
Como fortalecer a cultura de excelência junto aos colaboradores nas empresas



Elaborado pelo
Grupo de Estudo Pessoas do IBHE

Publicado em Fevereiro, 2023



instituto brasileiro
de hospitalidade
empresarial

Índice

Introdução	03
Objetivo do Estudo	03
Diversidade e Inclusão de Pessoas	03
Comunicação Eficaz	08
Fortalecimento da Cultura de Excelência no Atendimento junto aos Colaboradores	09
Conclusão	11
Referências Bibliográficas	12
Sobre o IBHE e o Grupo de Estudo Pessoas	13
Participantes do Grupo de Estudo – Pessoas	14

Introdução

Os encontros formados de muita troca de experiências e conteúdo entre profissionais do mercado de forma colaborativa, não podem servir apenas para uso de seus participantes.

O IBHE acredita que conhecimento tem que ser compartilhado entre muitos e a privacidade das empresas deve ser preservada.

Nesta ótica, transformamos os temas trabalhados a cada ano, em artigos, estudos e pesquisas para uso de todos, certos que irão agregar muito para quem os consulta.

Esse material é um pequeno legado para estimular um olhar humanizado, integral e estratégico no mundo das organizações.

Neste artigo, trazemos as discussões do Grupo sobre práticas para promover um ambiente mais hospitaleiro junto aos colaboradores. Com este foco, tivemos os temas:

- Diversidade e Inclusão de Pessoas
- Comunicação Eficaz
- Excelência no Atendimento junto aos Colaboradores

Objetivo do Estudo

Trazer subsídios de como fortalecer a cultura de excelência junto aos colaboradores.

1. Diversidade e Inclusão de Pessoas

Para este tema tivemos apresentação de uma empresa do Segmento Seguros.

Mais do que ser uma empresa referência no mercado segurador, desde sua chegada ao Brasil em 1992, a MAPFRE se preocupa em cuidar de todas as pessoas – clientes, colaboradores, parceiros e sociedade – para crescer de forma sustentável.



A diversidade na MAPFRE é uma diretriz global e está inserida na estratégia, inclusive há um slogan que diz: - “Diversos Somos Únicos”.

Na Área de Recursos Humanos, há gestão e equipe específica para garantir que não ocorra diferenciação por gênero, idade, raça, religião, orientação sexual ou deficiência. A empresa acredita que diferentes perfis de pessoas contribuem diretamente para o alcance de bons resultados e crescimento.

Esta estratégia parte da ideia de que a diversidade, a inclusão e a equidade são uma oportunidade para o crescimento sustentável. A capacidade de impacto positivo e de transformação na sociedade que as grandes empresas têm, é muito relevante, há consciência da responsabilidade que isso acarreta.

Na empresa, existem metas atreladas à diversidade, como, por exemplo, a quantidade de mulheres que precisam estar em cargos de direção. Como formalização desse compromisso, foi criado o Comitê de Gênero e assinado o Pacto Global com a ONU Mulheres.



A MAPFRE busca constantemente promover a igualdade de oportunidades e garantir um ambiente acessível, para que o profissional com deficiência tenha as condições necessárias a seu bom desempenho, desenvolva sua carreira e cresça junto com a empresa.

As organizações possuem um papel social muito importante que é garantir oportunidades para todos.

A MAPFRE fez uma ação muito interessante: colocou os colaboradores mais jovens e os de maior idade para conversarem sobre o ambiente corporativo da empresa. Essa experiência foi muito bacana, trouxe uma desconstrução até para os produtos que a empresa oferece. Para uma das duplas, o Diretor perguntou o porquê dos jovens não comprarem seguro de vida, e a resposta da jovem, foi que ela tem 18 anos e que nunca pensou em morrer.

O Diretor compartilhou, depois, que precisou ouvir essa resposta sincera para repensar produtos, o que gerou uma discussão interna de como levar esses seguros para as pessoas mais jovens.

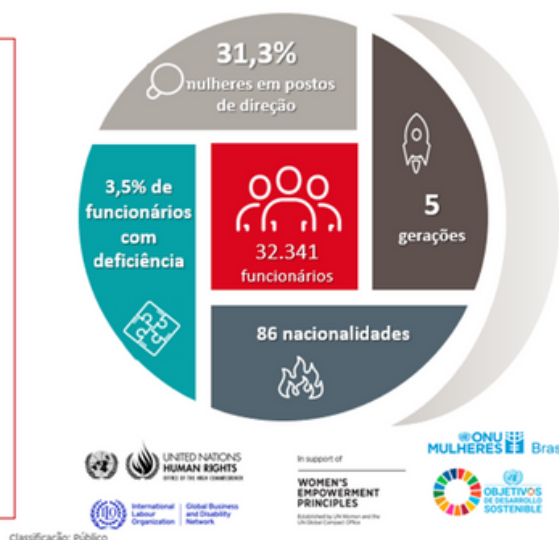
Outro projeto bem-sucedido é “Senior+”, que contrata profissionais com mais de 50 anos para a sua unidade no interior de São Paulo.



A Diversidade da MAPFRE Seguros



*Dados de 2021



Benefícios da Diversidade

- Reconhecimento e aproveitamento de todo o talento disponível;
- Atração e fidelização do talento;
- Incremento da satisfação, do compromisso, da motivação e da produtividade.
- Incremento da criatividade e da capacidade de inovação, que possibilita o acesso a novos mercados e uma melhor adaptação em ambientes diferentes, o que resulta em vantagem competitiva;
- Redução do absenteísmo e da rotatividade indesejada, fatores que geram custos para a empresa;
- Melhoria da comunicação e da integração dos colaboradores;
- Melhoria da imagem da marca e da reputação corporativa, o que favorece a fidelização, a atração de clientes e investidores;
- Incremento do valor social da companhia.

Outro Estudo de caso

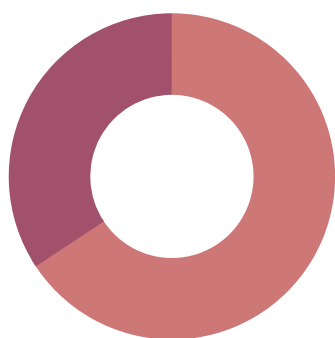
Outro case apresentado nas reuniões sobre este assunto, foi o da convidada, Janaína Guiotti, CEO da Odoná, uma empresa aceleradora de carreira voltada para diversos nichos de pessoas pertencentes à grupos sub-representados, tais como pessoas negras, indígenas, que se identificam com o gênero feminino, com deficiência, que residem em regiões periféricas e pessoas LGBTQIA+.

A empresa é pioneira como plataforma de recrutamento de diversidade do Brasil.

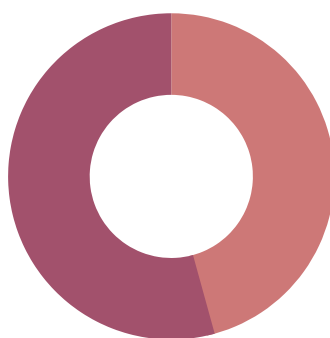
Ela compartilhou que há apenas 37,1% de mulheres em cargos de alta direção. Acrescentou que existem 20% de pessoas com alguma deficiência e apenas 1% trabalha formalmente, sendo que 90% das pessoas transexuais possuem como trabalho a prostituição, por não serem incluídas no mercado de trabalho formal.



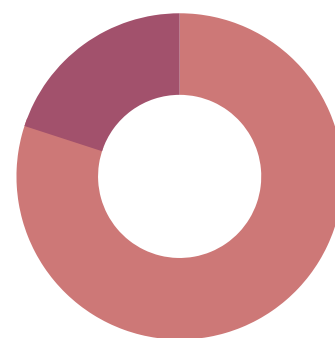
Outro dado compartilhado foi o salário de pessoas negras: elas recebem, em média, 45% menos do que pessoas brancas e quando se trata de mulheres negras, o salário é 70% menor que o recebido por mulheres brancas.



De modo geral, as mulheres representam apenas **34,3% da força de trabalho** no Brasil
(2019, IBGE)



38% das empresas demonstram restrições quanto à contratação de pessoas LGBTQIA+
(2020, Demitindo Preconceitos - Santa Casa)



Mais de 20% da população têm algum tipo de deficiência. **Porém, apenas 1% dos trabalhos formais no Brasil é ocupado por PCDs**
(2020, Demitindo Preconceitos - Santa Casa)



Pessoas com deficiência



Étnico - Racial



LGBTQIA+



Gênero

A empresa trabalha na capacitação dos candidatos de diferentes grupos, com duração de 12 sessões de uma hora. No momento, eles são direcionadas para as áreas de Tecnologia, Marketing, Design e Comunicação.

Ela considera que, quanto mais diversidade houver no ambiente, mais inovação e engajamento terá a empresa, são estas pessoas diferentes que trazem novas ideias e contribuem com a desconstrução do preconceito.

Janaina comentou que o profissional mais difícil de empregabilidade no mercado são pessoas surdas, eles não entendem o português, somente libras. É importante que um profissional do RH tenha o cuidado de aprender a linguagem de sinais.

As discussões a respeito de diversidade e inclusão foram agregadoras para os participantes do Grupo de Estudo. Há diversas ações sendo realizadas nos pilares da diversidade, mas há espaço para o mercado avançar ainda mais.

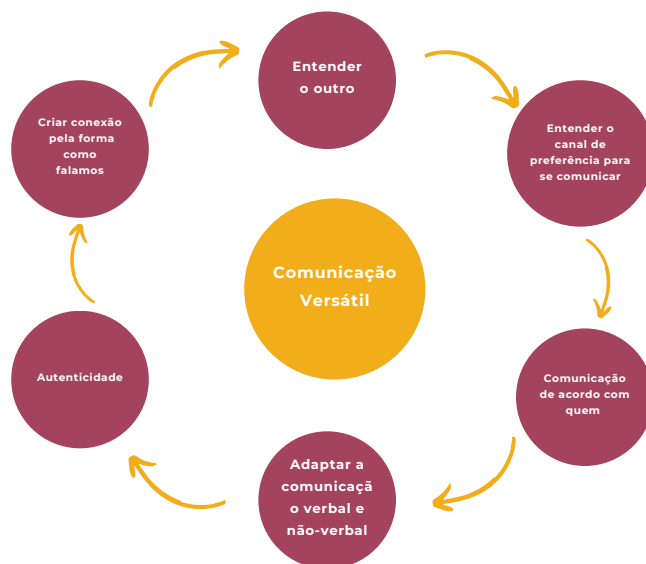
2. Comunicação Eficaz

Este tema sobre comunicação foi incluído na pauta das reuniões como um item relevante no relacionamento interno da empresa e também para ajudar no atendimento pelos seus canais de comunicação.

O tema foi apresentado por duas profissionais do segmento de logística portuária, participantes do Grupo.

A comunicação eficaz é a expressão de pensamentos, sentimentos e opiniões de forma que os outros entendam facilmente. Tudo de maneira direta, mas respeitosa, sem deixar de lado as emoções de quem escuta.

A comunicação versátil é a capacidade de adaptação ao estilo de comunicação dos outros, onde cada um tem qualidades únicas. Ela aumenta a eficácia no relacionamento, diminui mal-entendidos e aumenta a produtividade.



Escuta Ativa

Em uma comunicação eficaz é preciso que haja perfeita troca de informações. Por isso, ouvir é tão importante quanto saber falar.

Escutar ativamente é ouvir com todos os sentidos, além de dar atenção plena ao ouvinte e ao conteúdo falado.



Linguagem Corporal

Algumas dicas que podem ajudar nesta forma de linguagem:

- Mantenha contato visual para transmitir confiança;
- Demonstre que está genuinamente ouvindo a outra pessoa;
- Atente-se à postura quando estiver em pé ou sentado, mesmo virtualmente;

- Sorria quando desejar demonstrar bons sentimentos;
- Pratique um aperto de mão firme - nem forte e tampouco frouxo;
- Vista-se de forma adequada para a ocasião.

Linguagem Escrita

Para que uma comunicação seja eficaz, independentemente de ser falada ou escrita, é imprescindível usar as palavras certas em frases concisas com princípio, meio e fim.

No mundo corporativo, falar e escrever bem demonstra competência e preparação. Mais do que dominar um segundo idioma, é crucial dominar a própria língua.



Comunicação eficaz gera bons resultados de NPS

Em uma empresa do segmento de Logística Portuária, eles perceberam mudanças no indicador NPS (Net Promoter Score) depois que fizeram treinamentos sobre a comunicação eficaz. Os atritos gerados por falhas de comunicação foram reduzidos e os clientes recorrentes passaram a receber tratativas qualificadas, o que gerou queda nas reclamações.

Vale lembrar que a comunicação eficaz é uma competência individual diferenciada e um atributo de valor agregado à empresa.

3. Fortalecimento da Cultura de Excelência no Atendimento junto aos Colaboradores

Para este tema, tivemos o estudo de caso de uma empresa do segmento Seguros.

Em 2018, a empresa passou por uma transição vinculada a como levar a satisfação a 100% dos clientes. Para isto, houve um grande movimento de todas as áreas para engajamento. Eles começaram a fazer pequenos ajustes, sendo a ação de maior impacto foi o cuidado no acolher cada cliente.

Por serem uma empresa de Seguros, ela atende a muitos cenários sensíveis e complexos, notaram que precisavam dar mais atenção à forma como se expressavam. Em um primeiro momento, passaram a escutar mais e mudar o tom de voz ao invés de pedir vários dados “burocráticos”, como solicitar seu CPF.

Elegeram pequenas expressões a serem utilizadas durante o atendimento, o que fez toda diferença. Essa pequena mudança deixou o atendimento mais humanizado e informal.

Essa iniciativa partiu da Diretoria e engajou toda a empresa. Para dar suporte no início do projeto, foi contratada uma consultoria externa.



Atualmente, há uma definição clara a respeito do perfil do profissional de atendimento e quais são as habilidades necessárias para garantir uma atuação com um olhar mais cuidadoso.

Nos casos de solicitação de SAF - Serviço de Auxílio Funeral -, por exemplo, o atendente usa a expressão “sinto muito pela sua perda”, o que contribui diretamente para o acolhimento em um momento de muita dor para os envolvidos.

Os participantes do Grupo de Estudo refletiram sobre a necessidade de fazer muitas perguntas sobre os dados do cliente, isto acaba dificultando o processo e cria uma barreira na comunicação.

Já no segmento Eletroeletrônico, para fortalecer a cultura de excelência, foi realizado um trabalho de unificação de manuais e orientações, a fim de facilitar a consulta e a comunicação.

Outra ação que gerou grande impacto e engajamento, foi a criação de uma premiação mensal para os melhores profissionais no atendimento. A área de Recursos Humanos foi envolvida, mas se orgulha que a iniciativa partiu do SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente.

Estudo de Caso MAPFRE Seguros

As profissionais convidadas da empresa de Seguros, apresentaram o modelo de atendimento chamado “Jeito MAPFRE de Atender”. Ele foi desenhado pensando na experiência que a empresa deseja entregar aos seus clientes, uma vez que cada contato é uma oportunidade única de encantar!

Os colaboradores possuem a missão de oferecer aos clientes uma percepção positiva e otimista a respeito da marca.

Muito mais que um modelo de atendimento o “Jeito MAPFRE de Atender” traduz a missão de cuidar de pessoas e faz uma analogia com os cinco sentidos.





Buscar enxergar do todo ao detalhe. Estimular o cliente a ter uma boa visão da empresa e, principalmente, enxergar como os clientes querem ser vistos e percebidos.

Ouvir é extremamente necessário, estar atento ao que o cliente diz faz uma grande diferença no atendimento. Sempre devemos escutar o cliente com interesse genuíno. A Ouvidoria é de suma importância e precisa ter esse sentido aguçado, para garantir mudança na forma como o cliente vai se sentir.



Quando comemos algo saboroso, ficamos satisfeitos. É a mesma coisa com o atendimento: as expectativas do cliente precisam ser satisfeitas.

Acolher o problema do cliente, mesmo que não seja sua responsabilidade e resolvê-lo, é uma habilidade que remete ao tato.



Manter o ambiente limpo e acolhedor. Usar técnicas de respiração para relaxar e estar 100% nas interações com os clientes.

4. Conclusões

Nas discussões com o Grupo, ficou claro que a diversidade, a inclusão e a equidade são uma oportunidade para o crescimento sustentável e fortalecem a cultura de excelência. Pontos de vista e opiniões diversas permitem a ampliação da visão estratégica, além de minimizar e evitar possíveis falhas.

A discussão sobre a Comunicação Eficaz trouxe o quão estratégico é saber se comunicar e o quanto materializa as competências individuais, favorecendo a aproximação entre as pessoas e ajudando a manter boas relações.

Quando observamos o estudo de caso da MAPFRE, em uma analogia aos nossos cinco sentidos, fica evidenciado o quanto que o atendimento impacta na percepção de marca das empresas e deve fazer parte relevante de sua cultura.

A cultura organizacional é constituída por valores compartilhados pelos funcionários e isso faz com que a empresa seja única frente a uma gama de concorrentes.

A escolha por perfis complementares, o foco na comunicação eficaz e o estabelecimento de um padrão de como atender seus clientes, são ações estratégicas que geram um diferencial competitivo e o fortalecimento da cultura empresarial.

Referências Bibliográficas

1. **A importância do domínio do português no mercado de trabalho.** Belo Digital, São Paulo, 01 de Jul de 2015. Disponível em: <<https://www.belodigital.com/belo-digital/a-importancia-do-dominio-do-portugues-no-mercado-de-trabalho/>>. Acessado em: 03 de Out de 2022.

2. CAMPOS, Maryelle Teixeira. **O papel da comunicação eficaz no desenvolvimento das empresas.** LinkedIn, São Paulo, 02 de Set de 2021. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-papel-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-eficaz-desenvolvimento-das-empresas-campos/?originalSubdomain=pt>>. Acessado em: 03 de Out de 2022.

3. **Comunicação assertiva: o que é, importância e dicas para colocar em prática.** Resultados Digitais, São Paulo, 11 de jul de 2020. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/marketing/comunicacao-assertiva/>>. Acessado em 03 Out de 2022.

4. **Linguagem corporal: o que é, importância, tipos e exemplos.** Blog FIA, São Paulo, 25 de Out de 2021. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/linguagem-corporal/>> . Acessado em: 03 de Out de 2022.

5. MATSUMOTO, Keith. **Comunicação não é o que você diz, é o que os outros entendem.** Administradores.com, São Paulo, 27 de Jun de 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/comunicacao-nao-e-o-que-voce-diz-e-o-que-os-outros-entendem>>. Acessado em: 03 de Out de 2022.

6. **Pilares que influenciam uma boa comunicação.** São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://cursos.escolaeducacao.com.br/artigo/pilares-que-influenciam-uma-boacomunica-o>>. Acessado em 03 Out de 2022.

Sobre o IBHE e o Grupo de Estudo Pessoas

O IBHE - Instituto Brasileiro de Hospitalidade Empresarial - nasceu com o propósito de promover a cultura da hospitalidade no mundo empresarial, como um meio de aproximar pessoas na busca da sustentabilidade das relações e perpetuação de negócios.

Disseminamos nosso propósito por meio de nossos Eventos, Treinamentos, Grupos de Estudo, Visitas de Destaque, Mini Meetings, Workshops exclusivos, com nosso jeito de cuidar e receber.

Um de nossos Grupos de Estudo, o de Pessoas, nasceu em 2013 e tem como objetivo discutir, vivenciar e desenvolver a hospitalidade com foco nas pessoas, trabalhando principalmente o relacionamento interno numa organização, seus talentos e necessidades, sendo seu foco: Cultura (valores), Comunicação (interna, externa, imagem), Educação (treinamento, formação, carreira), Fatores para Retenção e Engajamento de Equipe entre os profissionais e empresas.

Este Grupo é formado profissionais de segmentos diversos, com grau de maturidade e expertise variados das Áreas de RH, Relacionamento com o Cliente, Operações, Ouvidoria, Customer Experience.

Este material é resultado de parte das discussões mensais virtuais deste Grupo de Estudo durante o ano de 2022.

Nosso agradecimento especial à Coordenadora do Grupo, **Claudia Pires Rodrigues Wharton**, da MAPFRE Seguros, pela energia e brilhante liderança na condução deste trabalho.

Beatriz Cullen
Diretora IBHE

Participantes do Grupo de Estudo – Pessoas



Magali Santos | Experiência do Cliente



Nilvania Ramos Gomes | Hotelaria



Adriana Bacchin Pelissari | Educação Continuada



Claudia Wharton | Ouvidoria
Pamela da Silva Sousa | Ouvidoria
Robson Luis Del Bianco da Cruz | Ouvidoria



Jusiani Porfirio | Atendimento



Deise Fioravante | Atendimento
Maria Angélica Pereira | Relacionamento



Janice Oliveira Correia | Customer Experience



Elenice Tomé | Recursos Humanos



Carla Gonçalves | Capital Humanos

Agradecimento especial às profissionais convidadas

- Ednea Andrade – MAPFRE Seguros
- Janaina Guiotti - CEO da Odoná
- Janaína Gusman – MAPFRE Seguros