



# RELATÓRIO DE OUVIDORIA BANCO SANTANDER

1º SEMESTRE 2021

 Santander

Funcionária Regina Braga realizando  
o atendimento em libras.

## ESTAMOS CONECTADOS 24 HORAS, 7 DIAS POR SEMANA

### Plataformas

- Fale com a Gent& Whatsapp 11 4004 3535
- Aplicativo Santander
- Aplicativo Way
- santander.com.br

#### CENTRAL DE ATENDIMENTO

Consultas, informações e transações:

Capitais e regiões metropolitanas:  
4004 3535

Demais localidades:  
0800 702 3535

Pessoas com deficiência auditiva e de fala:  
0800 723 5007

#### SAC

Reclamações, cancelamentos e informações:  
0800 762 7777

Pessoas com deficiência auditiva e de fala pelo telefone:  
0800 771 0401

No exterior, ligue a cobrar para:  
+55 (11) 30123336

Atendimento 24h por dia, todos os dias.

#### OUVIDORIA

Se não ficar satisfeito com a solução apresentada:  
0800 726 0322

Pessoas com deficiência auditiva e de fala:  
0800 771 0301

No exterior, ligue a cobrar para:  
+55 (11) 3012 0322

Disponível das 8h às 22h, de segunda a sexta-feira, e aos sábados das 9h às 14h, exceto feriados.

### Redes Sociais

- @SANTANDER\_BR
- SANTANDER BRASIL
- SANTANDER BRASIL
- @SANTANDERBRASIL
- SANTANDER BRASIL

### Este relatório abrange as seguintes empresas do Grupo:

- Aymoré Crédito, Financiamento e Investimento S.A. (Santander Financiamentos)
- Banco Bandepe S.A.
- Banco Hyundai Capital Brasil S.A.
- Banco RCI Brasil S.A.
- Banco Santander (Brasil) S.A.
- PI Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.
- Santander Brasil Administradora de Consórcio Ltda.
- Santander Brasil Gestão de Recursos Ltda.
- Santander Corretora de Câmbio e Valores Mobiliários S.A.
- Santander Leasing S.A. Arrendamento Mercantil
- Super Pagamentos e Administração de Meios Eletrônicos S.A.

### Além das Instituições supervisionadas pela Susep (Superintendência de Seguros Privados):

- Zurich Santander Brasil Seguros e Previdência S.A.
- Zurich Santander Brasil Seguros S.A.
- Evidence Previdência S.A.
- Santander Capitalização S.A.

- Santander Caceis Brasil DTVM S.A com Ouvidoria própria desde Set/20
- Santander Brasil Asset Management S.A. incorporada a Santander Brasil Gestão de Recursos Ltda.
- TORO Controle Participações S.A. segue com Ouvidoria própria
- Santander AUTO será incorporada no 2S21

# OLÁ

Seja bem-vindo ao Relatório de Ouvidoria. Mas também pode chamar de **RELATÓRIO DO CLIENTE!**

Nas próximas páginas, vamos contar tudo o que aconteceu de mais importante no primeiro semestre de 2021 no relacionamento com os nossos Clientes.

E também vamos falar da força da Cultura Santander, de transformação e amor pelo próximo! Sim, já adianto que tem relato de atendimento aqui que vai te emocionar. Veja o que a Regina fala sobre atendimento feito com o coração.

Vamos tratar ainda da grande transformação do atendimento. Por meio do Gent&, o Cliente pode registrar reclamação a qualquer momento nos apps Minha Conta e Way e no Internet Banking. Ainda não sabe o que é o Gent&? Vamos te apresentar no decorrer do relatório.

Temos muito a te contar. Queremos que você conheça nossa visão sobre Ouvidoria, objetivos, governança, cultura e estratégia. A ideia é que, a cada edição, este Relatório forneça as informações sobre o que fizemos e como podemos melhorar.

É transparência que chama!

Ótima leitura!"

MONIQUE BERNARDES  
OUVIDORA SANTANDER

# SUMÁRIO

## 1

### 2. APRESENTAÇÃO

---

*Aqui você encontra a entrevista com a Diretora da Ouvidoria e um Painel de Indicadores com os principais resultados do período.*

## 2

### 10. CLIENTE, CLIENTE, CLIENTE!

---

*Entenda como nosso propósito, cultura e Política de Relacionamento moldam a experiência que oferecemos aos nossos Clientes.*

## 3

### 20. POR DENTRO DA OUVIDORIA

---

*Conheça a missão, a visão, a governança e as estratégias de atendimento e Melhoria Contínua da Ouvidoria.*

## 4

### 36. DESTAQUES DO SEMESTRE

---

*Veja o raio-x do atendimento no período e acompanhe as considerações finais feitas pela nossa Ouvidora.*

# 7 NA CADEIRA DO CLIENTE

*Para sermos um banco cada vez melhor, é importante contarmos com uma cultura centrada no Cliente, o que exige tempo e dedicação. Na entrevista abaixo, a vice-presidente executiva de Recursos Humanos e Ouvidoria do Santander, Vanessa Lobato, divide a sua visão sobre o tema.*



**A CULTURA VAI SENDO CONSTRUÍDA, A CULTURA SE VIVE! O QUE TEMOS FEITO É FORTALECER O TEMA (O HÁBITO DE SE COLOCAR NO LUGAR DO CLIENTE) PARA INTERIORIZÁ-LO NO DIA A DIA DAS PESSOAS.**

**VANESSA LOBATO**  
VICE-PRESIDENTE EXECUTIVA  
DE RH E DIRETORA DE OUVIDORIA

## QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO SEMESTRE?

Tivemos os melhores seis meses da história do Santander no Brasil, não apenas em nossos resultados, mas também nos aprendizados do momento e na evolução dos serviços e produtos prestados aos Clientes. Posso dizer que sem dúvida alguma aumentamos a nossa sensibilidade em relação às necessidades das pessoas e das empresas, especialmente as menores, e rapidamente reorganizamos o nosso atendimento, para acolher os Clientes com o máximo de empatia. Nossos colaboradores são verdadeiros guardiões da Cultura do Cliente, um tema estratégico e indispensável para nós.

## DE QUE FORMA A CULTURA DE SE COLOCAR NO LUGAR DO CLIENTE É TRABALHADA?

Basicamente, a figura do Cliente passou a compor nossas decisões e ações em 100% de nossos processos. A cultura é fluida e tem sido construída de maneira orgânica, a cultura se vive! O que temos feito é fortalecer o tema para que seja parte do dia a dia de todos e de cada um. Há vários exemplos, como o **Café com Rial, inclusive uma edição especial do Dia do Consumidor, que contou com a participação de mais de 40 mil funcionários conectados pela nossa Plataforma de Comunicação Interna (NOW); a inauguração da nossa Cadeira do Cliente na Sede Santander** (veja mais

na página 13) e os **Programas de Capacitação na Academia Santander**. Queremos estimular a cultura do Cliente nos colaboradores desde o seu primeiro dia, até no convite para o processo de seleção de jovens aprendizes, estagiários e trainees inserimos mensagens com a visão Cliente. Outro aspecto importante é que temos usado com muita disciplina as ferramentas de governança para levar essa visão às tomadas de decisão, inclusive com uma participação intensa da alta liderança nesses fóruns.

## O QUE PODEMOS ESPERAR DO SANTANDER, EM ESPECIAL DA OUVIDORIA, NO SEGUNDO SEMESTRE?

Esperamos que seja um período mais positivo a todos nós, inclusive pelo avanço

que temos visto na campanha de vacinação e reabertura da economia, sempre colocando a saúde das pessoas em primeiro lugar. Estaremos preparados para qualquer cenário, levando em conta os aprendizados valiosos que tivemos nos últimos tempos: a capacidade de reagir rápido, de criar planos de ação eficazes e gerenciar eventos. Tudo isso com uma habilidade que temos no DNA: a VELOCIDADE do Santander e o nosso propósito de apoiar as pessoas e as empresas a prosperar, em outras palavras, empatia. Essa combinação nos faz uma empresa cada vez mais potente e capaz de entregar aos Clientes e à sociedade o que realmente esperam de uma empresa como a nossa.

RANKING BACEN

4º LUGAR

1º SEMESTRE 21

NO PRIMEIRO

SEMESTRE DE

2021 TIVEMOS 75

PLANOS DE AÇÃO

CONCLUÍDOS

E OUTROS 47 SEGUIRAM

EM ANDAMENTO.

13º LUGAR

NO RANKING DO SINDEC

Fonte site do Sindec em 27/07/2021



633.219

ATENDIMENTOS

68%  
DAS DEMANDAS  
SÃO RESOLVIDAS  
NA OUVIDORIA  
EM ATÉ 5 DIAS



65%  
DOS CLIENTES  
SÃO DA REGIÃO  
SUDESTE

62,7

NPS BANCO



95%

DOS CLIENTES SÃO  
PESSOA FÍSICA

PESQUISA OUVIDORIA (Média Mês)

2.006h

DE TREINAMENTOS  
REALIZADOS PELOS  
FUNCIONÁRIOS DA  
OUVIDORIA

3,53

ATENDIMENTO  
APRESENTADO

3,36

SOLUÇÃO  
APRESENTADA

CLIENTE,  
CLIENTE,  
CLIENTE!

2

*Se você tiver a curiosidade de pesquisar, verá que nas próximas páginas a palavra Cliente se repete mais de 200 vezes. Isso não é falta de sinônimo: é reflexo da nossa cultura, que tem o Cliente no centro como objetivo das nossas decisões. A seguir, a gente conta como isso acontece e como se traduz em práticas no dia a dia. Vamos lá?*

# A CULTURA DE ACOLHER

*A prática diária de cuidar do sucesso e da satisfação das pessoas nasce do nosso propósito corporativo*

**"C** ontribuir para que as pessoas e os negócios prosperem".

Quem vive o dia a dia do Santander certamente já se deparou em algum momento com essa frase. E não é por acaso: é dessa sentença simples, de menos de dez palavras, que nasce tudo o que fazemos. Ela sintetiza o nosso propósito corporativo.

Dessa concepção surge, também, a nossa característica de sempre colocar o Cliente em primeiro lugar. E não poderia ser diferente: se acreditamos que sucesso é cumprir o propósito, é natural perseguirmos a satisfação e a prosperidade das pessoas que usam nossos produtos e serviços de forma rotineira.

A cada dia essa característica fica mais forte. Porque a disciplina de levar o propósito para a prática cria uma cultura - um comportamento coletivo que molda a organização. No nosso caso, uma cultura de acolher e fa-

zer o nosso melhor para encantar o Cliente.

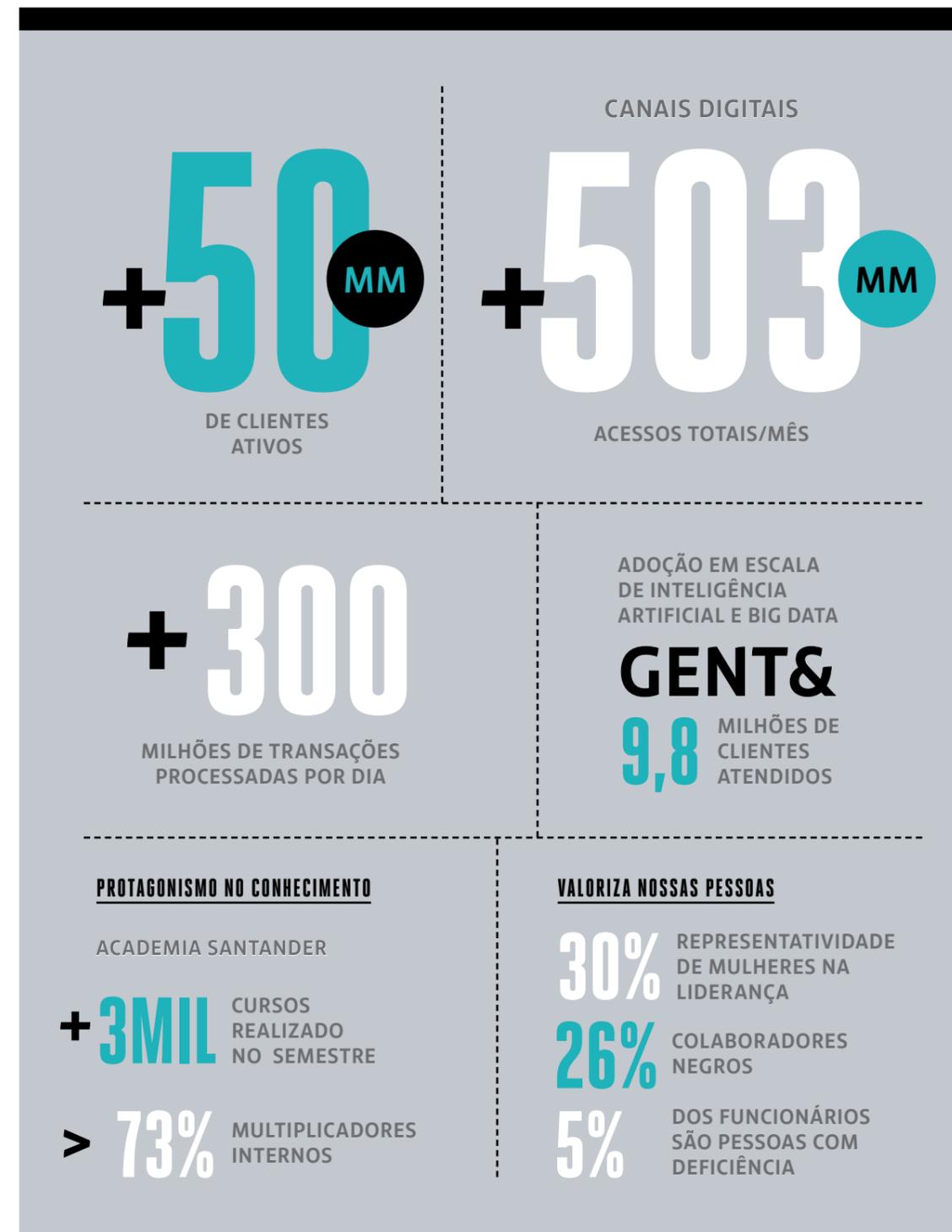
Sabemos que fortalecer essa característica é essencial para alcançarmos a excelência. Por isso, alimentamos a cultura de servir com internos e campanhas empoderadas pela alta liderança.

Pela Academia Santander, a nossa universidade corporativa, realizamos mais de 3 mil cursos no semestre, dos quais boa parte se propõe a reforçar os comportamentos desejados na relação com o Cliente.

Outra iniciativa marcante, lançada em 2020, mas sempre presente no dia a dia, é a Cadeira do Cliente. Trata-se de um monumento, na nossa sede, que representa a visão de que o consumidor é quem tem o posto máximo na organização.

A obra é também um convite a cada funcionário para que se sente na Cadeira e se coloque no lugar do Cliente para tomar decisões coerentes com o nosso propósito.

A DISCIPLINA DE LEVAR O PROPÓSITO PARA A PRÁTICA CRIA UMA CULTURA, UM COMPORTAMENTO COLETIVO QUE MOLDA A ORGANIZAÇÃO.



# COM A PALAVRA, O CLIENTE

*Convidamos 12 pessoas de diferentes regiões e segmentos para contar suas histórias na live do nosso CEO. A ação contou com mais de 40 mil funcionários.*

**A** gente leva realmente a sério a ideia de que, para construir o melhor banco, é necessário escutar o Cliente e incorporar as suas demandas ao dia a dia da organização.

Quer ver? Foi exatamente o que aconteceu, por exemplo, na data em que se comemora o Dia Mundial do Consumidor (15 de março).

Na ocasião, decidimos convidar 12 Clientes, de diferentes regiões do País, para um dos eventos mais importantes na nossa dinâmica interna: o Café com Rial, uma live mensal com o nosso CEO, Sérgio Rial, em que tratamos de assuntos estratégicos que impactam na experiência do Cliente.

Para enfrentar os problemas de frente, escolhemos justamente pessoas que po-

deriam colocar em perspectiva as deficiências e nos apontar possíveis soluções.

A experiência foi incrível. E a participação dos funcionários falou alto nesse sentido: dos nossos 44 mil colaboradores, mais de 40 mil acompanharam a ação pelo nosso aplicativo de Comunicação Interna, o NOW.

O evento foi o auge de uma semana toda

dedicada a campanhas de fortalecimento da cultura de servir. Além do Café com Rial, veiculamos nas redes sociais uma campanha de homenagem aos Clientes e Consumidores.

Usamos mensagens como "Você está sempre no topo das nossas prioridades", "Aqui a cadeira mais importante é sempre a do Cliente..." e "Feliz Dia do Consumidor".

“

**EU FIZ O PROCESSO CERTO DO MEU LADO E O BANCO ERROU. (...) É IMPORTANTE VOCÊS OLHAREM PARA DENTRO E ENTENDEREM ESTE FLUXO. (...) OBRIGADO POR PODER DIVIDIR ISSO COM VOCÊS E CONTRIBUIR PARA MELHORAR.**

C.L., CLIENTE DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO, NO CAFÉ COM RIAL



# GESTÃO ATIVA

*A Política de Relacionamento com Clientes é um instrumento vivo, dinâmico e a nossa referência para aperfeiçoar os serviços*

**N**o Santander, a Política de Relacionamento com Clientes (PRC) não é um documento meramente consultivo, que fica esquecido em uma pasta qualquer da rede interna. Aqui funciona precisamente ao contrário: a Política é sinônimo de gestão ativa, de transformação.

A PRC, entre outros aspectos, estabelece os comportamentos esperados para o relacionamento com os Clientes; regula a aderência das equipes e iniciativas ao modelo de atendimento, com mecanismos de incentivo e responsabilização; e cria a governança para o

aperfeiçoamento contínuo.

Isso significa que a Política tem um papel amplo. Ela sela o compromisso formal com o atendimento ético e justo, cumpre com as exigências regulatórias (resolução 4.539 do Banco Central) e é o ponto de referência a partir do qual nos organizamos para melhorar o serviço oferecido à sociedade.

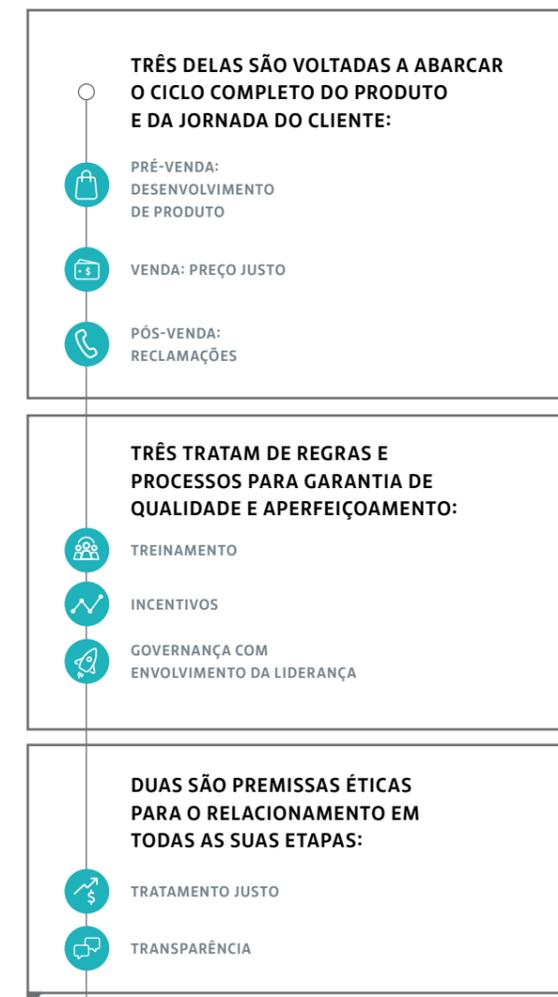
No primeiro semestre, completamos a transição da gestão da Política, que passou a ser responsabilidade da Diretoria de Compliance, sob o comando de Ramon Sanchez. Confira mais detalhes ao lado, na entrevista do executivo.

## JORNADA MAIS AMIGÁVEL NO ATENDIMENTO ELETRÔNICO PARA O PÚBLICO VULNERÁVEL

## A POLÍTICA ESTABELECE COMPORTAMENTOS ESPERADOS, REGULA ADERÊNCIA DAS EQUIPES E CRIA A GOVERNANÇA DE APERFEIÇOAMENTO

### POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

*A PRC está dividida em oito dimensões fundamentais para garantir a qualidade dos relacionamentos*



#### PALAVRA DO LÍDER

**RAMON SANCHEZ,**  
DIRETOR DE COMPLIANCE

*Como garantir que todos os colaboradores do Santander tenham o mesmo entendimento da Política e pratiquem as suas diretrizes?*

A chave é a liderança ser explícita na expectativa de que todos os colaboradores observem os princípios e diretrizes da Política, além de comunicação e treinamento contínuo do nosso time.

*O que falta para reduzirmos mais as reclamações?*

Compatibilizar o crescimento dos negócios com a satisfação do Cliente demanda atenção e esforço de todos os gestores. Para reduzir reclamações, é essencial que olhemos nos detalhes os processos, pontos de contato com os Clientes, regras de negócio e simplificação de jornadas. Estamos no caminho.

*Quais ações mais impactaram positivamente o público vulnerável no semestre?*

A principal ação foi reconhecer que este público merece um tratamento diferenciado. Ainda estamos começando, mas já construímos um modelo que nos permite identificar os diferentes níveis de vulnerabilidade de nossos Clientes, com base nos pilares social, de acessibilidade e condição financeira. A partir desse modelo, estamos planejando ações e abordagens (até agora 27 em curso).

*Quais os principais desafios para o próximo semestre?*

Eu destaco três: aprimorar o NPS (Net Promoter Score), sobretudo na Pessoa Jurídica; avançar na digitalização dos processos e ampliar os autosserviços, como alavancas de redução de fricção; e continuar impulsionando a cultura de ter o Cliente no centro.

# TODOS PELO CLIENTE

*O desafio de construir a melhor experiência para o consumidor é coletivo. Trata-se de um jogo que nenhuma área da organização pode jogar sozinha. É por isso que a Ouvidoria encontra na liderança das áreas de negócios a parceria necessária para lapidar os serviços do Banco e moldá-los às expectativas da nossa base de relacionamento. Nesta seção, você conhece a visão de alguns destes parceiros estratégicos.*



## APRENDER COM O CLIENTE

A cada dia, evoluímos no conceito de colocar o Cliente no centro das decisões. O entendimento de sermos um Grupo vocacionado a oferecer soluções adequadas às expectativas dos Clientes e que resolvam suas reais necessidades é parte da Cultura Santander. Somos uma empresa que busca aprender com o Cliente para desenvolver seus produtos e serviços, que posiciona seus canais para acolher as percepções e ofertar soluções e que tem na satisfação do consumidor um dos mais relevantes indicadores de avaliação de performance.

**MARCELO LABUTO**  
DIRETOR DE PESSOA FÍSICA



## CLAREZA, TRANSPARÊNCIA E ÉTICA NAS VENDAS

No ano passado, demos início a uma nova fase no movimento de conscientização da Rede Comercial. O objetivo foi aperfeiçoar o processo de vendas, para que ocorram de forma cada vez mais clara, transparente e ética. O foco foram os temas que consideramos não aceitáveis, como não reconhecimento de contratação de produto, solicitações não atendidas, entre outros. Em 2021, o trabalho continuou: fizemos uma interação com mais de 8 mil funcionários em todo o Brasil. Abordamos os temas de qualidade dos negócios e experiência do Clientes, avaliando casos reais e refletindo sobre nossa cultura e forma de atender. Além disso, revisamos 100% das trilhas de capacitação e desenvolvimento junto à nossa Universidade Corporativa, a Academia Santander, e formamos mais de 12 mil colaboradores com o objetivo de prestar atendimento de qualidade.

**ROBSON REZENDE**  
DIRETOR DA REDE COMERCIAL



## MOBILIZAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Sabemos que o atendimento é parte fundamental da experiência do consumidor. Por isso, no Canal Remoto, trabalhamos incansavelmente para que as interações com os Clientes sejam cada vez mais resolutivas e acolhedoras. Na segunda onda da pandemia, enfrentamos um grande desafio: o aumento importante de ligações dos consumidores que estavam em casa, gerando uma demanda não esperada para nossas centrais de atendimento. Em curto espaço de tempo, mobilizamos mais de 700 pessoas para atuar no atendimento, incluindo funcionários da nossa Rede de Agências. Superamos o desafio e estamos cada vez mais digitalizando nossos Clientes, claro sem perder o fator humano. Teremos uma URA Cognitiva (atendimento eletrônico inteligente pelo telefone), que reduz o número de menus melhorando sensivelmente a experiência do Cliente. Criamos a SX Negócios, que é uma empresa do Grupo Santander com a nossa cultura e que já está transformando nosso atendimento. Enfim, evoluímos muito neste ano, mas ainda temos muito por fazer. Estamos apenas começando!

**ENRIQUE FRAGATA**  
SUPERINTENDENTE EXECUTIVO DE ATENDIMENTO VAREJO



## GENT& QUE ACOLHE

Acolher é receber, é ouvir, é tratar como gostaria de ser tratado, com empatia e empoderamento. Essa é a gênese de nossa Gent&, estarmos próximos para proporcionar solução e satisfação! Hoje, nossos Clientes possuem à disposição oito canais para falar com a nossa Gent&, já são 21 serviços disponíveis. Entre eles, inclusive, a possibilidade de abertura de um registro de reclamação. Durante a pandemia, o WhatsApp, em particular, só tem se mostrado um veículo importante de interação, mas também um relevante impulsionador de novos negócios e satisfação. Até aqui, já apoiamos mais de 9,8 milhões de Clientes com mais de 100 milhões de interações desde o lançamento (maio 2020).

**GERALDO RODRIGUES**  
DIRETOR DE NEGÓCIOS DIGITAIS

# ATENDIMENTO É COM A GENT&!

*Assistente virtual com a inteligência coletiva Santander complementa nosso ecossistema de canais*

**B**asta escutar os Clientes para entender: eles querem resolver sua vida financeira de forma rápida, fácil, de onde estiverem e no canal da sua preferência. E o que a gente faz com a informação? Inventamos novas formas de tornar a experiência desejada possível, é claro!

Quer um exemplo? No final do ano passado, disponibilizamos uma das nossas mais importantes soluções de atendimento, que complementa o ecossistema de canais. É Gent&, uma assistente virtual com inteligência artificial!

A plataforma está SEMPRE à disposição: 24h por dia, 7 dias por semana, no Whats

App, App Santander e Site Santander. E é capaz de tratar os mais diferentes tipos de dúvidas, produtos e serviços. Logo de início, já estava habilitado a responder mais de 16 MIL perguntas.

Por exemplo, se o Cliente quisesse saber como cadastrar uma chave Pix no meio da madrugada, não precisaria esperar o dia seguinte para ir a uma agência ou então telefonar para uma central. Ele poderia rapidamente descobrir a resposta conversando com Gent&, no conforto da sua casa ou em qualquer outro lugar, no horário que quisesse.

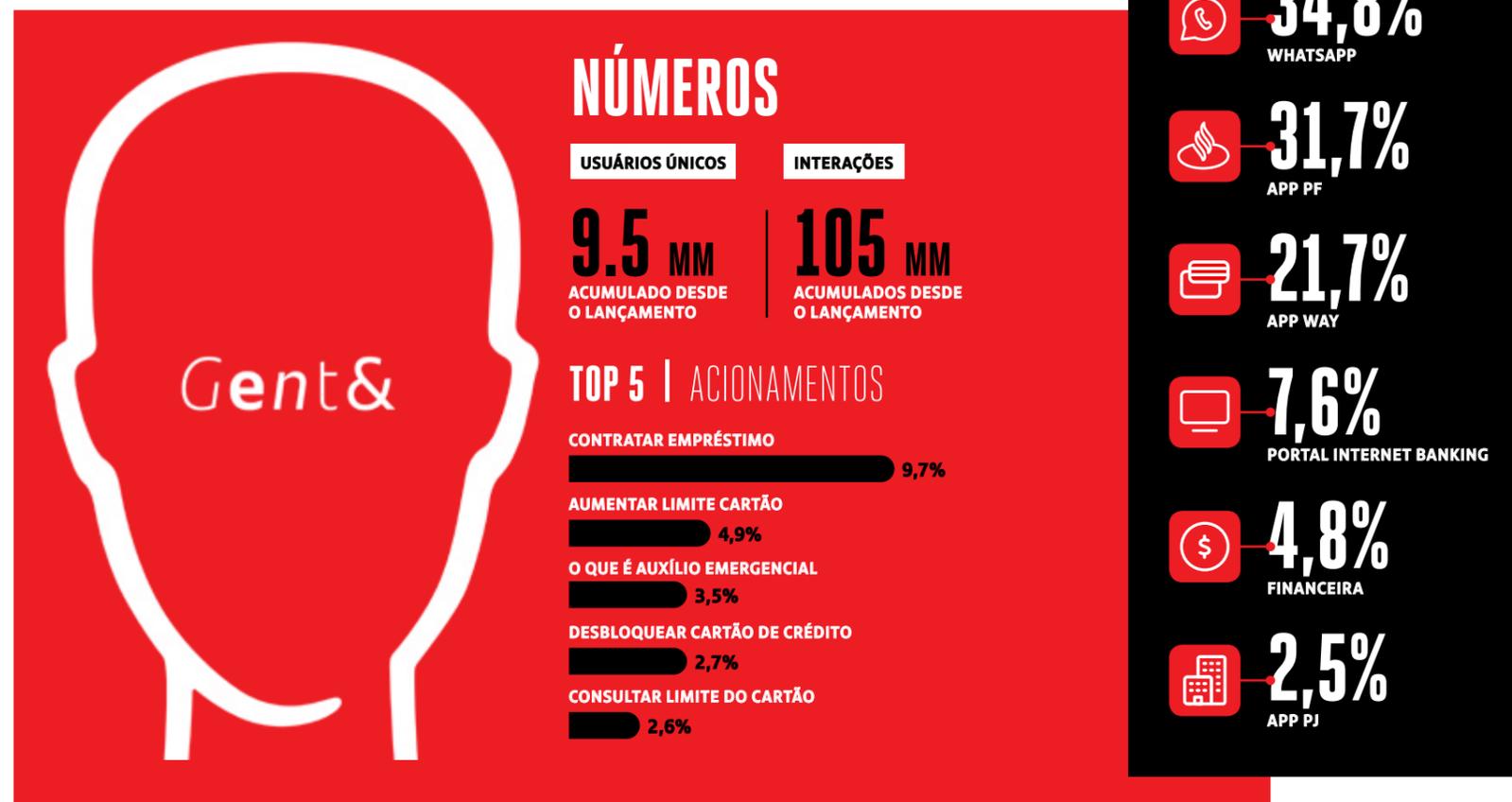
Com o apoio da plataforma, as pessoas também podem resolver questões como aumentar o limite do cartão de crédito,

tratar de renegociação de dívidas e muito mais. Não por acaso, só em 2020 a novidade realizou 37 milhões de interações e resolveu 70% delas.

Em um movimento que teve a Ouvidoria como principal promotora, incluímos também a possibilidade do Cliente abrir reclamações pelo Gent&, em poucos passos. Queremos realmente que o Cliente nos procure, para ouvirmos seus problemas e tomarmos providências. Encaramos cada manifestação como uma oportunidade de fazer melhor!

Ah, e se você se perguntou por que escolhemos o nome GENT&, não é por acaso. Nossa visão é a de que a plataforma não se resume a um algoritmo; o que ela faz é usar a tecnologia para agregar a inteligência coletiva dos nossos funcionários e disponibilizá-la ao Cliente.

**OS CLIENTES TAMBÉM  
PODEM ABRIR RECLAMAÇÕES  
EM POUCOS PASSOS USANDO  
GENT&. QUEREMOS QUE ELES  
SEMPRE ENTREM EM CONTATO  
CONOSCO. AFINAL, CADA CONTATO  
É UMA OPORTUNIDADE! DESDE O  
LANÇAMENTO RECEBEMOS 76 MIL  
RECLAMAÇÕES (JAN A AGO/21).**



# DEMAIS CANAIS DE ATENDIMENTO

## CENTRAL DE ATENDIMENTO

Tem como missão esclarecer os produtos e serviços por meio de atendimento telefônico. Fica disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, inclusive feriados. A Central conta com uma URA (sistema de atendimento por telefone) humanizada, que realiza atendimento transacional e consultivo.

O Cliente pode acessar a Central de Atendimento por meio destes números de telefone:

- 4004 3535**  
capitais e regiões metropolitanas
- 0800 702 3535**  
demais localidades
- 0800 723 5007**  
pessoas com deficiência auditiva ou de fala.

## SAC (SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR)

Sua finalidade é resolver as demandas de informação, reclamação e cancelamentos. O canal é regulamentado pelo Decreto Federal 6.523/2008, que trata dos direitos básicos do consumidor.

O Cliente pode acessar o SAC por meio destes números de telefone:

**0800 762 7777**  
Atende também pessoas com deficiência auditiva e de fala pelo telefone **0800 771 0401**

E ainda disponibiliza atendimento para ligações do exterior (a cobrar) **+55 11 3012 3336**

## CONSUMIDOR.GOV.BR

É um serviço público e gratuito, no qual os consumidores podem apresentar suas reclamações às empresas cadastradas na plataforma, com monitoramento do Estado. O Santander apoia e acredita nesta iniciativa desenvolvida pela Secretária Nacional do Consumidor – Senacon, do Ministério da Justiça.

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
INDICE DE SOLUÇÃO	74,0%	75,8%	75,3%	78,1%	77,1%	78,6%
INDICE DE SATISFAÇÃO	2,8	2,8	3	3	2,8	2,9
INDICE DE RESPOSTA	8,5	8,1	8,6	9,8	9,3	8,3

\*Desde 01/07/21 o atendimento do canal consumidor.gov passou a ser feito pela Ouvidoria.



POR  
DENTRO DA

# OUIVITORIA

3

*Você talvez saiba que a Ouvidoria tem a missão de atender e resolver os casos mais sensíveis, que já passaram por outras instâncias da organização. Mas essa é só a face mais visível. Internamente, a área tem a função de circular por todas as estruturas para representar a voz do Cliente e ajudar o Banco a ser a melhor versão de si mesmo. Siga com a gente para ver como isso acontece!*

# ATENDER E TRANSFORMAR

*A Ouvidoria tem duas missões principais, ambas ligadas diretamente à formação de cultura*

**R**esposta rápido: você sabe exatamente qual é o papel de uma Ouvidoria dentro de uma organização financeira, como o Santander?

A resposta não é complicada, mas pode pegar muita gente de surpresa - princi-

palmente quem não vive o dia a dia interno de uma grande organização.

Aqui no Santander, a Ouvidoria tem uma missão dupla. Uma função é mais visível, intuitiva e talvez já seja do seu conhecimento.

A outra acontece nos bastidores, longe dos holofotes, mas é igualmente importante.

A gente explica: de um lado, a área atende os Clientes que já passaram por outras instâncias, mas ainda não ficaram satisfeitos com a solução apresentada; de outro, atua internamente para levar a visão do consumidor a todas as atividades do Banco e garantir que seus anseios sejam sempre levados em conta.

Essa segunda tarefa é o que chamamos de “representar a Voz do Cliente.” Na criação de produtos e serviços, na solução de problemas ou qualquer outra situação, a Ouvidoria sempre está presente para apresentar, a partir do seu conhecimento, a visão do consumidor.

Diante disso, podemos dizer que a área sempre ajuda o Banco, como um todo, a tornar a cultura mais centrada no Cliente – e a ser uma versão melhor de si mesmo.

AO REPRESENTAR O CONSUMIDOR, A OUVIDORIA AJUDA O BANCO A TORNAR A CULTURA MAIS CENTRADA NO CLIENTE.

## ORGANOGRAMA



**CLIENTE**  
Santander



**SÉRGIO RIAL**  
Presidente



**VANESSA LOBATO**  
Vice-presidente executiva de RH e Diretora de Ouvidoria



**MONIQUE BERNARDES**  
Ouvidora

# NOSSO JEITO DE ENCANTAR

*Na Ouvidoria Santander, a estratégia de atendimento se baseia nos três elementos mais valorizados pelos Clientes*

**Q**uando uma pessoa entra em contato com a nossa Ouvidoria, geralmente ela espera encontrar três aspectos: que a nossa equipe seja fácil de contatar, capacitada para resolver as demandas com rapidez e dotada de autonomia para implementar as medidas sem burocracia. Isso faz toda a diferença.

Para oferecer a melhor experiência, nós incorporamos a visão do Cliente ao dia a dia e passamos a tratar estes fatores como o tripé que sustenta a nossa estratégia de atendimento. Isso permite que os nossos analistas acolham de verdade os casos dos Clientes - não só com atenção e as palavras certas, mas com soluções.

Todo semestre buscamos avançar neste caminho. No último período, por exem-

plo, investimos forte na formação dos nossos profissionais. Usando como alavanca a Academia Santander, realizamos mais de 2 mil horas de treinamento.

A grade de capacitação coloca luz não só em temas técnicos do negócio, mas principalmente na cultura de acolher o Cliente. É por isso que ministramos cursos de temas que ajudam a humanizar o atendimento, como Mediação de Conflitos, Comunicação Não Violenta e Comunicação Assertiva.

Outro avanço no semestre foi a incorporação da plataforma Weduka para organizar e escalar os treinamentos. O sistema permite que os analistas realizem as formações em horários diferentes, que melhor se encaixem na rotina.

Nos próximos seis meses, continuaremos

investindo firme nos cursos presenciais e online, com foco no desenvolvimento profissional e comportamental. Temos formações como Abordagem com o Cliente, Design Thinking, Oficinas de texto e linguagem, User Experience, Comunicação Amigável, Customer Centricity entre outros.

Além de garantir o desenvolvimento dos analistas, buscamos especializá-los nas diferentes possibilidades de atendimento, como os casos que chegam por canais diretos ou aqueles que entram por meio dos órgãos de defesa do consumidor e reguladores. Você poderá ver nas páginas seguintes como foi o semestre em cada uma dessas frentes.

# 2.006h

**INVESTIDAS NO 1º SEMESTRE DE 2021 EM TREINAMENTOS E DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS DA OUVIDORIA.**

## ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

DISPONIBILIDADE

CAPACITAÇÃO

AUTONOMIA

**INVESTIMOS FORTE EM TREINAMENTOS QUE FORTALECEM A CULTURA DE ACOLHER O CLIENTE E DE PRESTAR UM ATENDIMENTO HUMANIZADO.**

# AGILIDADE NOS CANAIS PRÓPRIOS

*Incorporamos novas metodologias para entregar soluções com mais velocidade*

**N**ós, do Santander, somos prestadores de serviços financeiros. E, se tem algo que todo prestador de serviço sabe, é que a velocidade no atendimento é fator central para a satisfação do Cliente. Por isso, sempre buscamos formas de avançar neste aspecto.

A equipe responsável pelos casos que entram no 0800 da Ouvidoria, por exemplo, vem incorporando conceitos de metodologia ágil, que busca dar mais velocidade e frequência às entregas para atender as necessidades do consumidor tão logo elas surjam.

No primeiro semestre de 2021, uma das prioridades foi o tema de Crédito Imobiliário, que havia apresentado alta no período anterior. Este foi o tema que o time de atendimento elegeu para ser tratado com uma nova governança, apoiada no método ágil.

Após a adoção do novo modelo, o volume de demandas de Crédito Imobiliário na Ouvidoria caiu 33% e o tempo médio para tratativa reduziu 21%. Isto ocorreu pois o modelo permitiu identificar melhorias no processo. Além disso, na pesquisa de satisfação a avaliação do Cliente nesse produto melhorou 11%.

Mesmo em um tempo curto, já foi possível notar resultados. A melhora deve ser ainda mais evidente no médio prazo. A nossa ambição, agora, é ampliar o modelo de Governança para outros produtos.

## PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A gente não quer oferecer só um bom atendimento. A gente quer oferecer O MELHOR atendimento. E para chegar lá o trabalho de aperfeiçoamento não pode parar nem por um instante. É por

isso que temos ferramentas para acompanhar a curva de satisfação do Cliente quase em tempo real e fazer os ajustes necessários. Uma delas, essencial na nossa gestão, é a pesquisa por SMS.

Nesta iniciativa, o Cliente nos avalia com notas de 1 a 5. No último semestre, a nota final do atendimento foi de 3,53, portanto acima dos 3,32 do semestre anterior. Já a avaliação das soluções apresentadas foi de 3,36, superando os 3,01 de seis meses antes.



**EU TRABALHO PELO SUCESSO DO CLIENTE. QUANDO VEJO PELAS NOTAS DA PESQUISA QUE ESTOU FAZENDO A DIFERENÇA, SINTO UMA SATISFAÇÃO IMENSA. É UM SONHO REALIZADO. ISSO ME DÁ MAIS MOTIVAÇÃO PARA MELHORAR E ATENDER CADA PESSOA COMO SE FOSSE ÚNICA.**

CÉLIA S.P. - ANALISTA DE OUVIDORIA

# 68%

**DAS DEMANDAS SÃO CONCLUÍDAS EM ATÉ 5 DIAS.**

**COM APOIO DO MÉTODO ÁGIL, O TEMPO MÉDIO DE TRATATIVA DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO REDUZIU 21%.**



# ACOLHIMENTO EM TODOS OS CANAIS

**C**omo você viu nas páginas anteriores, no Santander a gente oferece uma enorme variedade de canais para o Cliente: atendimento presencial, por telefone (humano e eletrônico), online, com inteligência artificial, via redes sociais e muito mais!

Nosso objetivo com uma plataforma tão abrangente é que as pessoas possam acionar o Banco e resolver sua vida financeira da maneira mais fácil possível - como, quando e de onde quiserem.

Sabemos que, eventualmente, alguns Clientes não se sentem totalmente satisfeitos por alguma razão e optam por acionar órgãos reguladores ou de defesa do consumidor a fim de mediar a finalização do atendimento.

Buscamos ao máximo evitar que o consumidor precise buscar ajuda em canais externos. Mas, se ocorrer, temos times especializados para tratar as demandas com celeridade também nesses espaços.

No semestre, atendemos, por exemplo, 10.995 manifestações pelo Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (Sindec), que integra os atendimentos realizados aos consumidores nos Procons no Brasil. Nosso índice de solução preliminar foi de 73,2%.

Com esses dados, ocupamos a 13ª posição no ranking de empresas com mais reclamações na plataforma, em melhor posição do que a maioria dos concorrentes.

No sistema do Banco Central, atendemos 22.854 casos. Com um índice de 28,88 reclamações por milhão de Clientes, ocupamos a 4ª colocação do ranking elaborado pelo regulador.

A Ouvidoria atende todos os órgãos de defesa do consumidor, agências reguladoras e a plataforma consumidor.gov.

## SCORE

4º

NO RANKING  
BACEN

13º

NO RANKING  
SINDEC

Data do Sindec: 27/06/2021

**SEMPRE BUSCAMOS EVITAR QUE O CLIENTE PRECISE ACIONAR UM ÓRGÃO REGULADOR OU DE DEFESA DO CONSUMIDOR. MAS, SE ACONTECER, TEMOS UM TIME ESPECIALIZADO PARA ATENDÊ-LO NESTES CANAIS.**

# ATENDIMENTO FEITO COM O CORAÇÃO

*A funcionária Regina Braga foi protagonista de uma história que ilustra à perfeição o sentido de acolher o Cliente.*

**A** vida financeira das pessoas é coisa séria. Não por acaso, quando as contas saem de controle, há Clientes que fazem até o inimaginável para resolver a situação. Do nosso lado, a gente entende a sensibilidade de cada caso e também vai AO LIMITE para não deixar ninguém para trás.

Foi o que aconteceu, por exemplo, com a analista Regina Braga. Ela se deparou com um caso de alta complexidade. Era a demanda de um Cliente profundamente angustiado, porque havia perdido a capacidade de pagar as dívidas e encon-

trava dificuldade para renegociá-las.

"Ele tinha quatro créditos consignados em atraso e não conseguia mais pagá-los. Mas queria muito arcar com o compromisso que tinha com o Banco e colocar as suas finanças em ordem", diz a funcionária.

A solução, no entanto, era mais exigente do que o comum. Pelas características da dívida, a renegociação tinha que ser feita como uma exceção, fora do sistema automatizado – portanto em um processo com mais camadas.

O Cliente chegou a levar o caso à sua agência, mas, diante da urgência, recorreu também ao Procon e à Ouvidoria. Em uma dessas iniciativas, fez um uma solicitação adicional: que um analista do time do Banco retornasse o contato por WhatsApp, uma vez que ele tinha deficiência auditiva.

Foi assim que o caso chegou à Regina. Com a bagagem de já ter trabalhado profissional e voluntariamente com Libras (Língua Brasileira de Sinais), ela imediatamente foi designada para assumir o caso e acolher o Cliente com cuidado especial.

Ela lembra que, apesar da sua experiência, também teve dificuldade para estabelecer o diálogo no início. "Começamos o contato por WhatsApp, mas vi que faltava algo mais, e que a comunicação estava sendo um empecilho em toda a

jornada do Cliente. E então agendamos uma vídeoconferência", diz.

Essa atitude mudou tudo. "Quando ele viu que eu o atenderia em Libras, tomou um choque. Nem imaginava que alguém poderia entendê-lo". Daí em diante, as coisas evoluíram. Com o Cliente mais confortável e o diálogo fluindo, Regina o ouviu com a atenção que lhe é característica, colheu todos os dados e acionou as áreas necessárias. Alguns dias depois, a grande notícia: a renegociação estava aprovada.

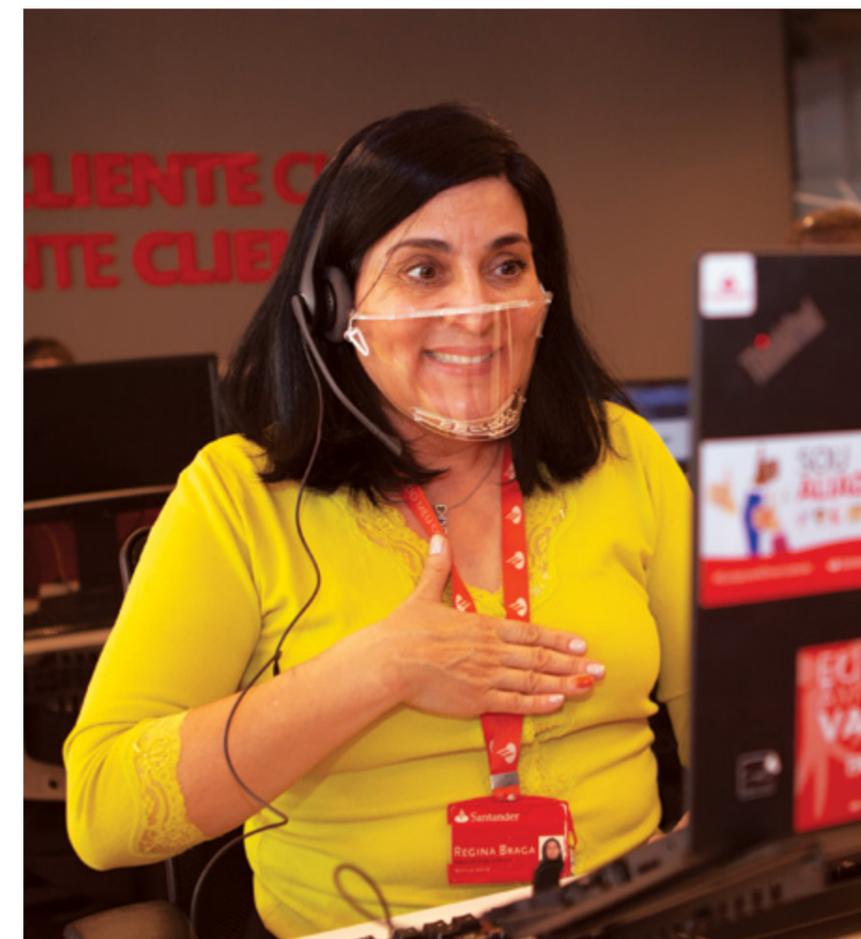
"Ele ficou radiante de felicidade, principalmente quando soube da nova taxa. Disse que confia muito no Santander. Mas acho que quem ganhou o maior presente fomos nós, de ver aquele sorriso. Foi maravilhoso", contou, emocionada.

É isso que chamamos de acolher o Cliente!



**QUANDO ELE VIU QUE EU O ATENDERIA EM LIBRAS, TOMOU UM CHOQUE. NEM IMAGINAVA QUE ALGUÉM PODERIA ENTENDÊ-LO**

**REGINA BRAGA,**  
ANALISTA DA OUVIDORIA



# PARA ECOAR A VOZ DO CLIENTE

*O modelo de Governança da Ouvidoria define os caminhos que movem a visão do consumidor por toda a organização*

Imagine o tamanho do desafio que é levar a visão do Cliente para todas as áreas de um banco como o nosso, com mais de 40 mil funcionários e presente em todas as regiões do País.

Certamente não é simples, mas fica bem mais viável quando a Ouvidoria conta com os acessos certos e as ferramentas ideais. E é aí que entra um conceito importante, chamado Governança Corporativa.

Para quem não está familiarizado, a Governança é o conjunto de processos, fluxos e regras mais importantes para o funcionamento de cada organização.

Se ficou abstrato, aqui vai um exemplo: no Santander, uma das ferramentas do modelo de Governança são os comitês temáticos. Esses fóruns reúnem, regularmente, a alta liderança e as áreas mais relevantes para a gestão de cada assunto.

E o que isso tem a ver com a Ouvidoria? Tudo. Por meio da Governança, a equipe tem acesso garantido à liderança e aos demais times de negócios para representar a voz do Cliente nos temas mais importantes.

Isso se aplica em vários contextos. Por exemplo, se um produto vai ser lançado,

antes precisa passar pelo Comitê de Comercialização, no qual, entre outras coisas, a Ouvidoria analisa se a novidade está adequada aos anseios do consumidor.

Ou então se há um motivo de reclamação que se mostra muito recorrente, a Ouvidoria tem a prerrogativa de comunicar as áreas responsáveis, pedir um plano de ação e acompanhar os resultados – tudo por meio do Comitê de Experiência do Cliente.

**Lado a lado com a Rede Comercial** – Os caminhos da Ouvidoria, contudo, não se esgotam nos órgãos de governança. A área anda o tempo todo de mãos dadas com a Rede Comercial para difundir boas práticas no atendimento.

No último semestre, essa união gerou um evento, que foi a *live* Conversa Direta. A iniciativa reuniu o líder da Rede, Robson Rezende, e as líderes da Ouvidoria, Vanessa Lobato e Monique Bernardes, entre outros.

O primeiro bloco explorou o tema Negócios com Ética e Qualidade; e o segundo tratou de “Como estamos cuidando da experiência dos nossos Clientes”. Nada menos do que 8 mil funcionários acompanharam a transmissão.

# CONVERSA DIRETA COM A REDE COMERCIAL



## NO NOSSO MODELO DE GOVERNANÇA, TEMOS PARTICIPAÇÃO PRIORITÁRIA NOS SEGUINTE FÓRUMS E COMITÊS:

### FÓRUM DE RECLAMAÇÕES:

Trata-se de um *report* mensal de indicadores e planos de ação, que contam com a participação do CEO e comitê executivo.

### COMITÊ LOCAL DE COMERCIALIZAÇÃO (CLC):

Fórum semanal e sob demanda, liderado pela área de Compliance, com a participação do Jurídico, Marketing, Riscos e Varejo. A Ouvidoria emite parecer e tem poder de veto para garantir que novas ofertas sejam adequadas ao Cliente.

### POLÍTICA DE RISCOS:

Encontro semanal, tem como pauta definir a alocação de planos de Política, Ouvidoria e Riscos, interligando as ações apresentadas no Comitê Experiência do Cliente (CXC).

### COMITÊ DE AUDITORIA:

Pauta trimestral, na qual apresentamos as ações de melhoria no tema de reclamações, bem como evolução de indicadores.

### COMITÊ DE EXPERIÊNCIA DO Cliente (CXC):

Cuida da experiência do Cliente. Semanalmente, reúne várias áreas para tratar de temas que geraram reclamações e da melhoria de produtos e serviços. Os planos de ação apresentados têm sua efetividade acompanhada e inserida no modelo de Riscos Operacionais.

### FÓRUM DE OUVIDORIA:

Realizamos um diagnóstico com base nas reclamações e no acompanhamento do mapa de calor. Apresentamos para o negócio uma análise e recomendações de novos planos para combater o crescimento.

# TRANSFORMAÇÃO QUE VEM DA VOZ DO CLIENTE

*Nossa Ouvidoria usa a visão do consumidor como ponto de partida para melhorar os serviços de todo o Banco*

**N**ão é novidade: muitas vezes, quando um Cliente relata uma dificuldade, ele não espera apenas que o seu caso individual seja resolvido, mas que a empresa tome providências para que mais ninguém passe pela mesma situação.

No Santander, nós levamos isso realmente a sério! E tratamos casos dessa natureza como uma oportunidade de aprimorar o serviço de toda a organização.

Por isso, temos equipes, metodologia e governança definidos para garantir que os aprendizados com as reclamações se transformem em evolução para os produtos e serviços. É o que chamamos de Melhoria Contínua – uma das missões da nossa Ouvidoria.

O trabalho começa com a análise de Big Data, para entender quais são os principais motivos de insatisfação na visão dos Clientes. Com as respostas em mãos, a

equipe mobiliza as áreas responsáveis, para criar um plano de ação. Por fim, acompanha a implantação, até que a iniciativa mostre efetividade.

A Ouvidoria é responsável pela Governança, mas o trabalho é realizado por muitas mãos, em parceria com outras áreas que fazem a gestão da experiência do Cliente. A definição dos temas prioritários, por exemplo, é realizada em conjunto com as áreas de Política de Relacionamento, Atendimento e Riscos Operacionais.

Já o acionamento dos times de negócio ou operações acontece por meio do Comitê de Experiência do Cliente (CXC). Este comitê convoca os executivos responsáveis por cada uma das áreas envolvidas no produto ou processo e acompanha de perto o resultado dos planos de ação.

A jornada completa de Melhoria Contínua é organizada em um *framework* de seis etapas. Conheça na arte cada uma delas.

## CONVERTENDO DADOS EM SERVIÇOS MELHORES

Novas metodologias e tecnologias têm ajudado a dar mais eficiência aos processos. Algumas das inovações foram adotadas pela própria equipe de Melhoria Contínua e outras surgiram do seu trabalho e foram integradas ao atendimento. Conheça as mais recentes.

**Text Analytics** analisa 100% das reclamações escritas por meio de algoritmo e gera alertas e insights para a área.

**Speech Analytics** transcreve e analisa as gravações do 0800 para gerar insights.

**Score Cliente e Célula Antiatrito** modelo estatístico que classifica a criticidade do Cliente no atendimento telefônico e, em casos graves, o direciona para um time especializado.

**A OUVIDORIA É RESPONSÁVEL PELA GOVERNANÇA DA MELHORIA CONTÍNUA, MAS O TRABALHO É REALIZADO POR MUITAS MÃOS, EM PARCERIA COM OUTRAS ÁREAS.**

## MONITORAMENTO DIÁRIO DOS DESVIOS PARA ANÁLISE DE CAUSA RAIZ E CONSTRUÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO



# DESTAQUES

DO SEMESTRE

4

*Você já conhece a nossa visão, o nosso propósito e a nossa estratégia. Então, agora vamos aos fatos e dados! Quantos atendimentos a Ouvidoria fez no semestre? De onde vieram? Essas respostas e as considerações finais feitas pela nossa Ouvidora você encontra a seguir!*

# RAIO-X DO ATENDIMENTO

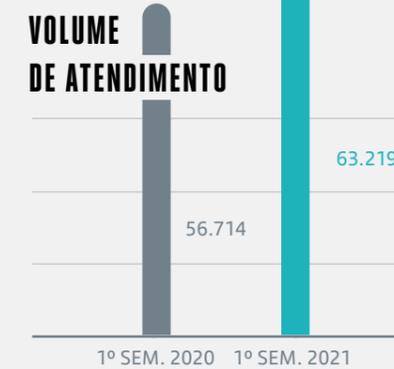
**C**onsiderando tanto os canais internos como os externos, a nossa Ouvidoria realizou nos seis primeiros meses do ano 63.219 atendimentos. No mesmo período de 2020, o total havia sido de 56.714.

Cerca de 95% das reclamações vieram de Clientes pessoa física e apenas 5% de pessoa jurídica, o que é compatível com as características da nossa base de relacionamento.

A maioria dos casos teve origem no Sudeste do País, que concentrou 65% das demandas. Logo atrás vieram Nordeste, com 11%, e Sul, com 10%.

Já os temas com maior incidência foram pagamento ou transferência não realizados, produto ou serviço não solicitado e solicitações não atendidas.

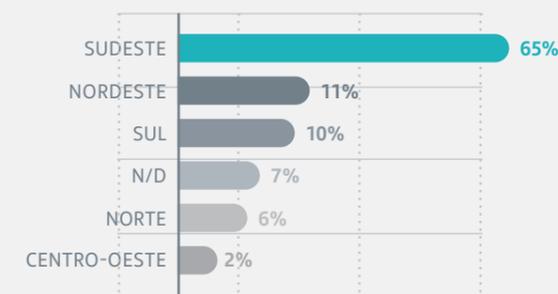
## DISTRIBUIÇÃO DA DEMANDA DA OUVIDORIA SANTANDER



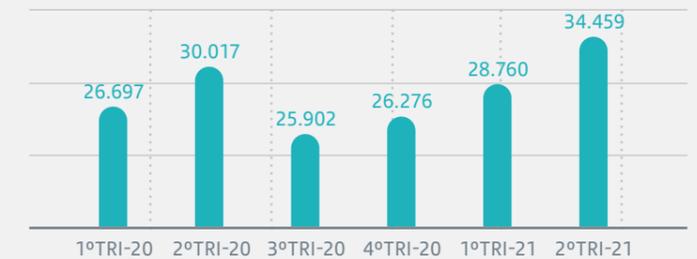
## VOLUME DE ATENDIMENTO POR CANAL DE ENTRADA



## DISTRIBUIÇÃO POR REGIÃO



## HISTÓRICO DE RECLAMAÇÕES CONSOLIDADO (OUVIDORIA, BACEN E PROCON)



## ANTES DE VOCÊ IR...



**S**e você percorreu o relatório e chegou até aqui, deixo o nosso profundo agradecimento!

Espero que o relato tenha atendido as suas expectativas e contribuído para entender o trabalho que estamos fazendo com tanto afinho e amor.

Ao longo do material, falamos sobre os mais variados assuntos, como o propósito do Santander, a nossa paixão pelo Cliente e o dia a dia da Ouvidoria.

Em cada um desses temas, buscamos destacar um elemento que consideramos central na jornada de evolução: a nossa CULTURA! O nosso hábito de ACOLHER o Cliente.

Para nós, fortalecer este comportamento coletivo é o desafio mais importante porque ele molda TUDO o que fazemos.

Acreditamos que, quanto mais o cuidado e a empatia pelas pessoas que usam nossos serviços são internalizados pelas equipes, mais eles impactam cada atividade, cada decisão. E ficamos orgulhosos de ver como avançamos neste caminho!

Também sabemos, claro, que temos muito a evoluir. O primeiro passo para isso é justamente reconhecer a existência de problemas e encará-los de frente. Como diz nosso Presidente, Sérgio Rial, “para o Cliente, a melhor resposta sempre é a verdade, sem subterfúgios”.

Aqui, somos lutadores na busca incansável pela verdade. É nisso que colocamos nossa energia, em cada atendimento, em cada solução trabalhada com os parceiros internos – e sempre com os Clientes no centro das decisões.

Seguiremos em potência máxima para sermos a melhor versão de nós mesmos. E, se um dia você precisar de nós, saiba que no Santander sempre haverá uma equipe empenhada para te SERVIR! Um time de pessoas reais, que vai suar a camisa para lhe dar a melhor solução, não importa quão difícil seja.

Essa é a marca da nossa equipe e a marca da nossa cultura.

Muito obrigada,

**MONIQUE BERNARDES**  
OUVIDORA SANTANDER



