



**RELATÓRIO  
DE OUVIDORIA  
2º SEMESTRE 2021**

**50 mil chamadas trabalhando pelo Cliente**



#### ESTE RELATÓRIO ABRANGE AS SEGUINTE 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.
- 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 Auto S.A.

## ESTAMOS CONECTADOS 24 HORAS, 7 DIAS POR SEMANA

 **Fale com a Gent&** [santander.com.br/gente](https://santander.com.br/gente)



APLICATIVO  
SANTANDER



APLICATIVO  
WAY



SANTANDER  
.COM.BR



WHATSAPP  
11 4004 3535

### Central de Atendimento

Consultas, informações e transações:

**4004 3535**

(capitais e regiões metropolitanas)

**0800 702 3535**

(demais localidades)

**0800 723 5007**

(pessoas com deficiência auditiva ou de fala)

Atendimento digital 24h,  
todos os dias.

### SAC

Reclamações, cancelamentos e informações:

**0800 762 7777**

**0800 771 0401**

(pessoas com deficiência auditiva ou de fala)

Atendimento 24h,  
todos os dias.

### Ouvidoria

Se não ficar satisfeito com a solução apresentada:

**0800 726 0322**

**0800 771 0301**

(pessoas com deficiência auditiva ou de fala)

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

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



@SANTANDER\_BR



SANTANDER BRASIL



SANTANDERBRASIL

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>4</b>
	<i>Mensagem da Liderança</i> .....	5
	<i>Principais Indicadores</i> .....	8
<b>2</b>	<b>SANTANDER NO SEMESTRE</b>	<b>9</b>
	<i>Política de Relacionamento com Clientes</i> .....	10
	<i>Cultura de Servir</i> .....	11
	<i>Canais de Atendimento</i> .....	13

<b>3</b>	<b>POR DENTRO DA OUVIDORIA</b>	<b>15</b>
	<i>Nosso Propósito</i> .....	17
	<i>Estratégia de Atendimento</i> .....	18
	<i>Melhoria Contínua</i> .....	21
	<i>Evolução da Governança</i> .....	23
<b>4</b>	<b>INDICADORES E PLANOS DE AÇÃO</b>	<b>25</b>
	<i>Mapa de atendimentos</i> .....	26
	<i>Consumidor.gov</i> .....	27



1

# APRESENTAÇÃO

simples  
Pessoal  
Justo



“ Neste ano o Santander completa 40 anos no Brasil, uma história repleta de crescimento e transformação, e marcada por um valor inegociável para cada um de nossos colaboradores: a busca constante pela excelência do atendimento aos Clientes.

*Trabalhamos todos os dias para oferecer os melhores produtos e serviços financeiros do País – para isso, procuramos em cada oportunidade e interação com nossos Clientes aprender e evoluir nos aspectos mais valorizados por eles, buscando aprimorar sempre.*

*Ao assumir a presidência do Santander, reforço nosso compromisso de investir ainda mais tempo e energia para entregarmos a melhor experiência de atendimento em todos os pontos de contato com os Clientes, em cada um dos nossos canais – as nossas mais de 3 mil lojas em todo o país, ou em nossas plataformas digitais, 24 horas por dia, 7 dias por semana. ”*

MARIO LEÃO  
CEO DO SANTANDER BRASIL



# O CLIENTE NO CENTRO DE TUDO

“ É com muita felicidade e orgulho que ocupo, pela primeira vez, este espaço no Relatório Semestral de Ouvidoria!

Aqui no Santander, costumamos dizer que temos **OBSESSÃO** pelos Clientes. Escutar, acolher e apoiar cada um para oferecer a melhor experiência faz parte do nosso dia a dia.

Junto à equipe da Ouvidoria, quero fazer o que sempre fiz: prezar pelos interesses do Cliente! Tenho convicção que as soluções que buscamos na Ouvidoria são estruturadas visando o melhor para nossos Clientes, articulando e movimentando diferentes áreas do banco.

Com o desafio que assumi no início deste ano, aqui no Santander, como vice-presidente de Recursos Humanos e Diretora da Ouvidoria, e integrando a estrutura de RH à cultura do Banco, podemos reforçar o engajamento de todos os funcionários e oferecer serviços cada vez melhores, mantendo o olhar sempre para o Cliente, que está no centro de tudo.

Costumo dizer que cada ligação feita pelo Cliente para apresentar uma reclamação é um problema de todos nós. Por isso, temos um grande desafio à frente: fazer a Voz do Cliente ecoar cada vez mais forte na nossa Organização e, assim, provocarmos as transformações necessárias.

Esse é um trabalho que não se faz sozinho. Enxergamos nas demais áreas do Banco, nos reguladores e nos próprios Clientes grandes parceiros para aprender e construir junto.

Nossa cultura é servir: todos os dias, onde o Cliente estiver, como o Cliente precisar. E temos uma grande história a escrever! ”

**ELITA ARIAZ**  
VICE-PRESIDENTE  
EXECUTIVA DE RH E  
DIRETORA DA OUVIDORIA





**MONIQUE BERNARDES**  
OUVIDORA SANTANDER BRASIL

# A OUVIDORIA PRESENTE EM CADA UM DE NÓS

“ A Voz do Cliente sempre nos traz ideias valiosas, até mesmo quando surge como um comentário espontâneo e despretenso. Lembro de um episódio exatamente assim, de alguns anos atrás.

Certa vez, atendemos na Ouvidoria um caso bastante complicado. Ao final do processo, que felizmente terminou com o problema solucionado, o Cliente me enviou uma mensagem:

– Todo mundo deveria ser Ouvidoria em um Banco, escreveu, em tom de desabafo.

Aquelas palavras foram muito impactantes para mim. É incrível como, mesmo sem viver por dentro o dia a dia de uma instituição financeira, ele conseguiu tocar exatamente no ponto mais importante do nosso trabalho.

A função primordial da Ouvidoria, afinal, é fortalecer em TODA a organização a cultura de escutar o Cliente e colocá-lo em primeiro lugar. Não por acaso, há dois anos até escrevi, neste mesmo espaço do relatório, que queremos ser um “banco com mais de 40 mil ouvidores”.

Naturalmente, essa não é só uma ideia: para nós, é uma prática permanente. Todos os dias trabalhamos

firme para levar a Voz do Cliente a cada funcionário do Banco. É uma jornada longa, que exige consistência, mas que traz resultados.

Daquela carta para cá, fizemos avanços importantes nesse sentido. Agora, novas evoluções estão chegando. Como está explicado com mais detalhes neste Relatório, o Banco estreou em 2022 uma nova estrutura, na qual o Varejo, área responsável pelo atendimento nas Agências, Canais, Produtos e Serviços, passa a ser liderado pela Vanessa Lobato, que até dezembro era, entre outras funções, diretora da Ouvidoria.

Temos muita confiança de que a disseminação da Voz do Cliente deve ganhar uma “dose de reforço” com a chegada ao coração do negócio de alguém que estava tão ligada a esse trabalho de representar a visão do consumidor.

Ao mesmo tempo, estamos muito animados com a atuação da Elita Ariaz como nossa nova diretora – uma pessoa que tem justamente o perfil de agregar e articular pessoas em torno de grandes objetivos.

E assim avançamos na nossa jornada: dia após dia, a Ouvidoria e a sua função de representar o Cliente ficam mais presentes em cada funcionário que leva no peito a chama do Santander. ”



# PAINEL DE INDICADORES



# 60.534

ATENDIMENTOS



NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2021 TIVEMOS 72 PLANOS DE AÇÃO. E OUTROS 45 SEGUEM EM ANDAMENTO

# 40%

DAS DEMANDAS SÃO RESOLVIDAS DURANTE O CONTATO COM O CLIENTE (IMEDIATO)

# 60%

SÃO RESOLVIDAS EM MÉDIA EM ATÉ 4,7 DIAS

PESQUISA OUVIDORIA (Média Mês)\*

# 3,28

ATENDIMENTO APRESENTADO

# 3,17

SOLUÇÃO APRESENTADA

\*Pesquisa realizada por SMS, com notas de 1 a 5.

4º TRIMESTRE 2021

# RANKING

RANKING BACEN

# 6º LUGAR

RANKING DO SINDEC

# 15º LUGAR

FONTE: <https://sindecnacional.mj.gov.br/home> em 14/01/2022

# TREINAMENTOS

# 1.832 HORAS

TREINAMENTOS REALIZADOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA OUVIDORIA



2

# SANTANDER NO SEMESTRE

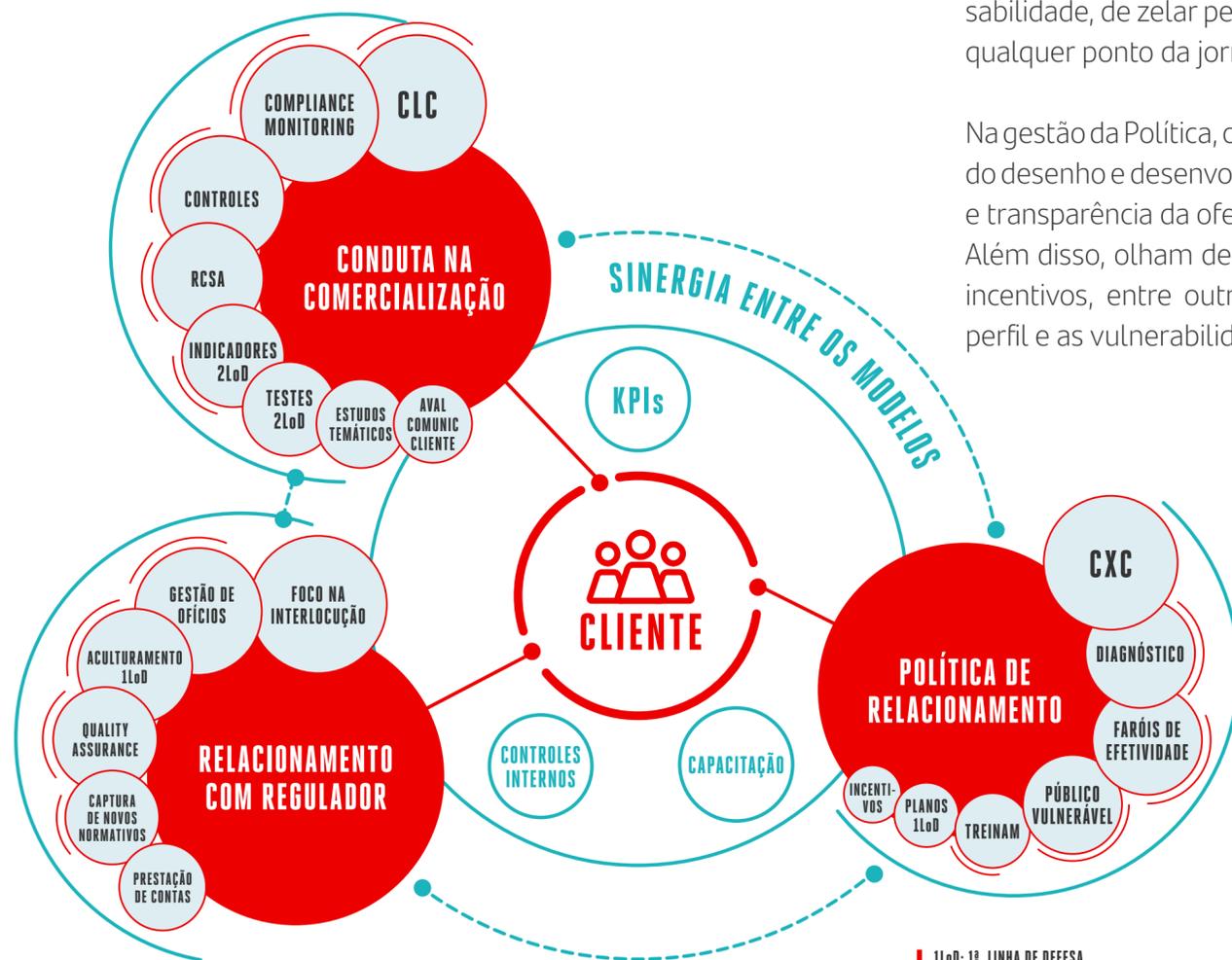
# AVANÇOS NA POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Em 2021, realizamos a transição da gestão da Política de Relacionamento com Clientes para a Diretoria de *Compliance*. Além disso, consolidamos nosso modelo de gestão, que tem o Cliente como grande foco.

Por meio desse modelo de atuação, a equipe responsável busca ter uma visão ponta a ponta (*end-to-end*) do Risco de Conduta e ainda promove a interlocução próxima e constante com as demais linhas de defesa.

Esta evolução reforça o que sempre dizemos: o Cliente está no centro de tudo o que fazemos no Santander. E a Política de Relacionamento tem exatamente essa responsabilidade, de zelar pelo olhar simples, pessoal e justo, em qualquer ponto da jornada dos Clientes.

Na gestão da Política, os responsáveis tratam, por exemplo, do desenho e desenvolvimento de produtos; da adequação e transparência da oferta; e da qualidade do atendimento. Além disso, olham de forma atenta para o treinamento e incentivos, entre outros temas, sempre considerando o perfil e as vulnerabilidades de cada Cliente.



1LoD: 1ª LINHA DE DEFESA  
2LoD: 2ª LINHA DE DEFESA

## PALAVRA DO LÍDER RAMON SANCHEZ



**RAMON SANCHEZ**  
DIRETOR DE COMPLIANCE E POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES E USUÁRIOS

### COMO VOCÊ AVALIA O MOMENTO ATUAL DE GESTÃO DA POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES?

Construímos um modelo de gestão que visa a multidisciplinaridade de debates e iniciativas, assim como responsabilidade e engajamento de todas as linhas de defesa. No último ano, aprimoramos nossa governança e controles. Além disso, elegemos dez pontos de atenção prioritária, ampliando nosso olhar para outras temáticas relacionadas à experiência dos nossos Clientes. Buscamos gerar um ciclo virtuoso a partir desse modelo e é certo que avançamos, mas ainda temos muito por fazer. Possuímos um modelo de acompanhamento promissor e seguiremos nesse caminho.

### O QUE TEM SIDO FEITO EM RELAÇÃO AO TEMA PÚBLICOS VULNERÁVEIS?

Construímos um modelo de identificação baseado nos pilares social, de acessibilidade e de condição financeira. A partir dele, implementamos uma série de ações, com foco em atendimento, adequação da oferta, pós-venda e treinamento, além de disseminar a cultura deste tema entre nossos times. É importante destacar que este assunto foi abraçado pela Alta Direção, por meio do Comitê de Experiência do Cliente. O tema é conduzido internamente em um trabalho impulsionado pela primeira linha, com a modelagem de CRM, governança e controles de *Compliance*, aliado ao engajamento de diversas áreas do Banco.

### O QUE PODEMOS ESPERAR DA POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES PARA 2022?

Nossa expectativa é continuar evoluindo nos controles para a aderência à Política de Relacionamento. Queremos disseminar a cultura e reforçar a responsabilidade das equipes da primeira linha de defesa. Nosso objetivo é assegurar, sempre, a melhor experiência para os nossos Clientes e garantir que os planos de ação para tratamento de cada ponto em evolução sejam amplos e efetivos.



# A CULTURA DE SERVIR

*Ao colocar o Cliente em primeiro lugar, criamos uma cultura que molda toda a nossa organização.*

Tudo o que fazemos tem como ponto de partida o nosso propósito: contribuir para que as pessoas e os negócios prosperem.

Deste desafio, nasce uma cultura de colocar o Cliente sempre em primeiro lugar. É um comportamento coletivo que molda a organização e nos ajuda a entregar produtos e serviços melhores.

Para fortalecer essa cultura, incentivamos nos colaboradores a paixão por servir, com treinamentos, campanhas e iniciativas empoderadas pela liderança.

Uma das formas de reforçarmos a **Cultura de Servir** é pela **Semana Santander** - ação global que envolve colaboradores no Brasil e demais países onde o Banco está presente. Na edição de 2021, em outubro, o tema foi **Alegria de Servir**.



MONIQUE BERNARDES



MARIO LEÃO

## LÍDERES SERVINDO

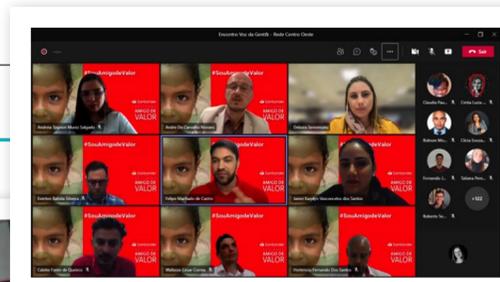
No evento, um dos destaques foi a ação Líderes Servindo, na qual as lideranças deram exemplo ao assumir atividades como atendimento de recepção, estacionamento, restaurante e limpeza geral. O objetivo foi reforçar o papel de todos em servir.



ELITA ARIAZ, AO CENTRO



LUIS GUILHERME BITTENCOURT



## VOZ DA GENTE

Na Semana Santander, também realizamos as reuniões do Voz da Gente, nas quais as equipes se mobilizaram em fóruns sobre temas diversos para melhorar a experiência do Cliente. Em 33 sessões, participaram 11 mil funcionários e foram levantadas cerca de 200 questões sobre o tema.



## DOAÇÃO DE SANGUE

Nossa Cultura de Servir também está presente na campanha Eu dou o Sangue, cujo objetivo é aumentar os estoques dos hemocentros do País. Em 2021, conseguimos doações para salvar mais de 7 mil vidas.

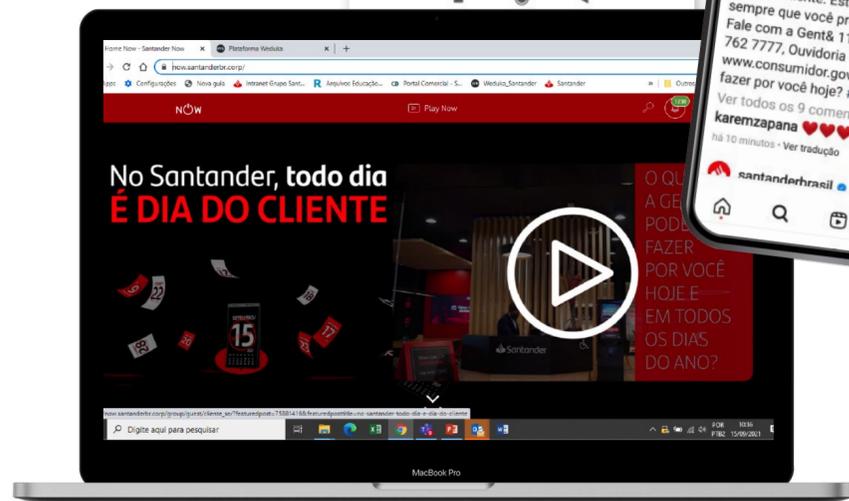


## MOBILIZAÇÃO EM PROL DO PRÓXIMO

Por meio do Programa de Voluntariado Corporativo, incentivamos o engajamento social dos colaboradores. No ano, realizamos 560 ações, com participação de mais de 6 mil funcionários e 5 mil horas doadas para a comunidade.

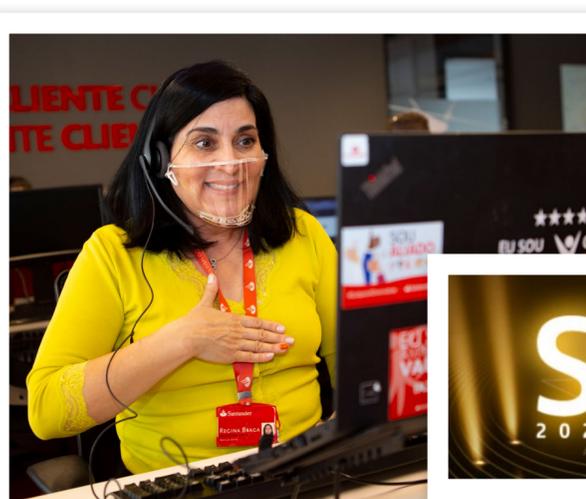


# A CULTURA DE SERVIR



## DIA DO CLIENTE

Fizemos uma grande ação de comunicação nas mídias sociais para celebrar o Dia do Cliente, em 15/09. O objetivo foi destacar que aqui, no Santander, todo dia é dia do Cliente.



## PROGRAMA RECONHECER E STAR

O engajamento dos colaboradores com nossa cultura é valorizada por iniciativas internas como os programas Reconhecer e Star. A funcionária da Ouvidoria Regina Celi se destacou em ambos, com o trabalho de atendimento ao Cliente com Libras (Língua Brasileira de Sinais). Levou o prêmio no Reconhecer e foi finalista no Star.



## TALENTOS DAS ARTES VISUAIS

É um concurso interno com o objetivo de incentivar a criatividade e inovação por meio da produção artística. Nariedja Jhenne, jovem aprendiz da Ouvidoria, foi a vencedora do concurso Talentos das Artes Visuais 2021 e teve seu trabalho exposto no Farol Santander.



## CULTURA DA DOAÇÃO

Realizamos a arrecadação de alimentos não perecíveis, produtos de higiene e livros em bom estado. As doações foram destinadas à Mceys Instituto de Produção Cultural (MIPC). Com a mobilização dos funcionários da Ouvidoria, arrecadamos uma tonelada e meia em alimentos e itens de higiene.



# CANAIS DE ATENDIMENTO

Uma das formas de ser um banco pessoal é oferecer ao Cliente uma variedade de canais de atendimento, para que ele escolha a opção que melhor atende sua necessidade e preferência.

Em outras palavras: agências para quem não dispensa atendimento presencial; telefone para quem prefere atendimento remoto; online para quem vive ligado no mundo digital; e autosserviço para quem quer resolver tudo por conta própria.

No último ano, demos um passo importante nesse sentido: lançamos Gent&, nossa inteligência coletiva em uma plataforma virtual, que está à disposição 24h por dia, 7 dias por semana, no WhatsApp, app Santander e site.

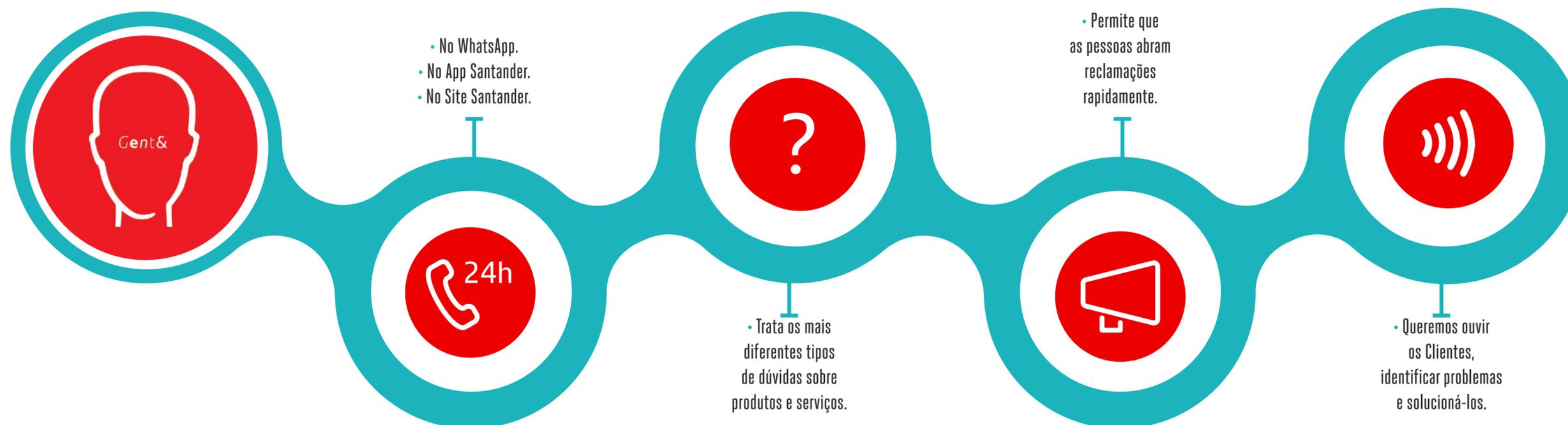
O canal é movido a inteligência artificial e tem a capacidade de tratar os mais diferentes tipos de dúvidas sobre produtos e serviços. O Cliente pode, por exemplo, aumentar limite de cartão, cadastrar chave PIX, se informar sobre renegociação de dívidas e muito mais.

Gent& permite até que as pessoas abram reclamações rapidamente. Essa foi uma ideia que teve a Ouvidoria como principal promotora. Queremos realmente que o Cliente nos procure, para ouvirmos seus problemas e tomarmos providências.

A cada dia, a plataforma ganha mais importância na nossa oferta de canais. Até o fim de 2021, Gent& já havia recebido mais de 168.388 demandas.

**Nossa plataforma de inteligência artificial recebeu mais de 168 mil reclamações em 2021.**

## GENT&, NOSSA INTELIGÊNCIA COLETIVA





## OUTRAS OPÇÕES DE ATENDIMENTO

Embora os canais digitais venham ganhando força, o atendimento telefônico continua sendo de alta relevância para nós e para os Clientes. Conheça nesta página os dois principais canais desse tipo.



### 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.



### 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 a Central de Atendimento 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**





# 3

# POR DENTRO DA OUVIDORIA



“ Como costumo dizer, sou uma profissional apaixonada por Cliente. Por isso, quando surgiu o desafio de liderar a Ouvidoria Santander no segundo semestre de 2020, tive certeza de que seria uma grande experiência. E foi mesmo! Acertamos, erramos, mas nunca nos omitimos. Tenho convicção de que, nessa jornada, fizemos avanços importantes, principalmente no objetivo de disseminar na organização a cultura de escutar e acolher o Cliente. Obrigada a todos que fizeram parte deste trabalho! Em janeiro de 2022, passei o bastão para uma executiva mais do que preparada para a missão: a Elita Ariaz. E então assumi o desafio de ser a líder da Vice-Presidência de Varejo, que engloba todos os canais de relacionamento com o Cliente e a Rede Comercial. Levo para essa nova fase os aprendizados da experiência na Ouvidoria e fico confiante de que faremos uma grande parceria para beneficiar o Cliente! ”

VANESSA LOBATO  
VICE-PRESIDENTE  
EXECUTIVA DO VAREJO





# NOSSO PROPÓSITO



A Ouvidoria tem um papel que é, a um só tempo, importante para a experiência do Cliente e estratégico para a jornada de evolução do Banco.

O primeiro desafio da área é atender cada consumidor de maneira diferenciada e resolver sua demanda de forma ágil e eficaz, que garanta um bom nível de satisfação, mesmo nos casos mais difíceis.

O segundo se dá em nível estrutural: é usar esse conhecimento profundo da visão do Cliente para desencadear melhorias nos serviços do Banco e evitar que as situações críticas se repitam futuramente (veja mais no capítulo de Melhoria Contínua).

A combinação dessas duas frentes de trabalho ajuda o Banco a ser a melhor versão de si mesmo. Ou, em outras palavras, uma versão cada vez mais eficiente e capaz de resolver internamente todas as demandas.

É por isso que dizemos que a Ouvidoria é um **AGENTE TRANSFORMADOR**, que cuida de toda a jornada do Cliente, da prevenção de problemas à solução.

Por fim, também está entre as nossas prioridades manter um relacionamento próximo e construtivo com os órgãos reguladores e o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, contribuindo para o aprimoramento e fortalecimento das relações de consumo.

## Ouvidoria: Um Agente Transformador

### Solucionar os problemas no nível individual

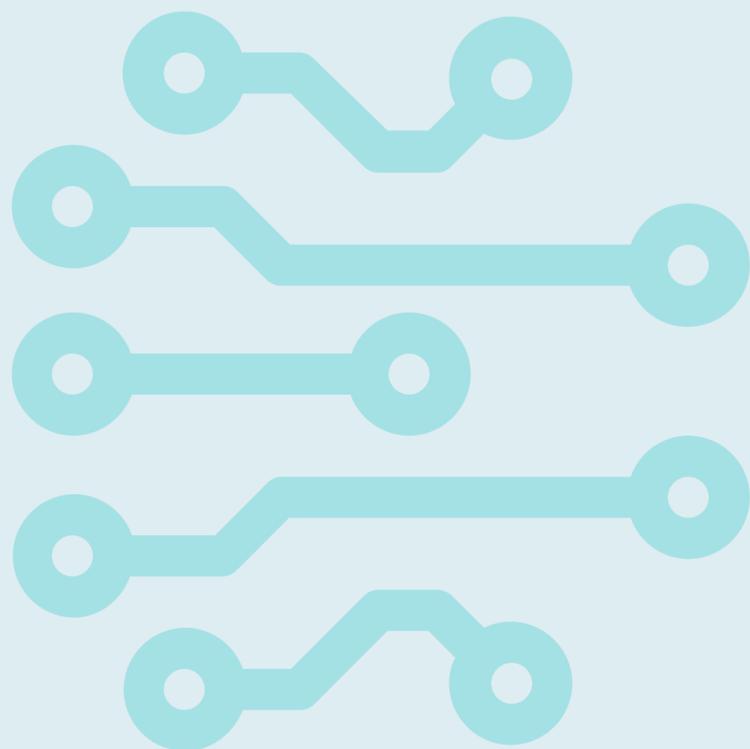
Encontrar processos e metodologias para dar atendimento rápido e eficaz.

### Aprender e transformar

Incorporar os aprendizados do atendimento em um processo mais amplo, para atacar as causas raízes.



# ESTRATÉGIA DE ATENDIMENTO



## Somos uma Ouvidoria:



### FÁCIL DE CONTATAR

Única Ouvidoria com horário de atendimento estendido, disponível inclusive aos sábados. Em breve, com ampliação do atendimento por meio do WhatsApp.



### COM FORMAÇÃO CONTÍNUA

Prezamos pelo desenvolvimento contínuo da nossa equipe, incentivando a capacitação por meio de cursos, workshops, e-learning etc.



### COM AUTONOMIA PARA RESOLVER RÁPIDO

Trabalhamos para atender as demandas dos nossos Clientes de forma rápida e eficaz.



# TREINAMENTO

O programa de capacitação e desenvolvimento das equipes da Ouvidoria se divide em duas frentes: a Academia Santander, que é a nossa universidade corporativa e conta com formações disponíveis para todo o Banco; e iniciativas próprias da Ouvidoria, focadas em temas específicos do dia a dia da área.

As aulas abrangem temas que vão desde os fundamentos do negócio e da operação do Banco até elementos que fazem parte da cultura Santander e dos comportamentos desejados, como a habilidade de se comunicar com uma linguagem simples. Conheça ao lado alguns dos destaques do semestre.

## PRINCIPAIS TREINAMENTOS

- *Lean Six Sigma*
- *Metodologia Ágil*
- *Oficina de Linguagem Simples*
- *Trilha Onboarding Ouvidoria*
- *Gestão de Projetos*
- *Abordagem com o Cliente*
- *Cultura Digital Orientada por Dados*
- *Design Thinking Presencial e Virtual 22H*
- *Banco: Pilares Santander*
- *Política de Relacionamento com Clientes*
- *CPA 20*
- *Cultura Digital: Introdução (Virtual)*



# NOVIDADES NO ATENDIMENTO

A nossa Ouvidoria do Banco Santander tem como principal compromisso com os consumidores a mediação e solução de quaisquer demandas que ingressem em nosso atendimento.

Nas edições anteriores deste relatório, comentamos sobre fluidez de atendimento e nosso processo de como a Ouvidoria retroalimenta a organização na constante evolução de produtos e serviços. Não basta atender e resolver, precisamos ter o compromisso de evitar que erros e problemas se repitam.

Junto com o crescimento, a evolução na Ouvidoria não para nunca. Como fazer a melhor Ouvidoria sem olhar para todos os públicos? Não é possível. Por isso, participamos ativamente, incentivando a melhoria de todos os canais de atendimento, com principal atenção para o **Público Vulnerável**.

Abaixo, nosso resultado da Pesquisa de Satisfação, um dos melhores do mercado, mas pouco para nossa ambição. Nas próximas páginas, você poderá ver os nossos indicadores.

Temos espaço e o desafio para melhorarmos cada vez mais.

## PESQUISA OUVIDORIA (Média Mês)\*

**3,28** ATENDIMENTO  
APRESENTADO

**3,17** SOLUÇÃO  
APRESENTADA

\*Pesquisa realizada por SMS, com notas de 1 a 5.

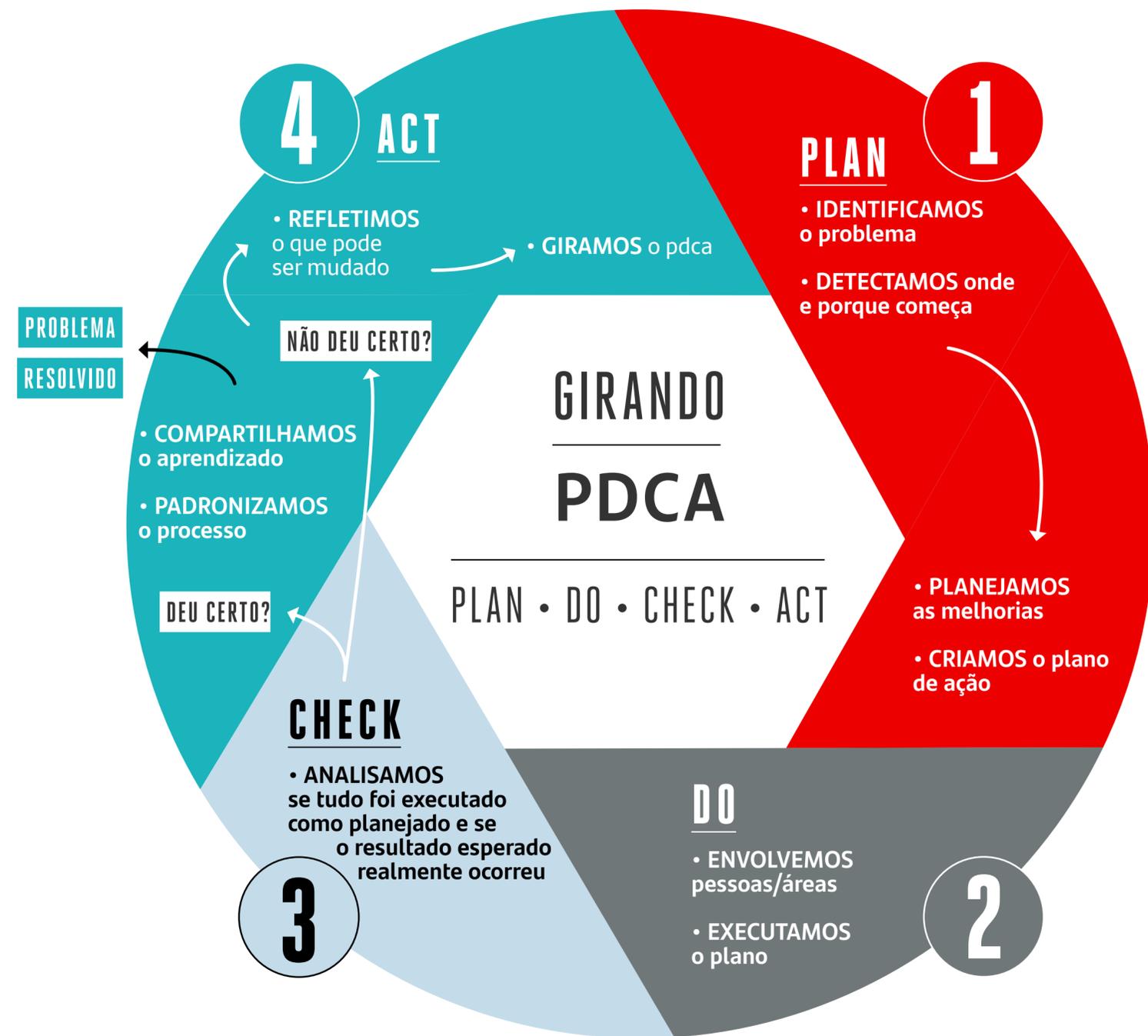


# MELHORIA CONTÍNUA

*Trabalho de Melhoria Contínua ajuda a operação do Banco a ser mais eficiente, com maior satisfação dos Clientes.*

As reclamações indicam oportunidades no atendimento e serviço prestado por nós. A voz de nossos Clientes nos inspira a sermos melhores a cada dia para entregar valor para o pilar central da nossa cultura: o Cliente!

Queremos prestar um atendimento UAU. Como fazemos isso? Com metodologia Lean e Ágil, construímos equipes focadas em identificar oportunidades nas jornadas para trabalhar em parceria com o negócio, na construção de planos de ação e evoluções da entrega dos nossos serviços.





Nós trabalhamos exaustivamente em cada problema e não paramos até resolvê-lo. Por meio de disseminação de nossa cultura, mudança de *mindset* e vestindo a camisa diariamente, inspiramos as pessoas a melhorarem o valor para os nossos consumidores. Isso para nós é melhoria contínua.

A tarefa inicial da melhoria contínua consiste no monitoramento. Neste ponto, temos como parceiro o time de dados, que nos disponibiliza insumos para análise. Escu-

tar com atenção a voz do Cliente é o impulsionador para qualquer tomada de decisão.

Para manter o tema cada vez mais vivo, em novembro de 2021 implantamos a rotina de *Daily*, que consiste em uma reunião rápida que tem como objetivo identificar os principais temas de reclamações para atuação no dia. O monitoramento diário nos possibilita enxergar cenários, identificar desvios, gerar alertas para mobilização do Banco e desenhos de planos de ação.

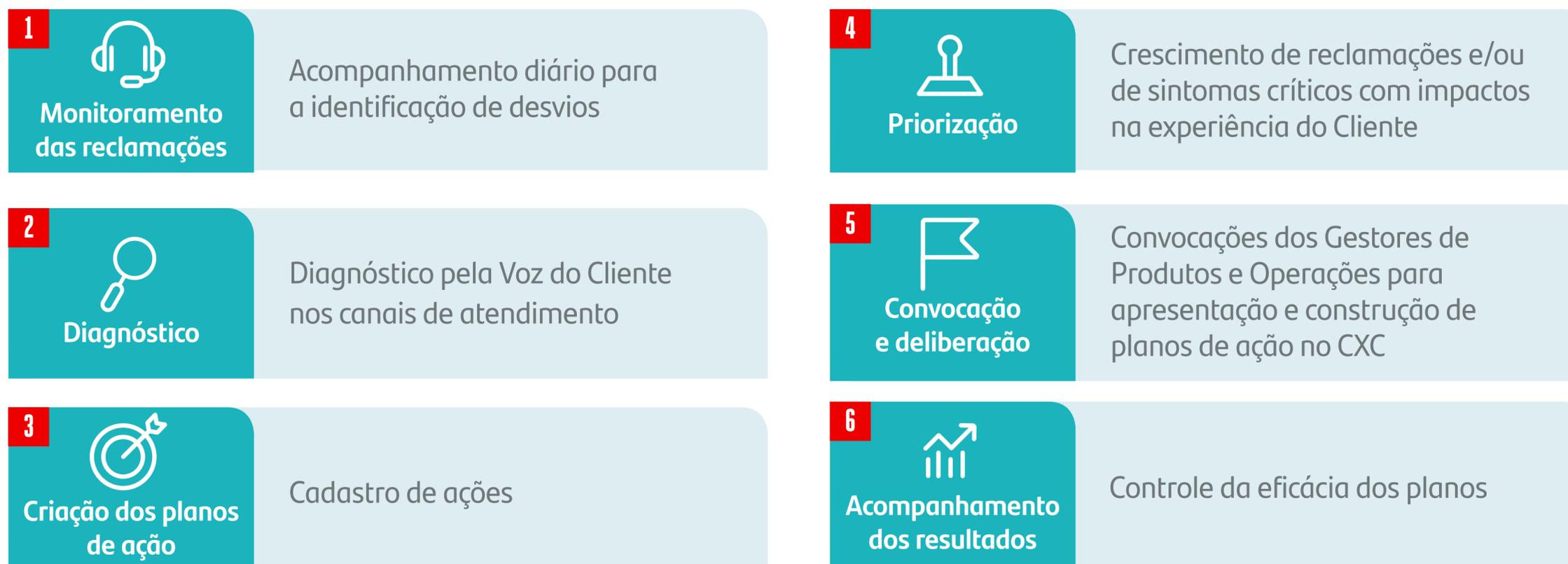
Após os assuntos definidos na *Daily*, o time utiliza a metodologia PDCA com o objetivo de promover a melhoria contínua dos processos, focando na identificação da causa raiz em parceria com as áreas de negócio, e descreve planos de ações para resolução do tema.

Foi a partir desta rotina que conseguimos alertar as áreas de negócios para os temas críticos. Dois tipos de alertas foram criados para que aconteça o direcionamento de forma clara e objetiva. No quadro abaixo um exemplo.

**ALERTA OUVIDORIA:** Consiste em alertas diários baseados nas dispersões observadas pelo monitoramento das reclamações totais, considerando todos os canais, com uma fotografia direcionada aos principais canais de atendimento.

**ALERTA VOZ DO CLIENTE:** Consiste em alertas baseados nas situações pontuais de voz do Cliente em que é identificada alguma falha que pode gerar maiores acionamentos. Estes alertas podem ser recebidos diretamente pelo time do atendimento, assim como outras áreas do banco.

### JORNADA COMPLETA DE MELHORIA CONTÍNUA





# EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA

*A Ouvidoria trabalha sempre em parceria com outras áreas e com a alta liderança. Por meio de fóruns e comitês, faz a Voz do Cliente percorrer toda a organização.*

Levar a Voz do Cliente para toda a nossa Organização é uma responsabilidade e tanto. Afinal, temos mais de 50 mil funcionários atuando em todas as regiões do País e uma ampla plataforma de serviços financeiros, nas mais diferentes áreas.

Isso significa que incontáveis decisões são tomadas todos os dias, da alta liderança até a ponta do atendimento.

E como garantir que a Voz do Cliente esteja presente em todas as decisões? A resposta está no nosso modelo de Governança. Em outras palavras, o caminho para que o Cliente tenha sempre voz ativa dentro do Banco está na forma como nos organizamos. Isso inclui desde o organograma até os processos, fluxos e regras.

A Ouvidoria tem papel fundamental neste modelo. É ela que garante que a Voz do Cliente reverbere em todas as esferas da Organização. E como fazemos isso?

Para começar, a Diretoria de Ouvidoria está ligada à Presidência e conectada à Vice-Presidência Executiva de Recur-

sos Humanos e Cultura. Assim, pode atuar em duas frentes: **estabelece contato direto com a liderança e engaja os funcionários no processo de Melhoria Contínua.**

O fluxo ajuda a incluir a Voz do Cliente na Cultura de todo o Banco. Além disso, a Ouvidoria atua lado a lado com a área responsável pela gestão da Política de Relacionamento com Clientes em fóruns e comitês, reforçando nossa governança.

O Comitê de Experiência do Cliente (CXC) ficou ainda mais fortalecido com a presença da Vanessa Lobato, responsável pela Vice-Presidência de Varejo, Antônio Pardo, da Vice-Presidência de Riscos, Elita Ariaz, da Vice-Presidência de RH&Ouvidoria, Ede Viani, da Vice-Presidência de Tecnologia e Operações, Alessandro Tomao, da Vice-Presidência de Assuntos Jurídicos e Corporativos do Jurídico, Ramon Sanchez, diretor de Compliance e Política de Relacionamento com Clientes e Usuários.

Já no Comitê Local de Comercialização (CLC) discutimos temas importantes, como por exemplo: novos produtos a



serem lançados; temas que estão com alta variação, ou que podem gerar grande impacto ao nosso Cliente. Avaliamos se atende realmente as expectativas e, caso contrário, temos poder de veto. A ideia é utilizar todas as frentes para mantermos o Cliente no centro de nossas decisões.

Em complemento, temos aprofundado o trabalho conjunto da Ouvidoria e da Rede Comercial, para difundir boas práticas no atendimento. Por meio de eventos, campanhas e outras iniciativas, estamos levando o trabalho da Ouvidoria para além dos órgãos de governança.

**A OUVIDORIA TEM PARTICIPAÇÃO PRIORITÁRIA EM DIVERSOS FÓRUNS E COMITÊS ESTRATÉGICOS PARA O NEGÓCIO. CONHEÇA ALGUNS DELES:**

**COMITÊ DE POLÍTICA DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES E RISCOS:**

*Realizamos encontro semanal para definir a alocação dos planos de Política, Ouvidoria e Riscos, interligando as ações apresentadas no Comitê Experiência do Cliente (CXC).*

**FÓRUM DE RECLAMAÇÕES:**

*Reportamos mensalmente nossos indicadores e planos de ação neste fórum, que conta com a participação do CEO e comitê executivo do Banco.*

**FÓRUM DE OUVIDORIA:**

*Com base nas reclamações recebidas e no acompanhamento do nosso Mapa de Calor, realizamos um diagnóstico e apresentamos uma análise para as áreas de negócio, com recomendações de novos planos de melhoria.*

**COMITÊ DE AUDITORIA:**

*A cada trimestre, apresentamos aqui as ações de melhoria no tema de reclamações, bem como a evolução de indicadores.*

**COMITÊ DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE (CXC):**

*Semanalmente, nos reunimos com várias áreas do Banco neste comitê para tratar de temas que geraram reclamações e discutir a melhoria de produtos e serviços. Os planos de ação apresentados têm sua efetividade acompanhada e inserida no modelo de Riscos Operacionais.*

**COMITÊ LOCAL DE COMERCIALIZAÇÃO (CLC):**

*Emitimos aqui nosso parecer sobre produtos e serviços, com poder de veto para garantir que novas ofertas sejam adequadas ao Cliente. As reuniões são semanais e sob demanda, com a liderança da área de Compliance e a participação do Jurídico, Marketing, Riscos e Varejo.*





4

# INDICADORES E PLANOS DE AÇÃO





# RAIO-X DO ATENDIMENTO

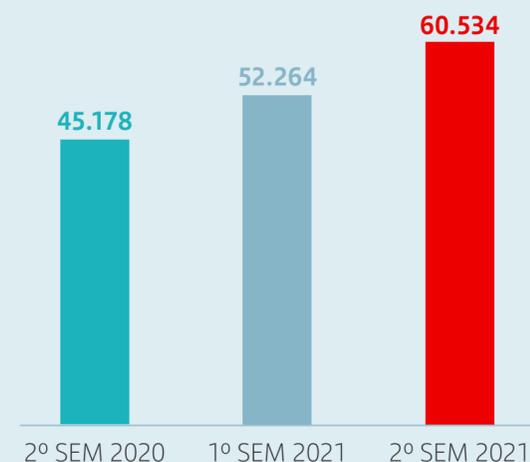
Considerando tanto os canais internos como externos, nossa Ouvidoria registrou 36.946 atendimentos no segundo semestre de 2021. No comparativo com o mesmo período do ano anterior, isso representou um aumento de 26%.

Apesar do crescimento do volume, ao abrirmos por canal de atendimento, identificamos que o principal crescimento foi na Ouvidoria Atendimento, o que retrata nossa estratégia de maior captura pelo canal. O aumento indica maior nível de confiança do consumidor.

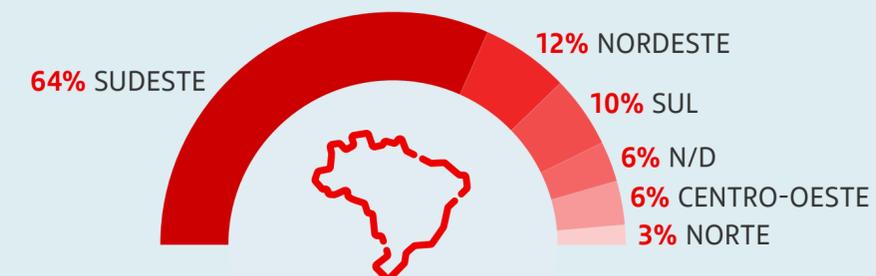
Veja abaixo os principais motivos de reclamação e confira ao lado a distribuição das demandas da Ouvidoria, divididas por região e canal de entrada, com o respectivo histórico consolidado.

## DISTRIBUIÇÃO DA DEMANDA DA OUVIDORIA SANTANDER

VOLUME DE ATENDIMENTO CONSOLIDADO (OUVIDORIA E BACEN)



DISTRIBUIÇÃO POR REGIÃO

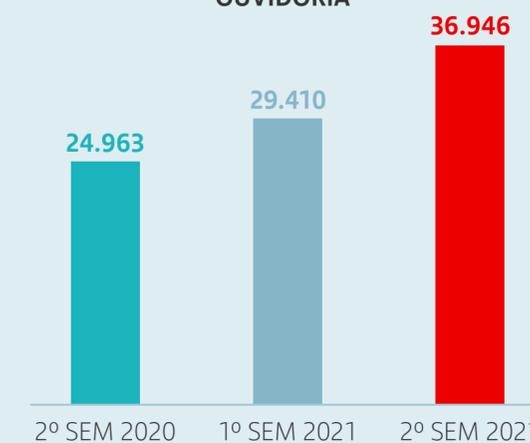


VOLUME DE ATENDIMENTO POR CANAL

BACEN



OUVIDORIA



# CONSUMIDOR.GOV

O Consumidor.gov é um canal público e gratuito, que permite a interlocução entre o consumidor e empresa para resolução de conflitos.

No segundo semestre de 2021, foram realizados 29.015 atendimentos neste serviço. Os principais produtos que aparecem neste canal são cartões e empréstimos.

## NOVA ESTRUTURA



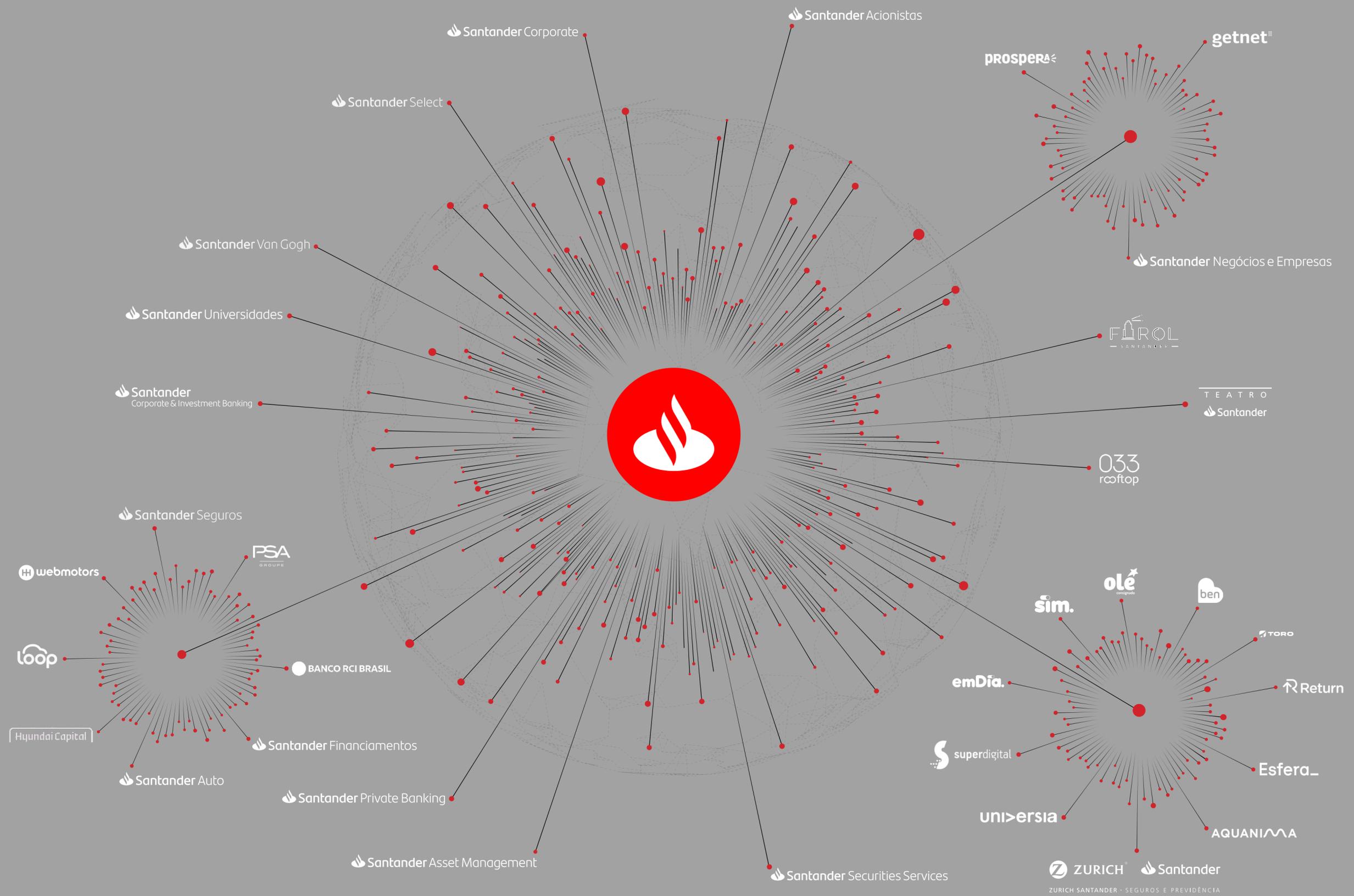
Em cumprimento à circular SUSEP nº 613/2020, as reclamações de consumidores antes tratadas pela SUSEP passaram para a plataforma Consumidor.Gov.

## INDICADORES DE EFICIÊNCIA NO ATENDIMENTO<sup>1</sup>

	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Índice de Resposta (De 0 a 10)	9,2	8,9	7,9	8,1	8,6	9,6
Índice de Satisfação (De 1 a 5)	2,8	2,5	2,5	2,5	2,4	2,3
Índice de Solução	99,9%	99,8%	100,0%	99,8%	100,0%	100,0%

<sup>1</sup> ANO BASE 2021





Santander Corporate

Santander Acionistas

Santander Select

prospera

getnet

Santander Van Gogh

Santander Negocios e Empresas

Santander Universidades

FIROL

Santander  
Corporate & Investment Banking

TEATRO  
Santander

033  
rooftop

Santander Seguros

webmotors

PSA  
GROUPE

loop

BANCO RCI BRASIL

Hyundai Capital

Santander Auto

Santander Financiamentos

Santander Private Banking

Santander Asset Management

Santander Securities Services

sim.

ole

ben

emDia

TORO

Return

superdigital

Esfera

universia

AQUANIWA

ZURICH  
Santander  
ZURICH SANTANDER - SEGUROS E PREVIDENCIA



**Simples. Pessoal. Justo.**