

inovação
inovação Concurso Inovação na
inovação Gestão Pública Federal

Experiência:

Programa Permanente de Qualificação em Atendimento e Vendas

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Responsáveis: José Urbano Duarte – Diretor de Administração da Rede de Vendas
Diva de Souza Dias – Diretora de Recursos Humanos

Equipe: Adriane Velloso, Arthur Reis Ferreira, Divina Andrea Alves Borges, Eliana Pessoa, Janeth Dias Pinheiro, Janete Núbia Caldas Almeida, Joseanne Lopes Reis, Luiz Claudio de Oliveira, Luiz Eugênio Luchezi, Sônia Maria Goulart Gonçalves, Ricardo Antônio Pereira Duarte, Antônio Raimundo de Souza Neto.

Endereço: Setor Bancário Sul, Quadra 04 Lotes 03/04 – 4º andar
Telefones: (61) 414-9050 / 414-9930 Fax: (61) 414-9348
e-mail: adriane.velloso@caixa.gov.br / divina.Borges@caixa.gov.br

Data Do Início Da Implementação Da Experiência: Maio / 2002

Caracterização da situação anterior

A CAIXA, de acordo com pesquisas realizadas, é vista pela sociedade como um banco que oferece solidez e confiabilidade, porém não se caracterizava pelo bom atendimento e qualidade nos serviços. O grande fluxo de pessoas nas agências, filas que se formam especialmente em função dos serviços sociais (FGTS, PIS, benefícios, habitação) e o despreparo dos empregados foram apontados como principais causadores desta imagem. Além disso, a partir de março/2002 o Banco Central do Brasil – BACEN, passou a divulgar o ranking mensal das instituições financeiras mais reclamadas, onde a CAIXA foi citada entre as dez que receberam maior número de reclamações. Com esse diagnóstico e levando-se em consideração que a qualidade do atendimento representa, atualmente, o grande diferencial do mercado financeiro e que a CAIXA tem papel fundamental junto à sociedade, no que se refere a inclusão social, cidadania e melhoria na qualidade de vida dos brasileiros, foi lançado o Programa de Qualificação em Atendimento e Vendas - PPQAV. O Programa pretende assegurar a excelência no atendimento em toda a Rede CAIXA, por meio da capacitação e valorização de seu corpo funcional e para isso oferece aos gestores da CAIXA um conjunto de instrumentos de suporte para o desenvolvimento e atualização contínuas das equipes.

Identificação Dos Problemas Que Se Pretendia Resolver: **1) Capacitação dos Empregados:** A CAIXA conta com uma Universidade Corporativa, entretanto percebeu-se a necessidade de oferecer aos empregados uma correlação entre os treinamentos e as atividades desenvolvidas e o seu desempenho, bem como a incrementar – junto aos gestores - a cultura de que treinamento também é trabalho. **2) Grande Fluxo de Pessoas nas Unidades:** Filas excessivas, degradando a imagem institucional da empresa e causando “stress” aos empregados, com multiplicidade de funções e sobrecarga de trabalho aliada ao alto índice de desinformação e/ou informações desencontradas. **3) Ranking BACEN e Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC CAIXA:** Divulgado desde março/2002, o primeiro Ranking BACEN que apresenta as dez instituições mais reclamadas mostrava a CAIXA em 5º lugar, com índice de 1,13 reclamação/100.000 no universo de 17.520.933 Clientes. Em

jan/fev/2002, 77% das reclamações sobre atendimento registradas no SAC referiam-se ao atendimento telefônico, falta de cortesia, divergência de informações e imposição do uso de canais alternativos. **4) Falta de Padronização no Atendimento:** A inexistência de padrão de atendimento não permitia que empregados e Clientes percebessem uma identidade de atendimento que reconhecesse a CAIXA em todas as agências, ocorrendo vários tipos de gestão do atendimento nas diversas regiões do País, cada qual conforme sua melhor conveniência.

Descrição Da Experiência

Trata-se de uma iniciativa de longo prazo, que envolve todas as equipes dos Pontos-de-Venda. Compõe-se de um conjunto de estratégias que visam estabelecer padrões de atendimento e serviços consoantes às diretrizes estratégicas da CAIXA, integrados e orientados para consolidar o atendimento como diferencial de competitividade e exemplo de atendimento à sociedade.

A diretriz básica é de que a excelência do atendimento está pautada em: **CONHECIMENTO** dos produtos e serviços da CAIXA, visando possibilitar o atendimento integral ao Cliente. **HABILIDADE** significando agilidade no atendimento, racionalização dos processos e habilidade em resolver problemas. **ATITUDE** em bem atender, com cortesia e atenção, assumindo integral responsabilidade no atendimento ao Cliente, como um compromisso verdadeiro e duradouro: “Na frente do Cliente, tudo é comigo!”

Objetivos: Estabelecer a identidade CAIXA de Atendimento e melhorar o relacionamento com o Cliente, por meio da qualificação das equipes, criando condições para que o empregado saiba o que se espera dele, possa identificar em que nível se encontra e descubra como melhorar seu desempenho.

Resultados Esperados: **1)** Melhoria da imagem institucional da CAIXA com atendimento qualificado a todos os Clientes. **2)** Melhoria na qualidade das respostas aos Clientes que registraram suas reclamações no SAC, redução do índice de reclamações sobre o atendimento, e auxílio à exclusão da CAIXA do Ranking BACEN das instituições financeiras mais reclamadas. **3)** Incremento dos resultados da CAIXA em relação a negócios e fidelização de Clientes. **4)** Desenvolvimento contínuo e orientado das equipes CAIXA, sua integração e qualificação, bem como o reconhecimento e respeito pelo Cliente à sua atuação e a valorização da empresa pela realização de seu trabalho.

Clientela Visada: Todos os empregados dos Pontos-de-Venda da CAIXA. Atualmente há 36.492 empregados envolvidos.

Ações Realizadas: Lançamento Institucional do PPQAV em maio/2002: **1) Edição especial do TV CAIXA** (vídeo corporativo de comunicação interna) com mensagens do Diretor de Administração da Rede e do Vice-Presidente de Segmento e Distribuição sobre a importância do Programa para a qualificação do atendimento. **2) Ação de “endomarketing”:** cerca de 36.000 empregados, no mesmo dia e horário, assistiram ao vídeo institucional e discutiram em grupo o seu conteúdo, além de matéria especial no Jornal da CAIXA (periódico interno). **3)** Elaboração de logomarca institucional para o PPQAV. **4)** Disponibilização de página do PPQAV no Portal da Universidade CAIXA (Intranet). **5)** Elaboração, produção e distribuição a todos os Gerentes Gerais dos Pontos-de-Venda do “KIT PPQAV”, composto, por carta do Presidente da CAIXA e pelos Cadernos do Programa (institucional), do Gestor (conceitual) e de Ferramentas (instrumental).

Normatização e Aculturação do Padrão de Atendimento CAIXA: Inclusão no Tomo “ORGANIZAÇÃO” do Manual Normativo CAIXA, de capítulo com o Título “Padrão de Atendimento nos Pontos-de-Venda”.

Instrumentos de referência para a avaliação do grau de satisfação do Cliente: **1)** Avaliação Qualitativa das Ocorrências SISAC/BACEN (pesquisa pós atendimento –

qualidade e tempestividade da resposta). 2) Acompanhamento e divulgação do ranking BACEN a todos os Pontos-de-Venda. 3) Divulgação na página PPQAV do percentual de cursos realizados pelos empregados na Universidade CAIXA. 4) Pesquisa de Qualidade do Atendimento realizada semestralmente e que compõe a avaliação dos Pontos-de-Venda e Escritórios de Negócios (representações regionais da CAIXA).

Disseminação de Conhecimentos

Página do PPQAV na Intranet (Universidade CAIXA): 1) Disponibilização de material instrucional (apresentações em “Power Point” e cartilhas) para apoio aos gestores na capacitação das equipes, separados por níveis de Conhecimentos Básicos – produtos e serviços mais demandados e necessário a todos os empregados e Específicos – produtos e serviços especializados, conforme o segmento de atuação do empregado. 2) Cartilha “SAC – Orientações Sobre o Serviço de Atendimento ao Cliente”, onde é abordada a forma com que as equipes devem tratar as reclamações, sugestões e elogios recebidos. 3) Ferramenta “Iniciativas de Aprendizagem”: disseminação de práticas de sucesso e soluções criativas que os PV estão produzindo para disseminar os conhecimento às equipes. 4) Ferramenta “Atendimento Passo-a-Passo” com a descrição dos procedimentos, atitudes e posturas conforme padrão de atendimento CAIXA abordando diversas situações de atendimento no dia-a-dia do Ponto-de-Venda. 5) Orientações e “links” para treinamentos na Universidade CAIXA.

Cursos na Universidade CAIXA dirigidos à qualificação do atendimento: “Atendendo com Maestria” , “Direitos do Consumidor Bancário – Resolução BACEN 2878”, “Técnica Básica de Vendas”, “Venda Consultiva” e “Gestão do Atendimento” e mais 7 (sete) cursos, 24 (vinte e quatro) apresentações em “PowerPoint”, 5 (cinco) cartilhas e 3 (três) manuais, relativos a produtos e serviços, para estudo e treinamento em serviço.

Ferramentas de apoio à capacitação das equipes: 1) “**Mapa do Conhecimento**” Questionário eletrônico, destinados a todos os empregados dos Pontos-de-Venda, onde os empregados respondem conforme o seu grau de conhecimento acerca dos produtos e serviços CAIXA. O objetivo é de possibilitar aos empregados e gestores identificarem os níveis atuais de conhecimento formando um diagnóstico, que servirá como base para o desenvolvimento de soluções locais e corporativas para capacitação das equipes. A ferramenta não tem caráter de avaliação. 2) Realização periódica de **conferências virtuais (“chats”)** com os Pontos-de-Venda e Escritórios de Negócios, com cerca de 2 mil gestores, para discussão dos diversos temas, bem como para “feedback” das ações realizadas. 3) **Plano de Desenvolvimento das Equipes - PDE:** Após o diagnóstico do mapeamento do conhecimento o gestor elabora, em conjunto com a equipe, um PDE que irá nortear as ações de capacitação em âmbito local. Os Escritórios de Negócios consolidam os PDE de seus PV vinculados e encaminham à Matriz, para servirem de subsídios às ações corporativas. 4) “**Galáxia do Conhecimento – Jogo Interativo**”, É um jogo direcionado a todos os empregados, disponibilizado na Universidade CAIXA, que possibilita ao empregado avaliar o grau de conhecimento. 5) **Atendimento em Quadrinhos:** Publicação semanal, com divulgação aos empregados via e-mail, de um total de 24 histórias em quadrinhos, abordando situações rotineiras e orientações para soluções. 6) **Certificação do Conhecimento:** Inclusão formal no currículo do empregado de sua capacidade de aplicar no dia-a-dia os conhecimentos adquiridos. 7) **Registro no currículo do empregado:** Permite registrar no currículo as ações de treinamento por ele realizadas, e que não são incluídas de forma automática pelo sistema.. **OBS:** Ao fazer o registro dos cursos realizados e da aplicação dos conhecimentos, a dedicação do empregado em busca do aperfeiçoamento profissional é reconhecida corporativamente.

Mecanismos de Transparência e Responsabilização: Cabe ao gestor identificar as necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe, bem como orientar e

coordenar o seu processo de aprendizagem. Ao empregado, cabe buscar o nível de desenvolvimento requerido ao seu desempenho como profissional CAIXA.

Recursos Utilizados: Recursos Humanos, Financeiros e Materiais Envolvidos

Recursos Humanos: A coordenação do Programa cabe a uma equipe permanentemente dedicada das áreas de Administração de Rede e da área de Recursos Humanos. **Recursos Materiais:** Os recursos utilizados são aqueles já existentes, como a Universidade CAIXA e outros materiais de apoio. **Recursos Financeiros.** Mensuração dos custos: O custo decorrente das ações do PPQAV, até hoje, é de R\$ 187.000,00 (cento e oitenta e sete mil reais).

Mudanças Efetivamente Ocorridas

Relato da situação atual: Desde a implantação do PPQAV nos Pontos-de-Venda da CAIXA, verificou-se uma significativa mudança de comportamento por parte dos empregados e gestores. O fomento à troca de experiências possibilitou a disseminação de soluções criativas de atendimento que hoje são praticadas em todo o País. Observa-se principalmente um comprometimento muito maior de todo o corpo funcional dos Pontos-de-Venda com o Cliente, visando proporcionar atendimento mais qualificado e adequado às suas expectativas, tendo como apoio instrumental todas as ferramentas disponibilizadas por meio do PPQAV.

Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados: **1) Cursos na Universidade CAIXA:** Em abril/2002 o índice de participação nos treinamentos citados era de 5% do total dos empregados da Rede, e em setembro/2003 este percentual elevou-se para 33%, onde um universo de cerca de 1.800 empregados participantes nos cursos ampliou-se para aproximadamente 12.000. **2) Mapeamento de Conhecimentos:** aplicado em 22.155 empregados sendo que 18.492 responderam, correspondendo a 83%. Levando-se em consideração que o preenchimento não é obrigatório e que empregados em férias e licença não respondem o questionário, o resultado é uma participação maciça demonstrando a mobilização e o interesse de todos os envolvidos em melhorar o atendimento. Com o resultado foram diagnosticados, dentro do universo de conhecimentos necessários à Rede, seis temas prioritários cuja formatação de treinamentos estão em andamento. O restante dos empregados (cerca de 14.500) serão mapeados nos próximos meses. **3) Ranking BACEN:** a aplicação dos preceitos do Programa auxiliou na queda gradativa na classificação da CAIXA até sua exclusão, em maio/2003. **4) SAC CAIXA:** também auxiliou para que 57% dos reclamantes responderem que, em contato posterior, ficaram satisfeitos com o retorno de seus questionamentos.

Mecanismos de avaliação de resultados e indicadores utilizados: “Ranking” do Banco Central, análise qualitativa do SAC (contato posterior para mensurar o grau de satisfação com a resposta dada), quantidade de empregados treinados e a Pesquisa de Qualidade do Atendimento realizada semestralmente.

Impacto observado na melhoria do ambiente de trabalho e/ou na qualidade dos serviços prestados: O PPQAV proporcionou uma conscientização da importância do atendimento qualificado e uma mobilização geral focada nos objetivos propostos. O acultramento de uma empresa ocorre em longo prazo, porém observa-se claramente que a mudança de visão e de comportamento por parte dos empregados é hoje uma realidade, muito bem comprovada pelos indicativos já apresentados. Os Gestores, ao assumirem seu papel de fomentadores do desenvolvimento da equipe, reconhecem e valorizam muito mais o seu corpo funcional, o que gera o aumento da auto-estima de todos, motivação e comprometimento, bem como torna o clima interno da Unidade bem mais saudável e propício às ações do Programa e ao trabalho do dia-a-dia.

Licções Aprendidas

Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados durante a implementação: Em julho/2002, com a formalização do Acordo do Governo Federal para pagamento de Créditos Complementares do FGTS, procuraram as agências da CAIXA, um volume de pessoas nunca antes verificado, tendo sido efetuados entre julho e outubro/2002 cerca de 40 milhões de atendimentos, tornando inviável a dedicação do tempo dos empregados a outras ações que não exclusivamente o operacional. A excessiva sobrecarga de trabalho neste período, sem o aumento do número de empregados, corroborou a decisão de desacelerar o Programa nestes meses, por não haver capacidade operacional nem psicológica dos empregados para o investimento proposto. O PPQAV foi, então, retomado em novembro/2002 dando continuidade aos seus objetivos e ações.

Por que a experiência pode ser considerada uma boa prática de gestão? O PPQAV alia a capacitação profissional à excelência no atendimento ao Cliente CAIXA, envolvendo, motivando e valorizando as equipes. O desenvolvimento das equipes acontece no ambiente de trabalho, criando a cultura de que lugar de trabalho é também lugar de aprendizagem, melhorando, inclusive, o clima organizacional, tendo o gestor da unidade como coordenador e principal motivador. O resultado disso é que todos ganham: o empregado, a CAIXA o Cliente e a sociedade. É importante salientar aqui que tratamos como Cliente todas as pessoas que procuram os serviços e produtos da CAIXA, sejam eles Clientes do FGTS, PIS, Seguro-Desemprego, ou de Conta-Corrente, Fundos, Seguros, etc. A CAIXA quer, por meio do Programa e de todas as suas ações, elevar a excelência no atendimento prestado e, assim, contribuir para a melhoria na qualidade de vida de todos os brasileiros.