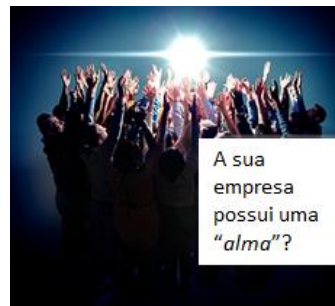


A SUA EMPRESA TEM UMA “ALMA”?

Bem vindo prezado leitor! Este foi um artigo difícil de escrever, pois todos os demais que tenho publicado dizem respeito a “aspectos técnicos”, com os quais supostamente possuo familiaridade, enquanto que neste agora estou lidando com aspectos “não técnicos”, baseados apenas em uma “sensibilidade” que tenho buscado desenvolver, até porque considero ser esta uma capacidade mais poderosa para lidar com aspectos empresariais, do que capacitações “apenas técnicas”.

Refiro-me à avaliação a respeito de uma questão que me parece ser de importância literalmente “*transcendental*”, ou seja: **a empresa onde você dedica grande parte de seu tempo de vida apresenta indícios de possuir uma “*alma*”?**



Caso você seja o seu Principal Executivo, creio que a sua principal responsabilidade seja a de criar condições para que ela possa aflorar, sugerindo que seja esta a sua “Resolução de Ano Novo” adicional a que me referi anteriormente!

Caso você seja Colaborador de uma empresa onde as evidências que serão apontadas como representativas da presença de uma “*aura*” ou “*alma*” possam ser identificadas, **FIQUE NELA**, pois você é um privilegiado!

Caso, no entanto, essas evidências não existam, comece uma **PROCURA**, respeitando o fato de que o mercado de trabalho no Brasil está iniciando uma retração, como quase tudo mais...

E a que refiro com essa expressão “*alma*”, que utilizo com todo o respeito que merece?

Ela diz respeito à principal percepção a que cheguei no decorrer de um já longo período de convivência com um grande número de organizações de diferentes portes e setores de atuação, fruto de uma atuação executiva e consultiva a que costumo chamar de “*minhas andanças*”.

Essa percepção se refere à constatação de que as organizações, sendo constituídas por agrupamentos de seres humanos, acabam por desenvolver “comportamentos emocionais próprios”, originados de uma simbiose (troca de fatores) entre os diferentes comportamentos dos humanos que dela fazem parte, a que usualmente se denomina de “cultura organizacional”, mas, que em estágios bem mais evoluídos, podem evidenciar indícios de uma “*alma*”



que influencia decisivamente como elas são percebidas por seus colaboradores, 1 clientes, fornecedores, acionistas e comunidade em geral.

Creio que as organizações, como seres coletivos, atuem movidas essencialmente por emoções, muito mais do que por racionalidades, sendo que essas últimas somente costumam prevalecer em grupos humanos que tiveram as suas dimensões emocionais previamente equacionadas.

Desse modo, tanto os seres humanos, como as organizações de que fazem parte, dependendo das circunstâncias preponderantes em que se encontrem envolvidas, podem desenvolver ou não uma “*aura*”, cuja intensidade de sua presença evidencia a força ou a fragilização com que se encontram as suas “*almas*”.

Não é por outro motivo que as imagens de seres humanos santificados são normalmente representadas exibindo uma aura ao redor de suas cabeças...

Tendo em vista que estou me referindo com todo o respeito a essa representação simbólica religiosa apenas para ilustrar a que estou me referindo, quais seriam essas evidências em seres humanos “normais”?



Creio que, nas pessoas, uma das formas de perceber a existência dessa “*aura*” ocorre por uma sensação agradável que transmitem, como que “iluminando” o local em que se encontrem, mesmo em situações adversas, o que também poderia ser chamado de “*encanto natural*”.

Essas demonstrações espontâneas da existência de uma “*aura*” também podem acontecer sob a forma de um sorriso acolhedor, do brilho no olhar, através de um gesto espontâneo de cortesia, por meio de iniciativas instintivas de procurar ajudar a um idoso ou a uma criança a atravessar uma rua, no despertar de uma súbita demonstração de afeto por parte de um animal até então desconhecido (os cachorros costumam ser particularmente sensíveis em relação a essa percepção), e por aí vai.



Tenho um amigo americano, consultor internacional especialista em seleção de executivos para as áreas de petróleo e de automação industrial, que costuma dizer que sempre procura observar a reação das pessoas diante de situações estressantes ou inusitadas, tal como quando acontece um acidente de trânsito, uma pessoa é acometida de um mal súbito, ocorre um tumulto em uma fila de aeroporto, etc, como forma de treinar a sua sensibilidade em identificar com clareza o que ele chama de “*líderes naturais*”, já que os está sempre buscando em suas atividades profissionais.

Inevitavelmente, os maiores candidatos a “*líderes naturais*” assumem posturas diferenciadas em relação a situações tais como as acima mencionadas, normalmente procurando acalmar as demais pessoas, minimizar as consequências do ocorrido ou conseguir de alguma forma solucioná-las.



Os “*líderes naturais*”, por possuírem uma forma particularmente importante de “*aura*”, costumam ser capazes de influenciar decisivamente na criação das condições propícias para que uma empresa ou qualquer outra forma de organização possa desenvolver uma “*alma*”, tal como destacarei mais a seguir.

E foi a partir dessas considerações que venho há muito tempo procurando refletir a respeito das empresas e organizações com que tive a oportunidade de interagir, no sentido de identificar aquelas que me pareceram possuir claramente uma “*alma*”, enquanto que outras as tinham muito fragilizadas, enquanto que ainda outras simplesmente pareciam nunca tê-las abrigado, infelizmente constituindo estas últimas a sua grande maioria...

Já que aparentemente a única forma de identificar a existência incorpórea de uma “*aura*” ou “*alma*”, tanto em uma pessoa, como em uma empresa, consiste na identificação de algumas “*evidências*”, compartilho com meus leitores aquelas que me parecem ser as mais fortes, de modo mesmo aqueles que não tenham recebido o “*dom*” da liderança natural, possam buscar replicá-las e com isso desenvolver suas habilidades em fazer aflorar a “*alma*” das organizações sob suas responsabilidades, através de seus próprios esforços.

Considero que uma pessoa que transmita naturalmente uma tranquila e serena sensação de “*felicidade de viver*”, mesmo quando enfrentando condições adversas, tem grande possibilidade de dispor de uma alma fortalecida, agora sem aspas.



Por analogia, empresas e organizações onde seja possível se sentir um “*ar de felicidade coesa*”, tem uma grande possibilidade de disporem de suas respectivas “*almas*” fortalecidas.



Essa é inclusive a primeira percepção que busco obter quando realizo contatos iniciais com uma empresa ou organização, estando convencido que “*empresas ou organizações infelizes*” dificilmente possuem uma “*alma*”, ou então elas se encontram muito fragilizadas.

E isso nada tem a ver com a situação de prosperidade material, pois tive a oportunidade de interagir com algumas empresas, em especial do mercado financeiro, que eram materialmente bastante prósperas, pagavam muitíssimo bem a seus colaboradores, porém onde o nível de ganância era tão forte, gerava tal nível de “*infelicidade*”, que quase podia ser “*tocada*”, razão que possivelmente explicava o elevado índice de rotatividade em seus quadros.



“*empregabilidade*”, e que optam por nela permanecerem por longos períodos de tempo, inclusive recusando convites de outras instituições, mesmo com vantagens financeiras ou de outras naturezas.

Isso porque um indício muito forte da existência de uma “*alma*” em uma empresa consiste na existência de um elevado nível de motivação e de comprometimento em todos seus colaboradores.



E isso começando pelos “*porteiros, recepcionistas e telefonistas*”, que tem papéis muito importantes a serem bem desempenhados, pois são normalmente os primeiros a transmitir (ou não) os reflexos da existência de uma “*alma*” na empresa! Por tal razão gosto de “*testar*” como esses profissionais agem, telefonando ou me apresentando incógnito, pois isso normalmente fornece indícios importantes!

Duvido que algum “call center” já tenha sido capaz de transmitir a existência de uma “alma” nas empresas para as quais realizam os seus atendimentos mecânicos e muitas vezes até mesmo desrespeitosos, sendo muito frequente a ocorrência de distúrbios psicológicos entre seus operadores, que passam longas horas convivendo com o mal

humor de usuários, que estão com um problema e que ficaram por intermináveis minutos ouvindo “musiquinhas” e mensagens falsas, até serem finalmente (mal) atendidos. Ou quando fazem ligações inoportunas para os nossos celulares...



Tenho certeza de que nenhuma empresa que preze por sua “alma” deveria terceirizar o atendimento de pré e de pós-venda a seus clientes (um dos mais importantes fatores através do que se revela a “alma” de uma empresa), utilizando esses “serviços” normalmente apenas em troca de uma suposta economia de custos, que acaba ocorrendo “às avessas”, pois se traduzem em sérios danos à sua imagem, sendo a qualidade desta última mais uma das evidências do estado de coisas em relação à sua “alma”!

Outro aspecto que considero ocorrer em empresas com “alma” é uma sensação de existência de “eletricidade no ar” e, em especial, de um forte de “senso coletivo de missão” em relação a tudo que fazem.



Isso se traduz em um forte senso de urgência em relação às suas realizações, através da preocupação com o cumprimento rigoroso de prazos e com a qualidade do que é produzido e entregue, e que são também fortes indícios de que a empresa ou organização em questão possui uma “alma”.

Outro forte indício ocorre quando se observa o que costumo de chamar de “senso de coisa própria” em relação ao que a empresa ou organização produza, o que significa que seus colaboradores agem naturalmente com os mesmos cuidados e atenções em tudo que fazem, como se a empresa ou organização “fosse deles”.



A existência de um elevado nível de “pessoalidade” na relação que mantém com os clientes, cujo atendimento de necessidades específicas constitui uma preocupação muito forte, também me parece constituir um indício importante de que a empresa

que tenha efetivamente essa postura tenha uma “*alma*”, o que explica a minha total aversão ao uso dos famigerados “*call centers*”, tal como acima mencionado.

Uma efetiva preocupação com o meio ambiente e com as reponsabilidades corporativas junto à comunidade em que se encontram inseridas, que não seja apenas um “*discurso de relações públicas*”, certamente também constitui um indício poderoso.

Uma das “preciosidades” que podem ocorrer e cuja constatação só se consegue obter após algum tempo de convivência com os colaboradores de uma instituição, constitui o que costumo chamar de existência ou não da “*síndrome da noite de domingo*”.

Caso na noite de cada domingo, mais ou menos no horário em que a música tema do “Fantástico” soa, desperte uma acentuada sensação de “*aí meu Deus, acabou o final de semana e amanhã recomeça tudo de novo*”, a empresa ou organização onde essa pessoa trabalha certamente não possui uma “*alma*”.

No outro limite, quando, ao voltar para casa após um dia de trabalho, alguns colaboradores sentirem uma vontade de voltar para a empresa, para colocar logo em prática ideias que haviam acabado de lhes ocorrer, isso constitui uma evidência extremamente poderosa de que a organização onde eles trabalham possui uma “*alma*” fortemente presente.

Isso significa que em uma empresa que possua uma “*alma*” se trabalha com “*paixão*”, tendo, ao longo da vida, constatado que muito raramente se consegue fazer algo de real valor, sem que no seu processo de feitura tenha existido uma elevada dose de “*paixão*”!



Em contrapartida, situações do tipo “*empresa pobre e dono rico*”, infelizmente tão frequentes em nosso país, definitivamente impossibilitam que essas empresas venham a possuir uma “*alma*”, pois o máximo que conseguem oferecer são “*empregos mal remunerados*” para quem deles precise para sobreviver, e que serão trocados por outros, logo que possível.

Empresas dirigidas de modo altamente autoritário e arrogante, bem como outras em que seus proprietários gostem de usufruir vantagens pessoais indevidas, em detrimento de suas empresas, virtualmente impossibilitam que essas organizações venham a possuir algo que nem de longe se assemelharia com uma “*alma*”, pois tais “*mal exemplos*” acabam permeando toda a organização, chegando até ao “*porteiro*”.



Direção autoritária e arrogante...

Nessas organizações, depois de algum tempo, todos os níveis também passam a se portar de modo autoritário e arrogante, bem como todos buscam identificar oportunidades em que possam usufruir vantagens em detrimento da organização, criando o que se denomina de “*ética de quadrilha*”! Conheci um grande grupo em que isso ocorria e que agora não existe mais, pois foi tragado pelo excesso de “espertezas” existente em seus quadros dirigentes, a partir de seu controlador!

Essa característica elimina das empresas “*com alma*” as “*empreiteiras*”, pelo menos aquelas cujas lideranças comprovadamente precisem passar por um “*lava-jato*”, tal como estamos vendo diariamente nos jornais, apesar de existirem em seu interior núcleos dedicados e competentes de profissionais, isso para não falar da absoluta falta de “*alma*” e de “*aura*” de um governo que criou as condições para que uma situação como essa viesse a ocorrer com tamanha intensidade!...

A esse propósito, a atuação com ÉTICA constitui uma poderosa evidência da presença de uma “*alma*” nas organizações onde as suas lideranças efetivamente a praticam como PRINCÍPIO, na forma como conduzem os seus negócios, o que me faz lembrar de uma linda frase, de autoria de um meu amigo da ACRJ, comunicador de mão cheia, que afirma: “*ÉTICA, UM PRINCÍPIO QUE NÃO PODE TER FIM!*”.

Apesar desta percepção poder parecer “*ingênuo*”, diante de nossa realidade atual, creio que efetivamente o uso desse PRINCÍPIO faça bem aos negócios a médio e longo prazos, enquanto que a sua falta pode até produzir resultados no curto prazo, porém em detrimento do que ocorre com a alma (*sem aspas*) de quem assim age, que certamente terá que disso prestar contas, tanto toda manhã, “*ao fazer a barba*”, ou então, a um tipo especial de “*Tribunal de Contas*”, diante o qual todos nós estaremos, “*ao final da longa estrada*”...

E, por outro lado, o que estaria por trás desse “*encanto*”, dessa “*aura*”, ou dessa “*alma*”, capaz de produzir efeitos tão singulares como os anteriormente mencionados, que podem ser considerados como “*utópicos*”, “*irrealistas*”, “*ingênuos*” e taxados apenas de “*sonhos*” por parte de grande parte dos administradores?

Voltando agora à percepção da existência de “*líderes naturais*”, a que tanta atenção dá o meu amigo americano, creio que para que possa existir uma “*aura*” ou uma “*alma*” em uma empresa ou organização, a sua presença dependerá muitíssimo da capacidade de sua PRINCIPAL LIDERANÇA em criar as condições para que esse estágio muito elevado de desenvolvimento possa ser alcançado, ao que também costumo mencionar como sendo de “*plenitude*”, tal como por várias vezes já me referi de modo mais convencional, em artigos sobre **Governança Corporativa**.



Isso me parece possuir uma forte relação com a adoção de uma postura de “líder servidor” por parte da Principal Liderança, em que esse líder busca “servir” aos seus liderados (*propiciando condições para que possam se desenvolver plenamente*), que considero ser a mais evoluída



forma de liderança, sendo que, para isso, precisa se tornar em um “exemplo vivo”, ao praticar efetivamente tudo o que recomenda, se encontre sempre presente e disposto a ouvir, sem com isso ser paternalista ou transigente com relação a quaisquer aspectos que possam fragilizar a “alma” das empresas que lideram, mesmo que essa percepção não lhes tenha ocorrido.

A esse respeito, é importante lembrar que o maior “líder servidor” que já existiu encarnado em um homem foi **Jesus Cristo**, tendo sido, ao mesmo tempo, o maior especialista de todos os tempos em **almas**, agora utilizando certamente essa palavra sem aspas e com o máximo respeito!



O maior “líder servidor” de todos os tempos...

No extremo oposto e negativo, se encontra a liderança arrogante e autocrática, em que um falso líder considere que seus “subalternos” somente existam para servi-lo, utilizando para isso diferentes formas de coação e de assédio, que, no limite extremo, chega a exigir a força das armas, no que eu chamo simbolicamente de “*liderança pelo cano de metralhadoras*”, pois a força derivada exclusivamente de uma posição detida é uma fraqueza!



Dependendo, portanto, da forma de liderança que seja exercida sobre uma empresa, a natureza etérea de sua “alma” pode ser rapidamente fragilizada, podendo até mesmo subitamente desaparecer, caso ocorra a perda da capacidade de fazê-la aflorar e mantê-la presente, em decorrência da saída de cena da pessoa ou pessoas que haviam criado as condições para que ela estivesse presente, da mesma forma que a permanência na liderança de pessoas que não possuam essa capacidade, literalmente impossibilita a sua presença.

Todos possivelmente são capazes de se lembrar de surpreendentes declínios que ocorreram em determinadas organizações, até anteriormente bem sucedidas, quando ocorreu a morte ou o afastamento de suas principais lideranças. Em minha percepção, a principal explicação para esse fenômeno constitui no esvanecimento ocorrido na “*alma*” dessas empresas, sendo as demais razões societárias, gerenciais, mercadológicas, financeiras ou operacionais, basicamente consequências dessa causa fundamental...



Dentre as empresas com que interagi, considero que possuíam uma “*alma*”, pelo menos no decorrer dos períodos em que com elas convivi e, portanto, conseguia perceber as “evidências” dessa presença, cito a EMBRATEL, no período mais intenso da implantação do Sistema Nacional de Telecomunicações, a VALE DO RIO DOCE, ainda em sua fase estatal, isso existindo apenas em sua área operacional, não a possuindo nos departamentos de sua administração central, evidenciando a dualidade que acredito possa ocorrer nesse terreno, a TAM, na época do Comandante Rolim, tendo, no entanto, a perdido após a sua morte, bem como a CEMIG e a CESP, pelo menos nos períodos em que com todas elas interagi fortemente.

Cito também, para a surpresa de alguns, a CIA. DO METRÔ DE SÃO PAULO, em seu período pioneiro, no decorrer do qual atuei como Consultor, quando estabeleceu o paradigma de reparar imediatamente “*qualquer arranhão*” em suas instalações, o que fazia de suas estações e vagões um “oásis” em relação à depredação existente na cidade, não sabendo se essa “*alma*” tenha conseguido resistir à atual enorme saturação de suas linhas.

Posso também mencionar, por justiça, que a PETROBRÁS já possuiu uma “*alma*”, principalmente em sua fase mais pioneira e até alguns anos atrás, pelo menos conforme percebia quando junto a ela atuei como Consultor e, mais à frente, como prestador de serviços de helicópteros em operações *offshore*, e que deve atualmente estar “*se escondendo*” no coração de milhares de seus colaboradores, tanto atuais, como do passado, que estão sofrendo ao constatarem as consequências desastrosas do que um conjunto de “*vampiros de almas de empresas*” fizeram com a “*sua empresa*”!...

Também posso citar o Grupo Portobello, devido em especial às características da liderança que era exercida por seu fundador e por seus principais dirigentes, tal como tive a oportunidade de observar no decorrer do período em que interagi com as suas empresas controladas, e que me pareceu ter uma “*alma*”, esperando que a tenha

mantido, pois “os caminhos da vida” fizeram com que há muitos anos não tenhamos mais mantido contato.

Posso também citar a Promon Engenharia, que me fez perceber a existência de um “*encanto*”, devido ao excelente ambiente interno e de coesão de equipe que nela existia, isto na ocasião em que quase nela fui trabalhar, a convite de um de seus diretores, que já não mais se encontra entre nós, sendo que não sei se a sua “*aura*” foi mantida, decorridos tantos anos.

Os dois grupos empresariais de grande porte e muito diversificados em que atuei como Diretor de Planejamento Corporativo certamente não possuíam uma “*alma*”, o que possivelmente explique as razões de terem que enfrentar uma séria crise financeira, motivada por uma busca desenfreada de crescer a qualquer custo, reflexo direto do viés empresarial de seus controladores, situação essas que levaram à minha contratação, visando colaborar tardiamente na busca de soluções.

Nessas ocasiões aprendi muito, tendo que realizar “*convoluções de dívidas*”, avaliação e negociação de empresas e de carteiras de empreendimentos em andamento, “*hedging*” de exportações, negociação de instituições do setor financeiro, incluindo dois bancos e empresas associadas, realização de “*turnarounds*” e estruturação de planos de saneamento financeiro abrangentes. Tudo isso sendo realizado, no entanto, sem qualquer “*evidência*” da presença de “*almas*” em suas organizações...

Peço perdão se deixei de me lembrar de alguma outra empresa ou instituição, destacando que a minha “*amostragem*” é evidentemente limitada a algo em torno de 50 empresas e instituições, onde tive oportunidade de atuar consultivamente.

Além dessas, posso citar, porém sem as nominar, por restrições contratuais, empresas onde tive a honra de atuar como Principal Executivo, em cumprimento a contratos de Gestão Contratada, e que se encontravam em situações muito críticas ao início desses processos, tal como costuma ocorrer neste tipo de contratação, quando, já usufruindo das percepções acima mencionadas, procurei me empenhar fortemente em estabelecer as condições para que as suas “*almas*” pudessem aflorar, na medida em que passei a considerar essa a “*visão de negócio*” de minhas atividades consultivas e executivas, o que somente agora explico publicamente, através do presente artigo.

A propósito, uma redefinição com maior acuidade da “*visão de negócio*” pode contribuir decisivamente para o afloramento ou para o declínio da “*alma*” de uma empresa, tal como classicamente ocorreu com as ferrovias americanas, que foram organizações referenciais para o desenvolvimento da economia dos Estados Unidos, quando certamente “*tinham*

“*alma*”, tendo, no entanto, em muito as fragilizado, quando **não** conseguiram evoluir a sua “*visão de negócio*”, deixando de se considerar apenas como voltadas para a instalação de trilhos e operação de locomotivas e vagões, para passarem a se ver como “*fornecedoras de soluções integradas de transporte*”.



Com isso, considero, com emoção e nenhuma pretensão, que durante os períodos em que fui responsável, como Principal Executivo, pelos destinos de:

- um grupo empresarial constituído por grandes concessionárias de veículos (caminhões, ônibus e um pouco depois de automóveis Mercedes Benz, Ford e Toyota), bem como de uma importante operadora de consórcio de veículos, de uma agroempresa produtora de cítricos e de outra dedicada a transplantes de embriões e criação de reprodutores bovinos de alta linhagem, daqueles “de ganhar prêmios em exposições e leilões”;
- muito em especial, de uma operadora de helicópteros médios e pesados que transportava naquela ocasião 15.000 almas humanas por mês para as plataformas de petróleo, e, por incrível que possa parecer, quando, em paralelo, ajudei a aflorar a “*alma*” de um banco americano especializado em aviação e situado na Califórnia, com que muito interagi como cliente de leasing de helicópteros nessa ocasião;
- uma indústria de celulose e papel, que empregava 8.000 almas humanas.

Em todas essas ocasiões, creio que tenha empregado o limite de minhas forças para que fossem estabelecidas as condições para que as suas respectivas “*almas*” pudessem aflorar, da mesma forma que sempre procurei “*induzir*” que isso pudesse vir a ocorrer nas várias dezenas de organizações em que atuei consultivamente, buscando nesse sentido assessorar a seus Principais Executivos.

No caso do banco americano acima mencionado, evidentemente o mérito era todo de seu CEO, mas acho que a forma como as nossas negociações ocorreram durante um longo período contribuiu para a evolução da “*alma*” desse banco.

Por tal razão, eu fazia ser cuidadosamente pintada, de modo bastante visível e ao lado da nossa logomarca, a referente a daquele banco, à qual antecedíamos a expressão “*By XXX*” - *lógico que a abreviação de sua razão social possuía três letras, lembrando, porém, que se tratava de um banco norte-americano...*

As evidências que ocorreram no decorrer desses períodos, bem como a forma como o “*universo começou a conspirar a favor*” a partir de um determinado momento - *outra evidência da presença de uma “alma”*, foram tão fortes e numerosas, que não me atrevi a incluí-las no corpo deste artigo, para que ele não ficasse proibitivamente longo!



Como diz o Raul Seixas: *“UM SONHO SONHADO SOZINHO É SÓ UM SONHO. MAS UM SONHO SONHADO JUNTO É REALIDADE!”* - esta sendo inclusive uma outra boa evidência da existência de uma *“alma”* em uma empresa, que tem tudo a ver com a capacidade de dar realidade a sonhos coletivamente sonhados...

Com isso, me lembrei ainda à tempo: a existência de graves disputas societárias ou sucessórias, que evidenciam a incapacidade de materializar sonhos coletivamente sonhados, *“afugentam”* as almas das empresas, deixando para seus acionistas ou herdeiros apenas *“corpos sem alma”*.

E como sempre, se desejar trocar ideias a respeito dos aspectos acima mencionados, se quiser obter maiores informações sobre os casos empresariais em que atuamos como *“facilitadores do afloramento de “almas” de empresas”*, bem como, em especial, CASO VOCÊ POSSA APONTAR EMPRESAS QUE CONHEÇA E QUE LHE PAREÇAM POSSUIR UMA *“AURA”* OU *“ALMA”*, não hesite em entrar em contato comigo.

E não esqueça de incluir em suas *“Resoluções de Ano Novo”*, a que se encontra sugerida neste artigo, o que considero ser a melhor forma que eu tenho para desejar um **FELIZ 2015!**

Luiz Fernando Paiva – 11 de fevereiro de 2015, do Rio de Janeiro para o *The Brazilian Post*

E-mails: luizfpaiva@terra.com.br e contato@luizpaivaconsultoria.com.br

Linkedin: www.linkedin.com/in/luiz-fernando-paiva-gestaoempresarial-governanca-corporativa-interim-management

Whatsapp: 11996519797