

## **Troca de funções promove integração e gera melhorias**

*João Paulo Freitas*

Na manhã de ontem, João Bazzon chegou ao Shopping Iguatemi para um dia de trabalho no almoxarifado, entre instrumentos de limpeza, ferramentas e canos. A história seria banal, não fosse um detalhe: Bazzon é ex-diretor geral do Iguatemi Shopping e atual diretor comercial da Iguatemi Empresa de Shopping Centers.

Apesar já ter comandado um dos mais requintados - e luxuosos - centros de compras de São Paulo, por três horas ele foi orientado sobre como trabalhar por Cícero dos Santos Vieira, o verdadeiro almoxarife do shopping. A cada requisição de material, era Bazzon quem, apoiado sobre um balcão rústico, atendia aos pedidos dos funcionários. Aliás, o espaço instalado ao lado da área de carga e descarga, no subsolo do shopping, em nada lembra os elegantes escritórios executivos que abundam na Avenida Faria Lima, onde está o imponente prédio do Iguatemi.

A cena dá uma idéia do que aconteceu em vários ambientes do Iguatemi (alguns inacessíveis aos clientes, na áreas de manutenção e retaguarda), na 9ª edição do "Troca de Funções - Hoje em sou você", ação anual de endomarketing que visa integrar, motivar e promover melhorias entre os departamentos da empresa. Ao todo, 26 profissionais de alta e média gerência tiveram que, literalmente, pôr a mão na massa e, durante toda a manhã, executar tarefas operacionais como limpeza, jardinagem, atendimento ao cliente, segurança e manutenção elétrica.

A ação tem sua razão de ser. Criar regras e processos que nada tem a ver com a necessidade real das empresas é um dos grandes pecados do mundo corporativo. Porém, por mais impróprio que isso possa parecer, não é raro encontrar executivos agindo dessa maneira. Afinal, ainda há gestores que gostam de dar ordens, mas não se envolvem com a realidade prática de suas companhias.

Segundo Bazzon, a iniciativa é a única oportunidade que os gestores da empresa têm para se aproximar das área operacional. Contando a edição deste ano, o executivo já participou cinco vezes da ação. Para ele, a experiência permite conhecer onde é possível implementar novas tecnologias e processos que permitam que o cliente seja melhor atendido. "Muitas vezes, as pessoas que estão trabalhando nessas áreas não têm o contato com as tecnologias e ferramentas que nós temos. Ao mesmo tempo, eles têm uma experiência própria do negócio, que nos ajuda", explica.

Para ele, o achatamento temporário da hierarquia permite o desenvolvimento de melhorias no negócio. Um exemplo dessas soluções é o controle eletrônico de funcionários, que nasceu por causa do Troca de Funções de 2006.

Sandro Fernandes, coordenador do programa e gerente geral do Iguatemi, viveu uma manhã de auxiliar de ar-condicionado. Para ele, a iniciativa contribui para a integração entre as áreas, além de levar a percepção do dia-a-dia para perto de quem toma as decisões. O executivo já totaliza cinco participações na ação, atuando como recepcionista, auxiliar de limpeza e segurança, por exemplo. Segundo ele, o Troca de Funções nasceu da necessidade de efetivamente conhecer o que acontece na área operacional e, com base nas percepções obtidas, tentar melhorar tantos os processos internos quanto o atendimento que os cliente recebem no shopping. "É a forma mais fácil de inferir o que realmente está ocorrendo", assegura.

Segundo Fernandes, a ação tem três preocupações principais: verificar a tematização do serviço (relacionamento com clientes e alinhamento com os valores da empresa, por exemplo), o cenário (ambiente físico que compõe a experiência de compra) e os processos (precisam ser eficiente e não tomar o menor tempo dos clientes). Além de tudo isso, a iniciativa também é uma forma de aproximar os níveis hierárquicos da empresa: "Ela eleva a auto-estima dos funcionários. E se eu precisar voltar aqui depois, os empregados não terão receio de conversar

comigo só porque sou o principal executivo do shopping. Isso é desenvolver uma política de portas abertas", declara.

**Fonte: Gazeta Mercantil, São Paulo, 22 out. 2008, Empresas & Negócios, p. C11.**

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais