

# A empresa quadrada e a empresa redonda

*Como as organizações podem moldar seu próprio destino com políticas e atitudes éticas, produtivas e modernas.*

---

Domingos Pellegrini\*

---

**N**a Empresa Quadrada (EQ), o organograma é piramidal. Isolada no alto, a presidência, e, abaixo, as diretorias, seções e departamentos. As Pirâmides do Egito foram construídas para que o faraó, ali enterrado, fosse levado para uma vida eterna; por isso suas linhas convergem para o alto. Já as ruínas de Stonehenge, na Inglaterra, são em formato redondo, indicando regime muito diferente. O ponto de convergência é o centro da roda onde cada chefe feudal podia falar. Por isso, Stonehenge é um dos símbolos da democracia nascente.

Os regimes autocratas acabaram, enquanto a democracia evolui. Também as empresas que prosperam e evoluem têm organogramas mais horizontais, com

as diretorias acessíveis no centro. Assim, um operário pode falar diretamente ao chefe que desejar, sem os riscos do processo burocrático. Os diretores ganham visão transparente da empresa, como se tivessem muitos olhos e ouvidos.

Nas empresas piramidais, os chefes, quanto mais no alto, menos ouvem, menos vêem e menos sabem da empresa. Na Empresa Redonda (ER), o organograma horizontal é expressão de agilidade na percepção de problemas e apresentação de melhorias, numa era em que a agilidade tornou-se fatal para as empresas.

## Lucro X fidelidade

Na EQ, o objetivo é o lucro. Afinal, é o lucro que remunera o capital investido, certo? E, sem lucro, a empresa acabaria, inclusive seus empregos, certo? Errado. Na ER, o lucro é consequência do produto ou serviço bem feito, bem vendido (com margem de lucro razoável), assistência técnica realmen-

te funcionante e pós-venda para valer, não só para constar.

Por visar apenas o lucro, a EQ perde clientes a cada temporada, por isso precisa estar sempre investindo pesadamente em vendas, do marketing à publicidade, muitas vezes tendo de baixar preços para não perder mais clientela. A ER, por visar a satisfação do cliente, mantém clientela e renovação regular de pedidos, sem precisar investir tanto em vendas, além de contar com a clientela como sua principal publicidade.

A EQ recebe uma reclamação de cliente como se fosse um problema ou um castigo, e atende de mau humor, tensa, muitas vezes fazendo o cliente passar por uma maratona burocrática, para “largar de ser besta” e “dar valor”. A ER recebe a reclamação como uma chance de consertar um erro, recuperar um cliente e afirmar excelência. Atende com bom humor e gratidão, rapidamente e com o mínimo de burocracia. O cliente torna-se fiel e leva outros para a empresa.



FOTO: Carmen Kley

A EQ custeia cursos de aperfeiçoamento apenas para os chefes, para que disseminem o que aprendem, economizando e valorizando o investimento recebido. A ER custeia treinamento para todos. Mesmo o porteiro, ou principalmente o porteiro, por quem passa a primeira impressão da imagem da empresa. E, se só chefes recebem treinamento, o resto do pessoal sente-se mesmo como resto. Desestimulados e desvalorizados vão acatar com reservas, encarar com ciúmes e absorver com resistência o que os chefes quiserem transmitir dos treinamentos. Quem gosta de comer prato requentado e usar roupa velha?

### Treinamento X evolução

Para a EQ, treinamento é despesa a ser restrita. Para a ER, treinamento é evolução a ser distribuída.

Na EQ, aumentos e promoções são ditados pelos chefes, conforme seu capricho e gosto. Assim se plantam rancores, invejas, intrigas e outros monstros emocionais capazes de envenenar o ambiente de trabalho. Só progride quem sabe puxar o saco, calar, omitir-se, apoiar os chefes até nos erros. Na ER, aumentos e promoções obedecem a uma política clara, com todos sabendo e podendo disputar. Ou seja: estudar, participar, responsabilizar-se, criar, envolver, motivar, sugerir, formar equipes, liderar, consensuar metas, avaliar e distribuir os resultados.

Na EQ, os horários são rígidos. Quem recebe xis reais para tra-

balhar, tem de trabalhar xis horas e pronto. Sem concessões nem flexibilidade. Mas, nas vendas, a empresa faz concessões de preço e de prazo... Na ER, o que importa são resultados, não horários. A empresa se vê como organismo, não como fluxograma. Não importa a que hora a comida entra pela boca, mas importa se será bem mastigada, bem digerida, e que seja boa comida para fazer bem.

Na EQ, o ambiente é padronizado e formal, chegando à desumanidade das plantas de plástico e reproduções de pinturas, como estímulos à impostura. Na ER, o ambiente é marcado pelas pessoas. Há porta-retratos por toda parte, e há quem cuide de suas plantas, na verdade plantas de todos incorporadas ao ambiente coletivo.

Na EQ, as pessoas mal se conhecem, estão ali só para “ganhar a vida”. E se envolver com gente só dá problemas, né? Se você concorda, está tendo uma vida profissional pobre, por mais que ganhe dinheiro. Na ER, as pessoas se conhecem, até porque a empresa investe em programas de integração. Afinal, ninguém deixa a vida lá fora quando entra no trabalho. Perde vida quem pensa assim, e também amizades, apoios e riqueza humana que podem melhorar a vida de cada um dentro e fora da empresa.

Na EQ, as pessoas formam, contra a própria vontade, equipes que já nascem desintegradas e perdedoras. Na ER, as pessoas têm vontade de trabalhar em equipes, que assim já nascem

integradas e vencedoras.

Na EQ, os chefes fazem reuniões para lançar queixas, críticas, e broncas. E ficam fulos quando o resultado das reuniões é negativo... Na ER, os chefes fazem reuniões circulares, mesmo que em volta duma mesa quadrada, com a palavra rodando, os ouvidos abertos e a boca abrindo para elogiar, esclarecer, perguntar, sugerir, propor com base no que foi ouvido.


Na EQ, abundam os gestos retos: dedo em riste, braço esticado, nariz empinado, mãos espalmadas... Na ER, vicejam os gestos curvos: o chamado, o aceno, a mão no ombro, o abraço...

### Desperdício X carinho

Na EQ, como os empregados não amam a empresa, o desperdício é crescente, vingança contra os patrões, padraustos maus que é preciso punir. Na ER, como as pessoas amam a empresa, o desperdício é combatido por todos, como forma de mostrar carinho para a mamãe, a empresa.

Na EQ, o sorriso é uma técnica de marketing por exigência profissional. Na ER, o sorriso é uma expressão de vida e contentamento existencial.

Na EQ, todos vão para casa depois do trabalho. Na ER, todos vão para a outra casa depois do trabalho.

Numa, morre-se dia a dia. Noutra, vive-se cada dia. Porque gavetas, carimbos e caixões são quadrados. Mas o planeta, o sol e as cabeças são redondas. 

(\*) Domingos Pellegrini é escritor.