

TOP SER HUMANO ABRH-RS 2017
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

PAG PADRÃO DE
ATENDIMENTO
GUARIDA
DESENVOLVENDO PESSOAS PARA A EXCELÊNCIA.

AUTORAS:

ELISANGELA BORTOLON E
CLARA MARQUES BANDEIRA



Pra você viver melhor!

Resumo	1
Introdução	2
1 Guarida: sua história e seu atendimento	4
2 O Jeito Disney de Encantar seus Clientes	7
3 Padrão de Atendimento Guarida	9
3.1 Objetivos do Programa	9
3.2 Público Alvo	9
3.3 Etapas do programa	9
3.3.1 Definição da Metodologia	9
3.3.2 Criação da identidade	10
3.3.3 Construção do programa	10
3.3.4 Realização dos treinamentos	17
3.3.5 Ações de Sensibilização	18
3.3.6 Plano de Comunicação	21
4 Resultados e Indicadores	25
Conclusão	27
Bibliografia	28
Informações do Autor	29

Resumo

Este Case tem por finalidade, apresentar o Padrão de Atendimento Guarida (PAG) para desenvolver os colaboradores na busca da excelência no atendimento, sendo solução e referência aos clientes.

Considerando que a expectativa do cliente tende a crescer sempre, e que o esforço para atender também deve ser crescente, a Guarida desenvolveu o Padrão de Atendimento Guarida (PAG) com base em seus norteadores estratégicos, adaptando e melhorando os processos e ressaltando o que a empresa tem de maior valor: as pessoas. O PAG foi desenvolvido para capacitar todos os colaboradores da empresa e tornar o atendimento da Guarida padrão e referência ao cliente, oferecendo sempre o melhor serviço e tornando cada atendimento como único e prazeroso.

A Guarida prima por efetuar um Show de Atendimento, onde o cliente desde o momento que entra em nossa empresa até o momento da saída perceba que todos os esforços visam atendê-lo de forma diferenciada. Sabemos que cada um faz a excelência do atendimento e juntos somos a excelência do PAG, o que é determinante para a construção da cultura de excelência pela qualidade do atendimento.

Introdução

A Guarida Imóveis, uma empresa familiar, busca através da sua profissionalização, assumir práticas de gestão consistentes, consolidar seus processos e expandir seus negócios. Neste contexto de mudanças, e considerando que, o mercado imobiliário está cada vez mais competitivo e oferecendo produtos e serviços muito similares, a Guarida entende que o diferencial é o atendimento aos seus clientes.

Considerando que a expectativa do cliente é dinâmica e que o esforço para atendê-la deve ser crescente, a empresa desenvolveu o Padrão de Atendimento Guarida (PAG), na busca da excelência no atendimento, sendo solução e referência, para garantir a satisfação de seus clientes.

Uma empresa do segmento de serviços, que possui seu negócio voltado para o atendimento direto ao cliente, precisa desenvolver práticas que revigorem sua marca e cultivem a excelência no atendimento. O PAG foi idealizado e desenvolvido com a premissa de padronizar e tornar o atendimento da Guarida excelente, oferecendo sempre o melhor serviço e tornando cada atendimento único e prazeroso. Está alicerçado nos norteadores estratégicos da empresa e procura promover uma mudança de cultura, na qual os colaboradores identifiquem no PAG um jeito Guarida de atender, diferenciando-se dos seus parceiros de negócio, do mercado em que atua.

Traz como linha de pesquisa e referencial teórico o Jeito Disney de Encantar seus Clientes, adaptando-o aos nossos processos e ressaltando o que a empresa tem de maior valor: as pessoas. Com a evolução tecnológica as empresas vêm customizando seus processos, buscando facilitar os serviços e atender o cliente com rapidez e praticidade. No entanto, essa praticidade acaba transformando a relação empresa x cliente fria, e o que não podemos deixar de levar em consideração é

que a tecnologia não substitui as pessoas, seus sonhos e sentimentos. Portanto, devemos juntar a tecnologia ao atendimento, oferecendo processos otimizados e consolidados, sem deixar de investir na relação com o cliente, oferecendo um atendimento de excelência. E foi através deste critério que a Guarida implantou o PAG.

O programa adotou a metodologia prática vivencial, na qual os colaboradores foram capacitados e incentivados à aplicação diária dos conceitos através de ações de sensibilização para padronizar e transformar o atendimento excelência. O PAG foi requisitado pelo Conselho da empresa e desenvolvido pela área de Recursos Humanos, sendo o envolvimento da liderança fundamental para a prática diária, uma vez que são exemplo e, suas atitudes influenciam a equipe. Porém, o determinante para o sucesso do programa foi envolvimento e comprometimento dos colaboradores.

Sabemos que cada um faz a excelência do atendimento e juntos somos a excelência do PAG, mas não podemos deixar de reforçar que atendimento é cultura e que cultura se constrói com o tempo. Nosso programa traz como aplicação e solução: o treinamento de 100% dos colaboradores, mas sabemos que este foi o primeiro passo para a construção da cultura de excelência pela qualidade do atendimento.

1 Guarida: sua história e seu atendimento

A Guarida Imóveis é uma empresa que despontou no cenário imobiliário por ter construído sua história trabalhando com idoneidade, oferecendo qualidade máxima na prestação de seus serviços e proporcionando, independentemente do seu crescimento, um atendimento altamente personalizado aos seus clientes. O resultado ao longo dos anos de dedicação foi fundamental para a construção de seu patrimônio e, hoje, a Guarida possui uma rede de agências orgânicas, bem como uma rede de agências franqueadas na capital e interior. Atualmente a equipe conta com cerca de 700 profissionais (mais de 400 CLT e aproximadamente 300 corretores associados) altamente capacitados e em permanente treinamento para sempre atender com excelência seus clientes.

Fundada em 1977, a empresa teve sua primeira sede em uma sala alugada de 25m². Já nessa época era claro o objetivo dos três sócios: queriam transformar seu pequeno escritório em uma grande empresa. Com um ano de dedicação exclusiva e incansável, começa o seu crescimento e a agência se muda para outra sede, ainda alugada, porém, com 80m². Como resultado do perfil investidor dos empresários, a Guarida adquire, em 1983, sua primeira sede própria, com 170m². Para ampliar sua atuação no mercado de vendas e aumentar a carteira de oferta de imóveis aos clientes, em 2011 a Guarida Imóveis implantou uma rede de franquias.

O cuidado com as pessoas nunca é apenas uma teoria na Guarida. Quem conhece a empresa sabe que o ser humano sempre é tratado de forma personalizada. A preocupação com o cliente se reflete, inclusive, no nome da empresa. A palavra “guarida” expressa exatamente o que a companhia pretende transmitir aqueles que buscam seus serviços: proteção, abrigo, aconchego. Isso também pode ser

observado no logotipo da marca, que retrata dois Gs aconchegando a cidade.

A Guarida ocupa uma posição de liderança no mercado imobiliário da capital, atuando há 40 anos com administração de condomínio, locação e vendas de imóveis. Foi a primeira imobiliária da região sul do país certificada pela ISO 9001. Ao longo de sua trajetória, também conquistou algumas premiações como Marcas de Quem Decide, do Jornal do Comércio de Porto Alegre e Qualidata; Top of Mind da Revista Amanhã; Melhores empresas para Trabalhar RS, Brasil e América Latina do Great Place to Work Institute; Fornecedor Consciente; Top Consumidor, e o Prêmio Responsabilidade Social da Assembleia Legislativa RS. A Guarida Imóveis com o case Universidade Guarida ganhou o prêmio Top Ser Humano em 2011, da ABRH-RS. Com o mesmo case, ganhou o prêmio Ser Humano Oswaldo Checchi pela ABRH-Nacional e recebeu o prêmio internacional, Oscar Alvear Urrutia, na Categoria Excelência Empresarial, concedido pela FIDAGH (Federação Interamericana de Associações de Gestão Humana).

Para manter o pensamento sempre voltado às pessoas, a empresa desenvolve ações constantes para aprimorar os processos para os clientes e colaboradores, resultando em praticidade e qualidade no atendimento. A Guarida entende o atendimento aos seus clientes como um diferencial competitivo, uma vez que no cenário atual, sabe que seus parceiros de negócios buscam pelo mesmo cliente e oferecem o mesmo tipo de produto e serviço, assim o atendimento pode garantir ou comprometer o fechamento de um negócio, pois o cliente ao decidir por um serviço, espera receber o melhor e o atendimento é decisivo na sua escolha pela Guarida.

A percepção do cliente é dinâmica, muda a todo instante. Isso deve-se a nova era da informação, onde tudo está a um clique, e ao fato que a cada experiên-

cia vivida, o cliente fica mais exigente, portanto, o processo de encantamento do cliente deve ser melhorado continuamente. A estratégia da Guarida em buscar um atendimento de excelência, não atribui-se ao fato de estar com um atendimento ruim, mas sim em manter as boas práticas e aperfeiçoar o que podemos fazer ainda melhor, para encantar e fidelizar seus clientes, uma vez que a empresa tem em seus valores a melhoria contínua.

Todas as ações da Guarida sempre foram pensando em melhor atender e satisfazer seus clientes. E dentro deste objetivo identificou-se algumas oportunidades como: padronização do atendimento em todas as agências, retorno efetivo para os clientes, melhor conceito no Reclame Aqui e melhora dos índices de satisfação e reclamação dos clientes. Para atender com excelência estas oportunidades, a Guarida com o PAG, primou por efetuar um Show de Atendimento, onde o cliente desde o momento que entra em nossa empresa até o momento da saída percebe que todos os esforços visam atendê-lo de forma diferenciada, por isso desenvolveu e implantou o Padrão de Atendimento Guarida - PAG, adaptando a metodologia do Jeito Disney de Encantar seus Clientes à sua realidade e modelo de negócio.

2 O Jeito Disney de Encantar seus Clientes

Walt Disney, quando idealizou a Disneyland, tinha como sonho criar um lugar mágico e seguro em que suas filhas pudessem se divertir. Com o passar dos anos, mesmo depois de seu falecimento, essa ideia continuou firme e agora é o que move milhares de pessoas, todos os dias, dentro dos parques temáticos que transformam sonhos em realidade. Para que tudo isso aconteça, é preciso ter um time alinhado e um excelente atendimento ao cliente, e a Disney é referência neste quesito.

Quando Walt Disney criou a Disneyland, tinha o propósito de criar felicidade, mas faleceu muito antes de ver o primeiro parque temático inaugurado. Então como, depois de todos esses anos, a Disney continua firme em seu propósito original de criar felicidade? Podemos responder isso em uma expressão: empoderamento dos funcionários, fazendo com que seus colaboradores entendam o porquê realizam determinada tarefa, isso faz toda a diferença. Uma das perguntas mais recorrentes da cultura de empoderamento da Disney é sobre a fórmula secreta que faz com que todos os colaboradores trabalhem juntos para entregar felicidade, desde o gerente do parque até o responsável pela limpeza. E qual é a fórmula secreta: trata-se apenas de compartilhar com todo seu time o propósito da sua empresa; e certificar-se de que toda sua equipe sabe o que ela pode fazer para contribuir para atingir esse propósito. Segundo Walt Disney, você pode ter as melhores tecnologias e estrutura, mas se não tiver pessoas engajadas e comprometidas, não será possível atingir os resultados esperados.

“Você pode sonhar, projetar, criar o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade.” (Walt Disney)

A magia do atendimento Disney consiste em entender e conhecer os clientes, (convidados como são chamados na Disney) se importando com o que pensam e sentem. Busca entender as necessidades e desejos de seus clientes, com a oferta de um atendimento personalizado e individualizado, assim seus clientes irão se sentir bem-vindos e, acima de tudo, acolhidos. E também em estabelecer um padrão de atendimento de qualidade, guiado por 4 elementos básicos: segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. O atendimento deve contemplar a atenção aos detalhes, criando momentos mágicos para clientes e colaboradores (elenco como são chamados na Disney), os momentos mágicos estão em ações simples que faça com que o cliente sinta que sua empresa realmente se importa com ele. Cabe reforçar os três fundamentos do atendimento Disney que são: desenvolva o melhor produto ou serviço que puder; dê às pessoas treinamento eficaz para sustentar um atendimento excepcional e aprenda com as suas experiências. E por último a importância do fator Uau, que significa não apenas satisfazer e sim exceder as expectativas de seus clientes.

A Guarida através dessas premissas do Jeito Disney de Encantar seus Clientes, desenvolveu o Padrão de Atendimento Guarida - PAG, onde adaptou seus processos, para instituir um atendimento de excelência, buscando encantar e satisfazer seus clientes a cada atendimento.

3 Padrão de Atendimento Guarida

O Padrão de Atendimento Guarida foi requisitado pelo Conselho da empresa, sendo desdobrado a partir de seus norteadores estratégicos. A área de RH recebeu o desafio de desenvolver a metodologia do programa, que foi constituída seguindo o exemplo do case da Disney, sendo adaptada à realidade da empresa.

3.1 Objetivos do Programa

- Desenvolver a habilidade de encantar o cliente interno e externo;
- Ser solução e referência ao cliente oferecendo mais com o melhor serviço e tornando o atendimento uma experiência prazerosa;
- Conhecer o padrão de atendimento da Guarida como diferencial da concorrência.

3.2 Público Alvo

O treinamento foi desenvolvido para toda a empresa, abrangendo os colaboradores de todas as agências e setores. Também contemplou os franqueados.

3.3 Etapas do programa

3.3.1 Definição da Metodologia

A metodologia aplicada foi prática vivencial, na qual todos os colaboradores foram capacitados, sendo que cada treinamento teve a carga horária de 8 horas, distribuídas entre teoria e atividades práticas. Esta metodologia foi constituída seguindo o exemplo do case da Disney, contemplando seus fundamentos, pois baseou-se na aplicação de treinamento para difundir a cultura do PAG, sendo que a cada treinamento as experiências vivenciadas serviam de suporte para que a prática

no dia-a-dia fizesse sentido e tivesse aplicação direta nos resultados da empresa.

Outro aspecto que buscamos contemplar dentro da metodologia do PAG foram as ações de sensibilização para padronizar e transformar o atendimento em excelência, pois entendemos que para criar cultura, o PAG precisa estar presente no dia-a-dia das áreas e equipes, através de ações que estimulem o aprendizado de seus conceitos e sua prática diária. Também fez parte da metodologia a construção de um Plano de Comunicação do PAG.

3.3.2 Criação da identidade

Outro passo importante foi a escolha do nome e logo do programa, para isso estabelecemos como premissa ter a palavra atendimento, assim chegamos no nome: Padrão de Atendimento Guarida - PAG e após no logo do programa, conforme anexo I. A sigla PAG facilitou a identidade do programa por parte dos colaboradores, pois ficou pequena e fácil de gravar, aos poucos foi permeando em todas as áreas e ganhando força na construção da cultura de excelência pela qualidade do atendimento.

3.3.3 Construção do programa

O programa foi desenvolvido criteriosamente para atender a todas as premissas e objetivos da empresa, trazendo como linha de pesquisa e referencial teórico o Jeito Disney de Encantar seus Clientes, adaptando esta metodologia, como já citamos, aos nossos processos e modelo de negócio, ressaltando o que a empresa tem de maior valor: as pessoas, e são elas que fazem a excelência do atendimento.

Dentro desta construção buscou-se deixar claro o propósito da empresa através do Posicionamento Estratégico do PAG, como o atendimento deve ser realizado através dos mandamentos e princípios do atendimento. E assim como a Disney, reforça que o atendimento deve contemplar a atenção aos detalhes, criando momentos mágicos, a Guarida instituiu os Momentos da Verdade.

A padronização do atendimento era vista como uma oportunidade para a empresa, assim foi criado o Você Fala Guarida, buscando estabelecer um padrão de atendimento em todas as agências. Outra oportunidade era garantir o retorno para os clientes e para ter esta efetividade, este assunto ganhou um espaço especial no treinamento.

Entendemos como importante evidenciar estes conteúdos disseminados em cada turma de treinamento. Segue material desenvolvido:

Posicionamento Estratégico: Ser solução e referência ao cliente, oferecendo mais com o melhor serviço e tornando o atendimento uma experiência prazerosa.

A satisfação do cliente é uma relação entre o que ele viu (percebeu) e o que ele esperava ver (expectativa). Quanto maior a percepção (positiva) do cliente, maior também será a possibilidade do cliente ficar satisfeito. A fórmula é a seguinte: $\text{Satisfação} = \text{Percepção} / \text{Expectativa}$. Entendemos que através do Posicionamento Estratégico, sendo solução e referência a Guarida estará satisfazendo seus clientes.

Mandamentos:

- 1º - Encante, surpreenda.
- 2º - Dedique-se a elevados padrões de excelência no atendimento.
- 3º - Torne o atendimento ou o serviço prestado ao cliente, inesquecível e único do início ao final.

4º - Trate o cliente como a pessoa mais importante.

5º - Tenha orgulho do que você faz.

6º - O cliente é atendido por você e não pela empresa.

7º - E você representa toda a Guarida quando atende.

8º - Aprenda cada dia mais e melhor. Amplie seu conhecimento sobre o serviço que você presta.

9º - Não esqueça que cliente feliz é cliente fiel.

10º - Atenda como gostaria de ser atendido.

O processo de encantamento é dinâmico e a Guarida busca encantar seus clientes, supera-se a todo momento, tendo como meta a excelência.

Princípio do Atendimento:

- **Cortesia:** cada colaborador que mantenha contato com o cliente é conhecido como um 'Profissional de Excelência do Atendimento' e deve estar sempre à disposição, pronto para ajudar com um sorriso no rosto.

- **Eficiência:** O cliente não pode perceber os problemas, eles devem ser resolvidos por nós. E se houverem problemas que envolvam o cliente, o mesmo deve sair mais satisfeito ainda pela rapidez e eficiência na resolução.

- **Segurança:** o cliente deve se sentir seguro e confiante com o atendimento, desde o primeiro contato até o final. Demonstre conhecimento sobre os serviços que você presta.

O atendimento deve lembrar um show, onde os atores (colaboradores) devem sempre preservar sua apresentação pessoal, organização do setor e da agência, tudo para garantir a sensação de encantamento.

Momentos da Verdade:

- É todo momento que o cliente tem contato com um atendimento e obtém uma impressão inicial sobre quem lhe atende e a empresa a qual o colaborador representa;
- É no Momento da Verdade que tudo começa ou tudo termina;
- Em um único momento da verdade, um colaborador pode fidelizar um cliente ou perdê-lo de forma definitiva.

O momento da verdade é prestar o melhor atendimento, superando as expectativas e encantando seus clientes.

Padrão de Atendimento: Você Fala Guarida

• Atendimento Presencial:

Colaboradores que prestam atendimento a clientes fidelizados

- Abordagem: “ Bom dia (boa tarde, boa noite)!”
- Meu nome é (fulano de tal)
- “Em que posso ajudar?”
- Saída: “Obrigada.”

Colaboradores que prestam atendimento a novos clientes

- Abordagem: “ Bom dia (boa tarde, boa noite), seja bem-vindo à Guarida!”
- Meu nome é (fulano de tal)
- “Em que posso ajudar?”
- Saída: “Obrigada por ter escolhido a Guarida”.

• Atendimento por Telefone:

- Atenda até o terceiro toque, usando o padrão GUARIDA:

“GUARIDA, Área, nome da pessoa que atendeu, Bom dia, boa tarde ou boa noite”.

- Caso receba a ligação transferida de um outro setor diga: **“Nome do setor” e o seu nome.**”
- Chame as pessoas pelo nome.
- Use o tom de voz adequado.
- Nunca peça para o cliente ligar depois. A obrigação é sempre sua como empresa.
- Não bata o telefone na mesa se tiver que deixar o cliente aguardando.
- Cliente esquecido na linha é cliente perdido. Não deixe o cliente esperando por mais de 30 segundos sem dar explicação.
- Deixe o cliente desligar primeiro.

A padronização do atendimento visa garantir um alinhamento do atendimento entre os colaboradores e que os clientes identifiquem no PAG um jeito Guarida de atender, diferenciando-se dos seus parceiros de negócio.

Retorno: Quando um cliente faz uma solicitação, ele precisa de um retorno, e devemos buscar alternativas para prestar o melhor atendimento e ser solução para o cliente:

1º Dar o retorno positivo, atendendo o solicitado e esclarecendo as dúvidas do cliente;

2º Responder ao cliente que sua solicitação está sendo atendida. Informar os prazos e disponibilizar contatos necessários até a conclusão do atendimento: nome, área, telefone e e-mail. Após coletar todas as informações internamente, não esqueça de dar o retorno.

3º Em caso de não ser viável atender a sua solicitação, esclarecer ao cliente os reais motivos. É FUNDAMENTAL estarmos amparados legalmente e possuir evidências para não gerar dúvidas no retorno e insatisfação no atendimento.

Lembre-se: Dê o retorno que você gostaria de receber ao ser atendido!

- A falta de retorno gera descrédito, gerando uma imagem de desorganização e falta de atenção com o cliente.

- Dar retorno a solicitação do cliente é de inteira responsabilidade da empresa e de você profissional de atendimento.

- Lembre-se que o cliente quando nos procura busca solucionar suas necessidades. É esse o nosso papel!

- Muito cuidado ao fazer promessas por telefone ou por e-mail, pois se você não puder cumprí-las, o cliente terá um grande problema e você terá um cliente a menos. O problema não está na promessa, mas sim, em seu não cumprimento.

- Tão importante quanto o que você diz é o modo como você diz.

Retornar com efetividade aos clientes faz parte do atendimento, sendo premissa básica para garantir a excelência.

Além do conteúdo desenvolvido para o treinamento, também construímos o plano de aula do programa. O mesmo foi constituído por dinâmicas e trabalhos em grupo, fundamentais para a interação dos participantes. Podemos destacar a dinâmica de apresentação, cuja aplicação promove a integração da turma e lista suas expectativas, as quais no final do treinamento são revistas, buscando verificar se o objetivo foi atingido. Outra dinâmica que vale é a do quebra cabeça, na qual a turma recebeu letras recortadas da frase: “Somos a excelência do PAG” e tiveram que se reunir para juntar as letras e montar o quebra-cabeça do PAG. Esta dinâmica trabalhou que todos são peças fundamentais para que o PAG vire cultura, pois cada um faz a excelência do programa e juntos somos a excelência do PAG.

Também utilizamos dois vídeos cuja aplicação teve grande relevância: o

primeiro tratou do filme do Walt Disney - Momentos Mágicos, apresentado pelo professor Marins, após realizamos uma atividade onde dividimos a turma em 4 grupos para refletirem sobre o filme e cruzarem com a realidade Guarida, pontos positivos e oportunidades. O segundo foi um trecho do filme Uma Linda Mulher, que traz exemplo de bom e mau atendimento, após trocamos percepções em grupo, onde se argumentou que o atendimento de excelência é mais difícil de encontrar, e que falamos para muito mais pessoas sobre os maus atendimentos, assim reforçamos a importância do investimento da Guarida com o PAG.

Outra dinâmica que vale ressaltar é a da Caixa de Perguntas, cuja metodologia é simples, pois a turma forma um círculo e passa a caixa com as perguntas, quando a música para o participante deve responder a pergunta, podendo o grupo ajudar. Porém seu objetivo é de grande aplicação, pois estimula o aprendizado e a fixação dos conceitos. E por último a dinâmica da Escola de Samba, a turma foi desafiada a criar uma escola de samba, utilizando os recursos disponibilizados, com alas, escolha do nome da escola e samba enredo contendo as palavras PAG e excelência. Após foi realizado o desfile, que foi filmado, pois cada turma participou do “Concurso do Melhor Samba Enredo do PAG”. O objetivo desta atividade foi reforçar o trabalho em equipe e cooperação entre área de apoio e de atendimento, que todos são responsáveis pelo show no atendimento e que podem fazer melhor, pois tiveram poucos recursos e deram um show, assim devem valorizar os recursos que possuem nas agências. Cada participante recebeu o Manual do PAG, para servir de fonte de consulta e revisão dos conteúdos.

3.3.4 Realização dos treinamentos

Turmas de gestores: As primeiras turmas foram realizadas com os gestores, sendo que a primeira aconteceu no dia 13/11/15, data em que iniciou o programa na empresa. Já a segunda turma foi no mês de dezembro, em 14/12/15. Adotamos a aplicação inicialmente com os gestores, pois estes são exemplo e suas atitudes influenciam a equipe e entendemos que o envolvimento da liderança é fundamental para que prática diária aconteça e torne o PAG cultura. Assim treinamos 34 gestores, sendo que separamos alguns comentários da avaliação de reação:

“Vai ser muito positivo ter o treinamento para toda a empresa, padronização e maior qualidade de atendimento. Maior conhecimento para um melhor atendimento ao cliente, ótima iniciativa.”

Turmas de colaboradores: As turmas de colaboradores foram realizadas de forma mista, com colaboradores de cada agência e setor, cujo objetivo foi promover maior integração e interação entre as áreas da empresa. Ao todo foram 17 turmas, sendo a primeira realizada no dia 16/12/15 e a última no dia 19/05/16, totalizando 357 colaboradores treinados, seguem alguns comentários das avaliações de reação:

“Possibilidade de troca e interação entre os participantes. Reforço e motivação para as técnicas de atendimento. Uma ótima fonte de integração e identificação de oportunidades de melhoria. Reflexão sobre o nosso atendimento e conduta. Saber o que realmente a empresa espera de nós. A preocupação da empresa com o desenvolvimento contínuo do colaborador. Palestrantes com total domínio dos assuntos. Essa iniciativa fortalece e renova nossos conhecimentos e práticas, para atingirmos a excelência.”

Treinamos 100% dos colaboradores da empresa, sabemos que este

foi o primeiro passo para a construção da cultura de excelência pela qualidade do atendimento, desta forma pensamos em ações de sensibilização para darem continuidade e sustentação ao desenvolvimento do programa, uma vez que para garantir o sucesso do programa, o envolvimento e comprometimento dos colaboradores é de extrema importância.

Turmas de Manutenção: As turmas de manutenção foram criadas com o objetivo de treinar os novos colaboradores que iniciaram na empresa após a implantação do PAG. As mesmas são realizadas a cada 60 dias, sendo que a primeira aconteceu no dia 04/07/16 e a última, até o momento, no dia 05/05/17, totalizando 7 turmas e 156 colaboradores treinados. Nas avaliações de reação, se destacaram os seguintes comentários:

“Treinamento bem prático, ótima experiência. Sintonia entre a prática e a teoria. As dinâmicas não deixaram as 8 horas massantes. Excelente treinamento, produtivo, vai auxiliar no dia a dia. Alegria, energia, inteligência, desenvoltura, conhecimento e muitas experiências.”

Turma Franqueados: realizamos em maio de 2017 o treinamento com os franqueados, com o objetivo de padronizar o atendimento nas franquias. Desta forma os franqueados irão multiplicar o treinamento nas agências.

Acompanhe as fotos dos treinamentos no anexo II.

3.3.5 Ações de Sensibilização

Para estimular o aprendizado dos conceitos do PAG e sua prática diária pelos colaboradores, assim como para padronizar e transformar o atendimento em excelência, criamos ações de sensibilização na empresa, com o objetivo de que o PAG faça parte da cultura da empresa.

Mensagens Semanais: A partir da implantação do PAG, criamos um grupo de e-mail do PAG, pag@guarida.com.br, onde incluímos todos os colaboradores treinados, ou seja, após cada turma ser treinada, esta era inserida no grupo de e-mail do PAG. Em todas as quartas-feiras, este grupo recebia mensagens do PAG, com o objetivo de divulgar conceitos e dicas sobre atendimento, para manter acesa a chama do PAG. Também solicitamos a participação de todos, para compartilharem seus Momentos da Verdade e de suas equipes, através de histórias de encantamento e atendimento de excelência e qualidade, desta forma reforçamos nossa postura e o Padrão de Atendimento Guarida, sendo este o nosso diferencial!

Com esta ação de sensibilização criamos uma forma de constantemente receber as contribuições dos colaboradores que já haviam participado do programa, e enviar nossas dicas, para que juntos tornássemos nosso atendimento melhor, buscando dar um show de cortesia, de eficiência, de segurança, encantamento e qualidade no atendimento da Guarida.

No mês de maio de 2017 mudamos a sistemática das mensagens, que passaram a ser enviadas quinzenalmente, na primeira e segunda semana do mês, com o objetivo de contar com maior apoio dos gestores, assim cada gestor deve após a segunda quinzena do mês, reunir sua equipe e repassar as mensagens do PAG, formalizando através de lista de presença. Entendemos esta mudança um passo importante na manutenção do PAG, já que os gestores são peças-chaves para o sucesso do PAG, e identificamos como oportunidade um maior engajamento da gestão no programa.

Concurso do Melhor Samba Enredo do PAG: O concurso foi pensado para promover maior interação entre as áreas da empresa e para difundir o PAG na cultura da

empresa. Cada turma de treinamento teve o desafio de montar uma Escola de Samba, criando um samba enredo, realizando um desfile que foi filmado. Após cada samba enredo e vídeo foi divulgado no grupo de e-mail do PAG, através das mensagens semanais, sendo que a apuração foi realizada após a finalização de todas as turmas de treinamento. O concurso foi divulgado para toda empresa, conforme anexo III, tendo os seguintes critérios de participação:

- **Quesito Samba Enredo:** foi avaliada a letra do samba enredo, respeitando a orientação de constar as palavras PAG e EXCELÊNCIA. E se a letra estava adequada a ideia do enredo e se tinha rima.

- **Quesito apresentação:** Demonstrar criatividade em relação ao material disponibilizado para a criação da escola. E ter integração e animação da equipe.

A apuração do Concurso do Melhor Samba Enredo do PAG foi realizada por um comitê composto por RH e Marketing, que foram responsáveis por avaliar todas as escolas de samba e definir a vencedora, de acordo com os quesitos acima. Os vencedores foram divulgados para toda a empresa e homenageados na festa de final de ano da Guarida, onde cada participante da turma vencedora recebeu um troféu, cujo layout é um mestre sala e porta bandeira representando o PAG. Acompanhe as fotos do troféu e entrega da premiação, no anexo III. No dia da festa da empresa, que aconteceu no dia 02/12/2017, realizamos uma surpresa para os colaboradores, onde a Escola de Samba Bambas da Orgia, entrou no evento, desfilando e cantando o samba enredo vencedor do Concurso Melhor Samba Enredo do PAG, com o mestre sala e porta bandeira carregando a bandeira da Guarida. Foi um momento mágico, de muita emoção e encantamento, acompanhe o vídeo da escola vencedora e o vídeo da escola Bambas da Orgia, no anexo III.

Reuniões gestores: Entendemos que a manutenção e o acompanhamento são essenciais para que o PAG vire cultura, ao longo do programa identificamos como oportunidade um maior alinhamento e comprometimento dos gestores com o PAG, assim com o objetivo de estimular as lideranças na prática do PAG, dois meses após o término do treinamento em toda a empresa, promovemos uma reunião por área, contando com a participação e apoio de cada diretor. As reuniões aconteceram nos meses de julho e agosto de 2016.

Na reunião com a diretoria e seus gestores revisamos o material do treinamento do PAG, reforçando o papel dos gestores neste processo, sendo ele: ser agente no fortalecimento do PAG em suas equipes e estimular sua aplicação diária. Após cada diretoria estabeleceu um plano de ação para colocar o PAG em prática na sua área. Também aproveitamos para divulgar aos gestores o Plano de Comunicação do PAG. Acompanhe alguns comentários das avaliações de reação destas reuniões com os gestores:

“Reforço do PAG em nosso atendimento, pois os próprios gestores em muitos momentos esquecem do padrão. Trazer a gestão para o compromisso com o PAG, sinalizando a sua importância. Fórum para discussões das oportunidades de melhorias do PAG. Posicionar as lideranças sobre seu papel de disseminadores do PAG, desenvolvendo aptidões para melhor gerir a equipe. Tudo muito bem esclarecido, trabalho em equipe, momento de reflexão e co-criação de soluções”.

3.3.6 Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação do PAG foi desenvolvido para reativar o PAG na empresa, revisando seus conceitos, incentivando sua prática diária e deixando-o

presente no dia-a-dia das áreas e equipes.

TAG do PAG: Divulgação do Padrão de Atendimento para ter visível e em mãos as frases do padrão do atendimento presencial e atendimento por telefone, servindo de lembrete e tornando-as rotina, desenvolvemos a TAG do PAG, junto com o Marketing, para colar no lado direito dos computadores. A divulgação e entrega foi realizada no dia 01/11/16, acompanhe o layout da TAG, no anexo IV.

Papel de parede do PAG: Divulgação do Posicionamento Estratégico e Princípios do PAG para estar presente e visível no dia-a-dia, desenvolvemos em conjunto com o Marketing, os Papéis de parede do PAG para os computadores. Divulgamos o primeiro do Posicionamento Estratégico no dia 07/11/16 e o segundo dos Princípios no dia 28/11/16, veja modelo no anexo IV. Continuamente reativamos estas divulgações.

Banners do PAG: Divulgação do Posicionamento Estratégico, Princípios e Mandamentos do PAG para difundir os conceitos e serem incorporados na postura de atender, assim desenvolvemos em parceria com o Marketing, 3 banners, sendo 1 para cada, os quais foram trocados a cada 21 dias pela equipe de RH. Nesta ação as 6 agências receberam os Banners, que foram dispostos nas entradas de cada agência, para fácil visualização, salientando a preocupação da Guarida com o atendimento e satisfação dos nossos clientes. A divulgação começou a ser realizada no dia 21/11/16 e foi finalizada em maio de 2017. Verifique os banner no anexo IV.

QUIZ do PAG: O QUIZ do PAG foi um jogo de conhecimento sobre o PAG onde cada colaborador participou respondendo seu quiz com excelência, ou seja, acertando o kit de 5 perguntas de múltipla escolha, o mesmo foi enviado por e-mail ou entregue impresso. Caso o colaborador não acertasse todas as perguntas na primeira tentativa, recebia um novo kit de 5 perguntas, até atingir a excelência, obtendo os 5 acertos.

Após a conclusão do quiz cada colaborador recebeu uma peça para montar o quebra-cabeça do PAG, no dia em que o quebra-cabeça esteve na sua agência. Esta ação mobilizou toda a empresa, na construção do 1º quebra-cabeça da Guarida, sua conclusão só foi possível com a ajuda e envolvimento de todos, que exercitaram seus conhecimentos sobre o PAG, atingindo a excelência para conquistar sua peça do quebra cabeça. Foi válida para desenvolver o trabalho em equipe e consolidar o PAG como cultura. Contamos com o apoio do Conselho da empresa, que colocaram as primeiras peças do Quebra-Cabeça do PAG, sendo exemplo nesta construção. O Presidente Júlio César Soares da Silva, fez um vídeo mobilizando a empresa para a montagem e conclusão do Quebra-Cabeça do PAG. A divulgação da ação aconteceu no dia 21/11/16, sendo sua realização na semana de 28/11 a 01/02/16. O Quebra-Cabeça do PAG está exposto na recepção da Agência Petrópolis, matriz da empresa. Acompanhe as divulgações, fotos e vídeo no anexo IV.

As 4 ações acima foram realizadas/iniciadas no mês de novembro de 2016, mês que definimos como o mês do PAG, tendo por finalidade relembrar os ensinamentos compartilhados no treinamento e padronizar nosso atendimento, buscando transformar o PAG em cultura, em comportamento de atender com excelência e de forma padronizada.

Campanha Show de Atendimento: Para reconhecer o excelente atendimento e tornar o PAG cultura, marcando sua continuidade em 2017, criamos a Campanha Show de Atendimento, que foi lançada através de um vídeo na festa de final de ano na empresa, conforme anexo IV. Nesta campanha lançamos os Bastidores da Fama, resultado dos treinamentos do PAG, onde as equipes apontaram como oportunidade ter um programa destinado aos elogios dos clientes internos. A empresa já possuía um

programa para os elogios dos clientes externos, o Mural da Fama. Assim como fruto e resultado do PAG podemos atribuir o lançamento dos Bastidores da Fama, que trouxe para a empresa uma forma de reconhecimento interno, beneficiando todos os colaboradores. Acompanhe o Vídeo de divulgação realizado aos colaboradores sobre os Bastidores da Fama, anexo IV.

A Campanha Show de Atendimento tem como objetivo reconhecer os colaboradores que mais se destacaram em 2017, realizando um atendimento de excelência através do Mural da Fama e dos Bastidores da Fama, de acordo com os critérios de participação de cada programa. A partir desta campanha os Momentos da Verdade passaram a ser registrados através do Mural da Fama e dos Bastidores da Fama, e não mais através do grupo de e-mail do PAG, sendo esta uma evolução, pois os Momentos da Verdade antes apenas compartilhados, passaram a ser compartilhados, reconhecidos e premiados. A premiação será para os 3 colaboradores destaque que mais receberam elogios, publicados em 2017, no Mural da Fama e nos Bastidores da Fama, segue premiação:

- 1º Lugar: Viagem aérea internacional para Buenos Aires com acompanhante
- 2º Lugar: Viagem para Gramado, Serra Gaúcha, com acompanhante
- 3º Lugar: Show no Bourbon Country com acompanhante, conforme programação.

Os 6 premiados serão homenageados na festa de final de ano e escolhem uma música para receber a premiação. A campanha incentiva cada colaborador a ser a excelência do PAG, fazendo do seu atendimento um show e estando entre os melhores.

4 Resultados e Indicadores

Como um dos resultados do PAG podemos atribuir o treinamento de 100% da empresa, num total de 19 turmas, 391 colaboradores treinados, que representam 3128 horas de treinamento. Na avaliação de reação das 19 turmas dos gestores e colaboradores atingimos 84.7% do conceito muito bom, sendo este o conceito máximo da avaliação. Já nas 7 turmas de manutenção, treinamos 156 colaboradores novos, que representaram 1248 horas de treinamento, atingindo 92% do conceito muito bom, o que reflete a adesão positiva ao programa e qualidade do treinamento, conforme anexo V, além dos comentários das avaliações de reação expostos no case que representam o resultado qualitativo. Ao todo treinamos até o momento 26 turmas, 547 funcionários, representando 4376 horas da empresa, sendo este um investimento que reflete diretamente na qualidade do atendimento.

Outra forma de mensurar o resultado do PAG é através do indicador do Índice de Satisfação do Cliente Externo cuja meta é 90%. Na implantação do programa em novembro de 2015 estava com 87,54% de satisfação e em maio de 2017 alcançou 94% de satisfação, atingindo a meta pelo sétimo mês consecutivo, o que mostra a maturação do programa, conforme anexo V. Vale ressaltar que no mês de maio de 2016, quando concluímos as turmas de treinamento, estávamos com 75,11% de satisfação, em junho tivemos uma melhora considerável, atingindo 79% de satisfação, sendo que a evolução continuou nos próximos meses.

Podemos atribuir ainda como resultado do PAG, a melhoria do Índice de Reclamações de Clientes, implementado em junho de 2016, que mensura a reincidência de reclamações por atendimento. No 2º semestre de 2016 tivemos um índice acumulado de 55%, sendo que no 1º semestre de 2017 esse índice teve uma

queda considerável para 41%, uma redução de 14% que consideramos positiva, por tratar-se de uma mensuração recente, servindo de motivação para buscarmos a nossa meta que é de 20%.

A reputação no Reclame Aqui teve uma grande evolução passando do conceito Ruim em novembro de 2015 para o conceito ótimo a partir de setembro de 2016, e o mesmo se mantém. O status de Ótimo no Reclame Aqui, é fruto de um verdadeiro trabalho em equipe, alicerçado pelo PAG e trabalho da Qualidade, que prima pela excelência no atendimento. Evidencie esta evolução no anexo V, assim como os elogios publicados pelos clientes no site do Reclame Aqui.

E como já falamos a criação dos Bastidores da Fama em 2017 também foi resultado do PAG, sendo que até maio tivemos 49 elogios aos clientes internos. O Mural da Fama teve de janeiro a maio de 2017, 273 elogios, 53% a mais do que 2016 no mesmo período, o que reforça a cultura de excelência pela qualidade do atendimento e as ações realizadas para a continuidade e manutenção do PAG.

Conclusão

A implantação do PAG, teve como objetivo desenvolver os colaboradores na busca da excelência no atendimento, sendo solução e referência aos clientes, o que foi alcançado com o treinamento de 100% da empresa, sendo este o primeiro passo de muitas ações realizadas para melhor atender e satisfazer seus clientes.

Dentro deste objetivo podemos destacar algumas melhorias como a padronização do atendimento, conquista do Conceito Ótimo no Reclame, o indicador de índice de satisfação, atingindo 94% em maio, sendo este o melhor percentual desde o início do programa, a redução de 14% nas reclamações de clientes no acumulado por semestre, a criação dos Bastidores da Fama e o aumento de 53% de elogios no Mural da Fama.

Como estratégia para dar continuidade ao PAG, iremos realizar nos meses de junho e julho o treinamento do PAG Módulo II, com toda a empresa, buscando revisar seus conceitos, estimular a prática diária e consolidar a cultura de excelência pela qualidade do atendimento, uma vez que entendemos que ainda temos como oportunidade um maior envolvimento dos gestores e colaboradores. Neste treinamento trabalharemos o resultado do Quiz do PAG, adotando como métrica, todos que acertaram o Kit de perguntas na primeira tentativa.

Uma ação futura será a aplicação do Cliente Oculto nas agências, no mês de agosto, buscando monitorar o atendimento e construir uma fotografia das áreas em relação ao PAG.

Bibliografia

O Jeito Disney de Encantar Clientes. São paulo: Saraiva, 2011.

SOUZA, César. **Clientividade.** 1º ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2016.

Informações do Autor

Elisangela Bortolon, Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional na Guarida Imóveis, formada em Pedagogia Empresarial - Ulbra, com Pós-Graduação em Dinâmicas dos Grupos - SBDG e com MBA em Gestão Empresarial - Fundação Getúlio Vargas.

Clara Bandeira, Diretora de Desenvolvimento Organizacional na Guarida Imóveis, formada em Psicologia - UNISINOS, com Pós-Graduação em Administração de Recursos Humanos e Especialização em Gestão de Varejo - UNISINOS.