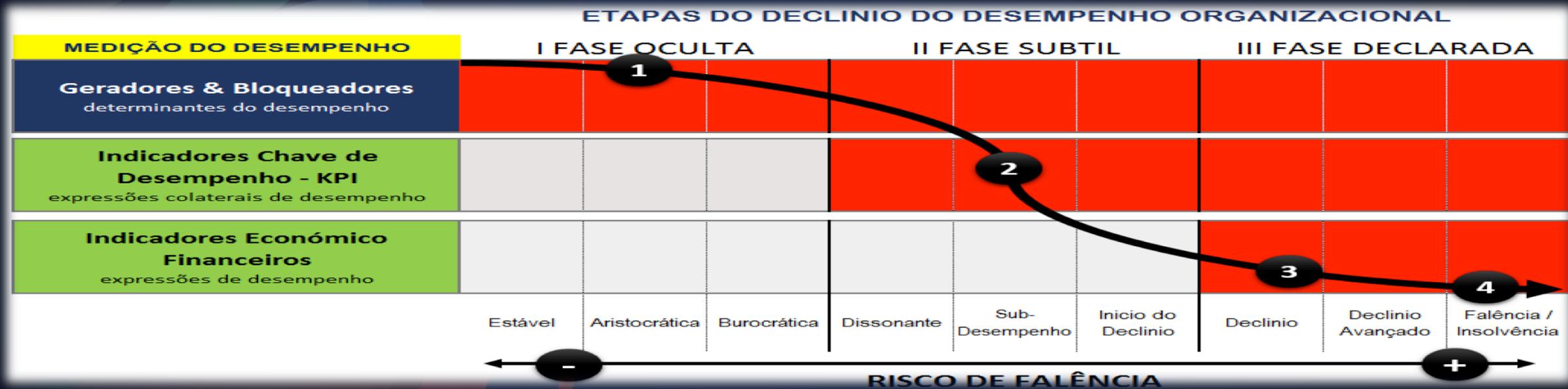
| | |
|--|--|
| EFICÁCIA ORGANIZACIONAL | Success Momentum Consistência de cronograma de actividades Centrada nos problemas Centrado no essencial que gera rendimento |
| COOPERAÇÃO / COMPETIÇÃO INTERNA | Cooperação entre os gestores Resolução de conflitos Desempenho de tarefas com sucesso (Agilidade organizacional Agradabilidade (<i>Agreeableness</i>) <i>Blame Fixing</i> Burocracia Camaradagem Auxílio mútuo entre colegas Comunicação vertical Comunicação horizontal Preocupação com os empregados Assumir riscos |
| AMBIENTE CRIATIVO | Criatividade - pessoa Criatividade - ambiente de trabalho Mudança cultural Conhecimento dos clientes |
| CENTRADO NO CLIENTE - Pessoas | Orientação para agradar os clientes Orientação dar qualidade aos clientes Orientação para prestar serviços aos |
| ORGANIZAÇÃO CENTRADA NO CLIENTE | Cumprimentos de prazos Propensão para a delegação Busca de eficiência das tarefas Segurança dos empregados Empreendedorismo Avaliação |

Desenvolvimento da crise organizacional

ETAPAS DO DECLÍNIO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

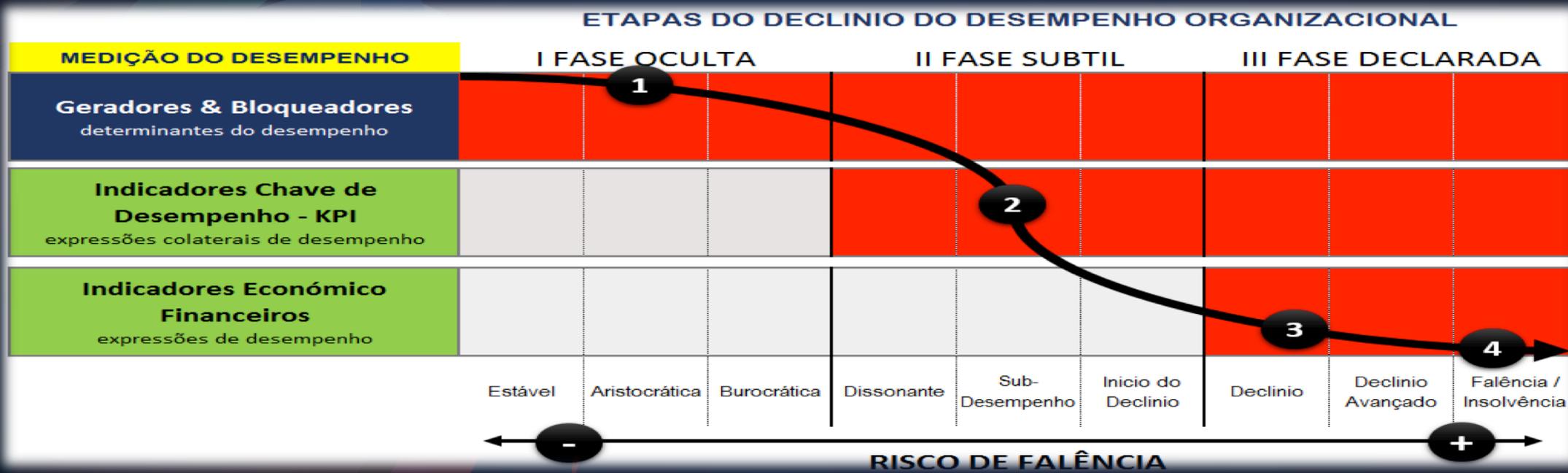


Desenvolvimento da crise organizacional



| FASE | | Comportamento |
|------|--|--|
| 1 | Negação da crise | complacência – sinais completamente ignorados |
| 2 | Crise escondida | a crise é reconhecida à distância – acredita-se que desaparecerá não há necessidade de atuar |
| 3 | Início da desagregação da organização | algumas ações são tomadas mas a necessidade de agir é subestimada |
| 4 | Colapso Organizacional | Incapacidade de atuar |

Momentos de revitalização do desempenho



Revitalização Completa da Empresa

| | | | | Sucesso | Fracasso | | |
|----------|----------|---|--------------------------------------|---|----------|-----|--------------------------|
| 1 | Fase I | Mudar os determinantes do desempenho | Custo Baixo, Compensação Elevada | Recuperação Preventiva <i>Preemptive Turnaround</i> | 900 | 100 | Visível apenas de dentro |
| 2 | Fase II | Mudar determinantes de desempenho + KPI's | Custo Elevado, Compensação Razoável | Revitalização do Negócio <i>Business Correction</i> | 90 | 10 | Visível de fora |
| 3 | Fase III | Mudar Tudo | Custo Muito Elevado, Sem Compensação | Recuperação Classic <i>Turnaround / Workout</i> | 10 | 90 | Visível a todos |
| 4 | Fase IV | Resgate do Negócio - <i>Business Rescue</i> | Custo Muito Elevado, Sem Compensação | Plano de Recuperação Judicial | 10 | 900 | Visível a todos |

Causas do declínio do desempenho organizacional

- Comportamento e tomada de decisão do gestor que não se guia pelas “regras” da teoria clássica da gestão – vulgo **má gestão**. Esta fundamenta-se essencialmente em aspetos comportamentais (Bibeault, 1999):
 - **incompetência** - os problemas normalmente devem-se ao comportamento/personalidade das pessoas;
 - **visão estreita dos seus líderes** – muitas empresas promovem uma pessoa a uma posição de topo porque este teve sucesso numa área funcional estreita; e
 - **falta de disciplina** – passar o tempo a efetuar as coisas que gostam em vez de fazerem as coisas que deveriam ser feitas. Afetando os métodos de gestão e conseqüentemente a atuação estratégica.



oceanoAZUL
Speakers Agency

Causas do declínio do desempenho organizacional

- Regras de um só homem – autocracia
- Falta de profundidade na gestão – consequência da autocracia
- Problemas relacionais com a mudança na gestão – consequência da autocracia
- Equipa de gestão desequilibrada
- Uma função financeira fraca
- Um quadro de direção pouco participativo



Ocean AZUL

Speakers Agency

Causas do declínio do desempenho organizacional

Quando a gestão é fraca, facilmente se cometem erros, quer por omissão quer decisões erradas, que conduzem ao declínio.

Os **erros vitais de omissão** podem-se manifestar sob a forma de:

- a) Fracasso em responder adequadamente às mudanças de mercado
- b) Controlo interno inadequado
- c) Falta de esforço de marketing
- d) Inércia organizacional

Os **erros vitais cometidos** podem ser classificados em:

- a) Excesso de expansão e diversificação
- b) “mania das vendas” e
- c) Uma política e gestão financeira desastrosa
- d) “Grandes Projetos”



oceanoAZUL
Speakers Agency

Padrão comum da empresa em declínio organizacional

- Falta de focalização no binómio produto/mercado;
- Produtos relativamente indiferenciados; e
- Uma estrutura de custos mais elevada que os seus principais concorrente



oceanoAZUL
Speakers Agency

Consequências disfuncionais do declínio organizacional

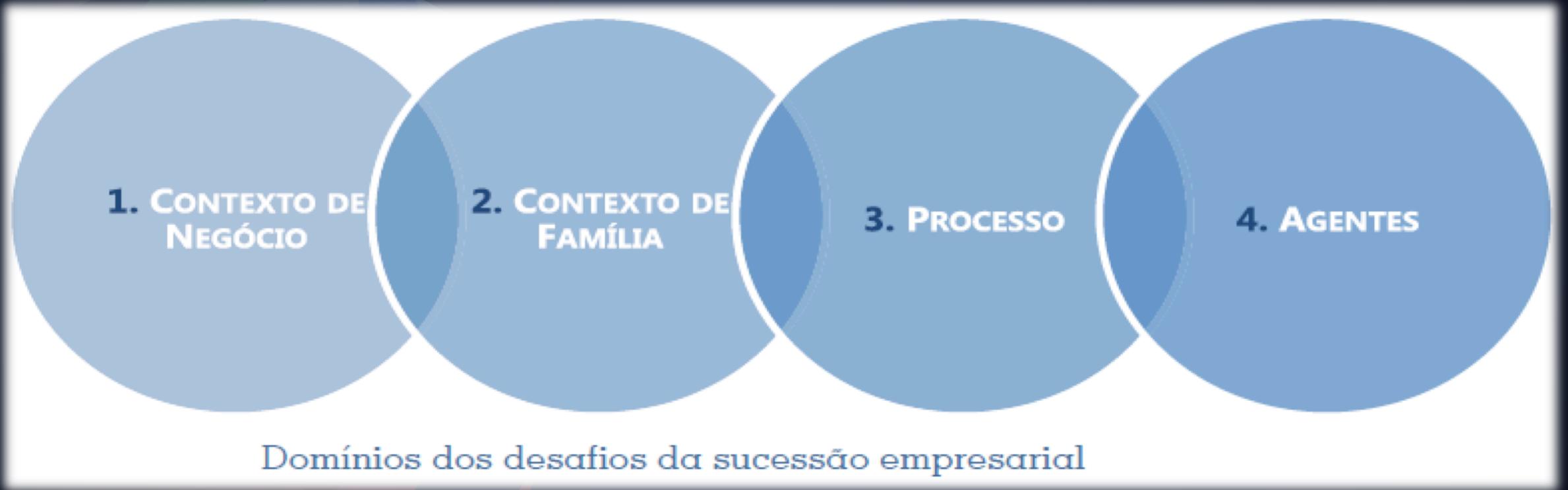
| Atributos | Explicações |
|--|---|
| Centralização | A tomada de decisão é passada para um nível superior, a participação diminui, o controlo é enfatizado |
| Não existe planeamento de longo prazo | As crises e as necessidades de curto prazo conduzem o planeamento estratégico |
| Inovação truncada | Não existe experimentação, aversão ao risco e cepticismo acerca de actividades “ <i>non-core</i> ” |
| Bodes expiatórios | Os líderes queixam-se das ameaças e incertezas |
| Resistência à mudança | Conservadorismo e protecção conduzem à rejeição de novas alternativas |
| Rotação de Pessoas | Os líderes mais competentes abandonam primeiro causando uma anemia na liderança |
| Nível de moral baixo | Poucas necessidades são satisfeitas e o fugir à “luta” é predominante |
| Abrandamento da actividade | Os recursos não afectados (v.g. novos projectos) são usados para encobrir despesas operacionais |
| Pluralismo fragmentado | Organização de grupos de interesse especiais que passam a ter mais voz activa |
| Perda de credibilidade | Os líderes perderam a confiança nos subordinados |
| Cortes sem critério | No sentido de minimizar o conflito conduz a tentar igualar os cortes uniformemente |
| Conflito | A competição pelo domínio do controlo predomina quando os recursos são escassos |

RISCO DE FALÊNCIA NA SUCESSÃO



oceanoAZUL
Speakers Agency

Risco de falência durante o processo sucessão



oceanoAZUL
Speakers Agency

Risco de falência durante o processo sucessão

1. CONTEXTO DE NEGÓCIO

• PLANOS DE CONTINGÊNCIA

A maioria das empresas não possui prevenção de cenários – plano de contingência – para o processo de sucessão, sendo que é um assunto que nem tão pouco é considerado importante pela esmagadora maioria.



oceanoAZUL
Speakers Agency

Risco de falência durante o processo sucessão



| Processo de Sucessão | Risco de Falência Causa de Insolvência |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">Plano de Contingência | <ul style="list-style-type: none">Ausência de um rumo estratégico - PlanejamentoMá Gestão (bloqueador de desempenho) |



oceanoAZUL
Speakers Agency

Risco de falência durante o processo sucessão

- **DESCENTRALIZAÇÃO, COMUNICAÇÃO E PARTILHA**

Continua a ser difícil para um “patrão” abdicar de um modelo de gestão centralizado, principalmente em questões importantes para o sucesso do negócio

| Processo de Sucessão | Risco de Falência Causa de Insolvência |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Descentralização, Comunicação e Partilha | <ul style="list-style-type: none">• Incapacidade de delegação de autoridade• Regras de um homem só (bloqueador de desempenho) |



Risco de falência durante o processo sucessão

• A SUCESSÃO – REFLEXOS NA VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Grande parte (65%) dos responsáveis das organizações que participaram no Projeto promovido pela AEP sobre este tema da Sucessão nas Empresas, **não concorda que este processo coloque em causa a viabilidade do negócio**. Somente 11% dos inquiridos considera este aspeto

“ prioritário. Embora seja uma atribuição de prioridades relativa e não absoluta, não deixa de ser um valor pouco expressivo, podendo a realidade nacional ser de facto preocupante, já que **pode ser um indicador de que o tecido empresarial português está a gerir a curto prazo**, sem olhos postos no futuro, ou seja, na continuidade do negócio.

| Processo de Sucessão | Risco de Falência Causa de Insolvência |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• A sucessão – reflexos na viabilidade do negócio | <ul style="list-style-type: none">• Continuidade sustentável do negócio• Má gestão - visão de curto prazo (bloqueador de desempenho) |

Risco de falência durante o processo sucessão

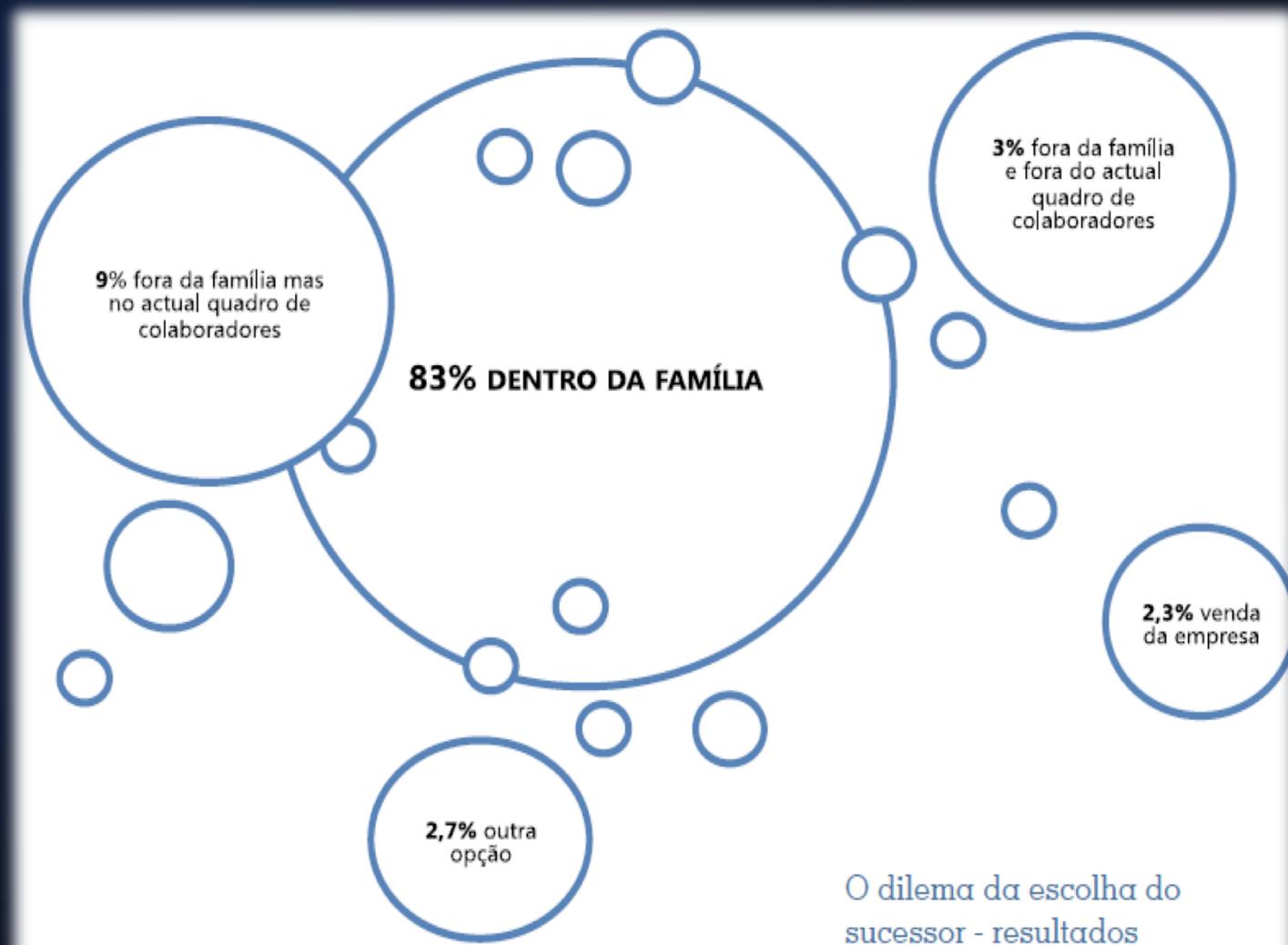
2. CONTEXTO FAMÍLIA

- O DILEMA DA ESCOLHA DO SUCESSOR – DENTRO OU FORA DA FAMÍLIA

A presença de elementos externos à família nas empresas **pode conduzir à “profissionalização” da gestão e possibilitar que sejam desenvolvidos trabalhos e novos projetos** para os quais a empresa não teria capacidade de resposta se não tivesse elementos na equipa que reunissem determinado conjunto de competências.



oceanoAZUL
Speakers Agency



NOTAS

1 Falamos de uma operação de Management Buy-In (MBI), quando a tomada de controlo do capital de uma dada sociedade é assegurada por uma equipa de gestão exterior à própria sociedade. (Fonte: IAPMEI)

2 Denomina-se de Management Buy-Out (MBO) uma operação que se traduz na tomada de controlo do capital de uma dada sociedade, que pode ser total ou parcial, pela equipa de gestão. (Fonte: IAPMEI)

Risco de falência durante o processo sucessão

2. CONTEXTO FAMÍLIA

O DILEMA DA ESCOLHA DO SUCESSOR – DENTRO OU FORA DA FAMÍLIA

| Processo de Sucessão | Risco de Falência Causa de Insolvência |
|-------------------------|---|
| • Sucessão da liderança | <ul style="list-style-type: none">• Modelo de gestão profissional menos profissional• Nepotismo (bloqueador de desempenho) |



oceanoAZUL
Speakers Agency

Risco de falência durante o processo sucessão

3. PROCESSO

• CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

O conhecimento do negócio é um recurso fundamental nas empresas e a sua eficaz utilização e gestão agregam valor aos produtos e serviços que as organizações oferecem aos mercados.

| Processo de Sucessão | Risco de Falência Causa de Insolvência |
|---------------------------|--|
| • Conhecimento do Negócio | <ul style="list-style-type: none">• Risco de perda de conhecimento• Ausência de Gestão do Conhecimento (bloqueador de desempenho) |



Risco de falência durante o processo sucessão

3. PROCESSO

- **RELAÇÃO FAMÍLIA/EMPRESA**

As empresas familiares possuem um conjunto de características únicas e com vantagens difíceis de reproduzir para outro tipo de organizações. No entanto, a existência de uma estreita ligação entre a atividade profissional e a vida familiar conduz a uma exigente **tarefa de gerir o equilíbrio entre a emoção e a razão.**

| Processo de Sucessão | Risco de Falência Causa de Insolvência |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Relação Família/Empresa | <ul style="list-style-type: none">• Negligenciar as apreciações objetivas sobre a atividade da empresa, não desenvolvendo rigorosos indicadores de gestão nem planos de crescimento e de liderança para os elementos da família• Má Gestão (bloqueador de desempenho) |

GUIA DE ORIENTAÇÃO

Prevenir o declínio do desempenho organizacional



oceanoAZUL
Speakers Agency

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

- Desenvolver um **plano de negócio estratégico** que permita estabelecer prioridades, validar objetivos e converter atividades em resultados
- Implementar um **sistema BSC -> ABC -> ABM -> ABB**
- Pesquisar o mercado para **obter factos (e não opiniões)** que permitam elaborar um **plano de marketing** - comercial;
- Definir o binómio **mercado / produto de uma forma única** no intuito de criar e desenvolver um conjunto de capacidades que permitam obter uma significativa vantagem competitiva sustentável no segmento (Inovação)



oceanoAZUL
Speakers Agency

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

- Elaborar as **demonstrações financeiras previsionais** oportuna e adequadamente
- **Adequar as fontes de financiamento** aos objetivos e estratégia comercial
- Proceder ao máximo **controle de inventários** – se possível funcionar em “*just in time*”
- Selecionar um **parceiro de negócio com experiência e conhecimentos** na área da contabilidade e da gestão, que sirva de consultor (interno ou externo)



oceanoAZUL
Speakers Agency

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

- **Contratar apenas empregados bem qualificados** para as tarefas específicas da empresa – (**recrutar pessoas inovadoras**, permitir a oportunidade de evolução, definir regras claras e estabelecer um compensador sistema de avaliação do desempenho)
- **Escutar e procurar as ideias e conhecimentos dos colaboradores.** Mas a responsabilidade final das decisões é do empresário;
- Estabelecer **elevados padrões de qualidade (ISO 9000)**
 - Promover um **Clima Organizacional** que permita desenvolver uma **Cultura Organizacional** de sucesso



oceanoAZUL
Speakers Agency

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

- **Cultura Organizacional** como um **forte e saudável Sistema Imunitário Organizacional**
- 1. Criar uma nova filosofia de **dinâmica corporativa** que incorpore crenças e valores:
 - Novas ideias e formas de fazer as coisas
 - Aceitar a mudança como uma constante
 - A vontade de aceitar o fracasso como resultado



oceanoAZUL
Speakers Agency

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

- **Cultura Organizacional como um forte e saudável Sistema Imunitário Organizacional**
- 2. Criar um **fluxo livre de energia interna - Qi (*)** :
 - Melhorar a produtividade mediante **colaboradores enérgicos**, envolvidos, participativos onde cada um tem um papel e cada ideia conta
 - Desenvolver uma forte Cultura Organizacional **orientada para a ação**
 - Liderança espiritual – que **liberte a energia dos colaboradores** no sentido do sucesso



oceanoAZUL
Speakers Agency

(*) Qi – Espírito humano, paixão e energia ; energia bioquímica e eletromagnética
Quanto mais elevado for o seu nível mais eficiente é o corpo, melhor se sente e mais utilizado será o talento na produção de resultados superiores.

Prevenir o declínio do desempenho organizacional

3. Visão Feedback Ação

4. Promover uma **Comunicação Ativa**

- Informal e não hierárquica
- Comunicação não verbal
- Comunicação frequente a todos os níveis

5. Cultivar uma **Atitude Mental Positiva**

- **Preparar a sucessão**
- Melhorar a imagem profissional
- Melhorar a atitude dos empregados
- Encorajar o descanso e lazer



oceanoAZUL
Speakers Agency

“Obrigado!”

Paulo Jorge Madeira
Professor Doutor no ISVOUGA
Management PhD
Consultor da 4BGrowUp



oceanoAZUL
Speakers Agency