



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE "AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO (CALL CENTER / CONTACT CENTER / HELP DESK / SAC / TELEMARKETING)"

Coordenação	Gerenciadora
ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto Presidente: Efraim Kapulski ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente Presidente: Roberto Meir ABT – Associação Brasileira de Telesserviços Presidente: Jarbas Nogueira	IdEQ Diretoria: Cesar Ken Mori

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

22 de julho de 2005 – emissão inicial

- Primeira emissão feita pelo Instituto Totum para aprovação do Grupo Minerva.

03 de agosto de 2005 – revisão 1

- Alterações em função da revisão do Grupo Minerva.

10 de setembro de 2005 – revisão 2

- Alterações em função da revisão da Norma de Maturidade.

07 de dezembro de 2005 – revisão 3

- Alterações gerais completas em função da revisão da Norma de Maturidade e revisão no método de avaliação.

07 de julho de 2006 – revisão 4

- Geral – alteração do logotipo da ABT e eliminada a denominação "COM CLIENTES E CONSUMIDORES" do título deste documento.

29 de junho de 2007 – revisão 5

- Atualização da presidência da Associação Brasileira de Telesserviços.

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

ÍNDICE

0. Introdução	3
1. Objetivo e Aplicação	5
2. Definições	6
3. Visão Geral do Guia	7
3.1. Modelos de Avaliação	7
3.2. O Modelo de Maturidade de Gestão	8
4. Método de Avaliação dos Níveis de Maturidade de Gestão e Lista de Verificação	9
4.0.1 Conceitos para o método de avaliação	9
4.0.2 Metodologia de avaliação	9
4.1. Gestão Estratégica	15
4.1.1. Avaliação Global do Desempenho	12
4.1.2. Requisitos de Posicionamento Estratégico	13
4.1.3. Planejamento Estratégico.....	14
4.2. Gestão de Processos.....	15
4.2.1. Especificação ou Contratação do Serviço.....	15
4.2.2. Implantação do Serviço	16
4.2.3. Controle Operacional	17
4.2.4. Controle Gerencial	18
4.2.5. Segurança da Informação	20
4.2.6. Manutenção da infra-estrutura física.....	20
4.2.7. Indicadores de desempenho de Processos	21
4.3. Gestão de Pessoas	22
4.3.1. Recrutamento, Seleção e Contratação.....	22
4.3.2. Treinamento	23
4.3.3. Acompanhamento do desempenho	24
4.3.4. Motivação e Reconhecimento	25
4.3.5. Ambiente de Trabalho.....	26
4.3.6. Indicadores de desempenho de Pessoas	27
4.4. Gestão de Tecnologia	28
4.4.1. Definição/Contratação do Serviço	28
4.4.2. Implantação.....	29
4.4.3. Controle Operacional	30
4.4.4. Segurança das Informações	31
4.4.5. Manutenção	32
4.4.6. Indicadores de desempenho de Tecnologia da Informação	33
5. Exemplo de Resultado de Avaliação	34
5.1. Perfil de Maturidade de Gestão	34

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

0. Introdução

Este Guia de Avaliação da Norma de Auto-Regulamentação do Setor de relacionamento com Clientes, Consumidores e Empresas é uma iniciativa das três entidades representantes do mercado de Relacionamento com Clientes e Consumidores no país - ABEMD, ABRAREC e ABT, que identificaram a necessidade de melhor explicitar como a Norma deve ser utilizada para fins de avaliação da Maturidade de Gestão das Centrais de Relacionamento.

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

1. Objetivo e Aplicação

Este Guia fornece orientação sobre a utilização da Norma de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento para fins de avaliação e definição do Perfil de Maturidade de Gestão. É intenção que este Guia se aplique às seguintes situações:

- a) Centrais de Relacionamento prestadoras de serviço que desejam avaliar o nível de adequação e conformidade de suas atividades com relação a padrões reconhecidos nacionalmente no segmento, com o objetivo de melhorar a gestão, aumentar a satisfação dos contratantes e demonstrar seu nível de maturidade para futuros clientes contratantes, em negociações comerciais. Essa avaliação pode ser feita pela própria Central de Relacionamento ou por terceiros em nome dela.
- b) Centrais de Relacionamento próprias que desejam avaliar o nível de adequação e conformidade de suas atividades com relação a padrões reconhecidos nacionalmente no segmento, com objetivo de melhorar a gestão e aumentar a satisfação das unidades organizacionais contratantes do serviço. Essa avaliação pode ser feita pela própria Central de Relacionamento ou por terceiros em nome dela.
- c) Clientes contratantes que desejam avaliar o nível de adequação e conformidade das Centrais de Relacionamento terceirizadas (contratadas), nos momentos de pré-contrato (negociação) ou pós-contrato.
- d) Organizações que desejam avaliar o nível de adequação e conformidade de sua Central de Relacionamento própria.
- e) Órgãos Certificadores, que desejam atender aos interesses das Centrais de Relacionamento próprias, terceirizadas e Clientes Contratantes por meio de avaliações independentes do nível de maturidade de gestão (auditorias) das Centrais de Relacionamento.

A situação "e" representa avaliação do nível de adequação e conformidade realizada de forma independente, também chamada de avaliação de terceira parte. O resultado de uma avaliação de terceira parte por um órgão certificador homologado possui credibilidade no segmento de mercado e sociedade.

Este Guia se aplica às atividades de Centrais de Relacionamento, conforme definido na Norma de Auto-Regulamentação.

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

2. Definições

Para fins de aplicação deste Guia, valem todas as definições que se encontram na Norma de Auto-Regulamentação.

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

3. Visão Geral do Guia

3.1. Modelos de Avaliação

Existem vários modelos possíveis de avaliação para empresas, baseados em Normas ou Padrões nacional ou internacionalmente conhecidos.

Um primeiro modelo é o modelo de requisitos mínimos, ou seja, uma determinada Norma ou Padrão estabelece práticas mínimas que devem ser seguidas pelas empresas ou segmentos em questão. Após uma avaliação com base nos requisitos mínimos, a empresa recebe um atestado de conformidade ou um certificado, que mostra que a empresa atendeu aos requisitos mínimos determinados. Empresas que estejam abaixo dos requisitos mínimos não podem receber o atestado ou certificado. Empresas que estejam muito acima dos requisitos mínimos e inclusive com requisitos adicionais até bem avançados, por meio desta avaliação ou certificação, acabam sendo igualadas àquelas que atendem estritamente aos requisitos mínimos. Este é o modelo aplicado, por exemplo, nas Certificações ISO 9000, ISO 14000 e similares.

Um segundo modelo é o modelo de excelência, ou seja, uma determinada Norma ou Padrão estabelece práticas de excelência ou boas práticas que poderiam ser seguidas pelas empresas ou segmentos em questão. Após uma avaliação com base nos requisitos de excelência, somente as melhores empresas dentre aquelas que foram avaliadas acabam por receber um atestado, certificado ou premiação. Este é o modelo aplicado, por exemplo, nos prêmios de qualidade nacionais e internacionais, tais como PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil), Prêmio Deming (Japão) e Prêmio Malcolm Baldrige (Estados Unidos).

Um terceiro modelo é o modelo de maturidade. Uma Norma ou Padrão estabelece níveis de gestão escalonados, de uma prática mais básica ou inicial até práticas que beiram o “estado da arte”. Após uma avaliação com base nestas práticas, a empresa é classificada segundo um dos níveis pré-estabelecidos de maturidade. Este tipo de modelo permite às organizações desenvolverem seus sistemas de forma a atingirem níveis cada vez mais altos. Este é o modelo aplicado, por exemplo, no desenvolvimento de software (CMM).

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

3.2. O Modelo de Maturidade de Gestão

Maturidade de gestão pode ser definida como a extensão em que uma determinada prática de gestão é definida, gerenciada, medida, controlada e demonstra eficácia. O conceito implícito é de que as organizações mais maduras executam suas atividades de modo sistemático e controlado, enquanto organizações mais imaturas executam suas atividades de maneira informal e não sistematizada (depende das situações e atuação de indivíduos e não decorrentes de sistemas de trabalho).

Disso decorre o alcance dos resultados de qualidade, custos, prazos, rentabilidade etc.

A maturidade de gestão pode ser considerada em vários níveis ou notas, dependendo do grau de adequação e conformidade da organização em análise.

Este Guia apresenta no capítulo 4 a forma de avaliação de maturidade em relação à Norma de Auto-Regulamentação. O capítulo 5 trata da forma padronizada de relato dos resultados do Perfil de Maturidade de Gestão.

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	

GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4. Método de Avaliação dos Níveis de Maturidade de Gestão e Lista de Verificação

4.0.1 Conceitos para o método de avaliação

- Enquadramento dos níveis: o avaliador deve seguir as diretrizes deste Guia. O que se procura é, a partir de uma visão global da Central de Atendimento, enquadrá-la em um dos níveis de maturidade de gestão. Esta análise deve levar em conta aspectos sistêmicos de gestão. Ocorrências pontuais de não-conformidades devem ser encaradas como indicações de não-conformidades sistêmicas.
- Avaliação das práticas de gestão: o avaliador deve investigar evidências de conformidade quanto ao objetivo do requisito. Caso o avaliador constate que o objetivo total do requisito foi atendido, apesar de alguma discrepância pontual e localizada, este deve tirar suas conclusões com base no alcance dos objetivos.

4.0.2. Metodologia de avaliação

O auditor deve avaliar cada um dos tópicos da Norma de Maturidade de Gestão, classificando cada tópico em seu respectivo Nível de Maturidade (nível inicial, repetitivo, gerenciado ou otimizado). O auditor pode considerar que determinado tópico não seja aplicável. O resultado final de Maturidade de cada item será a média de maturidade dos tópicos aplicáveis. Deve-se adotar o regime de arredondamento matemático conhecido:

- média final entre 1,0 a 1,4: Nível de Maturidade 1
- média final entre 1,5 a 2,4: Nível de Maturidade 2
- média final entre 2,5 a 3,4: Nível de Maturidade 3
- média final entre 3,5 a 4,0: Nível de Maturidade 4

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.0.2.1. Método de Avaliação para cada um dos tópicos de cada requisito (com exceção dos tópicos de Indicadores):

Nível Inicial (nota 1)

A Central de Relacionamento não aplica o conceito apresentado no tópico ou se aplica o faz de maneira totalmente informal e pontual.

Não há evidências formais que demonstrem a aplicação do conceito do tópico.

Não há procedimento documentado para a garantia da execução da atividade, nem responsabilidades formalmente definidas.

Nível Repetitivo (nota 2)

A Central de Relacionamento aplica o conceito apresentado no tópico de maneira repetitiva.

Há evidências formais que demonstram a aplicação do conceito do tópico (admite-se alguma falha pontual).

Não há procedimento documentado para a garantia da execução da atividade, nem responsabilidades formalmente definidas.

Nível Gerenciado (nota 3)

A Central de Relacionamento aplica o conceito apresentado no tópico de maneira repetitiva.

Há evidências formais que demonstram a aplicação do conceito do tópico.

Há procedimento documentado para a garantia da execução da atividade, com responsáveis definidos e evidências de que o procedimento é seguido.

Nível Otimizado (nota 4)

A Central de Relacionamento aplica o conceito apresentado no tópico de maneira repetitiva.

Há evidências formais que demonstram a aplicação do conceito do tópico.

Há procedimento documentado para a garantia da execução da atividade, com responsáveis definidos e evidências de que o procedimento é seguido.

Há evidência de análise crítica das atividades, ações corretivas, replanejamento e melhorias no processo.

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.0.2.2. Método de Avaliação para cada um dos tópicos referentes aos Indicadores

Nível Inicial (nota 1)

A Central de Relacionamento não possui medição do indicador.

Não há procedimento documentado para a garantia da medição sistemática do indicador, nem responsabilidades definidas.

Não há metas definidas para o indicador.

Não há planos de ação para os indicadores com resultados abaixo das metas.

Nível Repetitivo (nota 2)

A Central de Relacionamento possui alguma medição do indicador, com registros formais.

Não há procedimento documentado para a garantia da medição sistemática do indicador, porém existem práticas com responsabilidades definidas.

Não há metas definidas para o indicador.

Não há planos de ação para os indicadores com resultados abaixo das metas.

Nível Gerenciado (nota 3)

A Central de Relacionamento possui medição sistemática do indicador, com registros formais.

Há procedimento documentado para a garantia da medição sistemática do indicador.

Há metas definidas para o indicador.

Não há planos de ação para os indicadores com resultados abaixo das metas.

Nível Otimizado (nota 4)

A Central de Relacionamento possui medição sistemática do indicador, com registros formais.

Há procedimento documentado para a garantia da medição sistemática do indicador.

Há metas definidas para o indicador.

Há planos de ação para os indicadores com resultados abaixo das metas.

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.1.2. Requisitos de Posicionamento Estratégico

A Central de Relacionamento deve definir seu posicionamento estratégico no cenário futuro, que envolva, no mínimo, os seguintes aspectos:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Melhoria na satisfação do Consumidor;				
b) Alinhamento com a estratégia futura da empresa (para Centrais de Relacionamento próprias) ou posicionamento no mercado futuro (para Centrais de Relacionamento terceirizadas);				
c) Adequação do seu parque tecnológico e recursos humanos às tendências futuras da empresa/negócio.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatções

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.1.3. Planejamento Estratégico

A Central de Relacionamento deve definir planos de ação, com horizonte de pelo menos um ano, que levarão da posição atual (Requisito 4.1.2) para o posicionamento futuro (Requisito 4.1.1), que incluam, no mínimo, os seguintes aspectos:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Gestão de Pessoas;				
b) Gestão de Tecnologia;				
c) Gestão de Processos.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.2. Gestão de Processos

4.2.1. Especificação ou Contratação do Serviço

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para o processo de especificação/contratação do serviço, de forma a garantir que todas as necessidades e requisitos da empresa e/ou os aspectos aplicáveis ao contrato sejam analisados criticamente, antes do início da operação (ou da aceitação do contrato, em caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas), assegurando a satisfação do Consumidor e da empresa/contratante. Esta análise crítica deve ser devidamente registrada pela Central de Relacionamento, envolvendo, no mínimo, quando aplicável:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Adequação ao Código de Defesa do Consumidor; b) Requisitos de escopo de serviços c) Definição dos níveis de serviços d) Cronograma de implantação (prazos e responsáveis) e) Precificação (definição do preço da prestação de serviços, somente exigível para Centrais de Relacionamento terceirizadas) f) Definição das responsabilidades junto à empresa/contratante e Consumidor g) Verificação da capacidade da infra-estrutura h) Necessidades de compra de equipamentos i) Desenvolvimento de <i>software</i> e integração de sistemas j) Definição de planos de contingência para itens de responsabilidade da Central de Relacionamento, conforme termos acordados (telefonia, pessoas e sistemas) l) Definição do uso de listas, quando for o caso g) Verificação da capacidade da infra-estrutura m) Aspectos jurídicos; n) Atendimento à legislação; o) Questões éticas; p) Previsão de procedimentos para desmobilização do serviço, tais como segurança das informações e equipamentos, quando for o caso (somente exigível para Centrais de Relacionamento terceirizadas)				
ATENÇÃO: DEVE-SE AVALIAR OS TÓPICOS COMO UM TODO, VERIFICANDO A EFICÁCIA DA APLICAÇÃO DOS CONCEITOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
---------------------	---	---	---	---

Itens Verificados e Constações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.2.2. Implantação do Serviço

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para o processo de implantação dos serviços, de forma a garantir que todos os requisitos necessários sejam cumpridos, visando a satisfação do Consumidor e da empresa e/ou contratante.

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
Planos de implantação devem ser elaborados, documentados e acompanhados (se necessário, junto à empresa/contratante), para cada serviço ou contrato.				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
---------------------	---	---	---	---

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.2.3. Controle Operacional

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para o controle operacional, de forma a garantir que todos os requisitos necessários e/ou contratados estejam sendo cumpridos. O controle operacional deve incluir, quando aplicável:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Acompanhamento do tráfego e dimensionamento dos recursos;				
b) Monitoração da operação e gerenciamento dos resultados, com tomada de ações corretivas para desvios de sua responsabilidade;				
c) Fornecimento das informações necessárias aos postos de trabalho, para a realização do serviço, em tempo adequado;				
d) Estabelecimento de planos de contingência para continuidade da operação, nos casos de interrupções (exclusivamente para itens de responsabilidade da Central de Relacionamento, por meio de níveis de serviço);				
e) Fornecimento dos resultados operacionais do serviço executado, na frequência e modo acordados, à empresa/contratante.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatções

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.2.4. Controle Gerencial

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para o controle gerencial da operação de cada um dos serviços/contratos, de forma a garantir que todos os requisitos acordados ou contratados sob sua responsabilidade estejam sendo cumpridos. O controle gerencial deve incluir, no mínimo, quando aplicável:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Método de acompanhamento dos níveis de serviços e tomada de ações corretivas, incluindo informações ou justificativas para os desvios.				
b) Procedimentos que garantam a consistência do processo de monitoração.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.2.7. Indicadores de desempenho de Processos

A Central de Relacionamento deve definir e acompanhar os resultados dos indicadores de desempenho dos processos internos, considerando, no mínimo, os seguintes indicadores:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Eficácia do processo de implantação;				
b) Eficácia e eficiência da operação, segundo os níveis de serviços definidos/contratados, visando a satisfação do Consumidor e empresa/contratante.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.3. Gestão de Pessoas

4.3.1. Recrutamento, Seleção e Contratação

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
A Central de Relacionamento deve garantir a existência de procedimentos, de execução própria ou não, para o recrutamento, seleção e contratação de colaboradores.				
Devem ser definidos e documentados, no mínimo, o perfil, as habilidades e as competências necessárias para o exercício da função.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.3.2. Treinamento

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para treinamento, de forma a garantir a capacitação dos colaboradores para realização dos serviços. O treinamento deve incluir, no mínimo, quando aplicável:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Descrição documentada das atividades a serem executadas;				
b) Programas de treinamento iniciais (básicos) para capacitação comportamental, técnica e de ética;				
c) Procedimento para verificação das competências adquiridas no treinamento inicial, antes da liberação do colaborador para realização dos serviços;				
d) Programas de treinamento contínuos (reciclagens).				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.3.4. Motivação e Reconhecimento

A Central de Relacionamento deve garantir a existência de procedimentos, de execução própria ou não, para manter clima organizacional adequado, incentivar os colaboradores a alcançar melhores resultados. A Central de Relacionamento deve, no mínimo, quando aplicável:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Proporcionar perspectivas de crescimento horizontal e/ou vertical;				
b) Implementar a comunicação interna para integração e valorização dos colaboradores.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.3.5. Ambiente de Trabalho

A Central de Relacionamento deve garantir a existência de procedimentos, de execução própria ou não, de forma a proporcionar um ambiente físico adequado aos colaboradores. A Central de Relacionamento deve possuir, no mínimo:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Programas para medicina do trabalho e engenharia de segurança que atenda, no mínimo, à NR 4.				
b) Programa de ergonomia, que atenda, no mínimo, à NR 17.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.3.6. Indicadores de desempenho de Pessoas

A Central de Relacionamento deve definir e acompanhar os resultados dos indicadores de desempenho, considerando, no mínimo, os seguintes indicadores:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Índice de absenteísmo;				
b) Índice de rotatividade;				
c) Eficácia de treinamentos (reciclagens).				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	

GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.4. Gestão de Tecnologia

4.4.1. Definição/Contratação do Serviço

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para o processo de definição/contratação dos serviços, de forma a garantir que todos os aspectos relacionados à tecnologia da informação sejam analisados criticamente antes do início da operação (ou da aceitação do contrato, em caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas). A análise deve envolver, no mínimo, quando aplicável:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Avaliação da integração e/ou adequação da infra-estrutura de <i>software</i> e <i>hardware</i> ;				
b) Definição dos níveis de <i>backup</i> ;				
c) Planos de redundância e contingência para itens de responsabilidade da Central de Relacionamento, conforme termos acordados;				
d) Disponibilidade de equipamentos;				
e) Explicitação dos níveis de serviços ligados à tecnologia da informação;				
f) Acordos com fornecedores de serviços e equipamentos de tecnologia da informação;				
g) Estrutura de telecomunicações.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	

GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.4.3. Controle Operacional

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para o controle operacional, de forma a garantir o desempenho da infra-estrutura de tecnologia da informação. O controle operacional deve incluir, no mínimo, quando aplicável:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Acompanhamento da infra-estrutura e sistemas;				
b) Gerenciamento e controle das modificações de <i>hardwares, softwares e</i> telecomunicações;				
c) Suporte técnico de <i>hardware e software</i> , interno e/ou externo;				
d) Acompanhamento dos níveis de serviços internos e de fornecedores;				
e) Gerenciamento da base de dados.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.4.4. Segurança das Informações

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para segurança da informação, de forma a garantir a integridade, privacidade e confidencialidade dos seus dados, dos dados dos Consumidores e da empresa/contratante (quando aplicável). A segurança da informação deve incluir, no mínimo, quando aplicável:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Procedimentos para controle do acesso à informação;				
b) Procedimentos para proteção de dados e voz;				
c) Procedimentos para realização de troca de dados.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

4.4.6. Indicadores de desempenho de Tecnologia da Informação

A Central de Relacionamento deve definir e acompanhar os resultados dos indicadores de desempenho, considerando, no mínimo, os seguintes indicadores:

Requisitos	Nível			
	1	2	3	4
a) Eficácia do processo de implantação.				
b) Eficácia e eficiência da operação, segundo os níveis de satisfação definidos/contratados, visando a satisfação do Consumidor e empresa/contratante.				
TOTAL DE PONTOS				
NÚMERO DE TÓPICOS APLICÁVEIS				
MÉDIA DOS TÓPICOS				

NÍVEL DE MATURIDADE	1	2	3	4
----------------------------	----------	----------	----------	----------

Itens Verificados e Constatações

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	



GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

5. Exemplo de Resultado de Avaliação

5.1. Perfil de Maturidade de Gestão

Ao final da avaliação, seja de primeira, segunda ou terceira partes, a Central de Relacionamento passa a ter um painel de notas, ou seja, o Perfil de Maturidade de Gestão, conforme figura 6.1.

Adicionalmente, para cada item que não tenha recebido nota de maturidade IV (Otimizado), a Central de Relacionamento deverá receber ou listar uma lista de não-conformidades, ou seja, quais itens ainda são necessários para que a organização obtenha a maturidade máxima.

Revisão	Data	Aprovação Grupo Minerva
05	29-06-2007	

GUIA DE AVALIAÇÃO DA NORMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO

PERFIL DE MATURIDADE DE GESTÃO (Exemplo)

Gestão Estratégica	I	II	III	IV
Avaliação Global de Desempenho				
Posicionamento Estratégico				
Planejamento Estratégico				
Gestão de Processos	I	II	III	IV
Contratação do Serviço				
Implantação do Serviço				
Controle Operacional				
Controle Gerencial				
Segurança das Informações				
Manutenção				
Indicadores				
Gestão de Pessoas	I	II	III	IV
Recrutamento, Seleção e Contratação				
Treinamento				
Acompanhamento do Desempenho				
Motivação e Reconhecimento				
Ambiente de Trabalho				
Indicadores				
Gestão da Tecnologia	I	II	III	IV
Contratação				
Implantação				
Controle Operacional				
Segurança das Informações				
Manutenção				
Indicadores				

Figura 5.1. – Exemplo de Perfil de Maturidade de Gestão