



# **“NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE (CALL CENTER / CONTACT CENTER / HELP DESK / SAC / TELEMARKETING)”**

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

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

### Controle de Alterações

<b>Data</b>	<b>Nº Revisão</b>	<b>Detalhamento</b>
24/11/2005	00	Emissão do documento.
31/05/2006	01	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geral – alteração do logotipo da ABT e eliminada a denominação "COM CLIENTES E CONSUMIDORES" do título deste documento;</li><li>▪ Alteração no escopo da Norma de Maturidade de Gestão: exclusão dos serviços de cobrança do escopo.</li></ul>
29/06/2007	02	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Atualização da presidência da Associação Brasileira de Telesserviços</li></ul>

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

### ÍNDICE

<b>0. Introdução .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Objetivo e Aplicação .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Visão Geral da Norma .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Definições .....</b>	<b>8</b>
<b>4. Requisitos de Gestão .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Gestão Estratégica .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.0. Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.1. Avaliação Global do Desempenho.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1.2. Requisitos de Posicionamento Estratégico.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1.3. Planejamento Estratégico .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. Gestão de Processos.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2.0. Introdução.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2.1. Especificação ou Contratação do Serviço.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2.2. Implantação do Serviço.....</b>	<b>15</b>
<b>4.2.3. Controle Operacional.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2.4. Controle Gerencial .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2.6. Manutenção da infra-estrutura física.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.7. Indicadores de desempenho de Processos.....</b>	<b>19</b>
<b>4.3. Gestão de Pessoas .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3.0. Introdução.....</b>	<b>20</b>
<b>4.3.1. Recrutamento, Seleção e Contratação.....</b>	<b>20</b>
<b>4.3.2. Treinamento .....</b>	<b>21</b>
<b>4.3.3. Acompanhamento do desempenho.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3.4. Motivação e Reconhecimento.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.5. Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.6. Indicadores de desempenho de Pessoas.....</b>	<b>24</b>
<b>4.4. Gestão de Tecnologia .....</b>	<b>25</b>
<b>4.4.0. Introdução.....</b>	<b>25</b>
<b>4.4.1. Definição/Contratação do Serviço.....</b>	<b>25</b>
<b>4.4.2. Implantação.....</b>	<b>25</b>
<b>4.4.3. Controle Operacional.....</b>	<b>26</b>
<b>4.4.4. Segurança das Informações.....</b>	<b>27</b>
<b>4.4.5. Manutenção.....</b>	<b>27</b>
<b>4.4.6. Indicadores de desempenho de Tecnologia da Informação.....</b>	<b>28</b>

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **0. Introdução**

Esta Norma é uma iniciativa das três entidades representantes do mercado de Relacionamento com Clientes, Consumidores e Empresas no país - ABEMD, ABRAREC e ABT, que identificaram a necessidade de consolidar e aprimorar a gestão de qualidade dos serviços oferecidos.

Durante o processo de desenvolvimento desta Norma, foram envolvidas aproximadamente 70 empresas, dentre elas, prestadores de serviços, fornecedores e contratantes. Por meio de um processo transparente e participativo, essas empresas tiveram a oportunidade de revisar as versões preliminares e sugerir melhorias, tomando o seu conteúdo alinhado à realidade do mercado.

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

### 1. Objetivo e Aplicação

O objetivo da Norma é promover o contínuo aprimoramento das empresas do setor de Relacionamento com Clientes e Consumidores, por meio do incremento constante da qualidade, decorrente da utilização dos procedimentos e boas práticas inseridas nesta Norma.

Esta Norma é aplicável às Centrais de Relacionamento, também chamadas de *Call Center*, *Contact Center*, *Help Desk*, *SAC* (Serviço de Atendimento ao Consumidor) e/ou *Telemarketing*, próprias ou terceirizadas, que executam atividades de atendimento ativo e receptivo, por meio de telefone, *e-mail*, *Chat*, *fax*, cartas para os seguintes serviços, dentre outros:

- Atendimento e relacionamento com o Consumidor (*marketing* de relacionamento);
- Consultas de pré-venda, venda e pós-venda;
- Suporte técnico;
- Pesquisas diversas;
- Recuperação de Consumidores;
- Serviço de Atendimento ao Consumidor (sugestões, reclamações, acionamento e agendamento de serviços, pedidos, informações etc.);
- Processamento de Transações (pagamentos, transferências, desbloqueio de cheques, abertura e ativação de contas etc);
- Avaliação da percepção do Consumidor sobre produtos e serviços;
- Ouvidoria.

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

### 2. Visão Geral da Norma

A Norma está estruturada em quatro capítulos. Os requisitos específicos para o Sistema de Gestão encontram-se no Capítulo Quatro, conforme figura abaixo.

Com a finalidade de auxiliar as organizações a implementar estes requisitos, foram incorporados, quando necessários, exemplos de práticas aplicáveis ao caso. Somente são considerados requisitos obrigatórios aqueles que se encontram emoldurados. Os itens sob o título "Exemplos de Práticas de Gestão" não são mandatórios, sendo apenas orientativos. Adicionalmente existem "Notas Explicativas", que são interpretações sobre a aplicação dos requisitos desta Norma, também de caráter não mandatório.

Qualquer atividade prescrita por esta Norma e executada por terceiros, em nome da Central de Relacionamento, é considerada para todos os efeitos, como parte integrante do processo de gestão, devendo atender aos requisitos mencionados.

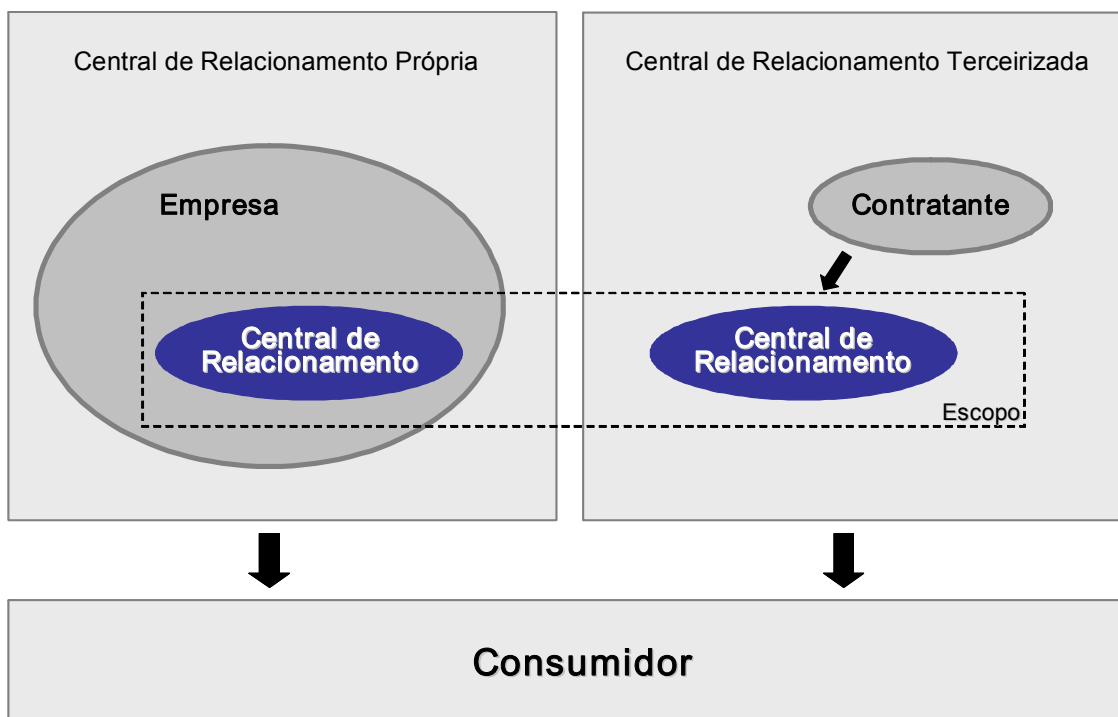


Figura 1 – Escopo da Norma de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento com Clientes e Consumidores

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

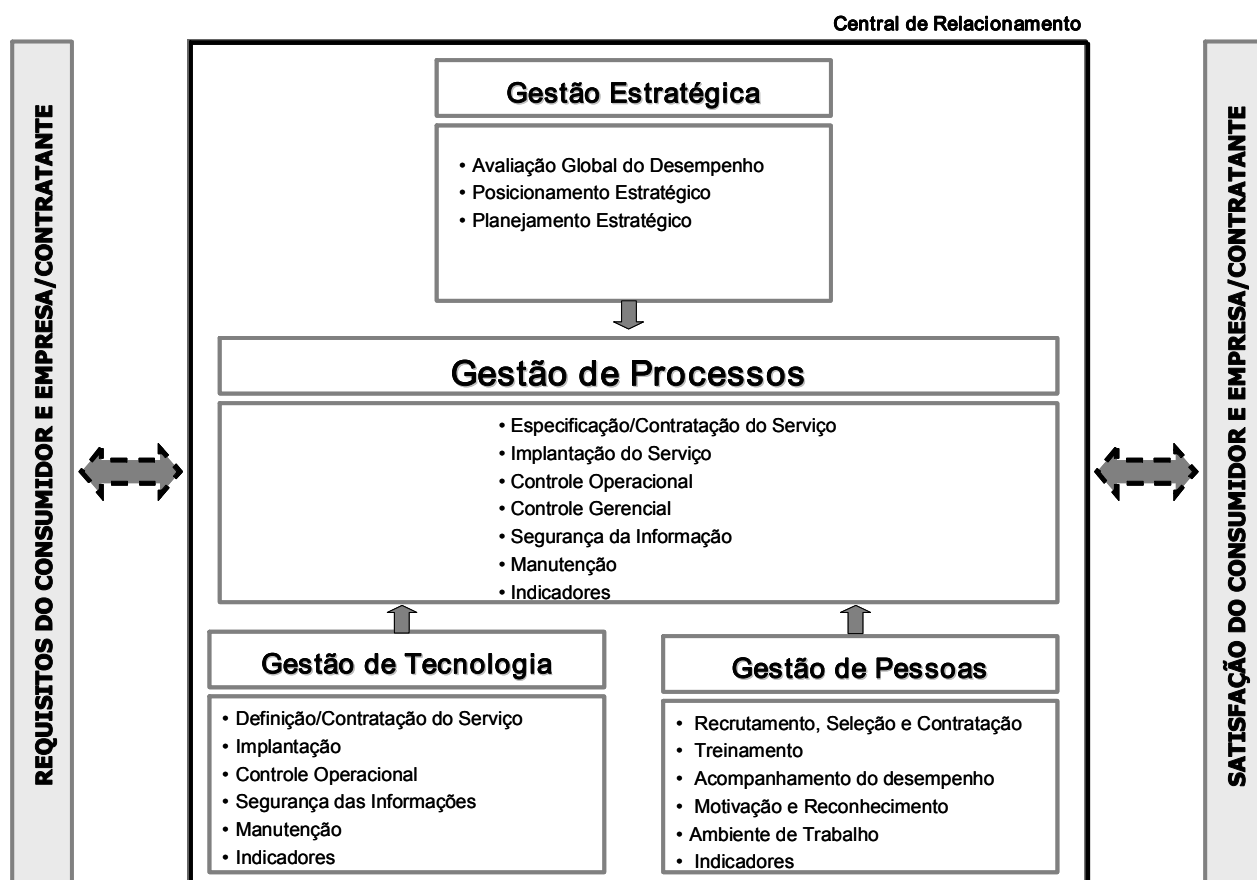


Figura 2 – Modelo de Gestão aplicável às Centrais de Relacionamento segundo a Norma de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento com Clientes e Consumidores

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

### 3. Definições

- **Agente:** colaborador da Central de Relacionamento que interage com os Consumidores, também conhecido como Operador ou Representante.
- **Atividade fim:** atividades diretamente relacionadas com as transações junto aos Consumidores, normalmente realizadas pelos Agentes.
- **Ativo:** contato originado pela Central de Relacionamento.
- **Central de Relacionamento:** parte da empresa (no caso de Central de Relacionamento Própria) ou organização especializada (no caso de Central de Relacionamento terceirizada) que realiza os serviços de *Call Center*, *Contact Center*, *Help Desk*, *SAC* (serviço de atendimento ao Consumidor) e/ou *Telemarketing*. Suas atividades abrangem, dentre outros serviços, vendas, consultas, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico, agendamento, serviço de atendimento ao Consumidor, marketing de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do Consumidor sobre produtos e serviços, para Consumidores.
- **Contratante:** empresa que contrata e utiliza os serviços da Central de Relacionamento, mediante um contrato formal (também chamado de Cliente Institucional).
- **Consumidor/Cliente:** pessoa física ou jurídica que utiliza os serviços da Central de Relacionamento. Em caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas, normalmente, o Consumidor é o cliente da contratante.
- **Contrato:** acordo estabelecido entre a Central de Relacionamento e o Contratante, que pode abranger um ou mais serviços. Para o caso de Central de Relacionamento própria, os termos contrato ou requisitos contratuais devem ser interpretados como o conjunto de requisitos explícitos ou implícitos, acordados entre a Central de Relacionamento e as áreas da organização que utilizam os serviços de relacionamento.
- **Desmobilização:** procedimento executado pela Central de Relacionamento, em conjunto com a empresa/contratante, se aplicável, normalmente após a finalização dos serviços, que pode envolver devolução da base de dados, registros e sistemas e devolução ou re-alocação de equipamentos e Agentes.



## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

- **Eficácia**: qualidade ou propriedade de eficaz. Em outras palavras, é a relação entre os resultados obtidos e os resultados desejados ou previstos.
- **Eficiência**: ação ou virtude de produzir um efeito. Em outras palavras, a relação entre os recursos que deveriam ser consumidos e os recursos realmente consumidos.
- **Empresa**: pessoa jurídica que possui a Central de Relacionamento. Também pode ser entendido como área, departamento ou setor da empresa que se utiliza os serviços da Central de Relacionamento. Exemplos: Departamento de Marketing que utiliza a Central de Relacionamento para efetuar pesquisas qualitativas e quantitativas para a empresa, Departamento Comercial que utiliza a Central de Relacionamento para venda de seus produtos, Direção da empresa que utiliza a Central de Relacionamento para busca da opinião do Consumidor por meio de canal de Ouvidoria.
- **Listas**: conjunto de informações individuais sobre Consumidores (pessoas físicas e jurídicas), que direcionam os serviços da Central de Relacionamento.
- **Modelo de Governança de TI**: estrutura organizacional e de procedimentos adotada pela Central de Relacionamento para gerenciar a Tecnologia da Informação.
- **NR 17**: Norma Regulamentadora sobre ergonomia.
- **NR 4**: Norma Regulamentadora sobre Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho.
- **Oferta**: proposta comercial.
- **Ouvidoria (como serviço)**: atividade da Central de Relacionamento que tem como objetivo levar a “voz do Consumidor” para dentro da empresa.

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

- **Posto de Trabalho:** entidade organizacional mínima que responde pela execução das atividades relacionadas a um contrato ou serviço.
- **Receptivo:** contato recebido pela Central de Relacionamento.
- **Requisito contratual:** também chamado de requisito contratado - ver definição de contrato.
- **Transação:** operação da Central de Relacionamento com a finalidade de: venda, alteração de contrato, pedido de informação, cancelamento de serviços, operação financeira, etc.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **4. Requisitos de Gestão**

#### **4.1. Gestão Estratégica**

##### **4.1.0. Introdução**

A Central de Relacionamento depende de estratégias de longo prazo para garantir seu sucesso. A Gestão Estratégica engloba as práticas de gestão da Central de Relacionamento na definição da situação atual, construção de cenários e seu posicionamento futuro no mercado e na definição e aplicação de planos estratégicos, em ações com horizonte maior que um ano.

##### **4.1.1. Avaliação Global do Desempenho**

A Central de Relacionamento deve avaliar seu desempenho global atual, a fim de permitir a definição de cenários futuros (Requisito 4.1.2) e planos estratégicos (Requisito 4.1.3). A avaliação global de desempenho deve incluir, no mínimo:

- a) Avaliação da satisfação do Consumidor;
- b) Avaliação da satisfação da empresa/contratante;
- c) Avaliação da satisfação dos colaboradores.

##### **4.1.1.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para avaliação da satisfação do Consumidor: índice de reclamações e pesquisa de satisfação do Consumidor.
- b) Para avaliação da satisfação da empresa/contratante: consolidação do grau de atendimento aos níveis de serviços acordados, pesquisa de satisfação da empresa/contratante, etc.
- c) Para a avaliação da satisfação dos colaboradores: absentéismo, rotatividade, cumprimento do plano de treinamentos, eficácia do treinamento, etc.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **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:

- 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.

#### **4.1.2.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para a melhoria na satisfação do Consumidor: projeções qualitativas e quantitativas.
- b) Para o alinhamento com a estratégia futura da empresa (para Centrais de Relacionamento próprias) ou posicionamento no mercado futuro (para Centrais de Relacionamento terceirizadas): diferentes formas de atuação do mercado, novos serviços, marketing, avaliação da continuidade dos serviços/contratos e perspectivas de novos trabalhos, mercado potencial, imagem, compras e fusões, segmentação de mercado, parcerias, responsabilidade social, mercado internacional, identificação de pontos fortes e fracos frente aos concorrentes, ameaças e oportunidades em relação ao desempenho e novos serviços, entrada de novos concorrentes, modelo de governança (posicionamento hierárquico e funcional) no caso de Centrais de Relacionamento próprias.
- c) Para adequação do seu parque tecnológico e recursos humanos às tendências futuras da empresa/negócio: projeção das tendências de telecomunicações, nacionais e internacionais, parcerias com fornecedores de soluções, desenvolvimento próprio, parque de equipamentos, ferramentas e aplicativos.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **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:

- a) Gestão de Pessoas;
- b) Gestão de Tecnologia;
- c) Gestão de Processos.

#### **4.1.3.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para a Gestão de Pessoas: avaliação de desempenho, perspectivas de crescimento horizontal e/ou vertical, políticas de treinamento, programa de qualidade de vida, gestão do conhecimento.
- b) Para a Gestão de Tecnologia: investimentos em telecomunicações, infra-estrutura, *software*, parcerias estratégicas, modelos de governança de TI.
- c) Para a Gestão de Processos: padronização, programas de qualidade, automatização, benchmarking, melhoria contínua, segurança.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **4.2. Gestão de Processos**

#### **4.2.0. Introdução**

A Central de Relacionamento somente conseguirá desempenho que atenda aos seus objetivos por meio da definição, implantação e monitoramento dos processos internos. A Gestão de Processos envolve a operação da Central de Relacionamento, desde a concepção da prestação de serviços, passando pela implementação e execução da operação, monitoramento e relatório dos resultados, para as Centrais de Relacionamento próprias e desde os contatos de pré-proposta com o contratante, passando pelo fechamento do contrato, implementação e execução da operação, monitoramento e relatório dos resultados, para Centrais de Relacionamento terceirizadas.

#### **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:

- 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 *software* e integração de sistemas;

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

- 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;**
- 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);**

### **4.2.1.1. Notas Explicativas**

No caso dos planos de contingência, estes devem ser entendidos como a previsão de ações para problemas gerados dentro da Central de Relacionamento, de itens sob sua responsabilidade. Questões como base de dados ou listas incompletas, decorrentes de problemas da empresa/contratante, não necessariamente precisam ser abordadas, pois extrapolam as atribuições da Central 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. Planos de implantação devem ser elaborados, documentados e acompanhados (se necessário, junto à empresa/contratante), para cada serviço ou contrato.

#### **4.2.2.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, recomenda-se que os planos de implantação incluam, dentre outros, os seguintes tópicos:

- a) Cronograma de atividades, responsáveis e prazos;**
- b) Referência aos níveis de serviço;**
- c) Desenvolvimento ou integração de sistemas;**

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

- d) Cronograma de compra de infra-estrutura e TI;
- e) Alocação e treinamento de equipe;
- f) Confeção de roteiros ou procedimentos para a realização do serviço;
- g) Relatórios para demonstração de resultados com novos serviços.

Recomenda-se que a Central de Relacionamento, antes do início da operação, realize a validação dos serviços (se necessário, junto à empresa/contratante).

### **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:

- 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.

#### **4.2.3.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para o acompanhamento do tráfego e dimensionamento dos recursos: registros das operações comparados com os níveis de serviços acordados e tomada de ações corretivas para as discrepâncias.
- b) Para o monitoramento da operação e gerenciamento dos resultados, com tomada de ações corretivas para desvios de sua responsabilidade: procedimentos de monitoração, auditoria de transações, auditorias internas da qualidade (ISO 9000) e de processo, quantitativos da operação.



## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

- c) Para o fornecimento das informações necessárias aos postos de trabalho, para a realização do serviço, em tempo adequado: instruções de trabalho em meio físico ou eletrônico, reuniões com a supervisão, suporte interno para informações fora dos materiais disponíveis, reciclagens com a equipe.
- d) Para o 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): recursos e planos em casos de queda de energia, falha nos computadores, perda de *links* e telefonia.
- e) Para fornecimento dos resultados operacionais do serviço executado, na frequência e modo acordados, à empresa/contratante: relatórios *on-line* ou *off-line*, dentro das especificações definidas junto à empresa/contratante.

### 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:

- Método de acompanhamento dos níveis de serviços e tomada de ações corretivas, incluindo informações ou justificativas para os desvios.
- Procedimentos que garantam a consistência do processo de monitoração.

#### 4.2.4.1. Exemplos de Práticas de Gestão

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- Para o método de acompanhamento dos níveis de serviços e tomada de ações corretivas, incluindo informações ou justificativas para os desvios: acompanhamento dos níveis de serviços internos e de fornecedores (se aplicável), definição dos problemas, análise de causas, tomada de ações corretivas para assegurar o atendimento aos níveis de serviços acordados e acompanhamento dos resultados, análise de desvios usando métodos estatísticos, extensão das ações corretivas para outros serviços/contratos que ainda não apresentaram desvios.
- Para procedimentos que garantam a consistência do processo de monitoração: submissão da mesma ocorrência (ligação, *e-mail*, carta, etc) à avaliação dos colaboradores que executam o monitoramento da Central de Relacionamento, a fim de avaliar a margem de erro e tomar ações corretivas, validação dos critérios da monitoração junto à empresa/contratante.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **4.2.5. Segurança da Informação**

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para segurança da informação, de forma a garantir a integridade 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:

- a) Controles para garantia da confidencialidade das informações dos seus dados, dos dados dos Consumidores e da empresa/contratante (quando aplicável) nas operações de rotina;
- b) Procedimentos para desmobilização dos serviços;
- c) Planos que garantam a restauração da base de dados nos casos de interrupções.

#### **4.2.5.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para controles que garantam a confidencialidade das informações dos seus dados, dos dados dos Consumidores e da empresa/contratante (quando aplicável) nas operações de rotina: termo de confidencialidade junto à equipe que tem acesso às informações, estabelecimento de procedimentos que dificultem e/ou impeçam a tomada das informações dos Consumidores, tais como bloqueio de acesso à impressão das telas com dados dos Consumidores, manutenção de postos de trabalho sem papel e caneta, limitação de acesso à Internet e *web-mail*, monitoração local por meio de Supervisão e/ou remota do ambiente por meio de câmeras, acesso controlado às instalações da Central de Relacionamento.
- b) Para procedimentos de desmobilização dos serviços: definição, na fase de especificação/contratação, do destino das informações da operação, tais como banco de dados com registros da operação/serviços, gravações e devolução das listas.
- c) Para planos que garantam a restauração da base de dados nos casos de interrupções: planos de contingência definidos e testados periodicamente (para itens de responsabilidade da Central de Relacionamento), incluindo atividades relativas à manutenção ou restauração da base de informações e sistemas, equipes, equipamentos, etc.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **4.2.6. Manutenção da infra-estrutura física**

A Central de Relacionamento deve garantir a existência de procedimentos, de execução própria ou não, para manutenção da infra-estrutura física (predial, móveis, acústica, ventilação, iluminação e higiene), que atenda aos requisitos legais, da própria Central de Relacionamento e, se aplicável, da empresa/contratante.

#### **4.2.6.1. Notas Explicativas**

Os requisitos relativos à manutenção de tecnologia da informação estão definidos no item 4.4. Gestão de Tecnologia.

### **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:

- 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.

#### **4.2.7.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes medições:

- a) Para eficácia do processo de implantação: cumprimento dos prazos de implantação, avaliação qualitativa da implantação, índice de conformidade na entrega da operação.
- b) Para eficácia e eficiência da operação, segundo os níveis de serviços definidos/contratados, visando a satisfação do Consumidor e empresa/contratante: indicadores gerenciais, indicadores de satisfação, indicadores de lealdade, atendimento aos níveis de serviço, percentual de contatos solucionados no primeiro contato, tempo médio de atendimento, taxa de produtividade, taxa de abandono, taxa de ocupação, reclamações, histórico de chamadas (prognóstico x realizado), conversão em vendas, prazo de solução da demanda da empresa/contratante.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **4.3. Gestão de Pessoas**

#### **4.3.0. Introdução**

A Central de Relacionamento somente conseguirá desempenho que atenda aos seus objetivos estratégicos por meio de uma equipe devidamente qualificada, motivada e consciente de seu papel. A Gestão de Pessoas envolve todos os colaboradores que, de alguma forma, contribuem para a realização e entrega dos serviços prestados pela Central, tais como efetivos e temporários.

#### **4.3.1. Recrutamento, Seleção e Contratação**

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.

##### **4.3.1.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Definição do perfil, habilidade e competências por atividade e tipo de serviço.
- b) Definição dos métodos para seleção (dinâmicas, entrevistas pessoais, etc) por atividade e tipo de serviço.
- c) Definição dos testes e exames a serem aplicados, se necessário (como exames de admissão e demissão, conhecimentos gerais, específicos, exame fonoaudiológico de saúde vocal etc) por atividade e tipo de serviço.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **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:

- 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 (recidagens).

#### **4.3.2.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para descrição das atividades a serem executadas: descrição das atividades por tipo de função e operação/serviço.
- b) Para programas de treinamento iniciais (básicos) de capacitação comportamental, técnica e de ética: treinamentos de acordo com a função e necessidade de cada tipo de serviço, tais como técnicas de vendas, técnicas de atendimento, cobrança, sistemas, produtos, serviços, código de ética, conscientização da saúde vocal, higiene vocal e exercícios de fonoaudiologia adequados etc.
- c) Para procedimentos de verificação das competências requeridas ao longo do treinamento inicial, antes da liberação do colaborador para realização dos serviços: definição dos níveis mínimos de desempenho, registros de testes, provas, monitorações e planos de ação para o pessoal que não atingiu os níveis esperados.
- d) Para programas de treinamento contínuos (recidagens): levantamento das necessidades de treinamento por meio de monitoração, alterações de procedimentos, novos produtos, verificação da eficácia dos programas de treinamento de atualização contínua (recidagens).

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **4.3.3. Acompanhamento do desempenho**

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para o acompanhamento do desempenho, de forma a garantir a contínua adequação dos colaboradores às necessidades dos serviços realizados. O acompanhamento do desempenho deve incluir, no mínimo, quando aplicável:

- a) Avaliação da qualidade para, pelo menos, colaboradores ligados à atividade fim.
- b) Avaliação da produtividade para, pelo menos, colaboradores ligados à atividade fim.
- c) Retorno aos colaboradores sobre a sua atuação em relação ao desempenho e pontos de melhoria.

#### **4.3.3.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para avaliação da qualidade para, pelo menos, colaboradores ligados à atividade fim: definição de medições qualitativas, tais como resultados das monitorações, satisfação do Consumidor/empresa, cortesia no atendimento, fluência, iniciativa na resolução dos pedidos do Consumidor e/ou empresa/contratante, percentual de resoluções no primeiro contato etc.
- b) Para avaliação da produtividade para, pelo menos, colaboradores ligados à atividade fim: definição de medições quantitativas, consolidação dos dados individuais dos indicadores de desempenho acordados/contratados, por exemplo, tempo médio de atendimento, meta para fechamento de negócios, meta para pesquisas realizada, percentual de resolução no primeiro contato, tempo de pausa, ociosidade etc.
- c) Para o retorno aos colaboradores sobre a sua atuação em relação ao desempenho e pontos de melhoria: estabelecimento de periodicidade para retornos individuais e das equipes, quadro de indicadores e metas, divulgação via Intranet, reuniões internas etc.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **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:

- a) Proporcionar perspectivas de crescimento horizontal e/ou vertical;
- b) Implementar a comunicação interna para integração e valorização dos colaboradores.

#### **4.3.4.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para perspectivas de crescimento horizontal e/ou vertical: algum tipo de programa que permita que os colaboradores vislumbrem seu futuro ao menos dentro da estrutura da Central de Relacionamento
- b) Para comunicação interna para integração e valorização dos colaboradores: instrumentos de comunicação interna (endomarketing) – mural, jornal interno, intranet, encontros, entre outros – para homenagear publicamente aos colaboradores que apresentaram resultados excepcionais, divulgação das estratégias, metas, desempenho atual, etc.

### **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:

- 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.

#### **4.3.5.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para programas de medicina do trabalho, engenharia de segurança e ergonomia: programa de prevenção de problemas com voz, audição e saúde corporal.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **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:

- a) Índice de absenteísmo;
- b) Índice de rotatividade;
- c) Eficácia de treinamentos (recidagens).

#### **4.3.6.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes medições:

- a) Para índice de absenteísmo: avaliação estratificada por motivos de falta, tipo de serviço/contrato, unidade.
- b) Para índice de rotatividade: avaliação estratificada por função, supervisor, tipo de serviço/contrato, unidade, demissão voluntária ou não, motivo de saída. A medição pode ser feita pela razão entre as demissões do mês e o número total de colaboradores no final do mês medido (equipes desligadas por término de contrato poderiam ser excluídas do cálculo de rotatividade, para o caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas).
- c) Para eficácia de treinamentos (recidagens): nota média da monitoração, conformidade dos níveis de serviço, índice de aprovação em testes internos, índice de não-conformidades.



## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

### 4.4. Gestão de Tecnologia

#### 4.4.0. Introdução

A Central de Relacionamento somente conseguirá desempenho que atenda aos seus objetivos estratégicos por meio da correta definição, implantação e monitoramento da tecnologia e infra-estrutura.

#### 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:

- a) Avaliação da integração e/ou adequação da infra-estrutura de *software* e *hardware*;
- b) Definição dos níveis de *backup*;
- 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.

#### 4.4.2. Implantação

A Central de Relacionamento deve possuir procedimentos para o processo de implantação dos requisitos de tecnologia relativos aos serviços. Planos de implantação devem ser elaborados, documentados e acompanhados (se necessário, junto à empresa/contratante), para cada serviço/contrato, envolvendo a definição dos recursos necessários, prazos, equipes e atividades.

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

### 4.4.2.1. Exemplos de Práticas de Gestão

Para atendimento a este requisito, recomenda-se que os planos de implantação incluam, dentre outros, os seguintes tópicos:

- a) Cronograma de atividades, responsáveis e prazos;
- b) Desenvolvimento ou integração de sistemas e dados;
- c) Cronograma de compra de infra-estrutura e tecnologia;
- d) Testes de validação (com a participação da empresa/contratante, se aplicável).

### 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:

- a) Acompanhamento da infra-estrutura e sistemas;
- b) Gerenciamento e controle das modificações de *hardwares, softwares e telecomunicações*;
- c) Suporte técnico de *hardware e software*, interno e/ou externo;
- d) Acompanhamento dos níveis de serviços internos e de fornecedores;
- e) Gerenciamento da base de dados.

### 4.4.3.1. Exemplos de Práticas de Gestão

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para monitoramento da infra-estrutura e sistemas: *links, hardwares, softwares, URA, telecomunicações, banco de dados, tempo de resposta, sistemas de monitoração, etc.*

## NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO

### 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:

- a) Procedimentos para controle do acesso à informação;
- b) Procedimentos para proteção de dados e voz;
- c) Procedimentos para realização de troca de dados.

#### 4.4.4.1. Exemplos de Práticas de Gestão

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para procedimentos de controle de níveis de acesso à informação: perfil de usuário, senhas, logs das operações, política de privacidade e confidencialidade.
- b) Para procedimentos de proteção de dados e voz: *back-up*, acesso restrito ao servidor, monitoramento do fornecimento de energia, instalações adequadas que garantam a integridade física dos equipamentos utilizados para a armazenagem e manipulação de dados (servidores e afins).
- c) Para procedimentos de realização de troca de dados: linhas VPN, criptografia.

### 4.4.5. Manutenção

A Central de Relacionamento deve garantir a existência de procedimentos, de execução própria ou não, para manutenção da infra-estrutura de hardware, que atenda aos requisitos de disponibilidade acordados/contratados.

#### 4.4.5.1. Exemplos de Práticas de Gestão

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas: manutenções programadas, garantia de reposição de peças, gestão de fornecedores, dimensionamento de estoques de reserva.

## **NORMA DE MATURIDADE DE GESTÃO**

### **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:

- 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.

#### **4.4.6.1. Exemplos de Práticas de Gestão**

Para atendimento a este requisito, são recomendadas, dentre outras, uma ou mais das seguintes práticas:

- a) Para eficácia do processo de implantação: cumprimento dos prazos de implantação, índice de conformidade na entrega da operação, avaliação qualitativa da implantação, comparação dos itens planejados com os realizados.
- b) Para eficácia e eficiência da operação, segundo os níveis de satisfação definidos/contratados, visando a satisfação do Consumidor e empresa/contratante: Indicadores de disponibilidade e desempenho, tais como índice de disponibilidade de serviço, tempo de resposta a uma solicitação da empresa/contratante para modificação ou alteração, níveis de serviço de tecnologia da informação, tempo de recuperação, taxa de incidentes relativos à tecnologia, tempo médio de fila para suporte técnico, tempo de resposta de fornecedores etc.