



Top Ser Humano

Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. - Banrisul

Sou Banrisul
Excelência em Atendimento:
a satisfação do cliente é o compromisso
de cada colaborador

Carine Immig
Hélio dos Santos Vieira
Larissa Duarte Nericke
Lúcia Ceron Fouchy
Márcio Kaiser
Robson Ferreira Borba

PORTO ALEGRE
2018



Índice

- 1 Sinopse
- 2 Objetivo do Case
- 2 Introdução
- 4 Quem é “Sou Banrisul”?
- 5 Quem é o Banrisul que Eu Sou?
- 6 Compreendendo o Ambiente
- 8 Qual o caminho para a melhoria?
- 8 Sou Banrisul
- 9 Como transformar o Banrisul que Eu Sou?
- 9 Transformação pela liderança
- 11 Como disseminar o Sou Banrisul?
- 16 Mensuração e avaliação do Sou Banrisul
- 18 Resultados
- 24 Resultado da Certificação
- 25 Investimento
- 25 Conclusão
- 26 O caminho para o futuro
- 28 Bibliografia
- 29 Informações dos autores

Sinopse



O Banrisul implantou o Programa Sou Banrisul – Excelência em Atendimento em 2017, buscando fortalecer e consolidar o compromisso dos colaboradores com seu papel na organização, a partir do despertar do senso de pertencimento, realização e responsabilidade. As ações do programa envolveram comunicação interna, pesquisas, treinamentos, reuniões e workshops, valorizando a criatividade, a reformulação de processos e atitudes, o resgate de princípios e valores organizacionais e a adoção de práticas e comportamentos que sustentem a excelência do atendimento. O desenvolvimento, vinculado ao comprometimento, é medido por indicadores que certificam as agências e unidades da Direção-Geral como estímulo à capacitação continuada, para acompanhamento dos padrões definidos e com base na percepção de satisfação do cliente. Muitos desafios ainda precisam ser superados, no entanto, os resultados alcançados demonstram que o investimento no principal ativo da organização - os colaboradores - é uma sólida ferramenta transformadora da cultura organizacional. A sequência do programa prevê a inclusão de novos indicadores, capacitações, workshops e o impacto da certificação na avaliação de desempenho. Com isso, a cultura organizacional tende a transformar-se em uma cultura comprometida com percepção de excelência do cliente quanto ao atendimento, produtos e serviços oferecidos pelo Banco.

Palavras chave: sentimento de pertencimento, colaboradores, cultura organizacional, comprometimento.



Objetivo do case

Promover a elevação do sentimento de pertencimento, realização e comprometimento de todos os colaboradores, de forma a impactar positivamente no alcance da excelência do atendimento ao cliente externo e interno.

Introdução

O sucesso de uma organização é construído a partir da solidez da relação que essa estabelece com seus colaboradores, clientes e mercado. Ciente da importância dessa relação, o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., Banrisul, tem buscado desenvolver ações de valorização do quadro funcional. Neste sentido, visando identificar o impacto do relacionamento dos colaboradores com a organização, foi aplicada, no período de outubro a novembro de 2016, pesquisa qualitativa para percepção do comportamento do colaborador no atendimento, por meio da técnica de cliente oculto. Essa técnica consiste na utilização de avaliadores que se passam por clientes na realização de tarefas específicas, como comprar um produto, realizar perguntas, fazer reclamações ou se comportar, no estabelecimento, de determinada maneira. Após o contato com a empresa, fornecem relatórios detalhados sobre como foi a experiência como cliente.

As informações retratadas na pesquisa contribuíram para o fortalecimento das ações do grupo de trabalho, estruturado com o intuito de promover o aprimoramento dos colaboradores e destacar seu compromisso com a organização.



Esse grupo, constituído por representantes das áreas que abrangem as relações com colaboradores e clientes, realizou o desenvolvimento de um trabalho colaborativo que culminou na criação de um programa de valorização interna com influência na relação com o cliente interno e externo. As premissas que norteiam o programa foram alicerçadas no resgate da importância do papel de cada colaborador, na relevância do sentimento de pertencimento à instituição, na necessidade de cada um apropriar-se de sua responsabilidade no contexto organizacional e social. O efeito esperado pelo programa denominado “Sou Banrisul Excelência em Atendimento” é a adoção de ações contínuas de desenvolvimento pessoal e profissional, melhoria, avaliação de processos e resultados e, conseqüentemente, a geração da percepção de qualidade no atendimento. Destaca-se a percepção positiva do cliente como essencial para o estabelecimento de relacionamento e fidelização com o Banco, com impacto no resultado financeiro a curto e longo prazo.

Essa iniciativa busca, por meio da permanente valorização e qualificação dos colaboradores, a sustentabilidade no negócio e a qualidade do atendimento prestado aos clientes.

Foi estabelecido pelo grupo de trabalho a criação da Comissão do Programa Sou Banrisul, com a responsabilidade de encaminhar e analisar questões relacionadas à melhoria dos processos implantados, indicadores e resultados, assim como, manter as áreas

responsáveis informadas sobre o andamento do programa.

No primeiro semestre de 2017, foram iniciadas as ações preliminares para implantação do programa, que abrangeram treinamentos presenciais e a distância, ações de divulgação em diversas mídias internas, compreendendo: notícias e reportagens de capa

“O modelo adotado pela UC neste Projeto, de ter dois instrutores multiplicando o conhecimento, principalmente sendo um da Rede de Agências e outro da Direção Geral, enriquece e agrega valor à capacitação.”

Elizabeth Padilha
Multiplicadora Sou Banrisul

na Intranet e em revistas, Instruções Administrativas, e-mail marketing, informações instantâneas, reuniões de apresentação e sensibilização.

O Programa Sou Banrisul Excelência em Atendimento passou a vigorar no dia 1º de julho de 2017 com a divulgação dos objetivos, indicadores, metas, critérios e parâmetros do programa. A mensuração do programa considera a atuação das agências e unidades da Direção-Geral dentro de um período de seis meses, considerando de janeiro a junho e de julho a dezembro para a concessão da Certificação Sou Banrisul em reconhecimento à Excelência no Atendimento.

A avaliação dos primeiros resultados demonstra alta adesão dos colaboradores às mudanças de atitudes e comportamentos propostos e mudanças positivas significativas no comportamento organizacional.

A sequência do programa contempla o investimento cada vez maior do Banco em ações voltadas ao reconhecimento e à valorização, aliados sempre a mecanismos de acompanhamento que permitam a evolução constante e garantam perenidade ao programa.

Quem é “Sou Banrisul”?

Todos os colaboradores do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A, Banrisul, e das empresas coligadas: Banrisul S.A. Administradora de Consórcios, Banrisul Cartões S.A e Banrisul S.A. Rio Grande Seguros e Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio.





Quem é o Banrisul que Eu Sou?

O Banrisul, empresa de economia mista constituída sob a forma de sociedade anônima, iniciou suas atividades em 12 de setembro de 1928. Como banco múltiplo, atua nas carteiras: comercial, crédito financiamento e investimento, crédito imobiliário, desenvolvimento e arrendamento mercantil e investimento. A rede de atendimento do Banco conta com 1.203 pontos no país, distribuídos em 526 agências, 191 postos de atendimento bancário, duas agências no exterior (Nova Iorque e Grand Cayman) e 486 pontos de atendimento eletrônico, para atender aproximadamente três milhões de clientes, estando assim, presente em 98% dos municípios gaúchos. A Direção-Geral do Banrisul é composta por um conjunto de 44 unidades de administração diretamente subordinados à Diretoria ou ao Conselho de Administração, divididos de acordo com a natureza de suas funções. Compõem o grupo Banrisul as empresas controladas e coligadas: Banrisul S.A Administradora de Consórcios, Banrisul S.A Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio, Banrisul Armazéns Gerais S.A., Banrisul Cartões S.A e Credimatone Promotora de Vendas e Serviços S.A.

Ao final do ano de 2017 a Instituição contava com um quadro de 10.516 colaboradores e 1.405 estagiários. Por ser um banco regional espalhado por todos os rincões do Estado, o Banrisul cresceu com uma característica diferenciada: o banco do qual o cliente dizia-se “dono”; o banco no qual o cliente sentia-se em casa; e, o banco que o colaborador adotava como “seu”, aliando o nome da empresa ao seu, sendo reconhecido na comunidade como: “o fulano do

Banrisul”. Prestes a completar 90 anos, a trajetória do Banrisul remonta um legado de sucesso representado nas conquistas de seus clientes e colaboradores. Lançar o olhar a essa trajetória é tornar viva a importância do colaborador e seu papel para a perenidade da organização.

Compreendendo o ambiente

Diante da equivalência das características de produtos e serviços oferecidos no mercado pelas empresas do setor financeiro, e do elevado nível de exigência e grau de qualificação dos clientes, tornou-se essencial conhecer as demandas e expectativas destes, assim como prestar o atendimento sob a ótica do cliente, uma vez que o sucesso, mais do que a sobrevivência de uma organização pública ou privada, está diretamente ligada à qualidade que o cliente percebe no produto ou serviço que ela entrega, o que se traduz em fidelidade. Segundo Kotler e Keller (2012), empresas que querem construir fidelidade devem atender a requisitos como: engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes e integrar a “voz do cliente” para capturar suas necessidades e exigências declaradas ou não em todas as decisões organizacionais.

Assim, uma organização, independentemente do segmento, precisa conhecer os concorrentes, bem como, o comportamento dos clientes. De acordo com Kotler e Armstrong (1993, p. 142) “Uma das maneiras de prever o que os compradores farão é perguntar-lhes diretamente” e:

“Os consumidores costumam escolher produtos e serviços com os quais obtêm o maior valor. Assim, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra melhor do que os concorrentes, e prover-lhes maior valor”. (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p.162)



Essas análises reforçam a importância de pesquisas de opinião para identificar a percepção dos clientes, a aceitação de produtos e serviços e o impacto do relacionamento dos colaboradores com os clientes e com o mercado. Considerando esse quadro e, apoiado em pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa de Opinião – IPO, foi possível identificar a percepção da qualidade do atendimento esperada pelo cliente, a análise do comportamento, comprometimento e postura do colaborador, bem como fatores ambientais relacionados ao atendimento, como: produtos e serviços, estrutura física do ambiente de agências, referenciais de atendimento, além de pontos fortes e fracos.

Os colaboradores foram o público-alvo da pesquisa, realizada no período de 20/10/2016 a 03/11/2016, com a utilização da metodologia qualitativa e técnica de cliente oculto. Foram realizadas 90 observações, sendo nove em cada uma das dez superintendências regionais que atuavam no RS em 2016.

A análise do resultado da pesquisa sinalizou alguns comportamentos e atitudes com forte impacto na qualidade do atendimento. Entre esses, pode-se citar comportamentos que demonstram falhas de identificação com a empresa, como a falta do uso do crachá e entrega de cartões de visita, além da ausência de referenciais de atendimento.

O resultado da pesquisa possibilitou ao banco ampliar a visão do seu relacionamento com o cliente e identificar os principais pontos que devem ser trabalhados para a entrega da qualidade desejada, pois de acordo com Kotler e Armstrong (2012 p. 389):



“...os clientes não se limitam a comprar e utilizar um serviço, eles desempenham um papel ativo em sua entrega. Suas palavras e ações afetam a qualidade de suas próprias experiências com os serviços e as experiências de outros, bem como a produtividade dos funcionários da linha de frente”.

A análise dos dados apresentou, entre outras conclusões, o elevado grau de confiança depositado na organização, e a relevância do atendimento cortês e com informações precisas como a maior garantia de manutenção do cliente na organização. No entanto, antagonicamente detectou-se o mau atendimento e a falta de organização como os principais motivos para os clientes não recomendarem a instituição. Visualizava-se com isso, um ambiente disposto favoravelmente a ações de melhoria, tanto no que se refere ao cliente e sua percepção de qualidade, quanto ao principal agente dessa mudança, todos os colaboradores da organização.

Qual o caminho para a melhoria?

Programa Sou Banrisul

A reflexão sobre o histórico da instituição, os desafios que hoje lhe são impostos e as perspectivas de futuro levaram ao trabalho colaborativo das áreas Comercial, Gestão de

Pessoas, Ouvidoria, Unidade de Negócios Digitais e Relacionamento com Clientes e Gestão Corporativa em um grupo apoiado pela Diretoria. Nesse sentido, foram estabelecidas estratégias e ações focadas na valorização dos colaboradores, incitação ao sentimento de pertencimento e engajamento que refletissem na melhoria do atendimento ao cliente interno e externo.

A Universidade Corporativa, responsável pela condução das ações em nome da Gestão de Pessoas, utilizou-se da construção colaborativa do conhecimento como princípio norteador para o envolvimento de profissionais de múltiplas áreas do Banco.

Instituiu-se então, o Programa Sou Banrisul Excelência em Atendimento com a responsabilidade de destacar aos colaboradores a importância do envolvimento e da compreensão de cada um, quanto à necessidade do desenvolvimento de atitudes,



conhecimentos e habilidades que conduzam a atendimentos qualificados aos clientes. O cerne do programa é suscitar na cultura organizacional a necessidade de cada um fazer sua parte como agente de mudança e, assim, despertar em suas equipes o envolvimento com a organização, tão necessário para a satisfação pessoal como para o alcance da excelência no atendimento e satisfação do cliente. Na visão de Brum (2010), a função de uma empresa atual vai além da produção e venda de bens e serviços. Segundo a autora, a principal função da empresa é estabelecer um nível de satisfação interna que leve à conquista e fidelização de clientes.

Como transformamos o Banrisul que Eu Sou?

Transformação pela liderança

Diante da dinâmica de trabalho do Programa Sou Banrisul, o grande desafio constituiu-se em alinhar os líderes da empresa quanto à necessidade de despertar em suas equipes comportamentos positivos, que fossem reflexo do comprometimento e o entendimento da importância de cada um para o alcance dos objetivos da organização. Nesse processo, a participação e o envolvimento dos líderes como influenciadores para a promoção da mudança de cultura tornou-se vital para a implantação e desenvolvimento do Programa Sou Banrisul Excelência em Atendimento:



“A cultura da empresa é o comportamento de seus líderes. Os líderes conseguem o comportamento que mostram e toleram. Você muda a cultura de uma empresa mudando o comportamento de seus líderes. Você mede a mudança avaliando a mudança no comportamento pessoal de seus líderes e o desempenho de seu negócio”. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p.96).

Considerando essa relevância da liderança, foram elaborados encontros em todas as Superintendências Regionais com a participação de Superintendentes, Gerentes-Gerais e Gerentes Adjuntos, assim como na Direção-Geral para Superintendentes e Gerentes Executivos. O objetivo desses encontros foi apresentar o programa, sensibilizando os gestores para a necessidade de apoiar e incentivar as ações de engajamento das equipes. Durante essa parte do processo houve ações de sensibilização para um público de aproximadamente 1.260 profissionais que atuam em cargos de liderança.

Além disso, tendo em vista a continuidade desse processo, o programa Sou Banrisul passou a integrar o conteúdo programático da formação básica para ingresso em cargos de liderança: Programa Primeira Gerência. De acordo com Angeloni (2012, p. 66):

“A influência do estilo gerencial sobre a cultura pode parecer uma pretensão, considerando a cultura como um elemento abstrato tão introjetado na organização. Todavia, trata-se de um elemento com consequências bem visíveis, ...por meio da análise do cotidiano organizacional e do fundamento psíquico de seus membros, com o consequente trabalho por agentes conscientes. Esse trabalho pode ser levado a cabo pela liderança da organização”.

Destaca-se, assim, como imprescindível o envolvimento da liderança nesse processo de mudança cultural da organização, pois a partir de seu próprio comportamento, como um modelo, torna-se capaz de estimular e guiar os subordinados em direção a um processo de qualificação

peçoal e profissional capaz de estabelecer-se diferenciado na relação com o cliente.

“Agradeço a oportunidade e estou muito animada em poder contribuir porque acredito no processo. Investindo nos clientes internos alcançaremos resultados positivos e efetivos.”

Marília Lima
Multiplicadora Sou Banrisul

Como disseminar o Sou Banrisul?

Toda organização se comunica com dois ambientes, o externo e o interno. A comunicação interna, segundo Drucker (1998), contribui para mitigar cerca de 60% dos problemas e conflitos que existem. Além disso, contribui para que todos os colaboradores possam se relacionar melhor, mantendo-se informados e alinhados. De acordo com Soares (2008, p 101)

De maneira geral, um dos principais pressupostos em que se baseia a discussão sobre a comunicação dentro das organizações é a necessidade de garantir um fluxo de informações entre os diversos públicos e, principalmente, que este processo seja visto como uma ação estratégica e contribuinte para o alcance dos objetivos organizacionais na medida em que dissemina valores, atitudes e práticas esperadas.

Em face disso, a comunicação foi o principal instrumento utilizado para a compreensão e internalização dos valores e propósitos do programa, além disso, auxiliou no compartilhamento das informações quanto à implantação, promoção e evolução das iniciativas empregadas. No entanto, além dos canais, dos instrumentos e ações, segundo Brum (2010), deve existir, por parte da empresa, esforço voltado a fazer com que cada indivíduo se sinta valorizado e único.

As ferramentas de comunicação utilizadas compreenderam: divulgação de lançamento do programa durante o evento – Encontro de Líderes Banrisul, ocorrido em novembro de 2016 com a participação de aproximadamente 1130 líderes da todas as áreas da organização; divulgação na página da Intranet, por meio da publicação de notícias envolvendo desde a divulgação da implantação do programa, das capacitações realizadas, da apuração dos



resultados, dos eventos realizados até as confraternizações de diversas áreas pelos resultados alcançados; publicação de matéria na revista periódica BANRISUL EM REVISTA Edição de Dezembro de 2017; mural de comunicação, por meio das publicações do Informativo Rede Banrisul, edição 05 de maio de 2017 e edição de 26 de janeiro de 2018; envio de e-mails marketing com informações sobre o Programa Sou Banrisul; publicação do regramento do programa no normativo interno – Manual Institucional; cursos de capacitação publicados na plataforma de educação a distância: Sou Banrisul – Excelência em Atendimento, Sou Banrisul - Etiqueta Banrisul de Atendimento e Sou Banrisul – Game de Atendimento;

A estratégia capaz de atender aos requisitos em um curto período de tempo, ou seja, a implantação já no segundo semestre de 2017, exigiu além da utilização dos canais de comunicação, o contato direto com os colaboradores. Para isso, foram desenvolvidos treinamentos presenciais e a distância. O curso presencial foi cuidadosamente construído, integrando diversas ferramentas de ensino/aprendizagem, buscando tornar o aprendizado mais eficaz, além de promover o engajamento e a mudança de comportamento esperada.

O diferencial introduzido aos slides e materiais do





curso foi a utilização de imagens de colaboradores, inspirando o sentimento de pertencimento em cada imagem reproduzida. As dinâmicas aplicadas tinham também o objetivo de resgatar esse sentimento e destacar o papel dos colaboradores na organização. Outro tema que permeou todo o treinamento foi o trabalho

colaborativo e em equipe, como premissa para o desenvolvimento. Além disso, o treinamento contou com a aplicação de uma ferramenta de coaching que permitia ao participante realizar auto avaliação quanto aos seus comportamentos e atitudes, e assim, a elaboração de plano de ação, assumindo o compromisso com o seu aprimoramento pessoal e profissional.

Durante esse processo, resultado da sinergia criada, ocorreu algo que surpreendeu e marcou a todos. O sentimento de pertencimento mostrou-se internalizado, quando na saída para o intervalo de almoço, de forma espontânea, um grupo de colaboradores bradou: “Sou Banrisul!”. O grito ecoou por todo o Centro de Treinamento Banrisul. Contagiados por essa iniciativa os colaboradores participantes das demais turmas, ao término do almoço, levantaram-se um a um de seus lugares e efusivamente gritaram: “Sou Banrisul!”. Essa energia passou então a fazer parte de todos os encontros do programa, onde quer que ocorressem. Cada novo grito coletivo resgatava o sentimento de pertencimento e era carregado da emoção de cada colaborador, traduzido como expressão de sintonia com a organização.

Esses encontros foram realizados no período de março a junho de 2017, compreendendo 150 turmas, capacitando mais de 4.000 colaboradores, tanto das funções de atendimento ao público, lotados na rede de agências, quanto de outras diversas funções, lotados na Direção-Geral Banrisul.

Segundo PETERS (1998), aprender é um processo que implica entendimento do

passado – para evitar a repetição de erros -, capacitação no presente e preparo adequado para o futuro.

Nesse sentido, FLEURY; FLEURY (1995, p. 19),

diz:

“ A aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Os resultados até então alcançados foram possíveis com auxílio de aproximadamente 160 colaboradores engajados e dispostos a contribuir com

seu conhecimento e comprometimento para disseminação do programa, atuando como multiplicadores de treinamento.

A seleção desses profissionais ocorreu a partir de um processo de inscrição voluntária e foi lhes oferecida a capacitação específica para ministrar o curso Sou Banrisul Excelência em Atendimento nas sedes das regionais do Banco.

Como parte da estratégia de levar o conhecimento a todos os colaboradores, além do curso presencial, foi desenvolvido o curso Sou Banrisul: Etiqueta de Atendimento, disponibilizado na plataforma de educação a distância. O curso tem os mesmos conteúdos trabalhados no treinamento presencial e foi lançado em janeiro deste ano e, até o momento, mais de 5.000 profissionais já concluíram o curso.

Ainda, em complemento aos treinamentos oferecidos, buscando uma abordagem de aprendizagem diferenciada e o exercício prático dos conceitos, foi desenvolvido um jogo virtual corporativo, denominado Game de Atendimento: Sou Banrisul, disponível a todos os colaboradores na plataforma de educação a distância Banrisul. Segundo ALVES (2014), gostamos de jogar, os jogos são divertidos e engajadores. Além disso, a utilização de jogos no





ambiente corporativo estimula a mudança de comportamento e auxilia na transformação da cultura organizacional.

Esse desenvolvimento também obedeceu à metodologia de construção colaborativa do conhecimento, pois contou com a colaboração de analistas da Unidade Comercial, da Universidade Corporativa e de profissionais da rede de agências.

O objetivo principal dessa construção, além de engajar e envolver os colaboradores, foi despertar a curiosidade e reflexão da rotina de trabalho representada no sentimento de satisfação do cliente. O game, embora em ambiente virtual, traduz a importância do papel e do compromisso de cada atendente com a excelência do atendimento.

No game, o atendimento é apresentado a partir da base teórica alinhada à aplicação prática por meio da simulação de situações de atendimento que demonstram o uso de habilidades, comportamentos e atitudes aplicáveis no atendimento aos clientes.

Cada fase do game representa clientes de diferentes perfis, nas quais o jogador assume seu “avatar”, um atendente do Banrisul, pronto a interagir com o cliente com solicitude, cortesia e empatia, e para solucionar a demanda do cliente, primando pela excelência no atendimento.

A partir da tomada de decisão do jogador em cada situação, o game apresenta o feedback do cliente em tempo real. A evolução do jogador resulta das escolhas feitas quanto à forma de atender ao cliente.

Mensuração e avaliação do Sou Banrisul

Com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento das ações e avaliar os resultados, foram criados indicadores de monitoramento. Os critérios para a criação dos indicadores atenderam prioritariamente as ações diretamente impactadas pelo comportamento dos colaboradores.

Assim, foram criados três indicadores:

1. Participação em treinamento: Como forma de incentivar a qualificação continuada dos colaboradores, estimulando ações de capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, foi estabelecido como meta para este indicador a realização de, no mínimo, 12 horas de treinamento por colaborador a cada semestre. A apuração da participação em treinamento leva em consideração dois parâmetros:

(a) Carga horária média de treinamento por colaborador, sendo medida a partir do somatório da carga horária de participação em treinamentos dos colaboradores e o total de colaboradores que compõem a equipe.

(b) Percentual de participação dos colaboradores em treinamento, sendo apurado a partir da quantidade de colaboradores que realizarem a meta de 12 horas de treinamento por



semestre em relação ao total de colaboradores da equipe.

2. Atendimento Telefônico: considerando que a boa interação entre as áreas e clientes traz dinamismo, proximidade e humaniza a troca de informações, se faz necessário primar pela sua utilização de forma eficiente, sem esquecer dos princípios básicos e valores éticos. Essa atitude dos colaboradores precisa ser reflexo do compromisso com a organização.

Neste contexto, com o objetivo qualificar essa interação realizada por meio do atendimento telefônico prestado aos clientes internos e externos, foi estabelecido como meta para este indicador o atendimento das ligações telefônicas em até 3 toques e o uso do referencial de identificação da organização ao atender cada ligação. Esse referencial foi estabelecido no formato: Banrisul + local de lotação do colaborador (agência ou departamento) + nome do colaborador + Saudação (Bom dia ou Boa tarde). A apuração desse indicador se dá a partir de ligações testes, realizadas com o objetivo de avaliar: (a) o cumprimento da quantidade de toques até o atendimento da ligação e (b) o uso da identificação ao atender o telefone. No entanto, mais do que reproduzir a referência de identificação ou ter agilidade ao atender o telefone, essa iniciativa traduz envolvimento e compromisso.

3. Avaliação de Atendimento: O intuito desse indicador é estabelecer a excelência no atendimento presencial, por meio da cordialidade e presteza; demonstrando interesse em solucionar a demanda do cliente interno ou externo, observadas as premissas da conduta profissional, e evitar comportamentos que levem o cliente a registrar reclamações nos canais disponíveis. Para isso, são avaliados todos os registros no SAC e na Ouvidoria relacionados ao

atendimento. Cada reclamação registrada é avaliada pela equipe do Programa Sou Banrisul e, se classificada como procedente, impacta negativamente no resultado, podendo ocasionar diminuição da pontuação global necessária para a obtenção da



certificação, em casos de reclamações procedentes leves, ou a não certificação, em caso de reclamações classificadas como procedentes graves.

Cada um desses indicadores corresponde a 300 pontos, divididos em dois critérios de avaliação de 150 pontos cada, sendo a pontuação global de 900 pontos, considerando os três indicadores citados. Os pontos são atribuídos gradualmente a partir do atingimento dos resultados de cada equipe, sendo realizadas apurações mensais para composição do resultado global a cada semestre.

Às equipes, ao atingirem pontuação global mínima de 800 pontos, é concedido o selo de reconhecimento Sou Banrisul Excelência em Atendimento. O selo evidencia a conquista da equipe e representa o esforço e a atitude de cada colaborador em ser parte da organização.

Resultados

O período de julho a dezembro de 2017 representou o primeiro semestre de apuração dos indicadores e serviu como balizador da implantação do programa, aferição das métricas adotadas, alinhamento das estratégias, estudo e aplicação de ajustes.

Apresentamos a seguir os indicadores de avaliação para obtenção da certificação Sou Banrisul: Excelência em Atendimento, segmentado por Atendimento ao público externo – Rede

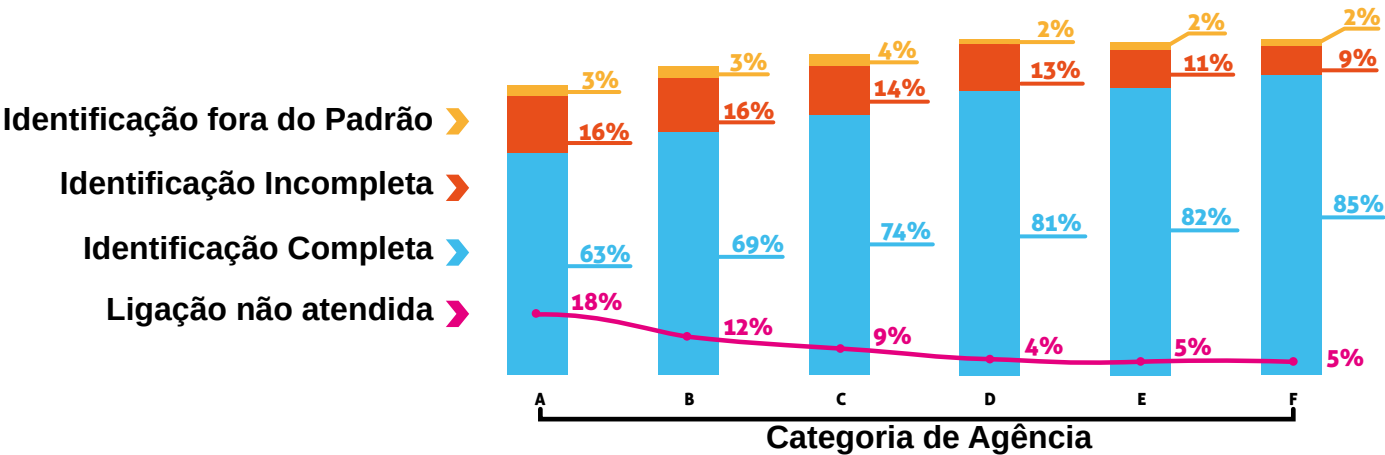


de Agências e Atendimento ao público Interno – Unidade da Direção-Geral, Superintendências Regionais e Empresas Coligadas.

Apuração dos resultados dos indicadores – Atendimento ao público externo:
Rede de Agências

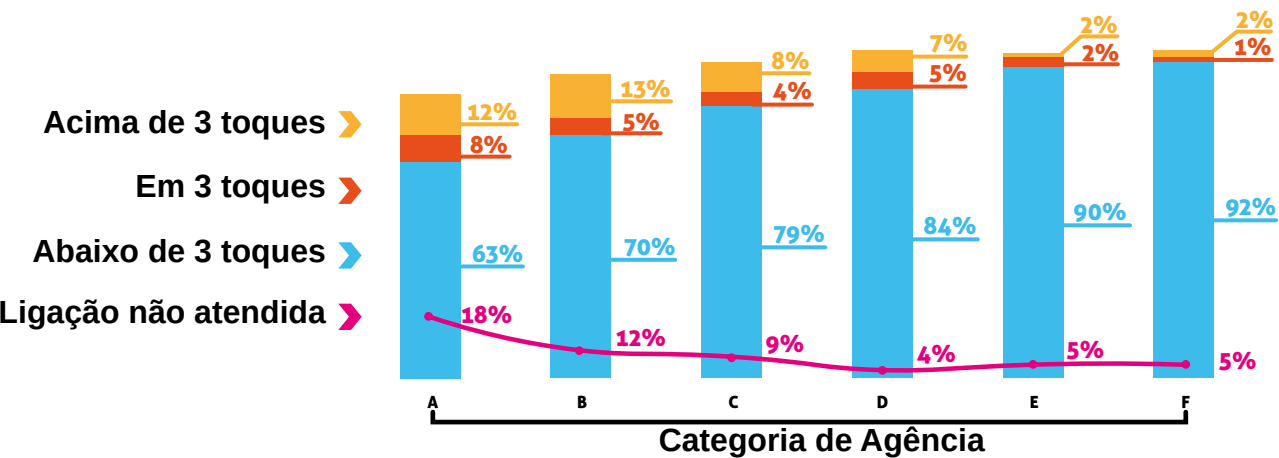
Indicador 1 - Atendimento Telefônico

a) Uso do referencial de identificação ao atender o telefone



Pode-se perceber, a partir do gráfico acima, que o uso da identificação ao atender o telefone foi adotada pela grande maioria dos colaboradores, especialmente em agências de menor porte, representadas pelas categorias D, E e F.

b) Quantidade de toques até o atendimento da ligação

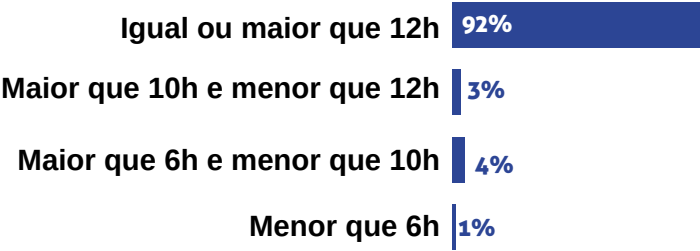


Da mesma forma, observa-se que a maior parte das ligações foram atendidas em até três toques. Esses excelentes resultados demonstram o comprometimento e empenho dos

colaboradores em qualificar a interação entre as áreas e clientes promovendo maior dinamismo, proximidade e resolutividade na troca de informações.

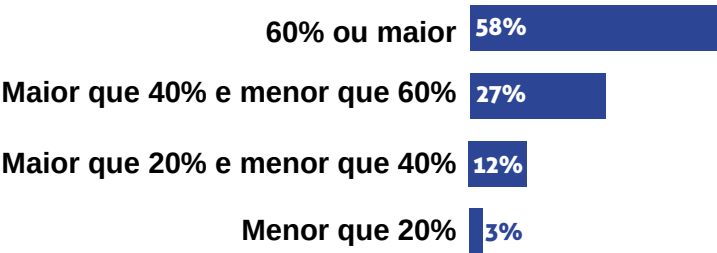
Indicador 2 - Participação em Treinamento

a) Carga horária média de treinamento por colaborador



A partir das informações desse indicador, podemos avaliar como um ponto bastante positivo o comprometimento dos colaboradores com a qualificação pessoal e profissional, uma vez que 92% das equipes possuem carga horária média de treinamento de, no mínimo, 12 horas no semestre.

b) Percentual de participação em Treinamento (relação de colaboradores com 12h de treinamento)

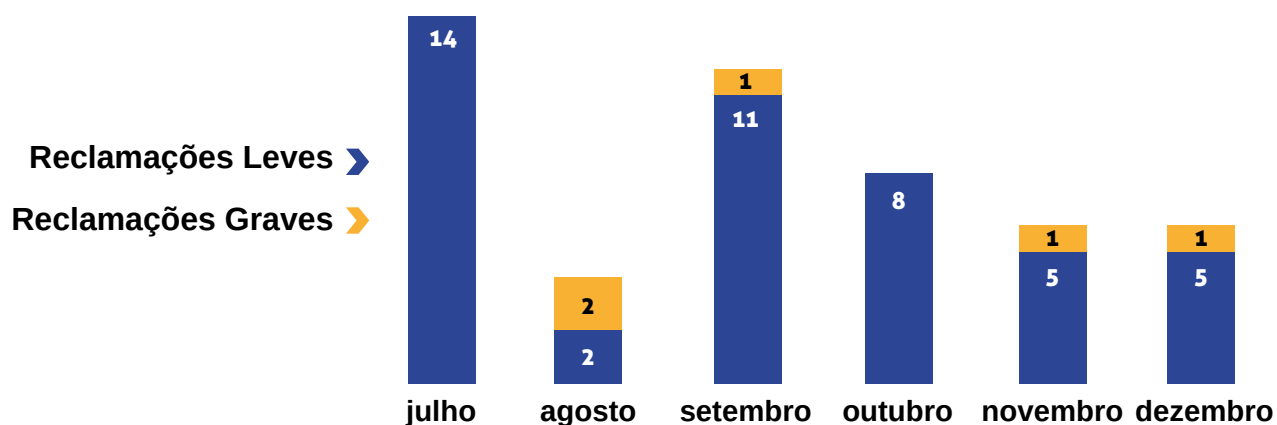


“Me sinto muito realizada por poder estar participando desde projeto. Obtendo um crescimento profissional e pessoal muito significativo. Muito obrigada pela oportunidade.”

Carine Rutz
Multiplicadora Sou Bannrisul

Nesse gráfico podemos observar que a maioria dos colaboradores atingiu os objetivos de capacitação estabelecidos, realizando 12 horas de treinamento no semestre.

Indicador 3 - Avaliação de Atendimento

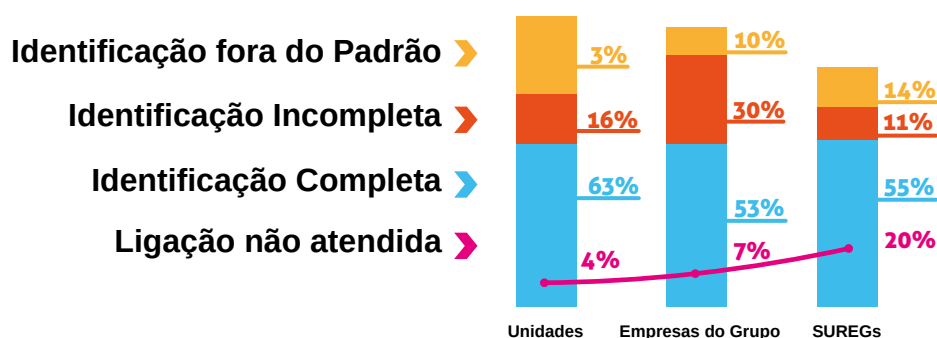


Os dados apresentados nesse gráfico demonstram que o número de reclamações de mau atendimento, classificadas como de maior gravidade, é relativamente pequeno e que podem ser trabalhadas para serem dirimidas, assim como as reclamações avaliadas como de menor gravidade (leves).

Apuração dos resultados dos indicadores - Atendimento ao público Internos – Unidade da Direção-Geral, Superintendências Regionais e Empresas Coligadas

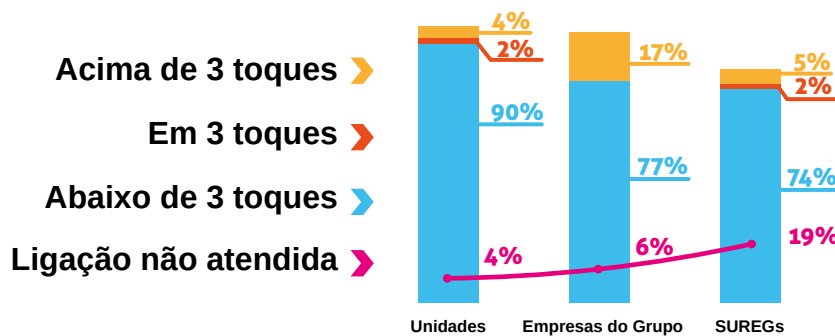
Indicador 1 - Atendimento Telefônico

a) Uso do referencial de identificação ao atender o telefone



A partir desse gráfico, pode-se avaliar que nas Unidades da Direção-Geral, Empresas do Grupo e Superintendências Regionais (SUREGs) o percentual de ligações atendidas usando o referencial de identificação é menor em relação à rede de agências, demonstrando que há uma importante oportunidade para melhoria.

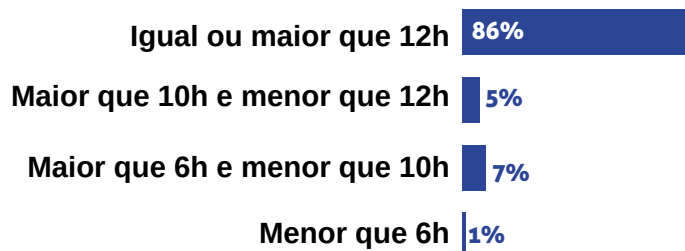
b) Quantidade de toques até o atendimento da ligação



Quanto ao atendimento das ligações em até três toques, pode-se apontar que o excelente desempenho observado nas Agências de menor porte é acompanhado pelas Unidades da Direção-Geral do Banrisul. Já nas Empresas do Grupo e Superintendências Regionais (SUREGs) percebe-se um resultado um pouco inferior. Esse fato mostra a necessidade de desenvolver um trabalho com as equipes focado na elevação do desempenho.

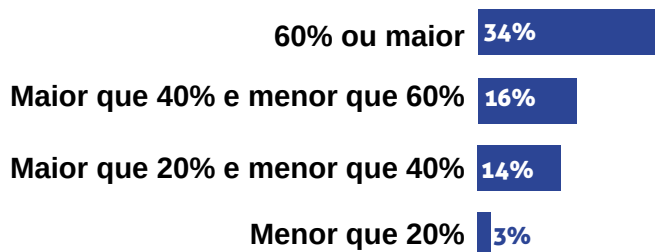
Indicador 2 - Participação em Treinamento

a) Carga horária média de treinamento por colaborador



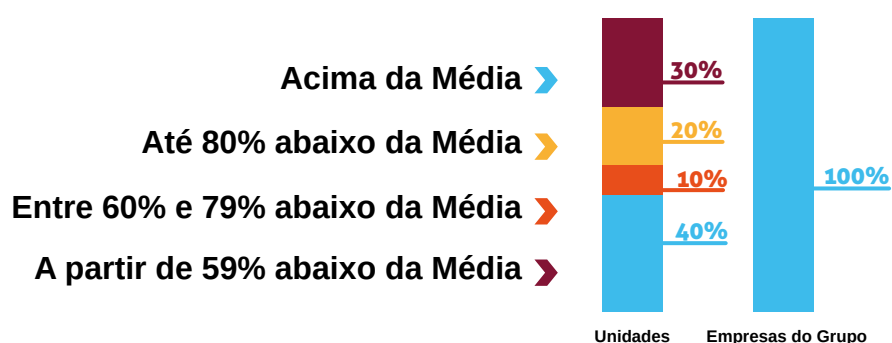
Em relação à qualificação, o gráfico demonstra bons resultados, um vez que os colaboradores lotados na Direção-Geral do Banrisul, Empresas do Grupo e SUREGs apresentam, em grande maioria, equipes com carga horária média de treinamento igual ou superior a 12 horas de treinamento no semestre.

b) Percentual de participação em Treinamento (relação de colaboradores com 12h de treinamento)



Ainda quanto à qualificação, esse gráfico demonstra que 34% das equipes possuem, no mínimo, 60% de seus colaboradores com 12 horas de treinamento no semestre. Avalia-se que esse resultado pode ser melhorado, uma vez que na rede de agências os percentuais são maiores. No entanto, ainda são resultados bastante positivos e a evolução desse item poderá ser acompanhada e gerida pelas lideranças da organização na busca de resultados ainda melhores.

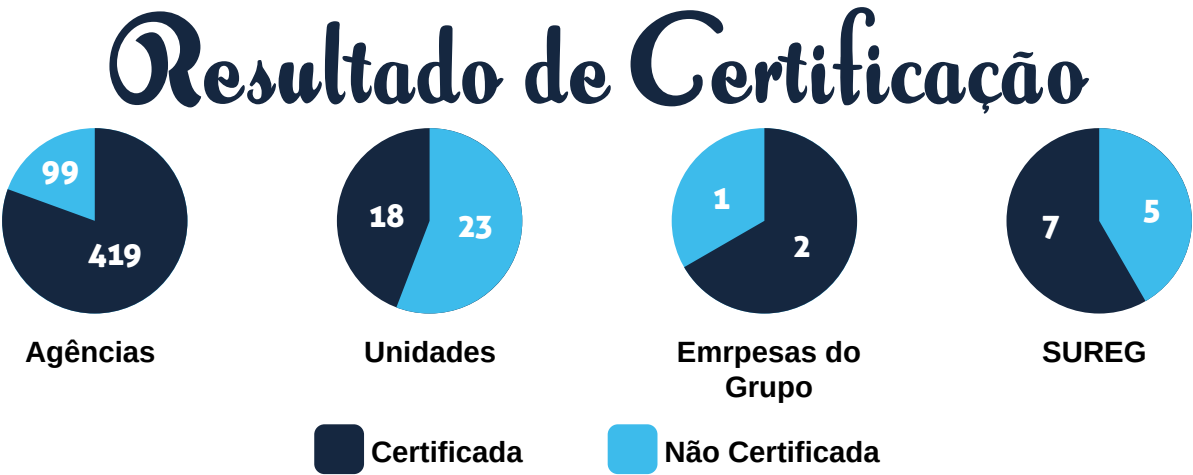
Indicador 3 - Avaliação de Atendimento



Pode-se observar que a avaliação do atendimento prestado aos colaboradores internamente é considerada como qualificada, recebendo nota média 3,08 (entre um valor de 1 a 5) e que a maioria (40% das avaliações) está acima desta média.

*As Superintendências Regionais não foram avaliadas

neste item e tiveram a pontuação redistribuída percentualmente, conforme resultado atingido, assim como as Unidades e Empresas do Grupo que não receberam avaliações.



A excelência no atendimento buscada pelo programa Sou Banrisul é consequência do esforço individual, coletivo e principalmente da identificação de cada um com a empresa e seus objetivos.

É importante destacar que, a partir desses primeiros resultados, foi possível fazer um diagnóstico do atendimento, mapear pontos fortes e identificar o que precisa ser melhorado. Os resultados apontam um grande empenho dos colaboradores aos objetivos do programa, uma vez que 419 Agências, 18 Unidades, 7 Suregs e 1 Empresa do Grupo conquistaram o selo de Certificação: Sou Banrisul - Excelência em Atendimento.

Como forma de estímulo, valorização, reconhecimento dos colaboradores e para dar visibilidade ao empenho desses, todas as áreas certificadas receberam certificado impresso para expor em local visível aos clientes internos e externos. Além disso, para o primeiro semestre de 2018, serão entregues aos colaboradores de todas as áreas certificadas PINs alusivos ao programa. Cabe destacar que, a entrega do PIN compõe um ritual para evidenciar a importância de cada colaborador para a



organização. Cada colaborador receberá esse presente com endereçamento pessoal, juntamente com um cartão de felicitação assinado pelo presidente da organização.

Investimento

Em 2017, o Banrisul investiu R\$ 9,5 milhões em educação corporativa. Aproximadamente R\$ 540 mil reais foram aplicados nesse programa, compreendendo as ações de capacitação de mais de 4000 colaboradores, abrangendo logística de deslocamento, hospedagem, alimentação e pagamento de instrutoria aos educadores. Além disso, este investimento também compreendeu o desenvolvimento dos cursos a distância.

Conclusão

O Banrisul ao longo de sua trajetória tem promovido a educação alinhada às necessidades da organização, sempre com a contribuição de seus colaboradores. Atualmente são mais de 500 profissionais, que além das atribuições desempenhadas em suas áreas, atuam como educadores. Esse formato de trabalho tem propiciado a realização de vários projetos de elevada relevância para a organização. A participação dos multiplicadores nesse programa foi de suma importância para dar eco ao programa em toda a organização, considerando seu papel como educadores, tanto em seus locais de trabalho como em sala de aula.

O alinhamento das ações educacionais aos negócios das áreas técnicas foi fundamental para o alcance de resultados sustentáveis e para que os colaboradores participassem das capacitações, motivados pelo significado e importância da ação para o seu desenvolvimento pessoal e desempenho profissional.

A integração foi essencial para a implantação do programa, aproximando as áreas



envolvidas, minimizando burocracias ou disputas internas, mostrando que todos têm o mesmo objetivo: sua realização pessoal e a satisfação do cliente para a sustentabilidade do negócio.

caminho para o futuro

Em 27/11/2017 foi realizado um workshop com a participação dos multiplicadores, atuantes durante o período de implantação do programa, e dos representantes das áreas técnicas integrantes da Comissão Sou Banrisul. O objetivo desse evento foi criar um espaço para avaliação dos resultados atingidos até aquele o momento e discutir ações de melhoria e novos rumos para o programa.

A dinâmica estabelecida para a condução do trabalho contemplou a divisão dos participantes em nove grupos de trabalho, responsáveis por um tema central para a promoção de rodas de discussão. Um integrante do grupo foi eleito como anfitrião, responsável por apresentar o tema de discussão e conduzir os debates na criação de novas ideias, e os participantes a cada roda revezavam-se nos grupos.

Os nove temas abordados foram: (i) Análise do Indicador de treinamento - manutenção e melhorias; (ii) Análise do indicador avaliação de atendimento - manutenção e melhorias – DG; (iii) Análise do indicador avaliação de atendimento - manutenção e melhorias – REDE; (iv) Análise do indicador atendimento telefônico - manutenção e melhorias; (v) Novos Indicadores; (vi) Selo, boas práticas, reconhecimento; (vii) Treinamento – melhoria e novos; (viii) Padronização do atendimento e material de apoio (organização das atividades); e (ix) Endomarketing e comunicação (integração e engajamento).

A partir do trabalho apresentado foram



elencadas como ações futuras para o programa Sou Banrisul excelência em Atendimento: i) a ampliação do programa com a criação de novos indicadores de acompanhamento; ii) O uso da certificação Sou Banrisul nos demais subsistemas de gestão de pessoas como forma de valorização do empenho e do comprometimento, incluindo-se em um primeiro momento na avaliação de desempenho; e iii) Promoção de novas ações de capacitação.

Entende-se que, para os colaboradores estarem satisfeitos, envolvidos, comprometidos e com sentimento de pertencimento, se faz necessário reconhecer cada sucesso obtido, elogiar por cada mérito e valorizar cada conquista realizada pelo colaborador. Quando isso acontece, o colaborador desempenha suas atividades com prazer e dedicação. Essa busca é uma tarefa incansável, mas tem início quando cada indivíduo empoderado de suas qualidades e sentimentos se orgulha em poder dizer: eu Sou Banrisul!



Bibliografia

ALVES, F. Gamification: como criar experiências de aprendizagem engajadoras: um guia completo do conceito à prática. 1. Ed. São Paulo: DVS Editora, 2014

BRUM, A. de Medeiros. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010

FLEURY, A.; FLEURY, M. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995

PETERS, T. Prosperando no caos. São Paulo: Harbra, 1998

SENGE, Peter M. A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 – 9ª reimpressão

KOTLER, P.; ARMISTRONG, G. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1991

KOTLER, P.; KELLER, KEVIN L. Administração de Marketing. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012

_____ Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos / Organizadores Marisa Eboli... [et al.]. São Paulo: Atlas, 2010

_____ Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia. Maria Terezinha Angeloni (org.); Ana Luísa Mülbert... [et al.]. .ed. São Paulo: Saraiva, 2008

NASSAR, Paulo. Comunicação Interna A força das empresas — São Paulo: ABERJE 2008

Informações dos autores

Carine Immig: Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Produção em Mídia Audiovisual, atua no Banrisul desde 2013. Atualmente exerce a função de assistente na Universidade Corporativa Banrisul.

Hélio dos Santos Vieira: Atua no Banrisul há mais de 30 anos, possui MBA Programa de formação continuada em Gestão Bancária e graduado como Bacharel em Administração de empresas. Atualmente exerce a função de analista da Unidade de Gestão de Pessoas – Universidade Corporativa Banrisul.

Larissa Duarte Nericke: Graduada em Letras – Português/Inglês, possui MBA em Gestão Empresarial. Atualmente exerce a função de analista da Unidade de Gestão de Pessoas – Universidade Corporativa Banrisul.

Lucia Ceron Fouchy: Graduada em Administração pela UERGS, Pós-graduada em Gestão de Pessoas. Atua no Banrisul há mais de 10 anos, 7 dedicados à educação corporativa.

Márcio Kaiser: Atua no Banrisul desde 1982. Atualmente exerce a função de Gerente Executivo da Universidade Corporativa Banrisul. Possui Pós-graduação em Recursos Humanos e Bacharel em Administração de empresas.

Robson Ferreira Borba: Possui MBA Executivo de Negócios, Pós-graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação para Educação e Bacharelado em Sistemas de Informação. Atua no Banrisul desde 2012.