



COMO PENSAR, CRIAR E
APRIMORAR UMA
ÁREA DE RELACIONAMENTO

ABRAPP

COMO PENSAR, CRIAR E APRIMORAR UMA ÁREA DE RELACIONAMENTO

Comissão Técnica Nacional
de Relacionamento com o Participante

novembro/2014



SUMÁRIO

Parte I: Criação e Aprimoramento	5
1. Introdução	5
2. Por que relacionamento deve ser uma estratégia de gestão?	6
3. Principais aspectos a considerar	8
3.1. Pessoas	8
3.2. Processos	10
3.3. Sistemas	13
4. Uma estrutura para cada tamanho	15
5. Canais de atendimento e de relacionamento	20
Parte II - Boas Práticas de Relacionamento.....	28
O que deve ser considerado	28
Qualidades básicas	29
Exercitando boas práticas	30
Boas práticas diferenciadas	32
Parte III - Treinamento e Capacitação	33
A) Treinamento técnico	36
B) Treinamento sistêmico	36
Parte IV - Legislação	39
Considerações Finais	41
Anexos	43
Anexo I - Com a Palavra os Profissionais de Relacionamento	43
Anexo II - Fontes de Consultas	47
Comissão Técnica Nacional de Relacionamento com o Participante	48

PARTE I: CRIAÇÃO E APRIMORAMENTO

1. INTRODUÇÃO

A Comissão Técnica Nacional de Relacionamento com o Participante vem, desde sua criação, desenvolvendo iniciativas que visam contribuir para o Sistema de Previdência Complementar no que tange ao aprimoramento do relacionamento das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) com os seus públicos estratégicos e, principalmente, com os participantes (ativos, assistidos e pensionistas). Dentre as ações desenvolvidas ao longo destes anos, destacam-se:

- **Indicadores de Relacionamento – IDG** *(disponível no Portal da Abrapp)*
Objetivam a formação de *benchmark*, razão pela qual as Entidades devem atualizar seus dados e acompanhar como estão inseridas nesse segmento.
- **Projeto Portas Abertas** *(disponível no Portal da Abrapp)*
Favorece o acesso às Entidades que se propõem a receber outras Instituições que desejarem conhecer suas estruturas e práticas de relacionamento.
- **Encontro Nacional de Comunicação e Relacionamento** *(apresentações disponíveis no CDI – Centro de Documentação e Informação da Abrapp)*
Evento realizado em parceria com a Comissão Técnica Nacional de Comunicação e Marketing, com apresentações de cases do setor e também do mercado, que visam mostrar resultados e experiências na prática, mas que também proporcionam inspiração para que as Entidades desenvolvam novas ideias e iniciativas.
- **Comissões Técnicas Regionais: Centro-Norte, Leste, Sudeste e Sudoeste**
Disseminam as iniciativas da Comissão Técnica Nacional e recebem contribuições de ideias e experiências de profissionais que atuam nas Entidades de todo o País. Algumas Comissões Regionais já realizam eventos específicos de relacionamento para as associadas de suas regiões.
- **Pesquisas e Mapeamentos** *(disponíveis no CDI – Centro de Documentação e Informação da Abrapp)*
Divulgação das práticas de relacionamentos identificadas e realizadas pelas Entidades que compõem o Sistema.
- **Apresentações nos Congressos Brasileiro dos Fundos de Pensão** *(disponíveis no CDI – Centro de Documentação e Informação da Abrapp)*
Trabalhos que demonstram a importância estratégica da área de relacionamento no contexto da previdência complementar.

- **Criação do Modelo de Política de Relacionamento** *(disponível no Portal da Abrapp)*

Documento que estabelece as diretrizes e normatiza as práticas de atendimento da Entidade aos seus públicos estratégicos.

- **Workshop para Dirigentes "Como Construir Uma Marca Forte de Gestão"**

Evento específico para dirigentes, com o objetivo de tornar clara a importância que o relacionamento tem na criação, manutenção e otimização da imagem da Entidade e o valor que agrega à marca.

- **Matriz de Inovação e Valor para a Área de Relacionamento**

(disponível no CDI – Centro de Documentação e Informação da Abrapp)

Trabalho que identifica os principais atributos a serem criados e elevados, reduzidos ou eliminados, para que uma área de relacionamento atue com eficácia.

Todas essas iniciativas se complementam, pois apontam para o mesmo foco: o aprimoramento do relacionamento com os participantes, que são a razão da existência das EFPC.

A partir da interação de profissionais de várias Entidades identificou-se uma grande necessidade de troca de informações, relativas ao complexo universo do relacionamento, na busca pelo aprimoramento das atividades desenvolvidas.

Dessa forma, a CTN de Relacionamento com o Participante desenvolveu esta publicação, cujo objetivo é sugerir premissas para estruturação das áreas de relacionamento, que sejam compatíveis com o tamanho e as necessidades de qualquer Entidade Fechada de Previdência Complementar.

As informações aqui apresentadas também podem contribuir para o aprimoramento, melhoria contínua e gestão das áreas existentes, pois transitam pelo marco regulatório que impacta diretamente no atendimento, além de apresentarem um levantamento realizado pela Comissão que identifica as melhores práticas do mercado previdenciário.

2. POR QUE RELACIONAMENTO DEVE SER UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO?

A qualidade do relacionamento com seus participantes é vital para as Entidades. A previdência complementar concorre hoje com produtos oferecidos pelo mercado, tais como a previdência aberta e outros investimentos, além das opções disponibilizadas pelos Institutos, que possibilitam ao participante optar pelo desligamento do seu Fundo de Pensão.

Existe, assim, de fato, uma forte concorrência no mercado para os participantes ativos.

Devido às peculiaridades do segmento, pois não se trata de uma relação de consumo, a área de relacionamento precisa cumprir um papel diferenciado para criar vínculos sólidos e duradouros. Os participantes também são donos dos Fundos de Pensão e devem ser tratados como tal. Essa relação pode durar por 10, 20, 30 ou mais anos, podendo mesmo ir além dos participantes e, até, da sua geração.

Por toda a importância que o relacionamento representa, algumas Entidades já possuem áreas de atendimento bem estruturadas, enquanto outras se relacionam com os participantes com a colaboração de alguns poucos funcionários de áreas diversas. Mas, o crescimento e a formalização das áreas de relacionamento em muitas Entidades indica que esse exercício é imprescindível a todas. Na verdade, esse é um dos grandes desafios a serem vencidos.

Vários são os motivos que evidenciam a importância da área de relacionamento, pois:

a. Funciona como um radar que monitora os efeitos no ambiente externo.

É pelos canais de atendimento que o participante faz críticas, construtivas ou negativas, sobre todas as ações deflagradas pela Entidade.

b. É a primeira a deflagrar erros nos processos ou situações de crise.

Essa rapidez é uma garantia para a gestão, pois ganha-se tempo para a solução dos problemas, tanto pelos que foram gerados internamente quanto pelos que surgiram por motivos alheios e estão fora do controle da Entidade;

c. Impacta diretamente no passivo contingencial jurídico.

A área de relacionamento, quando dispõe de ferramentas adequadas, possui registros e históricos de atendimento de grande valor judicial para a defesa da Entidade, caso necessário;

d. Possui "volume" significativo de informações estratégicas.

Com boas métricas, os dados registrados, tais como o volume da demanda, principais questionamentos e dúvidas dos participantes podem ser capitalizados internamente, contribuindo para a melhoria dos processos das diversas áreas. Relatórios demonstrativos destes volumes podem servir também como subsídios para a difusão de informações relevantes ao público interno (endomarketing);

e. É responsável pela adesão e retenção de participantes.

A qualidade do trabalho do atendimento reflete diretamente na continuidade desse importante relacionamento;

f. Quando despreparada, pode comprometer o trabalho de toda a Entidade.

Por isso, dentro das possibilidades:

- Crie métricas que possam demonstrar o volume das demandas atendidas;
- Utilize as métricas para identificar os principais tipos de demandas;
- Elabore apresentações e gráficos que valorizem os números dos atendimentos realizados para gerar visibilidade;
- Apresente relatórios gerenciais mensais, utilizando essas ilustrações e busque oportunidades para divulgá-los ao Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e, se cabível, à Patrocinadora ou Instituidora.

Vale considerar que é a área de relacionamento que exerce papel relevante em duas situações distintas, porém significativas: a **retenção e a satisfação** dos participantes, fundamental para a construção de relacionamentos duradouros.

3. PRINCIPAIS ASPECTOS A CONSIDERAR

3.1. PESSOAS

As pessoas são parte fundamental dessa importante área, pois é a partir delas que os relacionamentos serão construídos. Por isso, uma característica fundamental para um profissional de atendimento é que goste de lidar com pessoas.

Para isso é preciso definir qual será o "tom" da Entidade junto aos participantes, ou seja, de que forma ela quer ser percebida. A partir daí devem ser definidos os requisitos de educação (mais formal, mais informal, mais objetiva com menor tempo de atendimento, sem pressa e mais atenciosa, etc.), habilidades, conhecimentos e experiência, em função das características e particularidades de cada público atendido ou canal disponibilizado.

A entrevista com o candidato é fundamental na identificação de características necessárias para os profissionais de atendimento, independentemente do tempo de experiência.

Para ter profissionais que engrandecem a imagem institucional é importante observar primordialmente:

- Conhecimento das rotinas da Entidade;
- Comprometimento;
- Capacidade para transformar problemas em soluções;
- Amabilidade;
- Tolerância à pressão;
- Estabilidade emocional;
- Cordialidade;
- Sensibilidade;
- Boa capacidade de escuta (escuta ativa);
- Boa argumentação.

Os profissionais da linha de frente com os participantes precisam manter-se motivados para um bom desempenho nas ações de relacionamento, percebendo que são reconhecidos e, quando pertinente, recompensados por seus resultados. Para isso a Entidade deve programar campanhas motivacionais.

Necessário se faz destacar que um dos principais fatores de sucesso da área de relacionamento está nas mãos de seu gestor, que deve ter como papel fundamental motivar sua equipe, tendo em vista que as adversidades nessa área são constantes.

Manter as pessoas informadas e capacitadas para o desempenho de suas funções influencia na qualidade, produtividade e satisfação das ações de relacionamento. Daí a necessidade de programar treinamentos específicos e periódicos para todos os profissionais de atendimento.

É fundamental, também, ter consciência da importância estratégica e do potencial que o relacionamento representa dentro da Entidade. Por isso,

cabe ao gestor realizar um trabalho de divulgação da área no ambiente interno para capitalizar resultados e conquistar a tão necessária valorização da atividade.

Além disso, a boa sintonia com as demais áreas da Entidade é fator de sucesso do atendimento. Para que isso aconteça devem ser criadas rotinas privilegiando o fluxo de informação, para que seja constante e não necessite de cobranças. Com isso evita-se o desgaste entre áreas. Mas, de qualquer forma, é recomendável desenvolver ferramentas de controle, que podem ser bem simples como planilhas, ou mais sofisticadas, como a implantação de fluxo de trabalho, tendo em vista que cabe à área o cumprimento do prazo regulatório de resposta aos participantes.

O ambiente de trabalho dos profissionais que atuam nas ações de relacionamento é de fundamental importância e precisa estar em conformidade com regras de segurança, saúde e ergonomia, para não se transformar em fator desmotivador do desempenho profissional e ofensor da produtividade, qualidade e satisfação.

3.2. PROCESSOS

Se considerarmos que a satisfação do participante está intimamente relacionada a um atendimento eficiente, que dê resposta e solução aos seus problemas, inevitavelmente vamos nos deparar com a qualidade do mapeamento dos processos operacionais.

Quando se fala em qualidade de processos é necessário, primeiramente, uma análise mais criteriosa do tema.

Normalmente, os processos operacionais são desenvolvidos com foco operacional. Isso representa dizer que todo o processamento visa dar respostas e continuidade às rotinas específicas de uma área interna. Dessa maneira, quando é criada uma área de relacionamento com o participante na Entidade, em que os profissionais de atendimento não são, necessariamente, recrutados das áreas operacionais internas, cria-se um problema porque as informações nem sempre estão explícitas no final de cada rotina e precisam ser decodificadas, tanto pelo profissional da linha de frente como, e principalmente, pelo participante.

Os processos desenhados com foco na necessidade do participante são compostos por informações que permeiam várias áreas, não se restringindo às informações disponibilizadas por uma única área.

Um bom exemplo são as simulações de benefício:

- Se considerarmos que para o participante é importante informar quanto será o benefício decorrente do saldo acumulado e quando este benefício poderá ser requerido, agregando informações da tabela do imposto de renda que incidirá sobre esse benefício (decorrente de opção individual), com certeza essas informações terão que ser buscadas em bases diferentes, pois, provavelmente, não estão disponíveis em um mesmo processo operacional, tendo em vista que são controladas, muitas vezes, por áreas distintas.

Outro exemplo com impacto maior é quando a Entidade administra planos previdenciários e de saúde, que, normalmente, são processos totalmente distintos e que não conversam entre si. Entretanto, para o participante, compõem os descontos que incidirão sobre o benefício mensal.

Problemas decorrentes desses casos:

- Risco do profissional de atendimento não conseguir interpretar a informação ou não se ater a informação completa;
- Demora na interpretação e decodificação das informações;
- Atraso no atendimento de prazos de resposta;
- Maiores dificuldades para compor a informação completa, no momento em que for desenvolvido um sistema de autoatendimento;
- Necessidade de buscar várias fontes de informação para compor uma única resposta, o que nem sempre é possível em função das plataformas em que são desenvolvidos os sistemas;
- Necessidade de processamentos no próprio sistema de autoatendimento para que as respostas possam ser claras e completas.

Possíveis soluções:

- Criar uma equipe multidisciplinar para fazer o desenho dos processos operacionais, caso ainda não estejam desenhados. Nesse caso, é imprescindível compor a equipe com um profissional de atendimento;
- Fazer uma revisão com a equipe criada e promover as melhorias que forem possíveis, caso os processos já estejam sistematizados;

- Criar rotinas para que os futuros processos tenham uma visão ampliada e estejam preparados para dar respostas mais abrangentes;
- Possibilitar que a área de relacionamento fomente as áreas internas e a equipe de TI com subsídios que agreguem valor às informações operacionais;
- Desenvolver a cultura interna para que as informações não fiquem limitadas às necessidades operacionais imediatas, mas façam parte de um sistema interno de geração de conhecimento para todos;
- Criar e manter banco de respostas que possam ser acessadas com facilidade pelos profissionais da linha de frente.

Círculo virtuoso para a obtenção da qualidade da informação:

- ▶ Registrar a necessidade verbalizada pelo participante;
- ▶ Selecionar e desenvolver nos profissionais de atendimento a perspicácia e a sensibilidade para a decodificação das necessidades não verbalizadas pelo participante;
- ▶ Desenvolver cultura interna voltada para a melhoria contínua dos processos, com visão ampliada;
- ▶ Criar mecanismos de gestão para o compartilhamento da informação na Entidade, ou mesmo fora dela com outros grupos, de forma que os processos sejam pensados, debatidos e definidos por uma equipe abrangente de técnicos, como forma de minimizar possíveis e futuros problemas.

Os processos devem ser objetivos, evitando burocracias que retardem soluções e devem ser revistos periodicamente. É imprescindível definir junto às áreas internas processos que agilizem e qualifiquem as respostas dadas a todos que procurarem a Entidade.

Os prazos devem ser definidos junto às áreas gestoras e coerentes com práticas de mercado, sendo recomendável que os prazos estipulados sejam acompanhados pela direção da Entidade. Para tanto, é ideal a criação de um fluxo de trabalho para aprovação das áreas envolvidas.

A adoção de SLA (*Service Level Agreement*), ou seja, acordo operacional com as áreas internas da Entidade, com os participantes e assistidos e,

com fornecedores, trata das prioridades, responsabilidades e garantias de cada atendimento. É uma prática das mais utilizadas para assegurar o cumprimento de prazos e acrescentar qualidade no atendimento.

É fato que a legislação estima o prazo de trinta dias como limite máximo para uma resposta. Esse prazo é específico para processos que requerem consultas a arquivos externos, análises de documentos para aposentadoria ou que a solução dependa de terceiros. Para os demais processos o prazo aceitável é de até cinco dias. Todavia, quanto antes a área puder responder maior será a satisfação do participante.

É essencial que, no momento em que a mensagem do participante for recebida pelo profissional de atendimento seja informado o prazo de resposta. À medida que os processos forem sendo aprimorados os prazos devem ser repactuados, pois tendem a se reduzir.

O cumprimento dos prazos deve ser tratado como compromisso. Todavia, caso em alguma situação isso não seja possível, o participante deve ser informado de imediato e deve ser estabelecido um novo prazo.

Ao participante deve ser facultada a escolha da forma em que quer receber a resposta (e-mail, carta, ligação da Entidade, ligação do participante, etc.).

3.3. SISTEMAS

Os sistemas de gestão são ferramentas imprescindíveis para a guarda, manutenção e processamento dos dados obtidos durante a longa vida da Entidade. Conferem agilidade e confiabilidade à informação e permitem o compartilhamento do conhecimento.

É por meio dos sistemas de gestão que se mede a inteligência armazenada da Entidade.

Sob o prisma do participante, significa ter informação armazenada, que permita uma consulta rápida, segura e decodificada.

Para que as áreas de tecnologia da informação e relacionamento possam obter o melhor resultado possível entre a informação armazenada e a informação decodificada, o desenho dos processos é fundamental.

O objetivo é que os sistemas disponibilizados ao atendimento sejam dinâmicos. Isso representa dizer que possam ser constantemente aprimorados, de acordo com as necessidades dos participantes.

Para que isso ocorra, as equipes de TI e de atendimento precisam ser preparadas para criar rotinas de melhoria contínua, que iniciam na decodificação das necessidades obtidas no contato com o participante e se transformam em incrementos de informação nos sistemas de atendimento.

Entretanto, como nem sempre as Entidades têm condição de desenvolver sistemas "em casa", o ideal é que, no primeiro momento, contratem uma versão bem básica de sistema disponível no mercado para que, a partir dessa, possam ter a real noção das necessidades da área e, então, buscar nova alternativa que lhes atenda.

Quando a área de relacionamento é constituída deve-se ter em mente que os processos de atendimento ainda não estão propriamente definidos e nem são totalmente claros para os gestores. A recomendação, para esse momento, é que se inicie com um sistema de gestão de atendimento de baixo custo, pois, possivelmente, ele precisará ser ampliado ou melhorado em pouco tempo, em função das demandas que se apresentarão. Essas demandas precisam ser registradas para que a nova versão do sistema de atendimento possa ser adquirida ou desenvolvida contemplando essas melhorias.

Contudo, antes mesmo de adquirir um sistema de atendimento ou de gerenciamento de relacionamento com os participantes, faz-se necessário traçar um plano de ação ou de negócio para a área.

Responder questões fundamentais como "o que a Entidade pretende com a criação da área?"; "quais os principais objetivos atribuídos à área?" auxiliará não apenas na própria estruturação do atendimento como indicará quais as ferramentas de gestão mais apropriadas a essa etapa do desenvolvimento. Os sistemas são uma importante ferramenta de gestão, mas não a única.

Preferencialmente é recomendável ter sistemas que permitam obter informações com destaque para os indicadores, monitorar o desempenho de processos, pessoas, tecnologia e infraestrutura e identificar desvios ou tendências que indiquem a necessidade de uma atuação corretiva ou preventiva quando aplicável. Um sistema de informações que viabilize o desenvolvimento e o compartilhamento do aprendizado organizacional entre pessoas e áreas, visando a melhoria sistêmica dos processos resultará em maior inteligência nas decisões, possibilitando melhor posicionamento estratégico da Entidade.

É desejável um sistema interligando os canais de atendimento com as áreas internas, para que as informações fiquem registradas e possam ser extraídos relatórios automatizados de acompanhamento do desempenho da área.

Um sistema interligado também deve proporcionar à área de relacionamento um histórico dos atendimentos de cada participante para gerar confiança, segurança e, principalmente, aprendizado.

A experiência mostra a importância da implantação de um Plano de Continuidade do Negócio que tenha por princípio garantir a ininterruptão das atividades da organização na ocorrência de incidentes, crise ou contingência. Sua finalidade é auxiliar a Entidade no tratamento de eventos que comprometam sua operação e, para tanto, deve abranger processos, pessoas, estrutura física, sistemas informatizados e meios de processamento, comunicação e armazenamento de informações.

Daí a relevância dos sistemas e controles da área de relacionamento como parte do Plano de Continuidade do Negócios da Entidade, uma vez que a qualidade dos seus registros e históricos pode minimizar significativamente os impactos junto aos participantes no caso de uma situação crítica. Dentro de suas responsabilidades, a área de relacionamento deve oferecer apoio e conhecimento de sua especialidade, considerando as necessidades da Entidade em sua totalidade.

4. UMA ESTRUTURA PARA CADA TAMANHO

O Sistema de Previdência Complementar Fechada no Brasil é muito heterogêneo em perfil de participantes e estrutura das Entidades que administram os planos de benefícios. Nessa diversidade há muitas alternativas de soluções tecnológicas, estruturais, operacionais e estratégicas, tornando o segmento um excelente ambiente de estudo e exemplo de gestão.

Focando na forma como as Entidades geram o relacionamento com os participantes, pode-se dizer que para cada uma há uma alternativa adequada de modelo a ser desenvolvido.

Não existe um caminho certo para o sucesso.

O sucesso está em como percorremos o caminho.

Esta publicação não tem a pretensão de servir como rota a ser seguida, mas a de provocar reflexões e questionamentos que possam auxiliar na estruturação ou reestruturação das práticas institucionais de relacionamento com os participantes.

Cada Entidade tem uma missão a cumprir, definida por uma cultura que possui valores arraigados e intimamente ligados à realidade da(s) sua(s) Patrocinadora(s) ou Instituidora(s). Isso não pode ser negligenciado quando da estruturação ou reestruturação de uma área de relacionamento com os participantes.

Isto porque, a depender da cultura e/ou estrutura da Entidade, o atendimento com os participantes pode estar sob a gestão de áreas distintas ou mesmo nem estar organizado, sendo efetivado como práticas e ações sob responsabilidade de mais de uma área.

Independente da estrutura, o relacionamento com o participante necessita considerar alguns pontos que para a gestão atenda aos propósitos de cada Entidade.

Nesse sentido, responder algumas perguntas pode ajudar os gestores a definir quais as melhores práticas ou até mesmo qual a melhor estrutura para a sua realidade.

Vale lembrar que pesquisas com participantes ajudam nas definições complementares sobre o modelo ideal que a área de relacionamento deve seguir.

- 1- Quantos participantes (ativos, assistidos, pensionistas) compõem a Entidade?
- 2- Qual é a média de idade dos participantes?
- 3- A Entidade é patrocinada ou instituída? Por uma ou mais de uma?
- 4- Quais são os assuntos que mais demandam atendimento?
- 5- Como são controladas as informações sobre os atendimentos feitos?
- 6- Quais são as áreas da Entidade que mais demandam atendimento?
- 7- Sobre quantos processos a área de relacionamento presta informações?
- 8- Os processos próprios da área de relacionamento já foram mapeados?
- 9- Quais os canais de atendimento mais procurados?
- 10- De quantos profissionais a área dispõe?
- 11- Qual a formação desses profissionais?
- 12- Com que frequência a equipe de atendimento recebe treinamento?
- 13- A Entidade tem Ouvidoria?
- 14- Como os participantes preferem ser atendidos: canais, velocidade, forma de tratamento?
- 15- Quais são os principais desafios da Entidade e como a área de relacionamento pode auxiliar na sua superação?
- 16- Que papel a área de relacionamento ocupa no planejamento estratégico da Entidade, ou seja, quais desafios lhes foram confiados?

Refletir sobre os pontos acima auxilia a compreender mais objetivamente como está a realidade estrutural da Entidade, reunindo elementos para o início de um diagnóstico, a partir do qual os gestores podem alinhar suas decisões considerando sua estrutura, seus limites, o apoio que a Entidade dará à área e as necessidades do seu público estratégico (participantes, patrocinadoras e instituidoras).

Independente do porte da Entidade uma área de relacionamento necessita:

ouvir, classificar, avaliar, treinar, solucionar e encantar.

O que difere de acordo com o porte da Entidade é a complexidade que cada um desses processos passa a ter em razão do volume, assim como a cultura em que estão inseridos.

Buscar referências em outras Entidades é uma estratégia interessante para flexibilizar definições ou mesmo revê-las. Para essa estratégia, conforme informado na introdução deste trabalho, a CTNRP criou e disponibilizou no site da Abrapp o programa "Portas Abertas".

Contudo, é "em casa" que as melhores soluções são criadas. A equipe responsável pelo atendimento conhece os participantes, sabe do que gostam e conhece a sua cultura, que é elemento fundamental na construção de relacionamentos duradouros. A maturidade desse conhecimento pode proteger a Entidade de modismos, de adotar medidas apenas porque outras Entidades ou o mercado o fizeram, sendo, no entanto, desconexas com o perfil do seu público estratégico, os objetivos propostos e os resultados esperados.

Parece óbvio, mas é preciso reafirmar que as escolhas sobre a estrutura da área de relacionamento precisam se referendar no conhecimento que se tem sobre o grupo de participantes.

A mesma lógica se dá nos momentos de definição ou redefinição da quantidade de profissionais do atendimento. Não existe uma proporção definida em relação ao número de participantes, mas sem sombra de dúvidas é necessário acompanhar a forma como a quantidade de participantes aumenta para que se possa decidir o melhor momento de contratar e formar novos profissionais, sem que isso seja feito de modo empírico, prejudicando a qualidade do atendimento.

Cabe a essa altura uma pergunta capciosa: **como se conhece o perfil dos participantes?**

Se para criar ou alterar a estrutura de atendimento faz-se necessário conhecer o participante, **como é possível identificar suas necessidades?**

A resposta a esta pergunta vem em verbos:

interpretar, acompanhar e agir.

E, como bem é possível observar, todos esses verbos remetem a uma palavra fundamental: **MUDANÇA!**

Por essa razão vale refletir sobre a citação de Darwin que diz: *"Não são os mais fortes nem os mais inteligentes que sobrevivem e sim os que mais rapidamente se adaptam as mudanças".*

Para conhecer o participante, toda informação é importante. Assim, saber a média mensal de participantes que buscam atendimento, quantos entre eles são ativos, aposentados e pensionistas, quais os assuntos mais procurados e por quê, qual o canal de atendimento mais acessado, quais os horários, dias e época do ano de maior demanda, são informações relevantes não apenas para gerir uma área, mas para desvendar as verdadeiras necessidades dos participantes, suas peculiaridades e suas formas de responder às ações demandadas pela Entidade.

Fundamental é entender que os dados produzidos pelo relacionamento são da Entidade como um todo e não apenas de uma área, gerência ou departamento.

À medida que os sistemas se sofisticam e ampliam a quantidade de informações, mais fácil fica de monitorá-las e embasar decisões. Transformar análises em ação é afinal o objetivo de tanto controle.

Somente conhecendo o perfil do seu grupo será possível propor ações estratégicas para melhor se relacionar com a razão de existir da Entidade: o participante.

Portanto, seja por meio de sistemas específicos, de planilhas ou outros instrumentos, o importante é consolidar informações para controlar o fluxo de atendimento, pois é exatamente o que permite acompanhar os processos e suas interfaces sob a responsabilidade de outras áreas.

Parte importante nesse processo é o diálogo aberto e permanente com as demais áreas da Entidade para que o fluxo das informações seja rápido, preciso e completo, uma vez que o relacionamento é enriquecido pela parceria com os clientes internos.

Apenas com **maturidade** e **cumplicidade** é possível definir limites e responsabilidades de cada área com relação às demandas existentes.

Por fim, tendo em vista todos os fatores explicitados acima, a análise para determinar a estrutura adequada da área de relacionamento deverá considerar o fluxo operacional, levando em consideração:

- o perfil da Entidade;
- a característica dos participantes: quantidade, idade, tempo de contribuição, tempo faltante para a concessão do benefício, peculiaridades da classe trabalhadora (em relação ao risco), dentre outras;
- a diversidade dos produtos oferecidos: somente Previdência, Previdência e Saúde, Empréstimo, Seguros e demais benefícios.
- o volume das demandas;
- a distribuição geográfica;
- a variedade dos canais de atendimento.

Na planilha a seguir estão relacionadas as principais premissas que compõem um Modelo para a Área de Relacionamento: do Básico ao Avançado.

MODELO PARA ÁREA DE RELACIONAMENTO - DO BÁSICO AO AVANÇADO

PREMISSAS	BÁSICO	INTERMEDIÁRIO	AVANÇADO
Estrutura	Coordenadoria de outra área	Própria	Própria com autonomia
Tamanho	x% do nº participantes	[x+1]% do nº de participantes	[x+2]% do nº de participantes
Tipo	Unificando	Segmentado	Todos + Descentralizado
Modelo	Reativo	Proativo	Proativo autônomo
Nível de Responsabilidade	Restrita	Ampliada	Irrestrita
Canais	Básicos	Básicos + eletrônicos	Básicos + eletrônicos + mídias sociais
Horário	Restrito pré-definido	Mesmo da Entidade	24 horas
Sistemas	Dependente dos sistemas operacionais das áreas	Sistema de atendimento + autoatendimento	CRM+ autoatendimento
Treinamento	Sempre que possível	Planejado e periódico	No calendário oficial da Entidade
Registros	Em papel	Em planilha compartilhada	Em sistema eletrônico (workflow)
Documentos de entrada	Arquivos do word/ excel	Sistematizados	Automatizados
Monitoramento (controle e acompanhamento)	Manual	Estatística compartilhada	Sistemas Inteligentes (BI)
Tratamento de ocorrências	Manual	Sistemático	Política formal de tratamento

5. CANAIS DE ATENDIMENTO E DE RELACIONAMENTO

Para proporcionar um relacionamento próximo com o participante, é necessário manter disponíveis diferentes canais, respeitando como principal o escolhido pelo participante.

Atendimento Presencial

Atendimento ao participante que se dirige pessoalmente à Entidade ou a seus postos de relacionamento.

Apesar da evolução da internet, o atendimento presencial é necessário para casos que não podem ser resolvidos por outros canais ou por necessidade de o participante estar pessoalmente na Entidade.

A estrutura recomendada é uma sala de espera que comporte confortavelmente os participantes que procuram esse canal. Recomendável disponibilizar jornais, revistas e TV, como forma de amenizar a espera, quando existir.

Atendimento Eletrônico / Portal / Página da Entidade

Atendimento com serviços e consultas disponíveis para acesso via internet [pelo portal e página da Entidade].

A evolução da internet e flexibilidade de horário faz do ambiente virtual o segmento que mais cresce nas áreas de relacionamento.

Aplicativo para Smartphone

Atendimento com serviços e consultas disponíveis por acesso via smartphone.

Uma das novas tendências tendo em vista que o telefone celular inteligente já está disponível para grande parte da população.

Atendimento Escrito

Atendimento realizado por meio de instrumentos diversos como carta, e-mail e fale conosco (área restrita do site), que proporcionam a formalização das respostas às consultas efetuadas.

Convém alertar que a evolução de sites de denúncia exige um cuidado maior ao responder um e-mail, pois é uma resposta oficial, documento legal e que pode ser divulgado em mídias e utilizado judicialmente, pondo em risco a imagem da Entidade.

Canais Alternativos

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

Quiosque de Autoatendimento

Equipamento eletrônico que permite o autoatendimento e acesso ao Portal.

Mídias Sociais

Atendimento que se efetiva por SMS, Chat, Redes Sociais, etc., possibilitando maior interatividade.

A opção por novas mídias deve ser analisada considerando o objetivo a ser alcançado, pois precisa de uma estrutura específica que conheça bem as regras, a linguagem e o público a quem se destina.

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 RH e representantes da(s) patrocinadora(as) e instituidora(as) 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 Entidades que administram também Planos de Saúde, durante os finais de semana e feriados, as chamadas telefônicas são direcionadas ao atendimento exclusivo de emergências médicas. Compõe a rotina do plantão à distância a indicação de hospitais gerais e psiquiátricos, bem como serviços de remoção. Para as chamadas com outras finalidades, que não emergenciais, é informada a necessidade de retornar o contato durante o período comercial.

Nas demais Entidades, 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 diretamente na URA (Unidade de Resposta Audível), por mensagens gravadas que informam dados como valor de benefício, saldo de empréstimos, entre outros.

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, acolhimento de reclamações, sugestões e solicitações diversas.

É importante prever o uso de identificador de chamadas, a fim de que seja possível retornar as ligações perdidas.

O atendimento telefônico deve ter uma estrutura adequada: um posto de atendimento padrão, equipamentos de telefonia e horários compatíveis com a atividade, além de acesso às informações dos participantes.

Ter um sistema de gravação das ligações auxilia na avaliação dos atendimentos e monitoramento do desempenho dos atendentes. Pode ser também uma defesa no âmbito judicial.

Atendimento Próprio, Terceirizado, Híbrido, Parcial...

Qual a melhor opção?

Na década de 90, a terceirização de serviços de atendimento surgiu como a "grande solução" para a redução de custos.

Tendo passado mais de uma década, as empresas descobriram que não existe solução mágica e que a opção por terceirizar ou não um serviço, apresenta aspectos positivos e negativos, e que, portanto essa escolha deve ser precedida por uma análise criteriosa.

Entre as EFPC, existem Entidades que optaram pelo atendimento telefônico próprio, algumas que optaram pela terceirização de 100% do serviço e, ainda, outras que adotaram uma modalidade híbrida.

Porém, antes de definir qual caminho seguir, é importante refletir:

- Qual a importância que a Entidade dá para o relacionamento com o participante?
- A Entidade entende que a relação com o participante é um fator estratégico na gestão?

Quando a Entidade entende a satisfação do seu participante como um pilar estratégico, as despesas com a implantação de uma área de relacionamento se tornam investimento.

Nesse caso, a decisão deve ter como premissa o foco no participante, a transparência nas informações e a consolidação da imagem institucional.

Atendimento Próprio

Quando o atendimento é feito por empregados da Entidade, com equipamentos e recursos tecnológicos próprios.

Atendimento Terceirizado

Quando para a realização do atendimento são utilizados mão-de-obra, local, equipamentos e sistemas de um prestador de serviços.

Atendimento Híbrido

Pode ocorrer de duas maneiras:

- os profissionais são contratados de um prestador de serviço, mas o atendimento é realizado dentro da Entidade;
- os profissionais são da própria Entidade e utilizam local, equipamentos e sistema de um prestador.

Atendimento Parcial

Quando o atendimento é realizado por uma equipe composta por empregados próprios e terceirizados.

Geralmente utiliza-se a equipe terceirizada para o 1º nível de atendimento e a equipe própria para o 2º nível.

REFLETINDO:

Por que o participante procura o atendimento?

Se o que leva o participante a procurar a Entidade, na maioria das vezes, são problemas operacionais (por exemplo, erro no pagamento de benefício, falta de informação ou de clareza na comunicação, contracheque que chega depois do pagamento, entre outras situações), o número de ligações será maior do que o efetivamente necessário. Por consequência, será preciso uma equipe melhor dimensionada e prever um custo maior de ligações.

Investir na revisão, melhoria dos processos internos e na comunicação, pode desonerar significativamente a área de relacionamento, seja ela própria ou terceirizada.

Vale destacar que as EFPC não oferecem um produto barato, de consumo imediato.

Oferecem um serviço de custo elevado, cujo tempo entre a contratação e o benefício pode levar até 30 anos ou mais.

Por isso, um profissional de atendimento deve ser capacitado a explicar o(s) regulamentos(s) do(s) planos(s), perfis de investimento, tabela progressiva e regressiva de imposto de Renda, entre outros tantos aspectos de um plano de previdência.

Qual o preço de uma imagem arranhada?

Via de regra, os serviços terceirizados atendem a mais de uma empresa. Significa dizer que o profissional de atendimento não consegue estabelecer algum tipo de vínculo com a Entidade. Em alguns casos ele sequer sabe a qual segmento atende.

É comum o argumento de que a mão-de-obra terceirizada é mais barata. O que não é uma verdade absoluta. Para prestar um serviço de qualidade, é necessário que o profissional selecionado tenha o perfil adequado, seja treinado e passe por reciclagens constantes. É neste momento que o barato pode sair caro.

O alto índice de rotatividade das empresas prestadoras de serviço, devido a baixa remuneração, acaba aumentando o custo operacional, principalmente no que se refere a capacitação, e reduzindo a qualidade do serviço prestado devido ao baixo nível de conhecimento dos colaboradores.

Se a Entidade vai optar por contratar um serviço terceirizado, observe o nível de absenteísmo e o tempo médio de casa dos empregados – isso pode ser um indicativo importante.

Para reverter este quadro, Entidades cujos atendentes são de empresas terceirizadas, exigem que seus prestadores adotem políticas diferenciadas de gestão de pessoas, a fim de reduzir a rotatividade e assegurar a qualidade dos serviços.

A terceirização ou internalização do atendimento telefônico é um assunto que gera muitas discussões e dúvidas. O que é mais interessante para o negócio: uma Central de Atendimento Telefônico [call center] dentro ou fora da Entidade?

Há muito que se avaliar, porém, o primeiro e mais importante ponto que deve ser levado em consideração é como a Entidade está se relacionando com o seu ativo de maior valor: "o participante".

Qual qualidade de serviço a Entidade fornece para o participante?

Terceirizar ou internalizar o relacionamento talvez não seja a questão. O fundamental é avaliar em quais mãos a Entidade quer que seu participante esteja.

Não existe modelo perfeito. Esta é a premissa básica do atendimento.

No atendimento terceirizado, a atenção começa na escolha do parceiro e da definição do escopo do contrato e do modelo que será utilizado no relacionamento.

Daí a importância de deixar claro que a Entidade será responsável pelo treinamento técnico dos atendentes e que irá imprimir o seu modelo e o seu estilo de atendimento.

No aspecto rotatividade, é importante criar mecanismos de premiação e um plano de carreira entre o terceiro e a Entidade.

Duas formas de retenção de quadro que geralmente são utilizadas nesta situação são:

- Programas de recompensa por desempenho, onde o melhor atendente do mês é premiado e tem o nome divulgado para a equipe de atendimento;
- Plano de carreira para aproveitamento de atendentes dentro da célula de atendimento e também na Entidade.

Realizar monitorias e ouvir algumas ligações gravadas, além de executar uma pesquisa sobre a qualidade do atendimento prestado, também são pontos importantes quando se terceiriza o atendimento.

Não se pode esquecer que o atendimento não é do parceiro, ele é seu!

Só está terceirizado por questões formais, como orçamento, atualização tecnológica e/ou recursos humanos limitados. A empresa terceirizada é uma extensão da Entidade, é sua vitrine.

No quadro a seguir é possível identificar as vantagens e desvantagens dos vários tipos de atendimento telefônico.

Modelo	Vantagens	Desvantagens
Terceirizado	<ul style="list-style-type: none"> - Custo - Não há necessidade de ter equipe própria e investimento com infraestrutura - Monitoria - Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento fica na mão do terceiro - Rotatividade - Distância física da operação - Falta de "senso de pertencer"
Próprio	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento interno facilita o acompanhamento e contribui no atendimento - Baixa rotatividade - Autoestima - "senso de pertencer" - Maior controle sobre a qualidade e processos de atendimento - Atendentes com conhecimento específico do negócio da Entidade - Possibilidade de carreira dentro da Entidade - Acompanhamento da operação em tempo integral - Velocidade das informações e agilidade na tomada de decisões - Estreitamento da relação Entidade/participante - Voz do participante dentro da Entidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo com pessoal, equipamento e softwares
Híbrido	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento na Entidade - Custo otimizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Desatualização de infraestrutura, software e hardware (criar cláusulas)

PARTE II - BOAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO

Em um cenário corporativo cada vez mais linear pelo acesso a evoluções que se equivalem em capacidade operacional e tecnológica, o profissional de atendimento é o principal diferencial na relação com os participantes.

Nesse aspecto, vão ser destaques aquelas Entidades que reconhecerem em sua área de relacionamento um dos pilares de sustentação da pirâmide organizacional.

Ter uma área de relacionamento instituída, independente de tamanho, estrutura e quantidade adequada de profissionais é caminho para o sucesso da relação Participante-Entidade-Patrocinadora/Instituidora.

As melhores práticas de relacionamento devem estar alinhadas com os princípios, valores e objetivos corporativos. Quando não há esse alinhamento a Entidade não está voltada para o participante e dificilmente conseguirá níveis elevados de desempenho e satisfação.

Para isso é imperioso rever o posicionamento estratégico da área de relacionamento.

D "foco no foco do participante" é o direcionamento das ações de relacionamento na estratégia do negócio e sua efetivação tem como resultado a percepção positiva do participante.

O QUE DEVE SER CONSIDERADO?

- Todo contato deve ser direcionado para o atendimento. Assim, nenhuma área interna da Entidade deve receber ou contatar participantes.
- Fluxo constante de informação e atualização entre as áreas internas e o atendimento.
- Análise dos cenários [interno e externo] das áreas que se relacionam com o participante e como são identificadas as tendências operacionais, tecnológicas e de recursos humanos para os próximos anos, considerando o mercado em que estão inseridas.

- Mapeamento e gestão sobre os dados armazenados como forma de implantar ou rever ações que impactem diretamente na eficácia do atendimento e, por consequência, na satisfação do participante (pró-atividade).
- Identificação das pessoas preparadas e com potencial de liderança para o exercício de supervisão, coordenação e gerência dos canais e área de relacionamento.
- Dimensionamento e provisionamento de recursos (físicos e financeiros) para a operacionalização da área.

QUALIDADES BÁSICAS:

- Comprometimento e atitude no serviço prestado.
- Profissionalismo.
- Trabalho com expectativas realistas.
- Entendimento das necessidades específicas dos participantes e dos processos de negócios.
- Excelentes níveis de comunicação.
- Respostas rápidas, precisas e completas às solicitações.
- Amplo portfólio de serviços e soluções.
- Manutenção de um relacionamento ganha-ganha.

EXERCITANDO BOAS PRÁTICAS: "O CONTROLE DA RAZÃO SEM PERDER A EMOÇÃO"

Controle Emocional

- Demonstrar paciência no tratamento das diversas situações;
- Ter habilidade para dizer "o que precisa ser dito";
- Reagir com equilíbrio nas situações que envolvam imprevistos, pressão e conflito;
- Ter abertura para receber críticas e tratá-las adequadamente.

Relacionamento Respeitoso

- Ser transparente nas relações e não agir negativamente nos bastidores;
- Tratar a todos com respeito, independente da hierarquia e do público;
- Buscar em seus relacionamentos um clima de harmonia, confiança e cooperação.

Articulação com Integrantes da Equipe e com Outras Áreas

- Integrar-se profissionalmente com os demais colegas e equipes de outras áreas;
- Adotar postura de flexibilidade e abertura nos relacionamentos;
- Mostrar-se disponível para colaborar na execução e melhoria dos trabalhos de sua equipe e de outras áreas.

Cooperação

- Demonstrar equilíbrio entre seus interesses individuais e as demandas coletivas;
- Interagir e cooperar no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe;
- Fornecer e receber retornos [*feedbacks*] construtivos que contribuam para a realização de objetivos coletivos.

Qualidade do Atendimento

- Escutar atentamente e expressar-se adequadamente;
- Conseguir colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele;
- Atender com simpatia, presteza e educação os clientes internos e externos.

Clareza e Objetividade da Comunicação

- Transmitir e expressar ideias, pensamentos e informações por meio de uma linguagem clara e objetiva, certificando-se do recebimento das mensagens transmitidas ou recebidas;
- Repassar informações em tempo hábil, sem deixar dúvidas quanto ao conteúdo;
- Organizar e apresentar suas ideias ou resultados de seu trabalho de modo claro e eficaz, tanto verbalmente como por escrito;
- Não omitir informações, repassando-as dentro do seu limite de atuação;
- Utilizar adequadamente os meios disponíveis de comunicação;
- Escolher e utilizar o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação;
- Comunicar-se de forma compatível com a sua situação: presencialmente, através de e-mails, correspondências e/ou telefone.

Conhecimento Técnico

- Apresentar domínio e experiência e aplicá-los na execução das atividades sob sua responsabilidade, contribuindo para o desenvolvimento da equipe;
- Conhecer as atividades inerentes a sua respectiva equipe de trabalho;
- Manter aprendizado contínuo, mostrando-se disponível para cursos e treinamentos.

Segurança e Agilidade das Informações

- Expressar autoconfiança nas informações, atividades e serviços prestados sob sua responsabilidade;
- Interpretar e repassar as informações com agilidade, confiabilidade e clareza.

Pró-atividade

- Adotar postura de antecipação, não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas;
- Ter iniciativa diante de imprevistos e pressões;
- Apresentar capacidade de criar e inovar por meio de ideias, planos e processos que contribuem para a otimização das tarefas.

BOAS PRÁTICAS DIFERENCIADAS

- Criar redes de multiplicadores internos e externos com o objetivo de manter o atendimento presente em todas as áreas descentralizadas;
- Cultivar o relacionamento com as patrocinadoras ou instituidoras, visando criar rotinas que possibilitem o envio e o recebimento de informação, estreitando os laços operacionais relativos ao ingresso e manutenção de participantes. Esse processo normalmente tem como alvo as áreas de RH nas patrocinadoras e o balcão nas instituidoras;
- Implementar programa (anual ou semestral) de treinamento da equipe de atendimento, com a participação dos principais públicos estratégicos da Entidade, tais como: patrocinadoras, instituidoras, sindicatos, associação dos aposentados, diretoria e gerentes com o objetivo de alinhar as práticas e a linguagem utilizada pela Entidade com todos os formadores de opinião envolvidos no processo de atendimento;
- Realizar equalização das informações constantemente. Todas as novidades devem ser rapidamente divulgadas para instrumentalizar a equipe da área de relacionamento.

PARTE III - TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

As EFPC são hoje, em seu conjunto, um dos mais importantes investidores institucionais do Brasil, representando uma das maiores fontes de recursos de longo prazo na economia. Os investimentos oriundos das contribuições aos planos de previdência complementar são injetados na economia através de aplicações financeiras de forma a obter rendimentos e aumentar a poupança previdenciária.

No relatório de atividades 2011 da PREVIC há uma importante consideração a respeito do segmento, que é de ser o principal mecanismo existente no País para impedir que a aposentadoria degrade o mercado consumidor pela perda de renda de quem depender unicamente do INSS, pois sem a previdência complementar, a queda da renda provocada pela aposentadoria traz consequências negativas para o mercado consumidor, causando a diminuição do consumo em função da renda.

Em sintonia com a sua inegável importância estratégica, as EFPC vem investindo com afinco na qualificação dos seus conselheiros, dirigentes e do corpo técnico que atua para assegurar a eficácia de seu papel para o desenvolvimento do País.

É recomendável aos conselheiros, dirigentes e gestores assegurar que a capacitação se mantenha alta e permeie em todos os níveis de atuação das Entidades.

Fundamental é, todavia, que também assegurem tal capacitação a um importante corpo técnico das Entidades, que são os profissionais que atuam no relacionamento com os participantes.

É preciso que, independente da estrutura da Entidade, o profissional que se relaciona com o participante seja capaz de fidelizá-lo, orientando adequadamente a respeito das diversas variáveis que compõem o "contrato previdencial".

É notório que existem diversas estratégias de relacionamento com os participantes, sendo que cada Entidade as elabora de forma mais adequada à sua estrutura e capacidade de investimento. Existem as que primam pela retenção do relacionamento no "primeiro contato" ou "primeiro nível" e há aquelas que evitam os atendimentos mais demorados em seus canais "diretos", principalmente nas Centrais de Atendimento Telefônico, devido as grandes possibilidades de custos elevados com o tempo de atendimento mais longo.

Porém, independentemente destas diferenças, não se pode desprezar a necessidade de mensurar o impacto da atuação do profissional de atendimento de acordo com a competência que a ele é atribuída, tanto para o relacionamento com o participante, como para o negócio da Entidade.

Esta mensuração não é necessária somente para garantir a fidelização do participante, mas também é diferencial para muitos processos internos, cujos reflexos podem causar transtornos sérios para a instituição.

Portanto, quando se trata de capacitação e desenvolvimento dos profissionais de atendimento, não se aborda somente a importância que é dada ao trato com os participantes, mas também como "controle interno" para a mitigação de riscos operacionais.

Para as Entidades, o risco da ausência ou uma inadequada conferência cadastral (data de nascimento e beneficiários inscritos, por exemplo) algo simples por sinal, resulta na falta da identificação de inconsistências cadastrais e com isso gera informações que não dão a fidedignidade adequada para as avaliações atuariais, que, com o passar dos anos, traz problemas na mensuração do passivo atuarial, algo muito sério para os planos de previdência, principalmente os planos de benefício definido.

Para os participantes e seus beneficiários, isto pode representar um valor de benefício inferior ao que estava sendo projetado, visto que a idade era superior a real e o fator atuarial correspondente diferente daquele que foi aplicado no momento da aposentadoria e com isso o planejamento financeiro seria consideravelmente afetado.

Existem controles internos que colaboram para mitigar os riscos que foram exemplificados, como por exemplo o processo de recadastramento dos participantes e a definição dos textos informativos (*scripts*) de atendimento.

Contudo, se o participante não tiver como entender a importância do recadastramento e o profissional de atendimento não compreender que há uma importante estratégia para a definição dos scripts, fatalmente os controles serão colocados sob risco, pois o correto entendimento dos impactos de suas responsabilidades faz do atendente um componente importante para mitigar riscos e gerar satisfação, independentemente no nível em que atua.

Aliando-se ao detalhe abordado, que passa muitas vezes despercebido, há limitações nas grades acadêmicas para a formação de profissionais de atendimento que atuam em um negócio altamente regulado, como já dito e com a complexidade que é notória.

Dessa forma para iniciar suas atribuições é necessário capacitá-lo adequadamente e para garantir sua adequação às inovações é necessário desenvolvê-lo.

Segundo o Caderno de Compromisso de Excelência/Pessoas, da Fundação Nacional de Qualidade, as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias a fim de que os programas de treinamento incorporem as demandas delas decorrentes e, também, considerando as necessidades das pessoas com o objetivo de que os programas de treinamento incorporem suas demandas de desenvolvimento para exercício das funções atuais e futuras.

As pessoas que compõem a força de trabalho da Entidade precisam ser capacitadas e desenvolvidas para o adequado cumprimento de suas responsabilidades. A capacitação e desenvolvimento podem ser feitos por meio de programas estruturados de treinamento.

Os treinamentos envolvem as ações conduzidas na organização com o objetivo de levar às pessoas os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções.

É fundamental considerar que as funções, responsabilidades e conseqüentemente a capacitação e o desenvolvimento da equipe de atendimento dependerá, exclusivamente, do que o seu dirigente entende que seja necessário, ou seja, como ele insere o relacionamento e suas obrigações na estratégia que define para a Entidade.

Portanto, a proposta aqui sugerida não deve ser considerada uma receita, haja vista que os papéis da equipe de atendimento são diferentes em cada estratégia para cada Entidade, sendo imprescindível considerar que os cargos e responsabilidades definidas no relacionamento não possuem as mesmas atribuições, ocorrendo variações de acordo com o porte, serviços e estrutura de cada EFPC.

Na organização deste planejamento, é importante considerar:

- 1) Planos de Benefícios oferecidos (Benefício Definido, Contribuição Definida, Contribuição Variável)
- 2) Entidade patrocinada ou instituída
- 3) Serviços adicionais (empréstimos, financiamentos, plano de saúde, etc)

Complementarmente deve ser considerado que existem competências diferenciadas a serem capacitadas e desenvolvidas de acordo com as atribuições dos profissionais em cada canal de atendimento / relacionamento disponibilizado pela

Entidade. Portanto é recomendável considerar no planejamento dos treinamentos, aqueles voltados especificamente para cada canal.

Elaborando esta organização, é preciso dividir a capacitação e o desenvolvimento, considerando dois tipos de treinamentos:

a) Treinamento técnico – Aquele voltado exclusivamente para o canal de atendimento / relacionamento cujo profissional desempenha suas funções.

b) Treinamento sistêmico – Refere-se ao desenvolvimento genérico, ou seja, aquele que é dado ao profissional independentemente do canal em que atua.

Assim, com esta organização é possível exemplificar como é a proposta para o planejamento da equipe de relacionamento.

A) TREINAMENTO TÉCNICO:

Atendimento Pessoal:

- Regras básicas de comportamento social e empresarial;
- Dicas de etiqueta no relacionamento: atitude, postura, modo de falar, formas de tratamento;
- Atitudes de sucesso: formalidade, discrição e entusiasmo;
- Expressão corporal e fisionômica: O corpo fala;
- A elegância no atendimento.

Atendimento Telefônico:

- O impacto do atendimento nas estratégias da Entidade;
- As etapas do atendimento telefônico (acolhida, sondagem, proposição e pós-atendimento);
- Comportamentos que o participante valoriza;
- Postura e Voz (saber ouvir e se expressar / técnicas para confirmação de entendimento / expressões que colaboram com o atendimento);
- Tráfego de Central de Atendimento Telefônico (para supervisores).

Atendimento Eletrônico:

- Redação empresarial;
- Relacionamento em mídias sociais.

B) TREINAMENTO SISTÊMICO

- Plano de Benefícios (Regulamento dos Planos);
- Estatuto da Entidade;
- Técnicas de vendas e negociação (principalmente para instituidores);
- Gestão de conflitos – Participantes X Atendentes;

- Técnicas de apresentação em público ;
- Conhecimento básico sobre o mercado financeiro (rentabilidades, cenários e carteiras de investimentos);
- Conhecimento básico sobre matemática financeira (utilização de HP, cálculo de taxas de juros, montante e parcelas);
- Conhecimento básico sobre contabilidade (custos operacionais e cálculo da cota do plano);
- Conhecimento básico sobre atuária;
- Código Civil (regras para dependentes legais);
- Código de Defesa do Consumidor;
- Legislação previdenciária (regras sobre os tipos de aposentadorias, a forma de cálculo e a apuração);
- Legislações da Associação Nacional de Saúde – ANS (caso haja administração de planos de saúde);
- Data início e fim de período laboral;
- Legislação Tributária - (regimes e faixas de tributação, cálculo de retenção e isenções por SID).

Independente do tipo de plano, a previdência complementar é um assunto bastante complexo e é necessário revisitar e reciclar o conhecimento sobre os planos.

Vale reiterar que os *scripts* de atendimento são poderosos instrumentos para a orientação da equipe e padronização das informações, portanto são imprescindíveis para um adequado nível de relacionamento com os participantes.

Ao alinhar um programa de treinamento customizado às características do relacionamento da Entidade com seus participantes com o *script* de atendimento, assegura-se que os profissionais não se resumam a meros "robôs". A devida capacitação e o desenvolvimento da compreensão do método de trabalho, somado aos "detalhes e informações complementares" contribuem para transmitir confiança e segurança a quem está sendo atendido.

Desenvolver e manter atualizado um banco de respostas de fácil acesso a toda a equipe, assegura maior repertório e capacidade de aprofundamento nas respostas aos participantes. Aliado a isso, é de suma importância a disponibilidade do histórico de atendimento ao participante.

Dessa maneira, é possível concluir que é preciso entender e respeitar as diferentes estratégias para as definições de responsabilidades da equipe de atendimento e conseqüentemente o planejamento do seu desenvolvimento, razão pela qual não há uma pretensão de rótulo para estas definições, mas sim propor uma relação compilada de treinamentos que foram catalogados a partir da experiência de diversos atendimentos previdenciais ou de prestações de serviços adicionais

por atendentes de EFPC, para que possam ser utilizados em um programa customizado a cada Entidade

Importante é reconhecer que todas as ações de treinamento precisam ser constantes, pois o atendimento tem como matéria prima para sua atuação a informação, logo não pode haver desatualização ou falta de acesso.

É preciso cuidar para que os responsáveis por essas ações de capacitação da equipe sejam profissionais com perfil para essa atuação. Didática é um item a ser gerido! Não existe desperdício maior do que o retrabalho.

Independente do porte a Entidade necessita presar pelo profissionalismo, entregando cada desafio para o talento adequado.

Assim, não importa o tamanho da área de relacionamento, nem se ela é terceirizada ou está dentro de casa.

Todos os profissionais precisam ser treinados.

PARTE IV - LEGISLAÇÃO

A legislação pertinente às EFPC vem se atualizando constantemente. O Sistema passou de uma fase sem grandes normas ainda no final da década de 70 do século passado para uma fase extremamente regrada e controlada e que vem se normatizando.

A Constituição Federal de 1988 trouxe em seu artigo 202, parágrafo 1º a questão do acesso à informação e em seu parágrafo 6º o direito à representatividade direta dos participantes nos órgãos de deliberação dos Fundos de Pensão.

O ano de 2001 foi um marco para o Sistema de Previdência Brasileiro. Foram publicadas em 29 de maio de 2001, as Leis Complementares nº 108 e 109.

A Lei Complementar nº 108 estabeleceu como deve ser a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades de previdência complementar. Além disso, estabeleceu como devem ser desenhados os planos de benefícios dessas entidades, a paridade com relação ao custeio, a paridade para participação nos conselhos deliberativo e fiscal e as condições para composição da diretoria do Fundo.

A Lei Complementar nº 109 rege o Sistema, norteia os princípios mencionados na Constituição Federal e substitui a legislação anterior [Lei nº 6435/1977 e Decreto nº 81.240/1978].

Foi o marco regulatório do Sistema que posteriormente evoluiu mais, principalmente na questão dos direitos aos participantes, transparência na gestão do patrimônio e despesas, etc. A gestão das EFPC passou a ser acessível e explicada aos participantes e assistidos.

Em seu artigo 31, inciso II, a Lei Complementar nº 109/01 criou, também, a figura dos instituidores, ou seja, a possibilidade de criar uma EFPC a partir de associações ou pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial. Os chamados planos instituídos tiveram sua regulamentação especificada na Resolução CGPC nº 12, de 17 de setembro de 2002.

A partir de 2001, as principais normas que tiveram impacto na gestão do relacionamento com os participantes e assistidos foram:

- **Resolução CGPC nº 13/2004:** trouxe para o âmbito das Entidades a importante questão do 'compliance', espelhada em controles internos que garantam segurança e acesso à informação;

- **Resolução CGPC nº 08/2004:** estabeleceu critérios para envolver os participantes e assistidos nos processos de formalização de regulamentos e estatutos, garantindo que eles tenham acesso às informações/alterações antes das mesmas serem aprovadas pelo órgão regulador.

- **Resolução CGPC 23/2006:** trata de procedimentos a serem adotados na divulgação de informações aos participantes e assistidos;

- **Recomendação CGPC nº 01/2008:** trouxe para o âmbito das EFPC a recomendação de se desenvolver programas de educação financeira e previdenciária a seus participantes e assistidos, disseminando assim conhecimento e informação de forma simples;

- **IN nº 11/2014:** publicada em 10 de setembro de 2014, dispõe sobre procedimentos para o envio de informações aos participantes ativos e assistidos de planos de benefícios, orientando as Entidades Fechadas de Previdência Complementar sobre o desenvolvimento de projetos de educação financeira e previdenciária.

Vale destacar que futuras mudanças que podem ocorrer no arcabouço legal sobre o assunto "informação aos participantes e assistidos" são resultantes da evolução pela qual passa o Sistema e do entendimento de que as Entidades tem o desafio da gestão contínua de reputação e de aprimorar o relacionamento com seus públicos estratégicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do ciclo de vida do participante, a qualificação e capacitação dos profissionais de atendimento, a infraestrutura da área de relacionamento e sua adequada interlocução interna, o monitoramento dos contatos, a entrega de experiência positiva efetivamente superior a expectativa do participante, a gestão focada no participante e a inovação competitiva, apresentam-se como aspectos fundamentais a serem exercitados pelas organizações que colocam o relacionamento EntidadeParticipante no centro de sua estratégia.

Com estruturação e ferramentas adequadas é possível tornar insumo as informações obtidas pela área de relacionamento para que as áreas operacionais utilizem-na na melhoria dos processos com foco na inovação. Além disso, disponibilizar os dados obtidos para Conselheiros, Diretores, Gestores e Empregados possibilita consistência nas decisões e informações e, mais do que isso, incentiva o aprendizado coletivo.

Ouvir as pessoas e mapear os atendimentos é, sem dúvida, o melhor caminho para encontrar soluções e propor alternativas diferenciadas de serviços.

Relacionar-se com os participantes e assistidos é indispensável, pois permite traduzir suas expectativas e entender seus anseios, personalizando e humanizando o atendimento com vistas a desenvolver uma estratégia diferenciada.

Vale lembrar que os participantes não são os ativos de uma Entidade.
São sua razão de ser!

*" Um Cliente é o mais importante visitante das nossas instalações.
Ele não depende de nós, nós é que dependemos dele.
Não é uma interrupção no nosso trabalho, é a finalidade deste.
Não é um estranho no nosso negócio, faz parte dele.
Ao servi-lo, não estamos a fazer-lhe um favor, é ele que nos faz um favor
ao dar-nos uma oportunidade para o servirmos."*

Gandhi

O relacionamento traz em si a proximidade.

O ser humano anseia por proximidade, por contato, por atenção. Precisa de trocas.

Quando a atenção dá solução a um problema ou serve como resposta a um questionamento, criam-se vínculos, algumas vezes imperceptíveis, que fazem com que o sentimento guardado na memória seja de prazer. Delineia-se, então, uma conexão mágica. Há aceitação, concordância e simpatia pelo serviço ou pelo produto, fruto daquela interação.

O relacionamento, portanto, vai além do simples atendimento. É mais denso, mais profundo, difícil de ser rompido. Acontece quando um percebe as sutis diferenças do outro e tem o conhecimento e as habilidades necessárias para fazer mais do que era esperado.

A Entidade que compreender a importância de valorizar uma equipe que faz do atendimento mais do que um simples ato de troca, alcançará um patamar diferenciado de sustentabilidade. Estará construindo um mercado em que os participantes serão os veículos de propagação das boas práticas, referendando o comprometimento com o contrato assinado. Num mercado assim, dificilmente haverá concorrência!

ANEXOS

Este conjunto de informações objetiva disponibilizar mais subsídios aos profissionais que pensam, gerem e aprimoram a atividade de relacionamento.

Anexo I

Com a Palavra os Profissionais de Relacionamento

Este quadro sintetiza o resultado da dinâmica realizada com os profissionais de atendimento presentes ao **5º Encontro Nacional de Comunicação e Relacionamento**, ocasião em que a CTNRP procurou registrar suas considerações sobre os seguintes itens:

1] Diferenciais da área de relacionamento

- Efetuar chamada telefônica de retorno para os participantes que não foram atendidos e/ou abandonaram a fila;
- Avaliar constantemente o atendimento pelos diversos canais;
- Identificar o participante;
- Realizar pesquisa de satisfação sobre o atendimento prestado;
- Utilizar SMS;
- Realizar atendimento agendado para casos específicos;
- Ter espaço físico para os participantes;
- Ter o modelo da área adaptado a realidade da Entidade;
- Dar feedback para as áreas internas.

2] O profissional de relacionamento, deve:

- Gostar do que faz;
- Ter capacidade de ouvir e perceber o que o participante precisa;
- Ter conhecimento;
- Entender o perfil da área;
- Personalizar o atendimento;
- Ter sensibilidade;
- Saber lidar com a diversidade;
- Ver o participante como ser humano e não como uma matrícula;
- Ser claro e objetivo;
- Dar transparência às informações;
- Ir além do problema;

- Ser disponível;
- Dar retorno rápido;
- Ter bom relacionamento com as demais áreas.

3] Sistemas Informatizados

- CRM integrado com os sistemas de gestão;
- Autoatendimento;
- Telefonia;
- Portal da Entidade;
- SMS;
- E-mail marketing;
- Pesquisa de Satisfação;
- Chat;
- Redes Sociais;
- Outras tecnologias.

4] Integração com as demais áreas

- Manter registro formal (oficializado);
- Fazer registro informal (agiliza a integração com as equipes);
- Promover intercâmbio com as áreas;
- Promover seminários de estudos;
- Discutir a publicação com as áreas;
- Realizar encontro anual com as demais áreas da Entidade.

5] Registros e feedback ao participante

- Manter registros em CRM ou sistema similar;
- Manter histórico dos contatos;
- Ter ferramentas adequadas;
- Ater-se aos prazos;
- Utilizar linguagem clara e objetiva;
- Fazer registro de todos os atendimentos, independente do canal de entrada;
- Manter as ferramentas integradas;
- Monitorar os indicadores;
- Adequar a equipe ao tamanho da demanda;
- Ter níveis de atendimento para assuntos mais complexos;
- Mensurar todos os processos de atendimento, medindo a eficiência e eficácia dos registros (tempo e qualidade).

6] Treinamento e capacitação da equipe

- Iniciar os profissionais mostrando o negócio como um todo;
- Dar treinamento sobre: sistemas, legislação, postura, processos, comportamento;
- Fazer reciclagens semanais e pontuais, dependendo da situação;
- Disponibilizar treinamento em sala de aula: simulação, reciclagem, escuta assistida, etc.;

- Compartilhar experiências com especialistas das áreas;
- Criar biblioteca virtual;
- Tratar o atendimento como estratégico;
- Estimular que o profissional tenha domínio para dar credibilidade ao serviço.

7) Programas de integração com o participante

- Promover programas tanto com o público interno como com o externo (participantes e patrocinadoras/instituidoras);
- Observar a relação custo x benefício, para superar as expectativas;
- Desenvolver programas, tais como:
 - ◇ Adesão de novos participantes
 - ◇ Encontro dos aposentados
 - ◇ Preparação para a aposentadoria
 - ◇ Palestras motivacionais
 - ◇ Encontros e rodas de prova
 - ◇ Oficinas ocupacionais
 - ◇ Encontros culturais
 - ◇ Jogos e concursos

8) Boas práticas de relacionamento

- Programas de fidelização;
- Serviço de Ouvidoria;
- Acompanhamento das demandas;
- Criação de indicadores para o atendimento;
- Programas de integração;
- Programas de treinamento;
- Oficinas culturais;
- Encontros festivos.

9) Posicionamento estratégico

- O atendimento possui alto valor agregado;
- O Relacionamento é área estratégica;
- Reflete diretamente na imagem institucional;
- Cria vínculos duradouros;
- Através de um bom atendimento desenvolve-se o atributo "confiança";
- Permite dar transparência aos processos.

Os profissionais que participaram da dinâmica representam as seguintes Entidades:

ACEPREV – Acesita Previdência Privada; BASES – Fundação Baneb de Seguridade Social; CAPEF – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil; CASFAM – Caixa de Assistência e Previdência Fábio de Araújo Motta; CELOS – Fundação Celesc de Seguridade Social; ECOS – Fundação de Seguridade Social do Banco Econômico S/A; ELETROS – Fundação Eletrobrás de Seguridade Social; ELOS – Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social; FACHESF – Fundação Chesf de Assistência e Seguridade Social; FAELCE – Fundação Coelce de Seguridade Social; FAPES – Fundação de Assistência e Previdência Social do Bndes; FIBRA – Fundação Itaipu-BR de Previdência e Assistência Social; FORLUZ – Fundação Forluminas de Seguridade Social; FUMPRESF – Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal; FUNCASAL – Fundação Casal de Seguridade Social; FUNCEF – Fundação dos Economistas Federais; FUNDAÇÃO ITAÚ UNIBANCO – Fundação Itau Unibanco de Previdência Complementar; FUNDI-ÁGUA – Fundação de Previdência Complementar; INDUSPREVI – Sociedade de Previdência Privada do Rio Grande do Sul; PETROS – Fundação Petrobrás de Seguridade Social; POUPREV – Fundação de Seguridade Social; PREVDATA – Sociedade de Previdência Complementar da Dataprev; PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil; PREVIG – Sociedade de Previdência Complementar; PREVINORTE – Fundação de Previdência Complementar; PREVIRB – Fundação de Previdência dos Servidores do Instituto de Resseguros do Brasil; QUANTA PREVIDÊNCIA – Quanta Previdência Uniced; REFER – Fundação Rede Ferroviária de Seguridade Social; SARAH PREVIDÊNCIA – Fundo de Pensão dos Empregados das Pioneiras Sociais; SEBRAE PREVIDÊNCIA – Instituto Sebrae de Seguridade Social; SERPROS – Fundo Multipatrocinado; SISTEL – Fundação Sistel de Seguridade Social; VALIA – Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social.

Anexo II

Fontes de Consultas

- NR 17 – Atendimento Telefônico.
- Decreto 6523.
- Portaria 2014 (complemento do Decreto 6523).
- Guia de Referência - Adesão e Utilização de Redes Sociais por Entidades Fechadas de Previdência Complementar | Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing da Abrapp.
- Estudos e trabalhos diversos realizados pela CTN de Relacionamento com o Participante.

COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE RELACIONAMENTO COM O PARTICIPANTE

Diretora Responsável

Jussara Carvalho Salustino

Coordenadora

Marisa Santoro Bravi

Integrantes

Acácio Moreira Junior (FUNDAÇÃO CESP)

Ana Paula Peralta (ABRAPP)

Cyntia Maria Fornazieri Varotto (SABESPREV)

Eduardo Henrique Canalonga (FAPES)

Fernanda Freire (FUNCEF)

Flávia Carvalho Pinto (REAL GRANDEZA)

Florício Medeiros da Costa (FIBRA)

Leoni Terezinha Philippsen (PREVI)

Leonardo Viceconte Cruz (CBS PREVIDÊNCIA)

Lorena Anaisse Ribeiro (SISTEL)

Karla Maia (ELETROS)

Maria Helena da Silva Netto (FUNDAÇÃO LIBERTAS)

Maria Luiza Jardim Nunes (VISÃO PREV)

Marta Moreira Linhares (FUNDAÇÃO ATLÂNTICO)

Patricia Ferradans (PREVMON)

Valcenir Lisboa (FACHESF)

Participação Especial

Patricia Motta Fagundes



**ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades
Fechadas de Previdência Complementar**

www.portaldosfundosdepensao.org.br

Tel.: (11) 3043.8777

Fax: (11) 3043.8778/3043.8780

Av. das Nações Unidas, 12551 – 20º andar – Brooklin Novo
04578-903 – São Paulo – SP

 www.abrapp.org.br

 www.facebook.com/abrapp

 ABRAPP

ISBN 978-85-99388-36-5



9 788599 388365