



## **Modelo de Política de Relacionamento para Entidades Fechadas de Previdência Complementar**

***"A empresa é o que os seus clientes pensam dela".***

*Peter Drucker*

### ***Cenário Empresarial***

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 com os clientes** tornam-se buscas constantes para promover o diálogo, a transparência e a eficácia de atuação acrescentando competência às estratégias empresariais.

Contribuindo para a disseminação de informações que geram conhecimento, as Áreas de Relacionamento - e os profissionais que nelas atuam - 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 pelos clientes e qual o valor que essa qualidade agregava aos mesmos. Dessa forma, o conceito de qualidade passou a incorporar outros fatores como a melhoria contínua dos serviços, o relacionamento com os clientes e o tratamento das suas solicitações.

Kotler (1999)<sup>1</sup> 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 valoriza de forma diferente cada um dos atributos de atendimento, em diferentes momentos e contextos.

No entendimento de Freemantle (1994)<sup>2</sup>, muitas empresas ignoram esses atributos e concentram suas energias no produto, no marketing e no desempenho financeiro em detrimento da satisfação do cliente.

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, Auto-Patrocínio 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 as suas Entidades, em caso de rompimento do vínculo empregatício com o patrocinador.

Dentro desse novo cenário, considerando ainda ser esse um setor fortemente regulado, o relacionamento com os participantes torna-se fator estratégico, fundamental para consecução dos objetivos institucionais.

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

<sup>2</sup> FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.



A Era do Relacionamento veio para solidificar as relações, aproximando, ouvindo, escutando, 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.

Por tudo isso é que esta Política foi elaborada pela **Comissão Técnica Ad Hoc de Relacionamento com o Participante**, criada pela ABRAPP com os objetivos de:

- Prover o Sistema de estratégias e iniciativas que evidenciem a importância e o papel das Áreas de Relacionamento dos Fundos de Pensão.
- Identificar as melhores práticas de Relacionamento com os Participantes por meio do permanente compartilhamento de experiências entre as EFPC'S.

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.

Todavia, caberá a cada Entidade a aderência deste modelo aos seus princípios organizacionais - missão, visão, valores - e aos seus normativos internos, além de proceder à respectiva adequação à sua realidade e necessidades.

### ***A Quem se Aplica***

A Política proposta não se limita a área de atendimento. Na verdade destina-se a todos que fazem parte da EFPC:

- aos profissionais de atendimento (quadro próprio e terceirizado);
- aos demais empregados;
- aos diretores e conselheiros;
- aos participantes: ativos, assistidos e beneficiários;
- ao(s) patrocinador(es) e ao(s) instituidores.
- aos participantes em potencial (demais empregados do patrocinador e instituidor).

Isso porque já não é mais aceitável a idéia de que o relacionamento com o participante é de responsabilidade exclusiva do atendimento. Afinal, todos devem ter como meta a satisfação do participante.

### ***Diretrizes***

O atendimento requer uma série de outras ações que vão além da cordialidade, simpatia, ou presteza nas informações, aliás, práticas estas essenciais em qualquer situação. Por não vender algo tangível, um dos fatores imprescindíveis neste contexto é a **confiança do participante** não apenas nos serviços ou produtos, mas também nos profissionais e, principalmente, na Entidade.



Obviamente, afirmar que a satisfação do participante é responsabilidade de todos na instituição não significa eximir a área de atendimento 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, visando à qualidade dos serviços, com eficiência, eficácia e cumprimento de prazos;
- 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 atendente/participante;
- 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 introdução de novos meios de comunicação. Para cativar e conquistar o participante, é necessário **manter disponíveis diferentes canais de relacionamento**, adequando as características e necessidades da Entidade e seu público.

#### **Atendimento Telefônico (Call Center)**

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.

#### **Atendimento Presencial**

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

#### **Atendimento Eletrônico / Portal / Site da Entidade**

Atendimento com serviços e consultas disponíveis para acesso via internet.



### **Atendimento por Correspondências**

Disponível para o encaminhamento de dúvidas, solicitações, reclamações e sugestões por meio de instrumentos diversos como: carta, fax, telegrama e outros, proporcionando a formalização do atendimento.

### **Canais Alternativos**

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

### **Quiosques de Auto-Atendimento**

Equipamento eletrônico que permite o auto-atendimento 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 RH e representantes do(s) patrocinador(es) e instituidor(es) 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 / Associações de Participantes**

Canal de relacionamento entre a Entidade e os órgãos de classe e associações de participantes visando esclarecer e dar suporte a informações sobre produtos e serviços.

### **Atendimento 24 Horas** (aplicável somente a Entidades que administrem Planos de Saúde)

Durante os finais de semana e feriados, as chamadas ao *Call Center* 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.



### **Requisitos para um Atendimento de Qualidade**

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

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

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

**Relacionamento:** capacidade de interagir e acolher o participante.

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

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

### **Estrutura Ideal**

- *Área de relacionamento própria ou terceirizada;*
- *Cadastro atualizado dos participantes e beneficiários;*
- *Sistemas de informação para apoio ao atendimento;*
- *Processos identificados, definidos e padronizados;*
- *Suporte aos processos e demandas de atendimento (Back-office e demais áreas da empresa);*
- *Infra-estrutura adequada à NR 17 – Ergonomia e Recomendação DSST 01/2005, do Ministério do Trabalho;*
- *Plano de Continuidade dos Serviços (Ex.: incêndio, falta de energia elétrica, queda de rede, entre outras situações.).*

### **Diferenciais Desejados:**

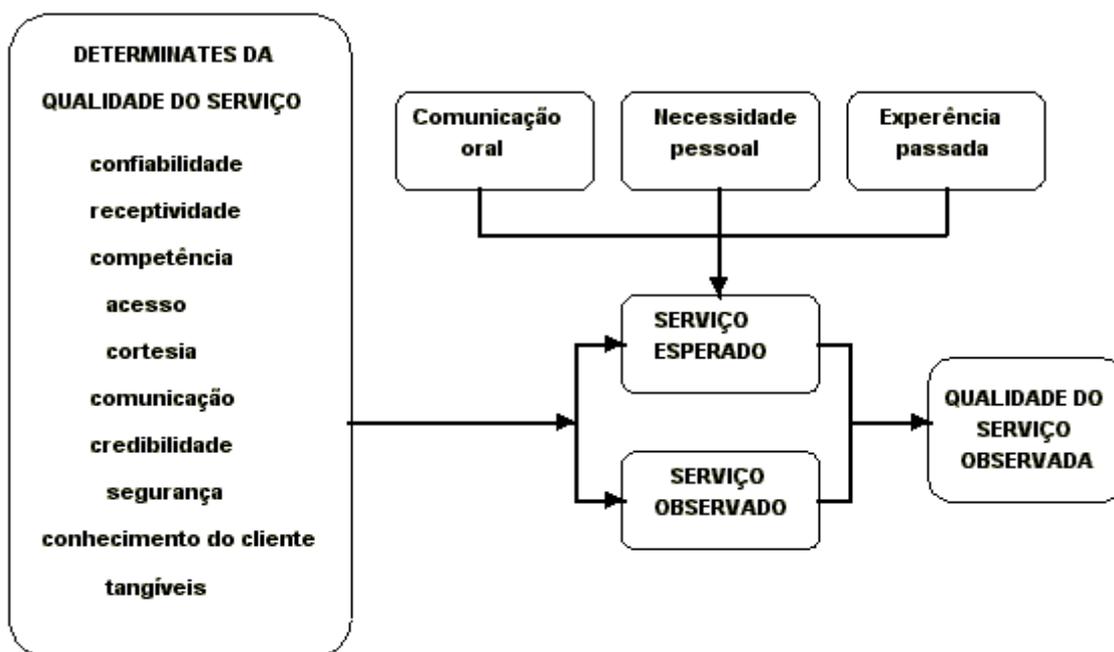
#### **1. Excelência na Prestação do Serviço**

- Atendimento personalizado, padronizado e qualificado, mesmo à distância;
- Compromisso social refletido na continuidade e na excelência dos serviços, assegurando a satisfação e o bem-estar do participante;
- Informações transparentes, precisas, corretas e fidedignas;
- 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.
- Qualidade no atendimento: serviço esperado X serviço oferecido.

É importante ressaltar que os requisitos, assim como os diferenciais desejados, apresentados nesta Política estão em consonância com a literatura acadêmica que aborda os fatores determinantes da qualidade dos serviços. *Zeithaml, Berry e Parasuraman*<sup>3</sup>, por exemplo, propõem no chamado modelo SERVQUAL:

---

<sup>3</sup> ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.** New York, The Free Press, 1990.



Posteriormente esses fatores foram condensados, pelos mesmos pesquisadores da seguinte forma:

- **Tangibilidade:** facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
- **Confiabilidade/Credibilidade:** habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão.
- **Receptividade:** disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com presteza e rapidez de resposta.
- **Garantia:** conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em transmitir segurança.
- **Empatia:** cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários.



## **2. Compromisso dos Gestores da Entidade**

Conforme já mencionado, a satisfação do participante não é de responsabilidade exclusiva do setor de atendimento. Entretanto para que a instituição tenha de fato foco na satisfação do cliente é necessário que a alta direção da Entidade se comprometa com este objetivo, promovendo:

- Envolvimento da Direção;
- 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.

É importante lembrar que a Área de Relacionamento com o Participante é o espelho da gestão e reflete a imagem da Entidade.

## **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.

## **4. Recursos Tecnológicos para Monitoramento e Indicadores de Desempenho:**

Para atender aos seus objetivos, a área de atendimento 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;
  - Tempo máximo de espera: 1 minuto (Decreto 6523/08);
  - 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 preciso, aliás, é fundamental, 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.

Portanto, 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.

#### ***Escolaridade e Competências***

- Ensino Médio Completo;
- Experiência em Atendimento a Clientes;
- Conhecimento de Sistemas Informatizados de Atendimento;
- Conhecimento de Ferramentas Windows (Word, Excel, Outlook, Power Point);
- Conhecimento Básico em Previdência Social e/ou 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.



## **CT AD HOC DE RELACIONAMENTO COM O PARTICIPANTE**

### **Integrantes**

ACÁCIO MOREIRA JUNIOR / FUNDAÇÃO CESP; ANA PAULA PERALTA / ABRAPP; CYNTHIA FRANÇA / SISTEL; FLÁVIA CARVALHO PINTO / REAL GRANDEZA; FLORÍCIO MEDEIROS DA COSTA / FIBRA; IZABEL MARIA SOBRAL ROSÁRIO / SERPROS; MARIA HELENA DA SILVA NETTO / PREVIMINAS; MARTA MOREIRA LINHARES / FUNDAÇÃO ATLÂNTICO; MÔNICA SANTIAGO ALMEIDA / SABESPREV; PATRÍCIA FERRADANS / VISÃO PREV; PATRICIA MOTTA FAGUNDES / CELOS; SILVIA BEHRENS / FORLUZ; VALCENIR LISBOA / FACHESF; WLADER LUCIO LIMA / CBS PREVIDÊNCIA

### **Coordenação**

MARISA SANTORO BRAVI/ ABRAPP

### **Diretor Responsável**

JOSÉ TARCÍSIO FERREIRA BEZERRA / FAELCE

*Elaborado em Setembro /2009*