

O triângulo impossível é um símbolo do pensamento paradoxal

Histórias da vida real

# os empregados e a doce ilusão de virarem donos da empresa

por Iberê M. Campos

**A** parte mais complicada para administrar uma empresa não é o desenvolvimento do produto ou a definição da estratégia de vendas e marketing. Não é o maquinário, nem o mobiliário, o local ou a tecnologia. O mais difícil é a parte humana. É ela que limita o crescimento das empresas, porque materiais e equipamentos são facilmente comprados, mas montar uma equipe leva anos. É difícil lidar com os funcionários, colaboradores e fornecedores. Com as pessoas. Ainda mais quando elas querem tomar o lugar dos donos... Mas só na divisão dos lucros, e muitas vezes indevidamente.

Tenho reparado que as empresas têm a mesma personalidade dos seus donos e diretores. Se os donos forem gentis, educados e tiverem a intenção de fazer um trabalho sério, a empresa vai refletir isto e vai prosperar. Se, pelo lado oposto, os donos só querem saber dos seus prazeres e da sua própria vida, considerando os funcionários da mesma forma que encaram um martelo ou uma chave de fenda, aí os resultados acabam sendo os piores possíveis. É uma empresa destinada a falir. Pode demorar anos, mas vai acontecer.

Funcionários não são apenas partes de um mecanismo. Não são peças de uma máquina, que podem ser facilmente substituídas. As pessoas se sentem minimamente eficientes e interessadas elas precisam de treinamento, orientação, motivação. Precisam sentir satisfação pessoal naquilo que fazem. Devem ter uma perspectiva de futuro. As pessoas se sentem seguras quando fazem parte de uma equipe, de uma estrutura

maior. Mais do que dinheiro, é a satisfação, a segurança e a sensação de pertencimento que movem o ser humano. A certeza de que seu trabalho é valorizado e que não vai ser jogado fora ou desperdiçado.

Um administrador de empresa precisa, portanto, cuidar de sua equipe. Equipamentos podem ser comprados a qualquer momento. Tecnologia pode ser emprestada, comprada ou até roubada. Prédios e escritórios podem ser alugados facilmente. Mas uma equipe boa, que empurre a empresa para a frente, precisa ser formada ao longo do tempo. Uma empresa só cresce na medida em que consegue montar uma boa equipe. O oposto também é verdadeiro: uma empresa começa a regredir caso os funcionários trabalhem insatisfeitos, inseguros ou mal pagos.

Um bom executivo certamente sabe disto, e vai usar tudo o que estiver ao seu alcance para unir e motivar os funcionários. Mas ele entende que precisa agir com sabedoria, dosando os agrados com as exigências porque, em contrapartida, os funcionários por sua vez precisam retribuir e colaborar com a empresa.

Se os agrados passarem dos limites, ou se eles forem mal interpretados, os funcionários podem começar a achar que são mais importantes do que a própria empresa. A achar que a empresa é que precisa deles, e não o contrário. Isto pode encorajá-los a eles mesmos montarem suas empresas e, muitas vezes, a fazer concorrência ao seu antigo patrão. São casos assim que vamos relatar. De ex-funcionários que queriam virar concorrentes. Ou pior.

## Um caso comum: funcionários que aprendem o serviço e viram concorrentes

Trabalhei como prestador de serviços na maior parte da minha vida profissional. Primeiro como técnico de eletrônica, depois como técnico de informática, arquiteto, construtor e, mais recentemente,