

“A empresa é o que os seus clientes pensam dela”

Peter Drucker

CENÁRIO ATUAL

Vivemos em uma época marcada por incertezas que acarretam falta de credibilidade entre diferentes agentes e instituições de mercado.

Por isso, cada vez mais, as **práticas de relacionamento** tornam-se buscas constantes para promover o diálogo, a transparência e a eficácia de atuação, servindo como preciosa ferramenta de gestão uma vez que as expectativas externadas pelos participantes passam a integrar as estratégias empresariais.

Contribuindo para a disseminação de informações que geram conhecimento, as Áreas de Relacionamento constituem fator-chave de êxito para a construção de uma sólida base de trabalho que assegure a integração dos clientes às empresas em prol de um relacionamento confiável e duradouro.

A partir dos anos 80, o conceito de qualidade passou a considerar a visão do cliente, isto é, como a qualidade dos serviços prestados era percebida e qual o valor que essa qualidade agregava à organização, uma vez que a diferenciação da empresa dentro de um mercado de milhares de produtos absolutamente idênticos, somente poderia ser percebida pela qualidade da prestação de seus serviços. Dessa forma, o conceito de qualidade passou a incorporar outros fatores como a melhoria contínua dos processos corporativos, o relacionamento com os clientes, o tratamento das suas solicitações e, sobretudo, das reclamações.

Kotler (1999)¹ prega que, enquanto cliente, deseja-se um bom atendimento e que todo atendimento se desdobra em uma relação de atributos, tais como: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, entre outros. Segundo o autor, cada pessoa percebe como valor cada um dos atributos de atendimento, em diferentes momentos e contextos.

No entendimento de Freemantle (1994)², muitas empresas ignoram esses atributos e concentram suas energias no produto, no marketing e no desempenho financeiro em detrimento da satisfação do cliente. Essa diversidade de entendimentos está diretamente relacionada com qual tipo de foco é o adotado pela organização.

Atualmente, como o próprio Kotler cita em seu livro *Administração em Marketing*, o que faz a diferença entre as empresas é a **percepção do cliente** quanto ao que está recebendo delas. Por esta razão, as empresas entenderam que para se diferenciarem no mercado devem ter uma gestão orientada para o cliente, permitindo-se ter processos customizados cujo principal objetivo é fazer com que seu cliente se sinta único e que esse sentimento leve à fidelização.

1 KOTLER, P. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

2 FREEMANTLE, David. Incrível Atendimento ao Cliente. São Paulo: Makron Books, 1994.

No Sistema de Previdência Complementar a situação não é diferente. Se no passado os participantes eram considerados “**cativos**”, hoje a realidade é outra. Os “Institutos” - Benefício Proporcional Diferido, Portabilidade, Autopatrocínio e Resgate - previstos pelas Leis Complementares 108 e 109 e disciplinados pela CGPC nº 6, asseguraram aos participantes prerrogativas para exercerem o direito de permanecerem ou não vinculados às suas Entidades, em caso de rompimento do vínculo empregatício com a patrocinadora/instituidora, ratificando que se a experiência desse relacionamento for positiva a probabilidade de permanência na Entidade é enorme.

Dentro desse cenário, considerando ainda ser esse um setor fortemente regulado, **o relacionamento com os participantes torna-se fator estratégico, fundamental** para a consecução dos objetivos institucionais, sobretudo se considerarmos que previdência é serviço que se “compra” hoje e, na maioria das vezes, só “o leva para casa”, anos depois de adquiri-lo”. Daí a necessidade de estreitar esse relacionamento, para que a Entidade, desde o período da adesão ao plano até o momento de recebimento do benefício, possa oferecer ao participante uma espera tranquila e confortável.

A Era do Relacionamento veio para solidificar as relações, aproximando, ouvindo, criando oportunidades e auxiliando no processo de educação previdenciária.

O negócio das frentes de atendimento passa a ser o **acolhimento**. A proximidade com o participante fará com que ele, efetivamente, participe e desenvolva uma relação sadia com a Entidade que ele escolheu para lhe auxiliar a construir um futuro mais tranquilo, perene e sustentável.

A presente proposta tem a finalidade de oferecer um modelo de **Política de Relacionamento** abrangendo aspectos possíveis e aplicáveis às Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

Uma Política de Relacionamento tem a finalidade de direcionar as ações da Entidade no que tange ao relacionamento com seus públicos. Por isso, deve ser incorporada como um instrumento de governança corporativa, uma vez que apresenta diretrizes a serem seguidas por todas as áreas, com a finalidade de estreitar o relacionamento, consolidar as ações institucionais e aperfeiçoar o fluxo das informações corporativas, gerando um comprometimento de todo o corpo de profissionais da Entidade.

No entanto, caberá a cada Entidade a aderência deste modelo aos seus princípios organizacionais - missão, visão, valores - e aos seus normativos internos, além de proceder a respectiva adequação à sua realidade e necessidades, não esquecendo jamais de promover uma avaliação profunda em relação ao perfil de seus participantes.

A QUEM SE APLICA

A Política proposta não se limita a Área de Relacionamento, pois todas as áreas são corresponsáveis pelo provimento do suporte necessário à área de relacionamento para obtenção da satisfação do participante.

Destina-se a todos que fazem parte da EFPC:

- aos profissionais de atendimento (quadro próprio e/ou terceirizado);
- aos demais empregados;
- aos diretores e conselheiros;
- aos participantes: ativos, assistidos e beneficiários;
- à(s) patrocinadora(s) e à(s) instituidora(s);
- aos participantes em potencial (empregados da(s) patrocinadora(s) e instituidora(s)).

DIRETRIZES

A conquista da confiança do participante exige uma série de outras ações que vão além da cordialidade, simpatia, respeito ou presteza nas informações. Cabe à Entidade criar o conceito de valor nos serviços prestados. Com isso, o relacionamento com o participante, por ser o retrato fiel da Entidade, deverá ser realizado por profissionais que, de fato, a representem qualitativamente. Por esta razão, a postura e ética são tão essenciais como o domínio da legislação previdenciária e conhecimento dos regulamentos.

Por não vender algo tangível, um dos fatores imprescindíveis neste contexto é adquirir a **confiança do participante** não apenas nos serviços ou produtos, mas também nos profissionais e, principalmente, na Entidade.

É importante lembrar que atualmente faz parte dessa expectativa ser atendido por profissionais preparados, que tenham condições de oferecer um atendimento eficaz, que prezem pela melhoria no fluxo dos processos de relacionamento e pela tempestividade na entrega de suas demandas.

Obviamente, afirmar que a satisfação do participante é responsabilidade de todos na instituição não significa eximir a Área de Relacionamento do seu papel. Pelo contrário, por ser uma área estratégica existem diretrizes essenciais a serem seguidas por seus profissionais:

- Realizar atendimento atrelado aos valores institucionais da Entidade, preceitos do código de ética, legislação vigente, estatuto e regulamento;
- Ter compromisso permanente com a excelência do atendimento ao participante visando à qualidade dos serviços com eficiência, eficácia e cumprimento de prazos estipulados para respostas;

- Atuar de forma preventiva a ações judiciais;
- Zelar pela imagem institucional da Entidade;
- Exercer atuação direta nas necessidades dos participantes com objetividade, viabilizando alternativas para atendê-los;
- Prestar o serviço com segurança, precisão e clareza, esclarecendo os participantes e mantendo-os bem informados;
- Buscar continuamente resultados que visem à satisfação dos participantes;
- Preservar o sigilo das informações na relação profissional de atendimento e participante;
- Esclarecer os participantes sobre alterações regulamentares, informações de obrigatoriedade legal, bem como demais assuntos de interesse;
- Fomentar ações com áreas internas para ajustes de processos que tem reflexo no atendimento prestado aos participantes;
- Antever possíveis impactos decorrentes das ações internas ou de regulamentação do setor para antecipar-se às demandas e preparar o atendimento a ser prestado;
- Assegurar a qualidade do atendimento conforme os requisitos e a estrutura sugeridos nesta Política e estabelecidos pela Entidade.

CANAIS DE RELACIONAMENTO

O relacionamento com o participante ganhou complexidade nas últimas décadas com a evolução tecnológica e a disseminação imediata da comunicação.

Sob essa ótica é importante que a Entidade invista em ferramentas apropriadas para o gerenciamento das informações do atendimento, com o intuito de gerar subsídios na elaboração de ações de relacionamento.

É fundamental que a Entidade escolha e disponibilize o canal de relacionamento que seja adequado à realidade e necessidade do seu participante. Todavia, se possível, é recomendável diversificar e **manter disponíveis diferentes canais de relacionamento**, fato que proporciona um relacionamento mais próximo com o participante.

Atendimento Telefônico

Atendimento disponível aos participantes por meio de um número que permite a realização de chamadas, onde podem ser esclarecidas dúvidas sobre os planos e serviços oferecidos pela Entidade, acolhimento de reclamações, sugestões e solicitações diversas.

É importante prever o uso de Identificador de Chamadas para este canal de relacionamento, a fim de que seja possível à Entidade retornar a ligação ao participante, quando este encontra o canal ocupado ou quando a ligação é perdida.

Cada Entidade deverá avaliar estrategicamente a disponibilização de um canal de atendimento telefônico gratuito.

Fator de extrema relevância, embora não obrigatório, é manter um sistema de gravação dos atendimentos prestados. Além de auxiliar na avaliação dos atendimentos pode ser uma peça de defesa no âmbito judicial.

Atendimento Presencial

Atendimento aos participantes que se dirigem à Entidade ou a seus postos de relacionamento.

Manter uma estrutura física adequada, reservada e dimensionada para a quantidade de pessoas que procuram por este serviço contribui para promover uma sensação de acolhimento e bem-estar.

Atendimento Eletrônico / Portal / Site da Entidade

Atendimento com serviços e consultas disponíveis, com mecanismos de acesso restrito e individual, que garantam ao participante e à Entidade a segurança da informação.

Atendimento Escrito

Atendimento realizado por meio de instrumentos diversos como carta, e-mail e chat, que proporcionam a formalização das respostas efetuadas.

Canais Alternativos

Atendimento a demandas específicas por meio de SMS, palestras, videoconferência, ensino a distância e outros.

Mídias Sociais

Atendimento que se efetiva por redes sociais possibilitando maior interatividade.

Quiosques de Autoatendimento

Equipamento eletrônico que permite o autoatendimento e acesso ao Portal.

Atendimento Descentralizado

Disponível em determinadas regiões/localidades, proporcionando atendimento personalizado a representantes, prepostos, agentes, assistentes sociais e outros segmentos de público.

Atendimento Corporativo

Atendimento prestado diretamente aos profissionais de Recursos Humanos e representantes da(s) patrocinadora(s) e instituidora(s) para formação de multiplicadores e esclarecimento de dúvidas sobre os produtos e serviços oferecidos pela Entidade e, quando necessário, extensivo também aos próprios participantes.

Atendimento a Órgãos de Classe

Canal de relacionamento entre a Entidade e os Órgãos de Classe (Associações, Sindicatos) visando esclarecer e dar suporte a informações sobre produtos, serviços e sobre a própria Entidade.

Atendimento Itinerante

Atendimento prestado em diversos locais, sem base fixa.

Atendimento 24 Horas

Nas EFPC's é considerado atendimento 24 horas, a prestação de serviço e oferta de informações disponíveis nos ambientes virtuais e telefônicos, tais como autoatendimento e informações obtidas pela URA (Unidade de Resposta Audível), por mensagens gravadas que informam dados como valor do benefício, saldo de empréstimos, entre outros.

Atendimento por Aplicativo

Aplicativo desenvolvido para atendimento em plataformas digitais, tais como: smartphone, tablet e notebook.

REQUISITOS PARA UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE

Assertividade: qualidade que reúne várias competências emocionais por meio de um comportamento ativo, direto e honesto.

Atualização: manter-se atualizado com relação a decisões da gestão e todas as informações da Entidade.

Comprometimento: pró-atividade no atendimento das demandas dos participantes buscando superar as expectativas.

Comunicação: habilidade de conduzir o atendimento de maneira clara e objetiva para informar, esclarecer e orientar.

Conhecimento e Capacitação: informação adquirida pelo estudo, treinamento, material de apoio, experiência e ferramentas tecnológicas adequadas.

Disponibilidade: condição de se fazer presente por meio de diversos canais de relacionamento.

Inovação: capacidade de identificar necessidades para apontamento de melhorias e propostas para novos produtos e serviços.

Percepção: capacidade de traduzir o anseio do participante prestando informação adequada no primeiro contato.

Postura: reação ou maneira de agir durante o atendimento prestado ao participante.

Relacionamento: capacidade de interagir e acolher o participante.

Resiliência: capacidade humana para enfrentar, vencer e ser fortalecido ou transformado por experiências de adversidade.

ESTRUTURA IDEAL

- Área de relacionamento própria e qualificada em atendimento;
OBS: Se não for possível ter área própria a terceirização da atividade poderá ser uma alternativa, desde que a empresa prestadora do serviço esteja alinhada à missão, visão e valores da Entidade e não seja subtraída a qualidade da mão de obra.
- Cadastro atualizado dos participantes e beneficiários;
- Sistemas de informação e ferramentas para apoio ao atendimento;
- Fluxo padrão de troca de informação entre as áreas da Entidade com a área de relacionamento;
- Processos identificados, definidos e padronizados;
- Relatórios gerenciais para controle e acompanhamento;
- Indicadores de desempenho;
- Monitoria de qualidade;
- Gestão da reclamação;
- Suporte aos processos e demandas de atendimento (*back-office* e demais áreas);
- Infra-estrutura adequada à NR 17 – Ergonomia e Recomendação DSST 01/2005, do Ministério do Trabalho, para Entidades que atendam por *call center*;
- Plano de contingência que assegure solução de continuidade do atendimento.

DIFERENCIAIS DESEJADOS

1. Excelência na Prestação do Serviço

- Atendimento personalizado, padronizado e qualificado, mesmo à distância, com o devido registro de tudo o que foi tratado;
- Compromisso social refletido na continuidade e na excelência dos serviços, assegurando a satisfação e o bem-estar do participante;
- Informações transparentes, precisas, corretas, fidedignas e com linguagem de fácil entendimento;
- Compartilhamento das informações, com responsabilidade, agilidade, ética, lealdade e organização;
- Tratamento efetivo e sistemático das sugestões e reclamações recebidas garantindo o retorno das informações ao participante em prazos pré-determinados e divulgados, para que o participante saiba quando terá o posicionamento da Entidade;
- Qualidade no atendimento: serviço esperado x serviço oferecido x qualidade percebida.

Vale ressaltar que os requisitos para um atendimento de qualidade, assim como os diferenciais desejados apresentados nesta Política estão em consonância com a literatura acadêmica que aborda os fatores determinantes da qualidade dos serviços.

2. Compromisso dos Gestores da Entidade

A satisfação do participante não é de responsabilidade exclusiva da Área de Relacionamento.

Entretanto para que a instituição tenha de fato uma gestão com foco na satisfação do participante é necessário que a alta direção da Entidade se comprometa com este objetivo, promovendo:

- Envolvimento dos gestores;
- Revisão sistemática de processos e normas;
- Disponibilidade e atualização constante de informações;
- Garantia à qualidade do atendimento, com monitoramento de resultados;
- Suporte e valorização da Área de Relacionamento;
- Satisfação do participante como meta corporativa.

Destaque deve ser dado ao necessário alinhamento entre as Áreas de Comunicação e Relacionamento, uma vez que é fundamental que a equipe de atendimento receba as informações antes que sejam divulgadas. Com isso, além de preparar-se para melhor esclarecer os participantes a Área de Relacionamento poderá prever demandas adicionais a serem geradas no atendimento.

A Área de Relacionamento com o Participante é o espelho da gestão e reflete a imagem da Entidade. É, além de tudo, uma área formadora de opinião, razão pela qual necessita contar com equipe qualificada.

3. Capacitação da Equipe

- Atualização técnica e tecnológica sistemática;
- Disseminação e aperfeiçoamento contínuo de padrões em processos de trabalho;
- Avaliação da qualidade dos comportamentos e posturas no atendimento;
- Incentivo à motivação e ao desenvolvimento humano;
- Transformação de informação em conhecimento;
- Desenvolvimento de competências necessárias para um atendimento de excelência.

Necessário se faz destacar a importância da capacitação técnica que o gestor da Área de Relacionamento deve receber, pois além do domínio das questões relativas às práticas de atendimento e da habilidade de harmonizar relações, precisa conhecer o tão específico segmento da Previdência Complementar.

A Entidade precisa estar atenta a mitigar os riscos legais inerentes à Área de Relacionamento implementando ações que assegurem que as informações utilizadas nas tomadas de decisões pelo participante, especialmente aquelas de natureza opcional, além de serem transmitidas pelo profissional de atendimento tenham, também, a concordância formal do participante.

4. Monitoramento e Indicadores de Desempenho

Para atender aos seus objetivos, a Área de Relacionamento precisa dispor de recursos que permitam o monitoramento de suas atividades, tais como:

- Processos e mecanismos de aferição de resultados;
- Pesquisa de Satisfação realizada com determinada periodicidade;
- Relatórios de Controle Gerencial (desempenho, atendimento, reclamações e outros);
- Avaliações técnicas periódicas da equipe de atendimento;
- Indicadores de Desempenho (acompanhar referenciais de mercado):
 - TMA: Tempo médio de atendimento;
 - TME: Tempo médio de espera;
 - Nível de serviço: total de ligações/total de ligações atendidas em até 20 segundos;
 - Índice de não conformidade no preenchimento ou processamento de solicitações diversas (benefícios, institutos, concessões, empréstimos...);
 - Prazo de processamento de atualizações cadastrais;
 - Índice de satisfação dos participantes;
 - Percentual de solicitações pendentes.

O FATOR HUMANO

Embora sejam essenciais, de nada valerá estabelecer uma política, definir diretrizes, dispor de tecnologia de ponta, se o profissional escolhido para atuar na área de atendimento não dispor do perfil adequado. É necessário que este profissional tenha como característica principal gostar de interagir com pessoas.

Ele deve ter ciência das mais diversas e, até mesmo, adversas condições em que essas interações podem se dar, como por exemplo, no momento da inclusão de um filho recém-nascido como beneficiário, e até mesmo, no delicado atendimento para concessão de um benefício de pensão por morte. Por isso, mais do que atender, ele deverá ser capaz de **acolher**.

Dessa forma, entende-se como necessário que o profissional tenha as seguintes características:

Pessoais

- Afetividade;
- Dinamismo;
- Pro-atividade e Iniciativa;
- Comprometimento;
- Fluência na Comunicação Verbal e Escrita;
- Capacidade de Relacionamento Interpessoal;
- Espírito de Equipe;
- Flexibilidade;
- Equilíbrio Emocional;
- Resistência à Pressão.

Competências

- Experiência em Atendimento a Clientes;
- Conhecimento de Sistemas Informatizados de Atendimento;
- Conhecimento de Ferramentas Windows (Word, Excel, Outlook, etc);
- Redação própria;
- Percepção aguçada e atenção aos detalhes;
- Conhecimento básico em Previdência Social;
- Conhecimento em Previdência Complementar (desejável).

REFLEXÃO

Neste cenário marcado por tão intensas mudanças é imperioso que façamos um esforço conjunto para evitar que a pior das crises aconteça: a crise da credibilidade.

E, considerando que **credibilidade gera confiança** há que se cultivar as boas relações embasadas no respeito pelo ser humano, pelo participante, pelo cidadão, pela Entidade, enfim, por todos que estão na busca de uma sociedade mais desenvolvida, justa e digna.

CTN DE RELACIONAMENTO COM O PARTICIPANTE

DIRETORA RESPONSÁVEL

JUSSARA CARVALHO SALUSTINO

COORDENAÇÃO

MARISA SANTORO BRAVI - ABRAPP

MEMBROS

ANA CRISTINA DE ARAUJO M. GIORGIO – PETROS
ANA PAULA PERALTA - ABRAPP
ANDRÉ LUIS MOREIRA MARINO - FUNDAÇÃO COPEL
BEATRIZ PANDOLFO - VISÃOPREV
CARLOS AUGUSTO FERRAZ RODRIGUES - PREVI
CYNTIA FORNAZIERI VAROTTO – SABESPREV
FLÁVIA CARVALHO PINTO – FUNDAÇÃO REAL GRANDEZA
FLORÍCIO MEDEIROS DA COSTA – FIBRA
KARLA MAIA – ELETROS
LILIANE LIMA MONTEIRO - VALIA
LORENA ANAISSE RIBEIRO - SISTEL
MARIA HELENA DA SILVA NETTO – FUNDAÇÃO LIBERTAS
MARTA MOREIRA LINHARES - FUNDAÇÃO ATLÂNTICO
PATRICIA FERRADANS - PREVMON
RITA DE CÁSSIA PINHEIRO DE SOUZA – FACHESF
SERGIO MARTINS GOUVEIA – CBS PREVIDENCIA
SOLANGE GRACIANO – FUNCEF
VANDERLEI TOLEDO - FORLUZ

COLABORAÇÃO ESPECIAL

NATÁLIA CRISTINA DE OLIVEIRA – FUNCEF
(INTEGRANTE DA CTR CENTRO-NORTE DE RELACIONAMENTO COM O PARTICIPANTE)
SELMA REGINA DOS SANTOS – AVONPREV
(INTEGRANTE DA CTR SUDOESTE DE RELACIONAMENTO COM O PARTICIPANTE)