



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA

MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM TRANSPARÊNCIA  
ORGANIZACIONAL

Kizzy Macedo Benjamin

**Orientadores**

Claudia Cappelli

Gleison Santos

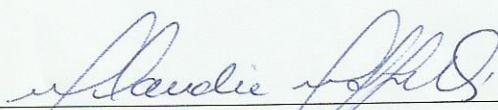
RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL  
JUNHO DE 2014

MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM TRANSPARÊNCIA  
ORGANIZACIONAL

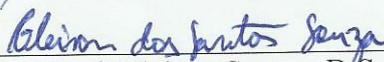
Kizzy Macedo Benjamin

DISSERTAÇÃO APRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE  
JANEIRO (UNIRIO). APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA ABAIXO  
ASSINADA.

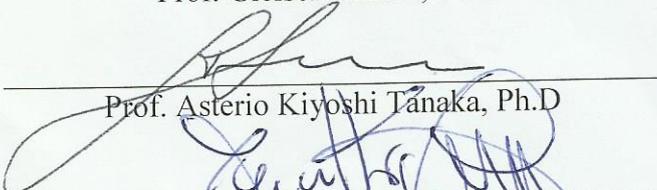
Aprovada por:



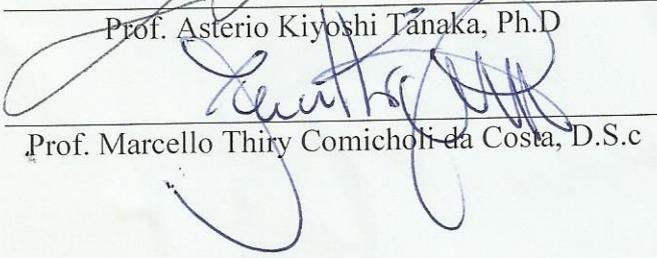
Prof.ª Claudia Cappelli, D.S.c



Prof. Gleison Santos, D.S.c



Prof. Asterio Kiyoshi Tanaka, Ph.D



Prof. Marcello Thiry Comicholi da Costa, D.S.c

Rio de Janeiro, RJ – Brasil

JULHO DE 2014

B468 Benjamin, Kizzy Macedo.  
Método de avaliação de maturidade em transparência organizacional /  
Kizzy Macedo Benjamin, 2014.  
301 f. ; 30 cm

Orientadora: Claudia Cappelli.  
Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Federal do  
Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

1. Modelos de capacitação e maturidade (Software). 2. Transparência  
organizacional. 3. Modelo de avaliação. 4. Modelo de maturidade.  
I. Cappelli, Claudia. II. Universidade Federal do Estado do Rio de  
Janeiro. Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas. Curso de Mestrado  
em Informática. III. Título.

CDD – 005.1

## **Agradecimentos**

Agradeço a Prof.<sup>a</sup> Claudia Cappelli e ao Prof. Gleison Santos por terem me orientado paciente e zelosamente. Com vocês comecei a entender como fazer uma pesquisa científica.

Aos meus pais e irmãos pela paciência, incentivo, compreensão e apoio, principalmente durante os momentos mais difíceis. Agradeço por estarem sempre presentes.

Obrigada André, por estar presente em toda essa jornada, segurando as pontas nas horas complicadas. Obrigada por estar ao meu lado, ouvindo, criticando, sugerindo e ajudando.

Aos participantes do meu estudo de caso. Sem a colaboração dessas pessoas, pouco poderia ter sido feito neste trabalho.

Agradeço também aqueles que direta ou indiretamente têm a ver com o resultado deste trabalho.

BENJAMIN, K. Macedo. **Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional**. UNIRIO, 2014. 301 páginas. Dissertação de Mestrado. Departamento de Informática Aplicada, UNIRIO.

## RESUMO

Devido a exigências legais, tais como Lei 12.527/2001 e a Lei 131/2009, e a iniciativas independentes, como a TI – *Transparency International*, muitas organizações, públicas e privadas, têm se visto face ao desafio da implementação de práticas de transparência. No intuito de auxiliá-las na implementação sistemática e evolutiva destas práticas, foi desenvolvido um Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. No entanto, este modelo, por si só, não possibilita que as organizações diagnostiquem sua situação atual e definam seus pontos fortes e oportunidades de melhorias, em Transparência Organizacional. Para isso, no contexto desta dissertação, foi desenvolvido o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional, que é composto por um processo de avaliação, regras para execução das atividades do processo, regras para pontuação da implementação das práticas de Transparência Organizacional, modelos de documentos e a qualificação para avaliadores e para as organizações avaliadoras. Para desenvolver o método foi realizado um levantamento bibliográfico com o objetivo de identificar modelos de referência e métodos de avaliação visando formar uma base teórica e propor uma solução para tratar o problema identificado neste trabalho. A aplicabilidade da proposta foi avaliada por meio de dois estudos exploratórios e por um estudo de caso. Os estudos exploratórios permitiram identificar melhorias nos artefatos produzidos. O estudo de caso permitiu verificar se o método está claro para ser aplicado, que não faltam atividades e que os instrumentos de avaliação e as regras de pontuação permitem verificar a implantação das práticas.

**Palavras-chave:** Transparência Organizacional, Modelo de Avaliação, Modelo de Maturidade.

## ABSTRACT

Because of legal requirements, such as Law 12,527 / 2001 and Law 131/2009 and independent initiatives such as IT - Transparency International, many public and private organizations have seen face the challenge of implementing transparency practices. In order to assist them in systematic and evolutionary implementation of these practices, we developed a Organizational Transparency Maturity Model. However, this model, by itself, does not allow organizations to diagnose your current situation and define your strengths and opportunities for improvement in Organizational Transparency. For this, in the context of this work, an Organizational Transparency Maturity Assessment Method was developed, which consists of an evaluation process, rules for implementation of activities in the process, score rules for the implementation of the practices of Organizational Transparency, models documents and qualification for assessors and evaluators for organizations. A literature review was conducted to identify reference models and assessment methods in order to form a theoretical basis and propose a solution to address the problem identified in this work. The applicability of the proposal was evaluated by means of two exploratory studies and one case study. The exploratory studies allowed identifying improvements in the artifacts produced. The case study has shown that the method is of course to be applied, not lacking activities and assessment instruments and scoring rules possible to ascertain the implementation of the practices.

**Keywords:** Organizational Transparency, Assessment Model, Maturity Model.

## Sumário

1.	Introdução.....	13
1.1.	Motivação.....	13
1.2.	Caracterização do Problema.....	14
1.3.	Enfoque de Solução.....	14
1.4.	Metodologia Utilizada.....	15
1.5.	Organização do Trabalho.....	16
2.	Transparência.....	17
2.1.	Iniciativas de Transparência.....	17
2.2.	O conceito de Transparência Organizacional.....	18
2.3.	Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.....	20
2.4.	Considerações Finais.....	22
3.	Modelos de Referência e Seus Instrumentos de Avaliação.....	24
3.1.	Modelos e Normas de Referência para Avaliação de Qualidade.....	24
3.1.1.	CMMI.....	24
3.1.2.	MPS.BR.....	26
3.1.3.	Norma ISO/IEC 12207.....	27
3.1.4.	Modelo de Referência para Avaliação da CERTICS.....	28
3.1.5.	Modelo de Excelência da Gestão.....	29
3.2.	Métodos e Normas para Avaliação de Qualidade.....	30
3.2.1.	SCAMPI.....	30
3.2.2.	Guia da Avaliação do MPS.BR.....	31
3.2.3.	Norma ISO/IEC 15504.....	32
3.2.4.	Método de Avaliação da CERTICS.....	34
3.2.5.	Método de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão.....	35
3.3.	Considerações Finais.....	36
4.	Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional... 37	
4.1.	A Base do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional.....	37
4.2.	A Construção do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional.....	38
	Figura 16 – Atividades do processo do método.....	49
4.3.	Descrição do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional.....	50

4.4.	Verificando Evidências de Implementação das Práticas .....	54
4.5.	Requisitos para a realização da avaliação.....	56
4.6.	Inspirada na ISO/IEC 15504 .....	57
4.7.	Estudos Exploratórios.....	58
4.7.1.	Estudo Exploratório 1: Utilização do método pela própria pesquisadora	58
4.7.2.	Estudo Exploratório 2:Utilização do método por terceiros .....	61
4.8.	Trabalhos Relacionados.....	67
4.9.	Considerações Finais .....	68
5.	Avaliação do Método Proposto .....	69
5.1.	Objetivo .....	69
5.2.	Projeto de Pesquisa.....	69
5.2.1.	Questões de estudo .....	69
5.2.2.	Ameaças.....	71
5.2.3.	Dados .....	72
5.3.	Realização do Estudo de Caso.....	72
5.3.1.	Execução do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional	74
5.3.2.	Análise dos dados coletados .....	86
5.3.3.	Limitações .....	94
5.3.4.	Melhorias implementadas.....	94
5.4.	Considerações Finais .....	95
6.	Conclusão .....	96
6.1.	Contribuições do trabalho.....	96
6.2.	Limitações .....	97
6.3.	Trabalhos futuros.....	98
	Referências bibliográficas .....	99
	Apêndice I – Guia de Avaliação em Transparência Organizacional .....	104
	Apêndice II – Documentos Padrão .....	136
	Apêndice III – Questionário de Avaliação do Método .....	196
	Anexo I – Documentos Resultantes do Estudo de Caso.....	209
	Anexo II – Documentos do Estudo de Exploratório 1.....	269
	Anexo III – Documentos do Estudo de Exploratório 2 .....	281

## Lista de Figuras

Figura 1 - Catalogo da Transparência Organizacional (Cappelli, 2009).....	19
Figura 2 - Características da Transparência (Cappelli, 2009) .....	20
Figura 3 - Metamodelo do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional ..	21
Figura 4 - Níveis de Maturidade do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.....	22
Figura 5 - Base para construção do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional.....	24
Figura 6 - Mapeamento entre a representação Contínua e por Estágios. Adaptado do CMMI-DEV (CMMI Product Team 2010a) .....	25
Figura 7 - Níveis do MR-MPS-SW (Softex, 2011a) .....	27
Figura 8 - Grupos de Processos. Fonte: (ISO/IEC, 2008) .....	28
Figura 9 - Estrutura do Modelo de Referência. Fonte: (CTI Renato Archer, 2013a).....	28
Figura 10 - Critérios do MEG. Fonte: (FNQ, 2006a).....	29
Figura 11 - Fases do SCAMPI Classe A .....	31
Figura 12 - Fluxo do processo de avaliação do MPS .....	31
Figura 13 - Elementos do processo de avaliação. Adaptado da ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008).....	33
Figura 14 - Primeira Versão do Processo .....	39
Figura 15 - Segunda versão do processo do método .....	49
Figura 16 - Atividades do processo do método .....	49
Figura 17 - Processo do Método de Avaliação.....	50
Figura 18 - Portal da Transparência Organizacional.....	54
Figura 19 - Planilha de Evidências – Publicidade .....	55
Figura 20 - Planilha Pontuação.....	56
Figura 21 - Macro-processo: Gerir acervo das bibliotecas.....	59
Figura 22 - Aquisição de Bens e Serviços de TI (CGTI, 2014) .....	74
Figura 23 - Objetivo das práticas.....	75
Figura 24 - Objetivo das práticas.....	76
Figura 25 - Figura objetivo das práticas .....	76
Figura 26 - Características do Nível 2 .....	78
Figura 27 - Slide Acordo de Confidencialidade .....	80
Figura 28 - Regras de Pontuação.....	85
Figura 29 - Processo de Avaliação de Transparência Organizacional .....	107

Figura 30 - Processo Coletar Informações sobre a Organização.....	109
Figura 31 - Processo Preparar Avaliação .....	110
Figura 32 - Processo Realizar Avaliação.....	111
Figura 33 - Processo Realizar Auditoria da Avaliação .....	112
Figura 34 - Processo Documentar Resultados.....	113
Figura 35 - Planilha de Evidências - Publicidade.....	132
Figura 36 - Planilha Pontuação.....	132
Figura 37 - Processo de Avaliação de Transparência Organizacional .....	155
Figura 38 - Planilha de Evidências – Publicidade.....	155
Figura 39 - Processo de aquisição de bens e serviços de TI.....	215
Figura 40 - Processo de aquisição de bens e serviços de TI.....	243

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Descrição da estrutura de apresentação da informação.....	39
Tabela 2 - Método de Avaliação do MPS .....	40
Tabela 3 - SCAMPI.....	40
Tabela 4 - Método de avaliação do CERTICS .....	41
Tabela 5 - Processo de avaliação do MEG .....	43
Tabela 6 - Processo de avaliação da norma ISO/IEC 15504.....	43
Tabela 7 - Processo do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional verso Processos do Modelos Inspiradores.....	46
Tabela 8 - Itens para descrição de uma atividade.....	52
Tabela 9 - Regras de Pontuação das Práticas .....	55
Tabela 10 - Mapeamento entre atividades do processo.....	57
Tabela 11 - Relatório de Melhorias .....	63
Tabela 12 - Questão do estudo de caso .....	70
Tabela 13 - Caracterização dos participantes .....	73
Tabela 14 - Planilha de evidências original vs planilha de evidencias adaptada.....	79
Tabela 15 - Resultado da Avaliação do Processo de Aquisição de Bens e Serviços de TI .....	82
Tabela 16 - Dúvidas na execução .....	87
Tabela 17 - Dúvidas documentos padrões.....	87
Tabela 18 - Falta de mecanismos durante a execução do método de avaliação.....	88
Tabela 19 - Dúvidas nas descrições das atividades .....	88
Tabela 20 - Adequação do treinamento no auxílio da organização no entendimento do método .....	88
Tabela 21 - Definição clara das características do Modelo de Maturidade.....	89
Tabela 22 - Detalhes do processo de execução do método de avaliação .....	89
Tabela 23 - Execução de atividade não existente no processo do método .....	90
Tabela 24 - Os produtos de trabalho permitem verificar a execução das práticas .....	90
Tabela 25 - Adequação do treinamento no auxílio da organização no entendimento das práticas.....	91
Tabela 26 - Definição das práticas .....	91
Tabela 27 - Adequação do treinamento para auxiliar a organização na identificação dos produtos de trabalho .....	92

Tabela 28 - Auxilio do treinamento na identificação dos produtos de trabalho gerados pelas práticas.....	92
Tabela 29 - Surgimento de dúvidas durante a pontuação das práticas .....	92
Tabela 30 - Compreensão das regras de pontuação.....	93
Tabela 31 - Orientação nas regras de pontuação .....	93
Tabela 32 - As regras de pontuação levaram a um resultado consistente com o cenário atual da organização .....	93
Tabela 33 - Comentários finais.....	94
Tabela 34 - Descrição das atividades .....	108
Tabela 35 - Pontuação das Práticas .....	131

# 1. Introdução

## 1.1. Motivação

Cada vez mais as organizações se veem obrigadas a dar transparência sobre suas informações. No âmbito internacional pode-se citar o acordo da Basileia – *Basel Committee on Banking Supervision* (BASEL, 2006) que define princípios para evidenciar a transparência e que devem ser aplicados por todos os países membros na supervisão dos bancos de sua competência, e a iniciativa EITI – *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI, 2002) que tenta resolver problemas entre mineradores e petrolíferas de modo a promover a transparência das receitas, prestação de contas e a diminuição da corrupção. Além disso, outras organizações, em especial as empresas privadas, vem utilizando a transparência como forma de ter vantagem competitiva (Tapscott e Ticoll, 2003).

No Brasil existem cerca de 53.000 órgãos públicos (SIORG, 2012) que necessitam ser transparentes em cumprimento a leis e mecanismos reguladores, tais como a lei brasileira de Acesso à Informação 12.527/2011, que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas (BRASIL, 2011), a Lei complementar brasileira 131/2009 (BRASIL, 2009), que determina a disponibilização de informações sobre a execução orçamentária e financeira das instituições públicas e o Decreto 6.932/2009, que estabelece a Carta de Serviços ao Cidadão (DECRETO 6.932, 2009) e apresenta informações sobre os serviços prestados pelos órgãos públicos. Entretanto, nenhum desses mecanismos reguladores parece ser suficiente para tornar uma organização transparente, pois nenhum deles contém instruções que possam ajudar as organizações em como implementar a transparência, de modo sistemático e evolutivo. As Leis e Decretos em geral, estabelecem regras mas não como colocá-las em prática. Isso fica a cargo de cada organização.

Pensando nisso, um grupo de pesquisadores vem desenvolvendo um Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional (UNIRIO, 2012). Nele estão sendo definidas as práticas que orientam o que uma organização deve fazer para implementar a transparência organizacional (Cappelli *et al.*, 2013). Este modelo é baseado em estágios, conceito que tem sido aplicado em diversas áreas de conhecimento, com ganho de força

na área de Sistemas de Informação por permitir que as organizações definam a sequência de ações para implantação de projetos (Silveira, 2009).

## **1.2. Caracterização do Problema**

Ademais de um guia que oriente suas ações para implementação de práticas, a organização necessita de mecanismos ou métodos que lhe permitam diagnosticar a situação atual, definir seus pontos fortes e oportunidades de melhorias e também iniciar um programa de melhoria contínua (ABNT, 2008).

Segundo as práticas estabelecidas para implantação de modelos de maturidade ou referência (ABNT, 2008), sempre existe um modelo de avaliação atrelado a um modelo de maturidade, dada à necessidade iminente de avaliar a implantação das práticas definidas no modelo. O modelo de maturidade é a referência para o processo de avaliação por definir os requisitos de cada um dos elementos que compõem os níveis de maturidade desses modelos.

Como exemplo de modelos de avaliação e maturidade relacionados pode-se citar: o Guia de Avaliação do MPS.BR (Softex, 2013), que avalia organizações que adotam os modelos de referência MR-MPS-SW e MR-MPS-SV e o SCAMPI (*Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*) (CMMI Product Team, 2011) que avalia organizações que adotam o conjunto de modelos do CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) (CMMI-DEV, CMMI-ACQ e CMMI-SVC).

Como não há nenhum método de avaliação adaptado ao uso para o Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional, e a avaliação de maturidade nesse contexto tem propósito e práticas diferentes das requeridas no contexto de processos de software, por ser um Modelo de Maturidade baseado em um conceito qualitativo. Assim, o problema nesse trabalho está associado à necessidade das organizações terem um instrumento que auxilie na implementação do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional de modo a possibilitar a avaliação de sua situação atual e melhorias com a implementação de práticas de transparência (Benjamin *et al.*, 2013a).

## **1.3. Enfoque de Solução**

O enfoque de solução desse trabalho é a construção de um método composto por um processo que permita caracterizar o grau de implementação das práticas de

transparência, determinar um nível de maturidade e identificar seus pontos fracos e pontos fortes do processo, informação ou software avaliado. Também foram definidas as regras das atividades, as regras de pontuação das práticas e características da Transparência Organizacional, os modelos de artefatos utilizados na avaliação, e as qualificações dos avaliadores e organizações avaliadoras. Além disso, como resultado desta pesquisa tem-se: identificação da estrutura dos modelos e normas de avaliação de qualidade e a validação do método desenvolvido nesse trabalho. Assim, a questão a ser considerada nesse trabalho é:

***O método definido auxilia a verificação das práticas de Transparência Organizacional de modo objetivo e da forma preconizada pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional?***

Como solução ao problema apresentado este trabalho propõe basicamente a definição do processo de avaliação, das regras de pontuação das práticas, das ferramentas de apoio, e das qualificações dos avaliadores e organizações avaliadoras que compõem o Método de Avaliação. A intenção é construir um Guia de Avaliação do Método (Benjamin *et al.*, 2014). baseado na ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008), SCAMPI (Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement) CMMI (CMMI Product Team, 2011), no MA-MPS (Método de avaliação para melhoria do processo de software) (Softex 2011), no CERTICS (CTI Renato Archer, 2013) e no Processo de Avaliação do MEG (Modelo de Excelência da Gestão) (FQN, 2006) que possa ser usado tanto por avaliadores como por membros de organizações que pretendam implementar a Transparência Organizacional.

#### **1.4. Metodologia Utilizada**

Inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico com o objetivo de identificar referências sobre modelos de referência e métodos de avaliação e visando formar uma base teórica e propor uma solução para tratar o problema identificado neste trabalho.

Em seguida foi desenvolvido o Método de Avaliação em Transparência Organizacional, como proposta de solução, de modo a permitir a caracterização do grau de implementação das práticas de transparência em uma organização.

Esta proposta de solução foi utilizada em dois estudos exploratórios que verificaram a viabilidade e as dificuldades em sua aplicação. Para este estudo foram escolhidos os processos de prestação de serviços da Biblioteca Central da UNIRIO e o

processo Formulação das Estratégias de uma Organização Social (OS) ligada ao Ministério de Ciência e Tecnologia e Inovação do Governo Federal Brasileiro. Os resultados obtidos com os estudos exploratórios foram usados no refinamento da proposta de solução.

Em seguida, a proposta de solução melhorada foi aplicada em um estudo de caso realizado na Coordenação de Gestão da Tecnologia da Informação de UMA instituição pública vinculada ao Ministério da Saúde que abarca pesquisa, ensino, serviço hospitalar e ambulatorial, e produção na área de saúde, onde foi avaliada a transparência do processo de Aquisição de Bens e Serviços de TI com objetivo de verificar a questão proposta nesse trabalho.

### **1.5. Organização do Trabalho**

Esta dissertação está organizada da seguinte forma:

- O Capítulo 2 discorre sobre Transparência, apresentando algumas iniciativas relacionadas com o tema, o conceito de Transparência Organizacional e sua especificação através de um catálogo de requisitos não funcionais, e o modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.
- No Capítulo 3 apresenta-se alguns modelos de referência utilizados em programas de melhoria da qualidade e os instrumentos de avaliação que serviram de base para construção do Método de Avaliação em Transparência Organizacional.
- No Capítulo 4 apresenta-se o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional, seu processo de avaliação, regras de pontuação das práticas, ferramentas de apoio e qualificações dos avaliadores e os estudos exploratórios realizados. Explica-se também como o método foi construído.
- O Capítulo 5 mostra todas as fases do estudo de caso, desde o planejamento até sua execução, e os resultados obtidos.
- No Capítulo 6, por fim, são apresentadas a conclusão, as contribuições, limitações e sugestões para futuras investigações e extensões da pesquisa.

## 2. Transparência

*Este capítulo apresenta as principais iniciativas relacionadas a transparência, o conceito de Transparência Organizacional e sua especificação através de um catálogo de requisitos não funcionais. Também é apresentado o modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.*

### 2.1. Iniciativas de Transparência

O tema Transparência vem ganhando destaque nos últimos anos. Vive-se na era da transparência e por isso as organizações têm que responder a demandas vindas de seus clientes, funcionários, parceiros, sociedade (Tapscott e Ticoll, 2003) e das exigências regulatórias.

Entre as demandas, pode-se citar o acordo da Basileia - *Basel Committee on Banking Supervision* (Basel, 2006), firmado entre 55 países, com o objetivo de criar exigências mínimas de capital, de modo a prevenir o risco de crédito. Atualmente o acordo é apoiado em 25 princípios de supervisão bancária, buscando mais transparência entre as instituições financeiras.

A Lei *Sarbanes-Oxley* (Sox, 2002), promulgada em resposta aos escândalos financeiros envolvendo as empresas *Enron e Worldcom*, criou mecanismos de auditoria com o objetivo de diminuir os riscos dos negócios, evitar fraudes e garantir transparência na gestão financeira.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2013) busca apoiar o crescimento econômico, criar oportunidades de emprego, melhorar a qualidade de vida, manter a estabilidade financeira e garantir a disseminação de informação sobre as atividades dos países membros. A *Open Government Partnership* (OGP, 2013), iniciativa internacional cujo objetivo é assegurar compromissos concretos de governos na promoção da transparência, luta contra a corrupção, promover a participação social e fomentar o desenvolvimento de novas tecnologias, de forma a contribuir para tornar os governos mais abertos (CGU, 2013).

Outros exemplos são a iniciativa *Transparency Internacional* (TI, 2013) e a *Transparência Brasil* (TB, 2013), criadas para combater a corrupção por meio de redes de

discussão sobre transparência e divulgação de ferramentas para monitorar a corrupção. A EITI – *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI, 2002) tenta resolver problemas entre mineradores e petrolíferas, por promover a transparência das receitas, prestação de contas e a diminuição da corrupção, e também está alinhada com o objetivo da transparência.

Mais recentemente, leis brasileiras foram criadas para promover a transparência: a Lei de Acesso à Informação, que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas (BRASIL, 2011); e a Lei complementar 131/2009 (BRASIL, 2009), que determina a disponibilização de informações sobre a execução orçamentaria e financeira das instituições públicas.

## **2.2. O conceito de Transparência Organizacional**

Apesar do tema transparência ter ganho destaque, para que as organizações se tornem transparentes, é necessário primeiro que se entenda o que é este conceito. Com esse objetivo, Cappelli (2008) definiu Transparência Organizacional como sendo “a existência de políticas, padrões e procedimentos que visam fornecer aos interessados informações sobre a organização segundo características gerais de acesso, uso, qualidade de conteúdo, entendimento e auditabilidade”.

Este conceito foi especificado através de um Catálogo de Transparência Organizacional (Cappelli, 2009), no qual são definidas as características que auxiliam as organizações a atingirem a transparência (Figura 1). As características inferiores são detalhadas em forma de operacionalizações e estas por sua vez desdobradas através de mecanismos de implementação. Por exemplo, para se atingir a característica portabilidade é necessário implementar mecanismos que permitam “o acesso por diferentes meios de comunicação, a extração de informações em diferentes formatos e execução de aplicações em diferentes plataformas” (Cappelli, 2009). Já as características de nível superior são atingidas pela implementação de um conjunto de características inferiores. Por exemplo, para a organização ser acessível, as características portabilidade, disponibilidade e publicidade devem estar implementadas.

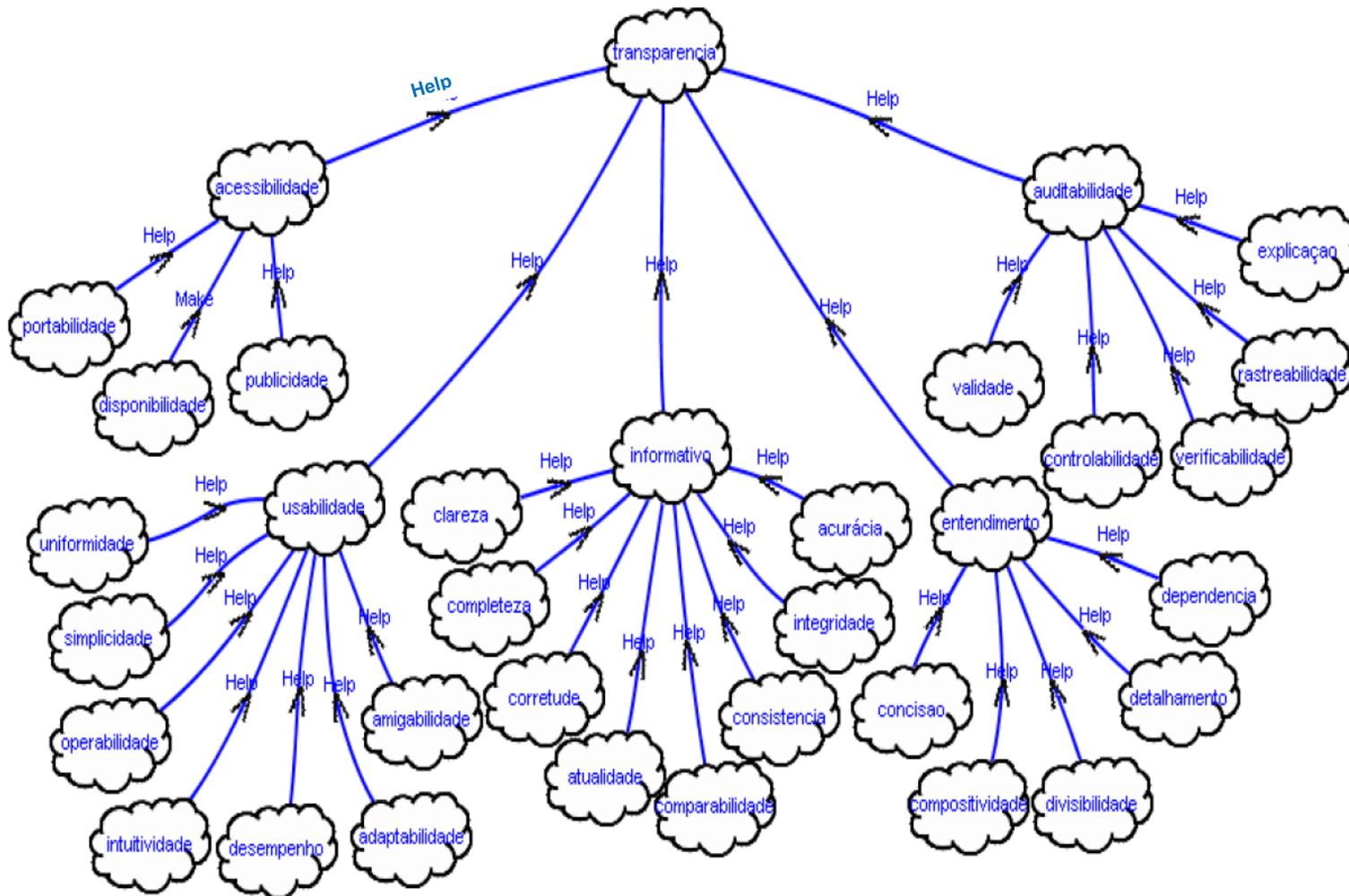


Figura 1 - Catálogo da Transparência Organizacional (Cappelli, 2009)

As características contidas no catálogo de transparência são apresentadas na Figura 2:

Características <i>NFR Framework</i>	Definições das Características
Acessibilidade	Capacidade de obtenção
Acurácia	Capacidade de execução isenta de erros sistemáticos
Adaptabilidade	Capacidade de mudar de acordo com as circunstâncias e necessidades
Amigabilidade	Capacidade de uso sem esforço
Atualidade	Capacidade de estar no estado atual
Auditabilidade	Capacidade de exame analítico
Clareza	Capacidade de nitidez e compreensão
Comparabilidade	Capacidade de ser comparado
Completeza	Capacidade de não faltar nada do que pode ou deve ter
Compositividade	Capacidade de construir ou formar a partir de diferentes partes
Concisão	Capacidade de ser resumido
Consistência	Capacidade de resultado aproximado de várias medições de um mesmo item
Controlabilidade	Capacidade de ter domínio
Corretude	Capacidade de ser isento de erros
Dependência	Capacidade de identificar a relação entre as partes de um todo
Desempenho	Capacidade de operar adequadamente
Disponibilidade	Capacidade de ser utilizado no momento em que se fizer necessário
Divisibilidade	Capacidade de ser particionado
Divulgação	Capacidade de ser apresentado
Entendimento	Capacidade de alcançar o significado e o sentido
Explicável	Capacidade de informar a razão de algo
Extensibilidade	Capacidade de utilização em mais de um caso
Informativo	Capacidade de prover informações de qualidade
Integridade	Capacidade de ser correto e imparcial
Intuitividade	Capacidade de ser utilizado sem aprendizado prévio
Operabilidade	Capacidade de estar operacional
Portabilidade	Capacidade de ser usado em diferentes ambientes
Rastreabilidade	Capacidade de seguir o desenvolvimento de um processo ou a construção de uma informação, suas mudanças e justificativas.
Simplicidade	Capacidade de não apresentar dificuldades ou obstáculos
Uniformidade	Capacidade de manter uma única forma
Usabilidade	Capacidade de uso
Validade	Capacidade de ser testado por experimento ou observação para identificar se o que está sendo feito é correto
Verificabilidade	Capacidade de identificar se o que está sendo feito é o que deve ser feito.

Figura 2 - Características da Transparência (Cappelli, 2009)

As características apresentadas na Figura 1 foram agrupadas em cinco graus (acessibilidade, usabilidade, informativo, entendimento e auditabilidade), cada uma contendo um conjunto de outras características.

O trabalho de construção do Catálogo de Transparência Organizacional (Cappelli, 2009) é a base do desenvolvimento do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional (UNIRIO, 2012). Nele estão sendo definidas as práticas que orientam o que uma organização deve fazer para implementar a transparência (Cappelli *et al.*, 2013).

### 2.3. Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional

O modelo está sendo construído para auxiliar as organizações na implementação evolutiva da Transparência Organizacional, organizando as características de transparência em cinco níveis (Cappelli *et al.*, 2013). No momento da escrita desse trabalho, o único nível construído é o Nível 2 – Divulgado (<https://sites.google.com/site/ciberdem/modelo-de-maturidade-em-transparncia-organizacional>). Este modelo é pautado em dois artefatos básicos. Um deles o

metamodelo conceitual na Figura 3. O outro a definição dos níveis de transparência apresentados na Figura 4.

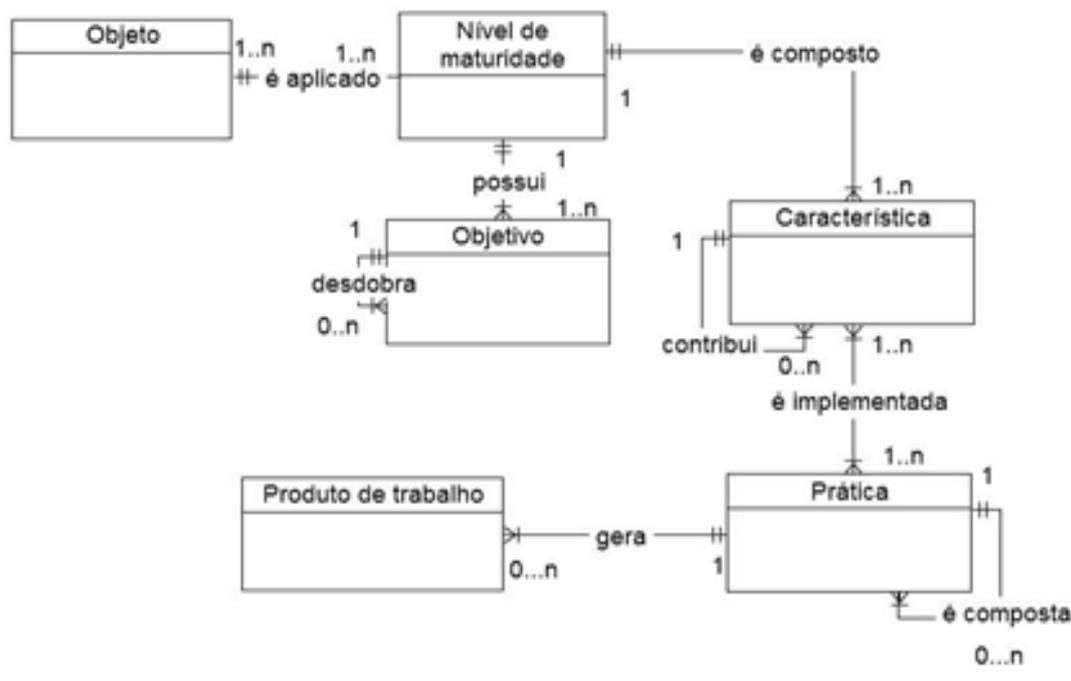


Figura 3 - Metamodelo do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional

O metamodelo indica que cada nível de maturidade possui um ou mais objetivos e é composto por uma ou mais características. Cada característica é implementada através de uma ou mais práticas e cada prática pode gerar um ou mais produtos. O Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional pode ser aplicado a um ou mais tipos de objetos (processos, sistemas ou informação) na organização.

O objetivo descreve o propósito do nível de maturidade, está relacionado a um nível de maturidade e pode ser desdobrado em outros objetivos. O objeto descreve um ou mais objeto aos quais se aplica o nível de maturidade. A característica define a qualidade que contribui para atingir o nível de maturidade e pode contribuir com outras características. A prática descreve os mecanismos que permitem a implementação de uma determinada característica, e pode ser composta por outras práticas. O produto de trabalho define o que é gerado na implementação das práticas.

Para ilustrar, vamos observar a **característica** Rastreabilidade que significa a capacidade de seguir o desenvolvimento de uma ação ou construção de uma informação, suas mudanças e justificativas (Cappelli, 2009). Neste caso, a organização deve identificar a fonte e o responsável pela informação. Para isso, deve ser estabelecida uma

**prática** na organização que garanta que a fonte da informação será divulgada/disponibilizada ao cidadão. Neste caso, o **produto de trabalho** gerado será o conteúdo desta informação com a sua fonte e responsável identificados e relacionados. Aplicando essa característica do **Nível de Maturidade 2**, cujo **objetivo** é “Divulgada: A organização disponibiliza e fornece acesso à informação ao ambiente externo Divulgada” ao **objeto** processo de negócios, pode ter como **produto de trabalho** o seu modelo de processos em BPMN (OMG, 2009), onde nas atividades são identificadas as fontes da informação e nas raias (*lanes*) é identificado o responsável pela fonte.

O Nível de Maturidade caracteriza os estágios pelos quais as organizações devem passar durante a evolução da Transparência Organizacional. O modelo é estruturado em cinco níveis como pode ser visto na Figura 4. A diferença entre o Nível 4 - Confiável e Nível 5 – Examinável está no fato de que somente no Nível 5 todas as características que compõe a Auditabilidade (Validade, Controle, Verificabilidade, Rastreabilidade e Explicação) são implementadas.

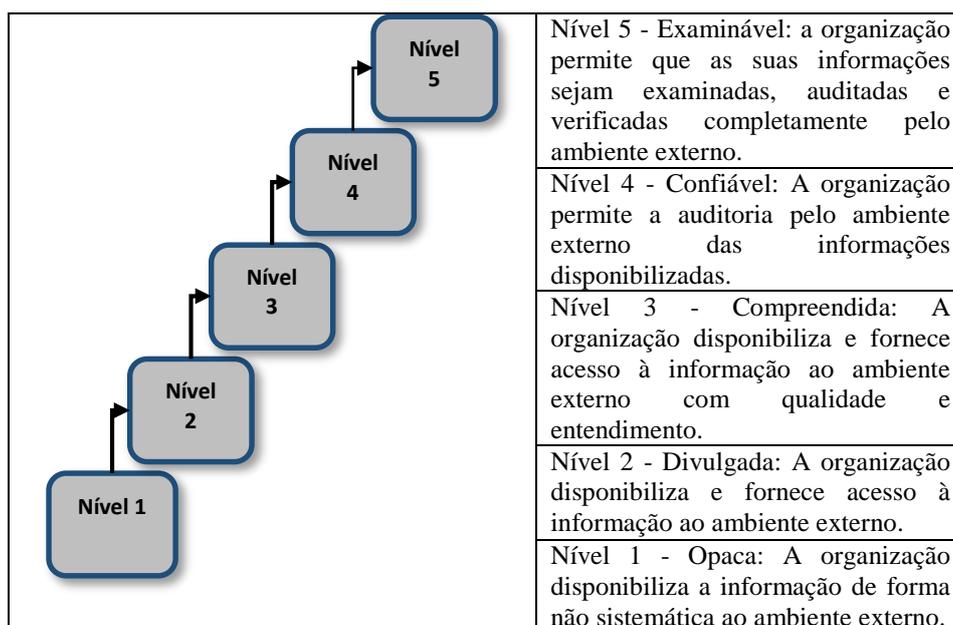


Figura 4 - Níveis de Maturidade do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional

## 2.4. Considerações Finais

Neste capítulo introduziu-se o tema Transparência Organizacional, apresentando diversas iniciativas que ilustram como a “transparência” está mudando a economia, a sociedade e a política e como essas demandas obrigam as organizações a se transformarem. Também foi apresentado o Catálogo da Transparência Organizacional que descreve o conceito por meio de características de forma que seja possível inseri-lo

na organização e o Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional, instrumento que visa auxiliar as organizações a implementarem as características de modo sistemático e eficaz. Diante disso, surge a necessidade de avaliar quão aderentes as organizações estão às práticas definidas no modelo de maturidade, ou seja, faz-se necessário um instrumento que avalie a implantação destas práticas.

No próximo capítulo serão apresentados os modelos que serviram de orientação para a construção do Método de Avaliação de Transparência Organizacional.

### 3. Modelos de Referência e Seus Instrumentos de Avaliação

*Neste capítulo são apresentados os principais modelos de referência utilizados em programas de melhoria da qualidade e os instrumentos de avaliação que serviram de base para construção do Método de Avaliação em Transparência Organizacional.*

#### 3.1. Modelos e Normas de Referência para Avaliação de Qualidade

Nesta seção são apresentados os principais modelos de referência utilizados para implementação de um programa de melhoria da qualidade de processo, com o objetivo de entender o relacionamento de cada um com seus modelos e normas de avaliação, e como estes modelos serviram de base para o desenvolvimento do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional (Figura 5).

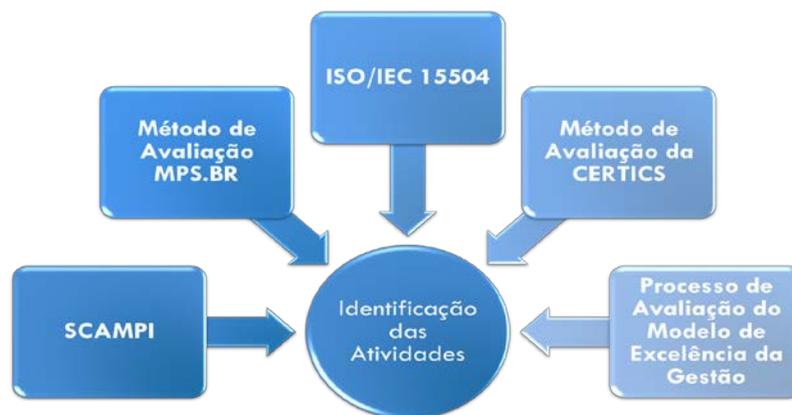


Figura 5 - Base para construção do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional

##### 3.1.1. CMMI

O CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) (CMMI Product Team, 2010a) é um modelo de maturidade para melhoria de processos de software, desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI). Ele provê elementos essenciais para tornar os processos mais eficazes. A versão atual do CMMI é a versão 1.3 de 2010 e apresenta três modelos de referência: CMMI-DEV (CMMI Product Team, 2010a) que foca nas atividades de desenvolvimento de produtos e serviços; CMMI-ACQ (CMMI Product

Team, 2011b) que foca nas atividades de aquisição de produtos e serviços; e CMM-SVC (CMMI Product Team, 2010b) que foca nas atividades de prestação de serviço.

Todos os três modelos são estruturados em cinco estágios de maturidade: 1 – Inicial; 2 – Gerenciado; 3 – Definido; 4 - Gerenciado Quantitativamente; 5 – Em otimização, onde os níveis inferiores servem de base para os superiores. Cada nível de maturidade é composto por áreas de processo ou conjunto de práticas relacionadas que quando executadas de forma coletiva satisfazem um conjunto de metas consideradas importantes para trazer uma melhoria nessa área. Existem dois tipos de metas, as específicas que são aplicadas a uma única área de processo e que são satisfeitas por meio de práticas específicas. E as metas genéricas que são aplicadas a diversas áreas de processos e satisfeitas por práticas genéricas que asseguram que os processos associados a ela serão eficientes, repetíveis e duráveis.

No CMMI existem duas formas de representação: por estágio (ML) e contínua (CL). A Figura 6 apresenta o mapeamento entre as representações do CMMI-DEV.

Área de Processo	NM	CL 1	CL 2	CL 3
Garantia de Qualidade de Processo e Produto	2	<b>Perfil Alvo 2</b>		
Gestão de Acordos com Fornecedores	2			
Gestão de Configuração	2			
Gestão de Requisitos	2			
Medição e Análise	2			
Monitoramento e Controle de Projeto	2			
Planejamento de Projeto	2			
Análise de Decisão e Resolução	3	<b>Perfil Alvo 3</b>		
Definição do Processo Organizacional	3			
Desenvolvimento de Requisitos	3			
Foco no Processo Organizacional	3			
Gestão de Integração do Projeto	3			
Gestão de Risco	3			
Integração de Produto	3			
Solução Técnica	3			
Treinamento Organizacional	3			
Validação	3			
Verificação	3			
Desempenho dos Processos da Organização	4	<b>Perfil Alvo 4</b>		
Gestão Quantitativo do Projeto	4			
Análises e Resolução de Causas	5	<b>Perfil Alvo 5</b>		
Gestão da performance Organizacional	5			

Figura 6 - Mapeamento entre a representação Contínua e por Estágios. Adaptado do CMMI-DEV (CMMI Product Team 2010a)

Na representação por estágios, um grupo específico de áreas de processos deve ser atendido para melhoria dos processos. Nesse tipo de representação, é fornecida uma rota de implementação ou caminho para melhoria caracterizada pelos níveis de maturidade. Na representação contínua, a organização pode escolher a área de processo

desejada de acordo com seus objetivos de negócio. Essa representação utiliza níveis de capacidade: 0 – Incompleto; 1 – Desempenhado; 2 – Gerenciado; 3 – Definido, para caracterizar a melhoria.

### **3.1.2. MPS.BR**

O programa MPS.BR (Softex, 2011a) foi desenvolvido pela Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro) com apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID/FUMIN) em 2003, com o objetivo de melhoria do processo de software e serviços voltado para pequenas e medias empresas brasileiras. O Modelo MPS é apresentado em cinco guias (Guia Geral MPS de Software, Guia Geral MPS de Serviços, Guia de Avaliação, Guia de Aquisição e Guia de Implementação) e está em conformidade com a ISO/IEC 12207 (ISO/IEC, 2008) e a ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008) e é compatível com o CMMI (CMMI Product Team, 2010).

O Guia Geral MPS de Software descreve o Modelo de Referência para Melhoria de Processo de Software (MR-MPS-SW), que abrange os requisitos necessários para se estar em conformidade com o MPS.BR, e contém as definições dos níveis de maturidade e capacidade de processos (Softex, 2011a). O Guia Geral MPS de Serviços traz uma descrição geral do MPS e detalha o Modelo de Referência MPS para Serviços (MR-MPS-SV). O Guia de Avaliação descreve o processo e o método de avaliação. O Guia de Aquisição apresenta o processo de aquisição. O Guia de Implementação é dividido em treze partes e orienta a organização na implantação do Modelo de Referência para Melhoria de Processo de Software. O modelo é definido por meio de sete níveis de maturidades sequenciais e acumulativos (Figura 7): G – Parcialmente Gerenciado; F – Gerenciado; E – Parcialmente Definido; D – Largamente Definido; C – Definido; B – Gerenciado Quantitativamente; e A – Em Otimização. Cada nível é composto por um grupo de processos com resultados e propósitos definidos e cada processo possui um conjunto de atributos que estabelece o grau de institucionalização da execução do processo (Softex, 2011a).



Figura 7 - Níveis do MR-MPS-SW (Softex, 2011a)

### 3.1.3. Norma ISO/IEC 12207

A ISO/IEC 12207 (ISO/IEC, 2008) estabelece uma estrutura comum para processos de ciclo de vida de software, contendo processos, atividades e tarefas de aquisição, fornecimento, desenvolvimento, operação e manutenção de um produto de software. A norma é projetada de modo a permitir sua adaptação, de acordo com cada projeto ou organização, pela omissão de processos, atividades e/ou tarefas. O modo de implementação ou execução das atividades não é especificado na norma.

Os processos são divididos em dois grupos (Figura 8): processos de Contexto de Sistema (tratam de um produto ou serviço de software independentemente) e processos Específicos de Software (para uso na implementação de um produto ou serviço de software que é um elemento de um sistema maior) (ISO/IEC, 2008). São agrupados em sete categorias: Processos de Acordo (*Agreement Processes*), Processos Organizacionais de Habilitação de Projetos (*Organizational Project-Enabling Processes*), Processos de Projeto (*Project Processes*), Processos Técnicos (*Technical Processes*), Processos de Implementação de Software (*Software Implementation Processes*), Processos de Apoio de Software (*Software Support Processes*) e Processos de Reutilização de Software (*Software Reuse Processes*).

Cada processo é composto por um título (escopo de todo o processo), propósito (objetivo de executar o processo), resultados esperados (resultados observáveis esperados de uma execução com sucesso do processo) e atividades (lista de ações que são utilizadas para atingir os objetivos). O propósito juntamente com os resultados compõem um modelo de referência.

PROCESSOS DE CONTEXTO DE SISTEMA			PROCESSOS ESPECÍFICOS DE SOFTWARE	
Processos de Acordo	Processos de Projeto	Processos Técnicos	Processos de Implementação de Software	Processos de Apoio de Software
Processo de Aquisição	Processo de Planejamento de Projeto	Processo de Definição dos Requisitos dos <i>Stakeholders</i>	Processo de Análise de Requisitos de Software	Processo de Gerência de Documentação de Software
Processo de Fornecimento	Processo de Controle e Avaliação de Projeto	Processo de Análise de Requisitos de Sistema	Processo de Projeto Arquitetural de Software	Processo de Gerência de Configuração de Software
	Processo de Gerência de Decisão	Processo de Projeto Arquitetural de Sistema	Processo de Projeto Detalhado de Software	Processo de Garantia da Qualidade de Software
<b>Processos Organizacionais de Habilitação de Projetos</b>	Processo de Gerência de Riscos	Processo de Implementação	Processo de Construção de Software	Processo de Verificação de Software
	Processo de Gerência de Configuração	Processo de Integração de Sistema	Processo de Integração de Software	Processo de Validação de Software
	Processo de Gerência de Infra-estrutura	Processo de Teste de Qualificação de Sistema	Processo de Teste de Qualificação de Software	Processo de Revisão de Software
	Processo de Gerência de Portfólios de Projetos	Processo de Instalação de Software		Processo de Auditoria de Software
	Processo de Gerência de Recursos Humanos	Processo de Apoio à Aceitação do Sistema	<b>Processos de Reutilização de Software</b>	Processo de Resolução de Problemas de Software
	Processo de Gerência da Qualidade	Processo de Operação do Software		Processo de Engenharia de Domínio
		Processo de Manutenção do Software		Processo de Gerência de Ativos de Reúso
		Processo de Descarte de Software		Processo de Gerência de Programa de Reúso

Figura 8 - Grupos de Processos. Fonte: (ISO/IEC, 2008)

### 3.1.4. Modelo de Referência para Avaliação da CERTICS

A Metodologia de Avaliação da CERTICS para Software surgiu da necessidade de verificar se um software é resultante de desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no Brasil, ou seja, se o desenvolvimento dele cria ou amplia competências tecnológicas e correlatas no País, contribuindo para a criação de conhecimento, para o aumento de autonomia tecnológica e para o aumento da capacidade de inovação (CTI Renato Archer, 2013a).

O Modelo de Referência para Avaliação da CERTICS está estruturado em quatro camadas (Figura 9) e tem como objetivo definir um conjunto mínimo de requisitos a ser verificado no software (CTI Renato Archer, 2013a).



Figura 9 - Estrutura do Modelo de Referência. Fonte: (CTI Renato Archer, 2013a)

A primeira camada trata do conceito de software resultante do desenvolvimento e inovação tecnológica e de sua correlação com o desenvolvimento nacional. A segunda camada detalha a primeira camada e é composta por quatro Áreas de Competência (Desenvolvimento Tecnológico - DES, Gestão de Tecnologia - TEC, Gestão de Negócios - GNE, e Melhoria Contínua - MEC). Cada uma das quatro Áreas de Competência é caracterizada por uma pergunta-chave e sua descrição. A terceira camada detalha cada uma das Áreas de Competência e é composta por Resultados Esperados. A quarta camada é composta por Conjuntos de Orientações e Indicadores, que detalham a terceira camada.

### 3.1.5. Modelo de Excelência da Gestão

O Modelo de Excelência em Gestão – MEG (FNQ, 2006a) é um modelo sistêmico de gestão da qualidade, com o objetivo de simplificar a gestão das práticas gerenciais para que as organizações atinjam seus objetivos. O modelo é baseado em onze fundamentos: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social, e oito critérios. Os oito critérios do MEG são apresentados na Figura 10.

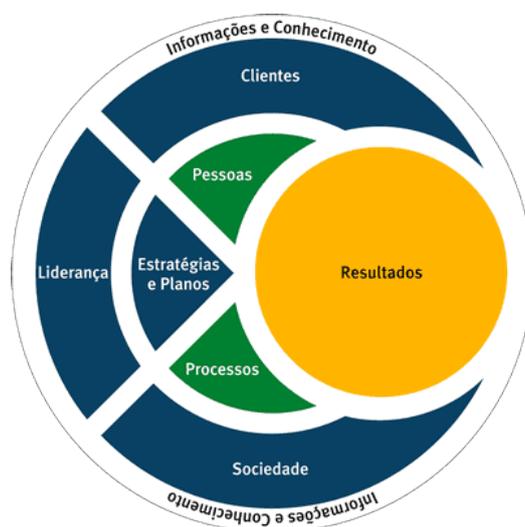


Figura 10 - Critérios do MEG. Fonte: (FNQ, 2006a)

O MEG utiliza o conceito de aprendizado baseado no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*). Na etapa planejar (*Plan*) busca-se identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e da sociedade (Sartori e Siluk, 2011). Na etapa

fazer (*Do*), as pessoas devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para que os processos sejam executados conforme o planejado (Sartori e Siluk, 2011). Controlar (*Check*) significa conferir, analisar, o que está sendo colocado em prática para garantir que todo o ciclo se realize da melhor forma (Sartori e Siluk, 2011). E finalmente Agir (*Action*) que se estabelece em forma de informações e conhecimentos, para que haja execução das ações e a busca do aprendizado organizacional (Sartori e Siluk, 2011). Ao adotar o MEG a organização pode planejar suas práticas de gestão baseadas nos requisitos dos Critérios do MEG, avaliá-las e melhorá-las sistematicamente, disseminando-as de forma contínua por todos os processos, produtos e partes interessadas (Sartori e Siluk, 2011).

### **3.2. Métodos e Normas para Avaliação de Qualidade**

Nesta seção são apresentados os métodos e normas de avaliação de qualidade que permitem a coleta de evidências e a determinação da capacidade de garantia de qualidade dos modelos de referência apresentados na seção anterior.

#### **3.2.1. SCAMPI**

O SCAMPI (*Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*) (CMMI Product Team, 2011a) é um método de avaliação para as práticas propostas pelo CMMI satisfazendo os requisitos de avaliação do modelo. A família de avaliações SCAMPI contém os métodos de avaliação Classe A, B e C. O SCAMPI A é o único que fornece uma classificação como resultado, os SCAMPI B e C não determinam um nível de maturidade. Ambos somente produzem uma lista de achados sobre a avaliação, composta por pontos fracos, pontos fortes e oportunidades de melhoria (CMMI Product Team, 2011a). Durante o SCAMPI C são analisados apenas os processos da empresa. No SCAMPI B e A são analisadas também evidências geradas nos projetos e são feitas entrevistas para confirmar as evidências documentais apresentadas. Assim neste trabalho usa-se o termo SCAMPI para referir-se ao SCAMPI A.

O método de avaliação do SCAMPI deve ser adaptado às necessidades e objetivos da organização, realizado num prazo máximo de noventa dias e o resultado da avaliação é válido por três anos (CMMI Product Team, 2011a). O modelo pode ser aplicado a qualquer um dos modelos do CMMI, mas foi escrito para apoiar avaliações do CMMI-DEV (CMMI Product Team, 2011a). Seus processos são agrupados em três fases (Figura

11). O objetivo da fase 1 é compreender o patrocinador, requisitos e restrições. O objetivo da fase 2 é coletar dados da organização avaliada para julgar o quanto os processos do modelo de referência são implementados. O objetivo da fase 3 é fornecer os resultados e as classificações para a organização avaliada.

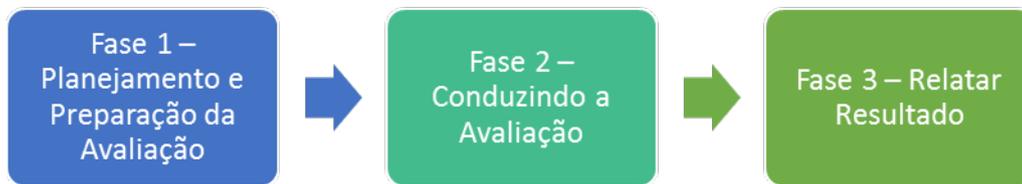


Figura 11 - Fases do SCAMPI Classe A

No decorrer da avaliação, as equipes de avaliação comparam as evidências objetivas coletadas com as práticas esperadas pelo modelo de referência para caracterizar a implementação ou não das práticas (Muradas, 2006). Uma evidência objetiva pode ser um artefato (resultados produzidos pela execução de uma prática ou que subsidie a execução de uma prática) ou uma afirmação (são evidências escritas ou orais que confirmem a implementação de uma prática). As práticas podem ser caracterizadas como: Totalmente Implementada (*Fully Implemented*), Largamente Implementada (*Largely Implemented*), Parcialmente Implementada (*Partially Implemented*) ou Não Implementado (*Not Implemented*). Ao final é gerado um relatório com o resultado da avaliação.

### 3.2.2. Guia da Avaliação do MPS.BR

O Guia de Avaliação do MPS.BR (Softex, 2013) tem como objetivo verificar a maturidade da unidade organizacional na execução de seus processos de software, é compatível com a ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008), e é composto por cinco subprocessos, ilustrados na Figura 12.



Figura 12 - Fluxo do processo de avaliação do MPS

Com o resultado da execução do processo de avaliação tem-se: a caracterização dos processos de software da organização; a determinação do grau que os processos

atingem seu propósito; e a atribuição de um nível de maturidade do MR-MPS-SW ou MR-MPS-SV.

O subprocesso Contratar a Avaliação tem como finalidade o estabelecimento de um contrato para a realização de uma avaliação. O propósito do subprocesso Preparar a Realização da Avaliação é solicitar autorização para realizar a avaliação, planejar e preparar a documentação necessária para a avaliação. O subprocesso Realizar a Avaliação Inicial tem como objetivo averiguar se a unidade organizacional está pronta para uma avaliação no nível pretendido. O objetivo do subprocesso Realizar a Avaliação Final é conduzir a avaliação final, comunicar seus resultados à unidade organizacional avaliada e avaliar a execução do processo de avaliação na unidade organizacional. O último subprocesso tem como objetivo elaborar o Relatório de Avaliação, reunir a documentação final e enviá-la ao auditor.

Para caracterizar o resultado da avaliação, primeiro se caracteriza o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de atributo do processo em cada projeto. Depois se caracteriza o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de atributo do processo na unidade organizacional. Em seguida se realiza reunião de consenso para caracterizar a implementação dos resultados esperados, do processo e do atributo do processo na unidade organizacional, e posteriormente se caracteriza o grau de implementação dos processos na unidade organizacional. A escala utilizada para caracterizar o grau de implementação dos resultados são: Não implementado (N), Parcialmente implementado (P), Largamente implementado (L), Totalmente implementado (T), Não avaliado (NA) e Fora do escopo (F). Por fim, se apresenta pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria, e se atribui nível MPS.BR.

### **3.2.3. Norma ISO/IEC 15504**

A ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008) é um conjunto de normas técnicas usadas para avaliação de processos de software com objetivo de determinar a capacidade e melhoria dos processos. Na melhoria de processo, a avaliação é realizada para fornecer a caracterização do estado atual dos processos dentro da unidade organizacional. Na determinação da capacidade é solicitada a avaliação de um fornecedor em potencial, para determinar seu perfil de capacidade.

A norma é composta de nove partes, a primeira parte, ISO/IEC 15504-1, provê uma introdução geral aos conceitos da avaliação de processos e um glossário para termos

relacionados à avaliação. A segunda parte, ISO/IEC 15504-2, provê os fundamentos e requisitos mínimos do processo de avaliação. A terceira parte, ISO/IEC 15504-3, traz orientações para a interpretação dos requisitos. A quarta parte, ISO/IEC 15504-4, orienta o uso da avaliação de processos como uma atividade para a melhoria de processos ou para a determinação de capacidade. A quinta parte, ISO/IEC 15504-5, contém um exemplo de modelo de avaliação de processos baseado na ISO/IEC 12207. Na sexta parte, ISO/IEC 15504-6, são descritos um exemplo do modelo de avaliação de processos para os processos do ciclo de vida do sistema. Na sétima parte, ISO/IEC 15504-7, são definidas as condições para uma avaliação da maturidade organizacional. A oitava parte, ISO/IEC 15504-8, fornece um modelo de serviço de gestão de TI para avaliação de processos. A nona e última parte, ISO/IEC 15504-9, contém diretrizes para o estabelecimento de perfis de processos para determinação da capacidade e de melhorias.

As atividades fundamentais do processo de avaliação, ilustrados na Figura 13, são: Planejamento - deve ser desenvolvido e documentado um plano para a avaliação; Coleta de dados - dados requeridos para a avaliação dos processos no escopo da avaliação e informações adicionais devem ser coletados de forma sistemática; Validação dos dados - os dados coletados devem ser validados; Pontuação de atributo de processo - um grau deve ser atribuído com base nos dados validados para cada atributo de processo; e Documentação e comunicação - os resultados da avaliação devem ser documentados e apresentados ao patrocinador da avaliação ou seu representante.



Figura 13 - Elementos do processo de avaliação. Adaptado da ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008)

Os papéis previstos no processo de avaliação são: o patrocinador, o avaliador competente e os avaliadores. O patrocinador é a pessoa que solicita a avaliação e provê recursos financeiros. O avaliador competente é a pessoa com competência para conduzir, monitorar e verificar a conformidade de uma avaliação. Os avaliadores são pessoas que analisam a documentação para verificar a adequação ao modelo de referência e também aos atributos de processo.

No início da avaliação (Entrada Inicial) deve-se identificar o patrocinador e seu relacionamento com a unidade organizacional; o propósito da avaliação; o escopo da avaliação; a abordagem da avaliação; as restrições da avaliação; identificação do modelo de avaliação; identificação do avaliador competente; os critérios para definir a competência do avaliador; a identificação e os papéis dos avaliadores; e qualquer informação adicional necessária. O resultado da avaliação (Saída) deve conter, no mínimo, a data da avaliação; os dados de entrada da avaliação; identificação das evidências coletadas; identificação do processo de avaliação; os perfis do processo de avaliação; e qualquer outra informação necessária.

A avaliação é apoiada em um modelo bidirecional, contendo uma dimensão de processo e uma dimensão da capacidade (ABNT, 2008). A dimensão do processo é fornecida por um modelo de referência externo, por exemplo a ISO/IEC 12207 (ISO/IEC, 2008). A dimensão da capacidade constitui-se da Estrutura de Medição de seis níveis de capacidade de processo (vai do nível 0 – Incompleto ao nível 5 – Em otimização) e seus atributos de processos (ABNT, 2008). A extensão de quanto cada atributo de processo foi alcançado é caracterizado do seguinte modo: N – Não atingiu (0 a 15%), P – Atingiu Parcialmente(>15% a 50%), L – Atingiu Largamente (>50% a 80%) e F – Atingiu Completamente(>85% a 100%).

#### **3.2.4. Método de Avaliação da CERTICS**

O objetivo da avaliação é verificar se o software atende ao conjunto mínimo de requisitos definidos no Modelo de Referência do CERTICS com base em evidências objetivas, ou seja, verificar se o software é fruto de desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no Brasil (CTI Renato Archer, 2013b). O método segue os requisitos da norma ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008), e seu processo de avaliação é composto por seis fases sequenciais (CTI Renato Archer, 2013b):

- Fase 1 – Exploração: permite que a organização solicitante entenda a Metodologia de Avaliação da CERTICS;

- Fase 2 – Contratação: formalizar a contratação para a realização da avaliação;
- Fase 3 – Preparação: preparar a equipe de avaliação e organização solicitante para a visita de avaliação;
- Fase 4 – Visita: realizar a visita para analisar evidências e pontuar o atendimento dos resultados esperados.
- Fase 5 – Validação: confirmar que a avaliação foi realizada em conformidade com a Metodologia de Avaliação da CERTICS para Software;
- Fase 6 – Conclusão: concluir o processo de avaliação.

Durante esse processo pontua-se cada resultado esperado de cada Área de Competência com F - Completamente atendido, L - Largamente atendido, P - Parcialmente atendido ou N - Não atendido, depois cada Área de Competência será pontuada com Sim ou Não. Se todos os resultados esperados de uma determinada Área de Competência receber F ou L, a pontuação final dessa área será Sim. Caso contrário a pontuação será Não. Para o software ser produto de desenvolvimento e inovação tecnológica realizados no País, todas as Áreas de Competência devem ser pontuadas com Sim.

O principal resultado da avaliação é o Relatório do Resultado da Avaliação, documento que contém informações sobre o contexto da avaliação, a pontuação atribuída aos itens do Modelo de Referência, a justificativa para cada pontuação e o laudo com o resultado da avaliação. No caso da avaliação obter resultado positivo a organização solicitante pode requisitar a emissão do certificado CERTICS.

### **3.2.5. Método de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão**

A avaliação do MEG tem como objetivo verificar a aderência das práticas de gestão da organização aos Fundamentos da Excelência por meio de instrumento de pontuação (FQN, 2006b). Existem três instrumentos com pontuação de 250 pontos, 500 pontos 1000 pontos. Todos possuem os mesmos elementos e estrutura, mas somente o de 1000 pontos é de classe mundial.

O processo de avaliação é composto por: análise individual do Relatório de Gestão (documento com as descrições das práticas de gestão adotadas na organização), análise de consenso, visita à organização (onde são sanadas dúvidas), reunião para consenso pós-visita e discussão com a banca de premiação que decidirá se a organização será ou não

premiada. Nas etapas de análise individual e análise de consenso são realizadas a pontuação dos critérios do MEG.

A pontuação dos vinte itens de Enfoque e Aplicação e dos sete itens dos resultados dos oito critérios do MEG é realizado pela escolha do percentual que melhor representa a situação atual das práticas de gestão na Tabela de Pontuação. Depois o percentual de cada item é consolidado na Tabela Síntese de Pontuação e a pontuação final é obtida pela soma da pontuação de cada um dos itens.

### **3.3. Considerações Finais**

Neste capítulo apresentou-se sucintamente os modelos e normas de qualidade como o CMMI-DEV (CMMI Product Team, 2010a), MR-MPS-SW (Softex, 2011a), ISO/IEC 12207 (ISO/IEC, 2008), Modelo de Referência do CERTICS (CTI Renato Archer, 2013a) e MEG (FNQ, 2006a), e seus instrumentos de avaliação SCAMPI (CMMI Product Team, 2011a), Modelo de Avaliação do MPS (Softex, 2013), ISO/IEC 15540 (ABNT, 2008), Método de Avaliação da CERTICS (CTI Renato Archer, 2013b) e Processo de Avaliação do MEG (FQN, 2006b).

Esses modelos e normas foram escolhidos por serem relevantes e reconhecidos internacionalmente (Kalinowski *et al.*, 2010) (FQN 2006b). A ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008) foi escolhida por definir um conjunto mínimo de requisitos que devem estar presentes em uma avaliação e assim garantir que os resultados sejam objetivos, imparciais, consistentes, repetíveis e representativos com relação aos processos avaliados (CTI Renato Archer, 2013b). O MA-MPS foi escolhido por ser um modelo voltado para a realidade das organizações brasileiras (Kalinowski *et al.*, 2010). O CERTICS por ter seu processo de avaliação modelado utilizando BPMN (OMG, 2009), notação que será utilizada na modelagem do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional, e, principalmente, por ser aderente à ISO/IEC 15504 e ser voltado para a realidade brasileira.

Assim, o objetivo final é utilizar esses métodos de avaliação como orientadores para a definição do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional que será apresentado no próximo capítulo.

## **4. Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional**

*Este capítulo tem como objetivo apresentar o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional, bem como o processo contido nele. Também são apresentados dois estudos exploratórios que auxiliaram na melhoria e evolução do método.*

### **4.1. A Base do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional**

O método construído nesse trabalho define o processo de avaliação, as regras de pontuação das práticas, as qualificações dos avaliadores e das organizações avaliadoras, e as ferramentas de apoio que permitem avaliar as práticas preconizadas pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. Esse método é descrito no Guia de Avaliação em Transparência Organizacional (Apêndice I).

O método é baseado na ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008) em relação às atividades dos processos, os papéis e responsabilidades, entrada da avaliação e registro do resultado da avaliação. O método também é inspirado no SCAMPI (*Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*) (CMMI Product Team, 2011a), no MA-MPS (Método de avaliação para melhoria do processo de software) (Softex, 2011), no CERTICS (CTI Renato Archer, 2013b) e no Processo de Avaliação do MEG (Modelo de Excelência da Gestão) (FQN, 2006a). A contribuição de cada um desses modelos na construção do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional é apresentada nas Tabelas de 2 a 7.

Escolheu-se, como notação para modelagem do processo do método, o BPMN (*Business Process Modeling Notation*) (OMG, 2009) por ser uma notação que contribui para a compreensão humana (Campos, 2011). A escolha da notação também se harmoniza com o padrão definido pela e-PING para modelagem de processos, o que facilita seu uso por instituições governamentais (Brasil, 2013). A ferramenta utilizada para apoiar a modelagem foi o *Bizagi Process Modeler* (Bizagi, 2013), pelo fato de ser uma ferramenta livre.

## 4.2. A Construção do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional

A primeira versão do processo do método foi desenvolvida através da seleção dos processos comuns a todos os modelos citados anteriormente (ABNT, 2008), (CMMI Product Team, 2011a), (Softex, 2011a), (CTI Renato Archer, 2013b) e (FQN, 2006b) gerando um modelo com quatro processos principais (preparar avaliação, realizar avaliação, preparar relatório de auditoria e concluir avaliação). Quando iniciada a definição das atividades dos processos, que se tratava da junção das atividades dos processos selecionados (Figura 14), percebeu-se a inclusão de detalhes desnecessários, o que prejudicava sua representação e dificultava seu entendimento. A partir da descrição das atividades, suas entradas e saídas, foi reforçada a necessidade de um mapeamento mais minucioso dos processos dos modelos que serviram de base para a construção do método e a comparação entre os processos ao nível das atividades e tarefas.

Durante essa seleção, os seguintes pontos foram levados em consideração: (i) seriam selecionados e modelados somente os processos executados pela organização avaliadora, (ii) o método deveria possibilitar a avaliação de qualquer nível do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional existente ou que venha a ser construído (desde que use o Metamodelo da Transparência Organizacional e que a estrutura de descrição das práticas não sofra alterações significativas), (iii) Transparência Organizacional ser um conceito novo (Cappelli, 2010) e ser aplicada em diferentes contextos (processo, informação ou software), e (iv) os resultados de um estudo piloto (Araújo *et al.*, 2013) já realizado indicando os seguintes itens, a saber:

- Necessidade de inclusão de exemplos para tornar as perguntas da planilha de avaliação mais próximas da realidade da organização avaliada;
- Busca prévia de informação com a organização avaliada sobre o escopo da avaliação;
- Definição do grau de implementação de cada característica de Transparência Organizacional; e
- Dificuldade dos entrevistados em disponibilizar ou apontar as evidências propostas na planilha de avaliação.

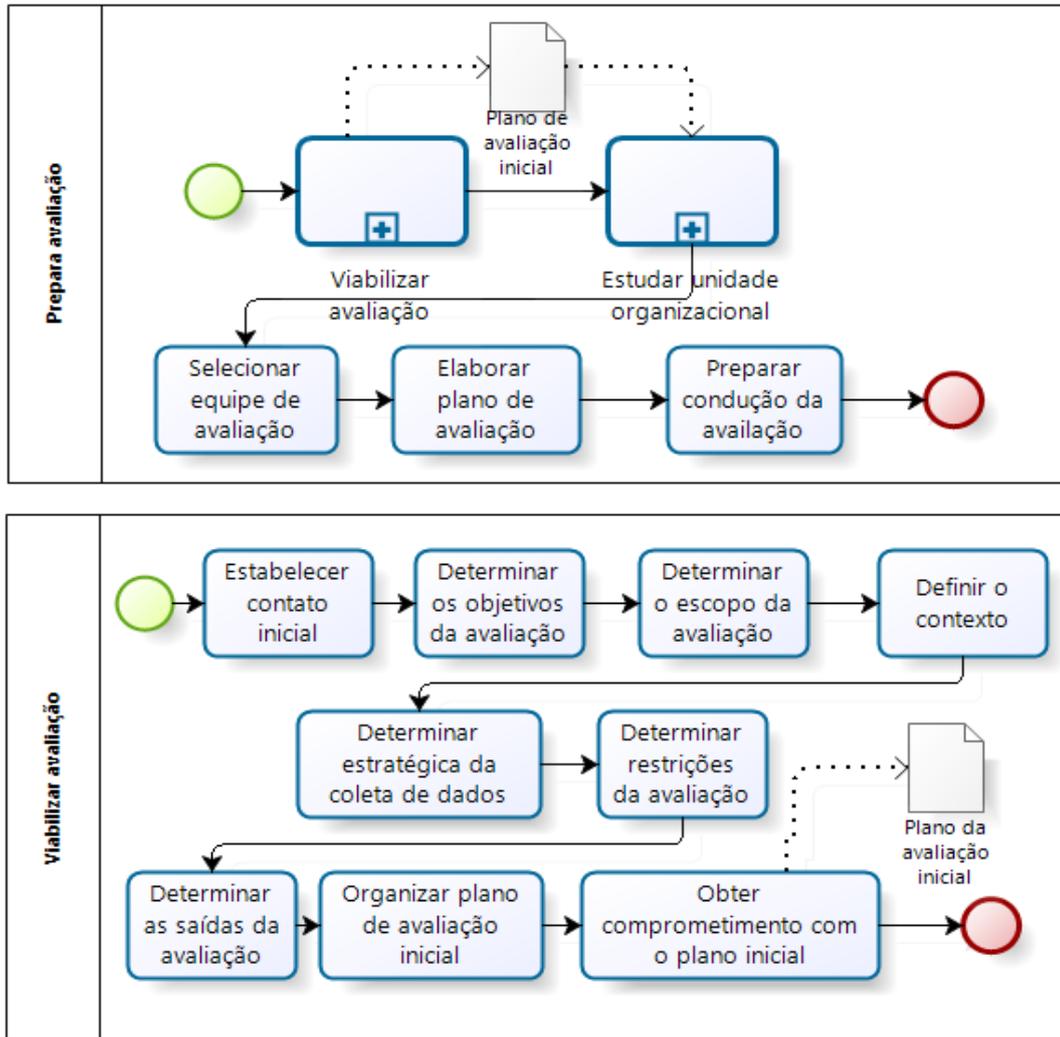


Figura 14 - Primeira Versão do Processo

Com base nessas informações, as atividades dos modelos (ABNT, 2008), (CMMI Product Team, 2010), (Softex, 2011a), (CTI Renato Archer, 2013b) e (FQN, 2006b) foram reavaliadas para identificar quais atividades dos processos serviriam para compor o processo de avaliação proposto nesse trabalho. A estrutura de apresentação dessas informações é apresentada na Tabela 1, e na Tabela 7 é apresentado o relacionamento entre o processo dos modelos (ABNT, 2008), (CMMI Product Team, 2010), (Softex, 2011a), (CTI Renato Archer, 2013b) e (FQN, 2006b) e o processo do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional.

Tabela 1 - Descrição da estrutura de apresentação da informação

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
Nome do subprocesso	Nome da atividade	S – para selecionada e N – excluída.	Justificativa de seleção ou não da atividade

A Tabela 2 apresenta o resultado da análise do Método de Avaliação do MPS. Além da seleção das atividades, foram levantadas orientações interessantes que puderam ser empregadas no método de avaliação. Entre elas a realização de auditoria para garantir que as atividades ocorressem de acordo com o método, como deve ser conduzida a reunião de abertura, os requisitos para ser avaliador e para ser uma instituição avaliadora, e a apresentação do objeto a ser avaliado.

Tabela 2 - Método de Avaliação do MPS

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
Contratar a avaliação	Pesquisar Instituições Avaliadoras	N	Fora do escopo modelado
	Estabelecer contrato	N	Fora do escopo modelado
Preparar a realização da avaliação	Viabilizar a avaliação	N	Fora do escopo modelado
	Planejar a avaliação	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Preparar a avaliação	S	Necessidade da organização fornecer informações que propiciem a realização da avaliação.
Realizar a avaliação inicial	Conduzir a avaliação inicial	N	Necessidade da organização solicitar a avaliação para um nível determinado, impedindo a solicitação do serviço de avaliação, independentemente da certificação.
	Completar a preparação da avaliação	N	Necessidade de se ter informações que exigissem revisão do plano.
Realizar a avaliação final	Conduzir a avaliação final	S	Necessidade de se avaliar a organização, caracterizar a implementação das práticas e atribuir o nível de maturidade.
	Avaliar a execução do processo de avaliação	S	Necessidade de se avaliar a execução da avaliação e obter um <i>feedback</i> sobre o processo permitindo sua melhoria.
Documentar os resultados da avaliação	Relatar resultados	S	Necessidade de se comunicar o resultado da avaliação para a organização.
	Registrar resultados	S	Necessidade de guardar toda a documentação da avaliação, em caso de necessidade é possível revisar a documentação.

Da análise do SCAMPI (Tabela 3) veio a inspiração para o registro de lições aprendidas, ter um plano de coleta de dados no plano de avaliação e o contato existente entre o patrocinador e o líder de equipe para construção de entendimento comum sobre a avaliação que ajudou na elaboração da atividade Orientar o Patrocinador.

Tabela 3 - SCAMPI

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
	Analisar requisitos	S	Necessidade de se conhecer as necessidades da organização avaliada.

<b>SUBPROCESSO</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>S/N</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>
Planejar e preparar a avaliação	Desenvolver plano de avaliação	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Selecionar e preparar equipe	S	Necessidade de se selecionar avaliadores para realizarem a avaliação.
	Obter e inventariar evidência inicial objetiva	N	Necessidade de a organização ter previamente fornecido informações detalhadas sobre o que será avaliado, obrigando a organização ter profundo conhecimento em Transparência Organizacional. Fato que diminuiria o número de organizações candidatas a avaliação e como consequência a disseminação da Transparência Organizacional.
	Preparar condução da avaliação	N	Necessidade de se preparar a estratégia de coleta de dados. A estratégia de coleta pode constar no plano de avaliação, sem a necessidade de uma atividade exclusiva para esse fim.
Conduzir avaliação	Preparar participantes	S	Necessidade dos participantes da avaliação entenderem o processo de avaliação.
	Examinar evidência objetiva	S	Necessidade de se avaliar a organização, caracterizar a implementação das práticas e atribuir o nível de maturidade.
	Documentar evidência objetiva	S	Necessidade de se guardar toda a documentação da avaliação, em caso de necessidade é possível revisar a documentação.
	Verificar evidência objetiva	S	Necessidade de se verificar se as evidências são suficientes para caracterizar a implementação das práticas.
	Validar achados preliminares	N	Necessidade de validar as evidências com os participantes. Essa atividade pode ser realizada junto com Examinar evidência objetiva.
	Gerar resultados da avaliação	S	Necessidade de se guardar toda a documentação da avaliação, em caso de necessidade é possível revisar a documentação.
Reportar resultados	Entregar resultados da avaliação	S	Necessidade de se comunicar o resultado da avaliação para a organização.
	Arquivar e empacotar os ativos da avaliação	S	Necessidade de se guardar toda a documentação da avaliação, em caso de necessidade é possível revisar a documentação.

Com a análise do método de Método de avaliação do CERTICS (Tabela 4), veio inspiração para parte do conteúdo do plano de avaliação.

Tabela 4 - Método de avaliação do CERTICS

<b>SUBPROCESSO</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>S/N</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>
Exploração	Solicitar acesso ao CERTISys	N	Fora do escopo modelado
	Fornecer informações gerais	N	Fora do escopo modelado
	Editar evidências e emitir estimativa de sucesso	N	Fora do escopo modelado

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
	Analisar continuidade da avaliação	N	Fora do escopo modelado
Contratação	Efetuar pré-análise dos dados	N	Fora do escopo modelado.
	Definir executor da avaliação	N	Fora do escopo modelado
	Estabelecer contrato	N	Fora do escopo modelado
Preparação	Analisar e editar evidências	N	Necessidade de a organização ter previamente fornecido informações detalhadas sobre o que será avaliado, obrigando a organização ter profundo conhecimento em Transparência Organizacional. Fato que diminuiria o número de organizações candidatas a avaliação e como consequência a disseminação da Transparência Organizacional.
	Analisar prontidão	N	Necessidade de a organização ter previamente fornecido informações detalhadas sobre o que será avaliado, obrigando a organização ter profundo conhecimento em Transparência Organizacional. Fato que diminuiria o número de organizações candidatas a avaliação e como consequência a disseminação da Transparência Organizacional.
	Preparar visita	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Providenciar visita	S	Necessidade de se preparar para a realização da visita a organização, entre outras atividades, é elaborado a apresentação para a reunião de abertura.
Visita	Iniciar visita	S	Necessidade de formalizar o início das atividades de avaliação.
	Analisar evidências	S	Necessidade de se avaliar a organização, caracterizar a implementação das práticas e atribuir o nível de maturidade.
	Pontuar atendimento	S	Necessidade de se avaliar a organização, caracterizar a implementação das práticas e atribuir o nível de maturidade.
	Apresentar resultados	S	Necessidade de se comunicar o resultado da avaliação para a organização.
	Concluir visita	S	Necessidade de se avaliar a execução da avaliação e obter um <i>feedback</i> sobre o processo, permitindo sua melhoria.
Validação	Consolidar relatório	S	Necessidade de se verificar se as evidências são suficientes para caracterizar a implementação das práticas.
	Designar validador	S	Necessidade verificar se a avaliação ocorreu em conformidade com o método.
	Validar resultado da avaliação	S	Necessidade de verificar se a avaliação ocorreu em conformidade com o método.
	Concluir validação	S	Necessidade verificar se a avaliação ocorreu em conformidade com o método.
Conclusão	Enviar resultado	S	Necessidade de comunicar o resultado da avaliação para a organização.

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
	Concluir avaliação	S	Necessidade de finalizar a avaliação, realizando entre outras atividades, o registro das lições aprendidas.

Da análise do processo de avaliação do MEG (Tabela 5), a criação do documento Identificação do Perfil da Organização inspirado no Relatório de Gestão e a avaliação das mesmas informações realizadas por várias pessoas, ou seja, durante a avaliação o avaliador líder conduz as entrevistas e todos os outros avaliadores preenchem a planilha de evidências para discussão posterior em reunião de consenso.

Tabela 5 - Processo de avaliação do MEG

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
Análise individual	Avaliar as informações do relatório de gestão	N	Necessidade de a organização ter previamente fornecido informações detalhadas sobre o que será avaliado, obrigando a organização ter profundo conhecimento em Transparência Organizacional. Fato que diminuiria o número de organizações candidatas a avaliação e como consequência a disseminação da Transparência Organizacional.
Análise de consenso	Consolidação da análise individual	S	Necessidade de consolidar as informações analisadas.
	Pontuar os critérios	S	Necessidade de se avaliar a organização e caracterizar a implementação das práticas.
Visita	Confirmar e esclarecer as informações	S	Necessidade de confirmar as informações analisadas.
	Pontuar os critérios	S	Necessidade de se avaliar a organização, caracterizar a implementação das práticas
Reunião de consenso pós-visita	Atualizar as informações da análise		Necessidade de consolidar as informações analisadas.
	Pontuar os critérios	S	Necessidade de se avaliar a organização, caracterizar a implementação das práticas.
	Elaborar o relatório de avaliação	S	Necessidade de se comunicar o resultado da avaliação para a organização.
	Definir as organizações que serão premiadas	N	Fora do escopo modelado

Como o método é baseado no Processo de avaliação da norma ISO/IEC 15504 (Tabela 6) todas as atividades foram incluídas no método desenvolvido nesse trabalho.

Tabela 6 - Processo de avaliação da norma ISO/IEC 15504

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
Iniciar Avaliação	Identificar o patrocinador	N	Fora do escopo modelado.
	Selecionar o Líder da Equipe de Avaliação	S	Necessidade de se selecionar avaliador responsável para conduzir a avaliação.

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
	Identificar o modelo de avaliação de processo	N	Fora do escopo modelado.
	Selecionar o Coordenador Local da Avaliação	S	Necessidade de se ter um ponto de contato na organização avaliada.
	Submeter os questionários pré-avaliação ao Coordenador local da avaliação	S	Necessidade de se conhecer as necessidades da organização avaliada.
	Estabelecer a equipe de avaliação e atribuir os papéis da equipe	S	Necessidade de se selecionar avaliadores para realizarem a avaliação.
	Definir o contexto	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Definir o escopo da avaliação	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Especificar as restrições	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
Planejar avaliação	Determinar as atividades de avaliação	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Determinar os recursos necessários e agenda para a avaliação	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Definir como os dados da avaliação serão coletados, gravados, armazenados, analisados e apresentados	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Definir saídas planejadas da avaliação.	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
	Verificar conformidade aos requisitos	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Gerenciar riscos	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Coordenar a logística da avaliação com o coordenador local da avaliação	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Revisar e obter aceitação do plano	S	Necessidade de se ter um plano com o projeto do trabalho de avaliação, onde são determinados, entre outros itens, os objetivos ou metas, meios e recursos para atingir o plano. O plano é necessário para o bom andamento de um projeto.
	Confirmar o compromisso do patrocinador para prosseguir com a avaliação	S	Necessidade de se ter o comprometimento do patrocinador com um plano de avaliação.
Coletar dados	Coletar evidência da execução do processo para cada processo dentro do escopo	S	Necessidade de se obter evidências da implementação dos processos.
	Coletar evidência da capacidade do processo para cada processo dentro do escopo	S	Necessidade de se obter evidências da implementação dos processos.
	Gravar e manter as referências da evidência	S	Necessidade de guardar toda a documentação da avaliação, em caso de necessidade é possível revisar a documentação.
	Verificar a integridade dos dados	S	Necessidade de se verificar se as evidências são suficientes para caracterizar a implementação das práticas.
Validar dados	Montar e consolidar os dados	S	Necessidade de organizar as informações coletadas.
	Validar os dados	S	Necessidade de confirmar se as evidências servem para confirmar a execução da prática.
Pontuar atributos do processo	Estabelecer e documentar o processo de tomada de decisão	S	Necessidade de se pontuar as evidências.
	Para cada processo avaliado, atribuir uma pontuação para cada atributo do processo	S	Necessidade de se pontuar as evidências.

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	S/N	JUSTIFICATIVA
	Gravar o conjunto de pontuações de atributos de processo como o perfil do processo e calcular a pontuação do nível da capacidade	S	Necessidade de guardar toda a documentação da avaliação, em caso de necessidade é possível revisar a documentação.
Relatar os resultados	Preparar o relatório da avaliação	S	Necessidade de se comunicar o resultado da avaliação para a organização.
	Apresentar os resultados da avaliação aos participantes	S	Necessidade de se comunicar o resultado da avaliação para a organização.
	Apresentar os resultados da avaliação ao patrocinador	S	Necessidade de se comunicar o resultado da avaliação para a organização.
	Finalizar o relatório da avaliação	S	Necessidade de se comunicar o resultado da avaliação para a organização.
	Verificar e documentar que a avaliação foi executada de acordo com os requisitos	S	Necessidade de verificar se a avaliação ocorreu em conformidade com o método.
	Montar os registros da avaliação	S	Necessidade de guardar toda a documentação da avaliação, em caso de necessidade é possível revisar a documentação.
	Preparar e aprovar os registros do avaliador	S	Necessidade de a organização mostrar que está de acordo com o resultado da avaliação.
	Fornecer retorno da avaliação	S	Necessidade de se avaliar a execução da avaliação e obter um <i>feedback</i> sobre o processo e permitir sua melhoria.

Tabela 7 - Processo do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional verso Processos do Modelos Inspiradores

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	INSPIRAÇÃO
Processo Coletar Informações sobre Organização	Designar o Avaliador Líder	Selecionar e preparar equipe (SCAMPI).
	Orientar o Patrocinador	Preparar a avaliação (MA-MPS). Analisar requisitos (ISO/IEC 15504).
	Analisar Documento de Identificação do Perfil da Organização	Preparar a avaliação (MA-MPS). Analisar requisitos (SCAMPI) Submeter os questionários pré-avaliação ao Coordenador local da avaliação (ISO/IEC 15504). Selecionar o Coordenador Local da Avaliação (ISO/IEC 15504).
Processo Preparar Avaliação	Estabelecer os Critérios da Avaliação	Definir o contexto (ISO/IEC 15504). Definir o escopo da avaliação (ISO/IEC 15504). Especificar as restrições (ISO/IEC 15504).
	Identificar a Equipe de Avaliação	Selecionar e preparar equipe (SCAMPI). Estabelecer a equipe de avaliação e atribuir os papéis da equipe (ISO/IEC 15504).

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	INSPIRAÇÃO
	Desenvolver Plano de Avaliação	Planejar a avaliação (MA-MPS). Desenvolver plano de avaliação (SCAMPI). Preparar visita (CERTICS). Determinar as atividades de avaliação (ISO/IEC 15504). Determinar os recursos necessários e agenda para a avaliação (ISO/IEC 15504). Definir como os dados da avaliação serão coletados, gravados, armazenados, analisados e apresentados (ISO/IEC 15504). Definir saídas planejadas da avaliação (ISO/IEC 15504). Verificar conformidade aos requisitos (ISO/IEC 15504). Gerenciar riscos (ISO/IEC 15504). Coordenar a logística da avaliação com o coordenador local da avaliação (ISO/IEC 15504).
	Verificar Situação do Plano	Planejar a avaliação (MA-MPS). Desenvolver plano de avaliação (SCAMPI). Preparar visita (CERTICS). Revisar e obter aceitação do plano (ISO/IEC 15504). Confirmar o compromisso do patrocinador para prosseguir com a avaliação (ISO/IEC 15504).
	Preparar Participantes da Avaliação	Conduzir a avaliação final (MA-MPS). Preparar participantes (CERTICS).
	Verificar Necessidade de Adaptar Instrumento	Atividades surgiram da necessidade dos instrumentos refletirem a realidade da organização.
	Adaptar Instrumento de Avaliação	
Processo Realizar Avaliação	Realizar Reunião de Abertura	Conduzir a avaliação final (MA-MPS). Iniciar visita (CERTICS). Providenciar visita (CERTICS).
	Coletar Evidências de Implementação das Práticas	Conduzir a avaliação final (MA-MPS). Examinar evidência objetiva (SCAMPI). Analisar evidências (CERTICS). Análise de consenso (MEG). Coletar evidência da execução do processo para cada processo dentro do escopo (ISO/IEC 15504). Coletar evidência da capacidade do processo para cada processo dentro do escopo (ISO/IEC 15504). Gravar e manter as referências da evidência (ISO/IEC 15504). Verificar a integridade dos dados (ISO/IEC 15504).
	Verificar Evidências Coletadas	Conduzir a avaliação final (MA-MPS). Verificar evidência objetiva (SCAMPI). Documentar evidência objetiva (SCAMPI). Pontuar atendimento (CERTICS). Análise de consenso (MEG). Confirmar e esclarecer as informações (MEG). Pontuar os critérios (MEG). Montar e consolidar os dados (ISO/IEC 15504). Validar os dados (ISO/IEC 15504). Estabelecer e documentar o processo de tomada de decisão (ISO/IEC 15504).

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	INSPIRAÇÃO
		Para cada processo avaliado, atribuir uma pontuação para cada atributo do processo (ISO/IEC 15504).
	Realizar Reunião de Consenso	Análise de consenso (MEG). Pontuar os critérios (MEG). Atualizar as informações da análise (MEG).
	Elaborar Apresentação do Resultado da Avaliação	Conduzir a avaliação final (MA-MPS). Gerar resultados da avaliação (SCAMPI). Apresentar resultados (CERTICS). Elaborar o relatório de avaliação (MEG). Preparar o relatório da avaliação (ISO/IEC 15504)
	Realizar Apresentação do Resultado da Avaliação	Conduzir a avaliação final (MA-MPS). Gerar resultados da avaliação (SCAMPI). Apresentar resultados (CERTICS). Elaborar o relatório de avaliação (MA-MPS). Apresentar os resultados da avaliação aos participantes (ISO/IEC 15504). Apresentar os resultados da avaliação ao patrocinador (ISO/IEC 15504).
	Solicitar Avaliação da Execução da Avaliação	Avaliar a execução do processo de avaliação (MA-MPS). Fornecer retorno da avaliação (ISO/IEC 15504).
	Organizar Documentação para Auditoria	Conduzir a avaliação final (MA-MPS). Concluir visita (CERTICS).
Processo Realizar Auditoria da Avaliação	Designar Auditor	Relatar resultados (MA-MPS). Designar validador (CERTICS).
	Auditar Relatório de Avaliação	Relatar resultados (MA-MPS). Verificar e documentar que a avaliação foi executada de acordo com os requisitos (ISO/IEC 15504).
	Verificar Ajustes	Relatar resultados (MA-MPS). Validar resultado da avaliação (CERTICS). Verificar e documentar que a avaliação foi executada de acordo com os requisitos (ISO/IEC 15504).
	Enviar Relatório de Auditoria	Relatar resultados (MA-MPS). Concluir validação (CERTICS). Verificar e documentar que a avaliação foi executada de acordo com os requisitos (ISO/IEC 15504).
Processo Documentar Resultado da Avaliação	Registrar Lições Aprendidas	Arquivar e empacotar os ativos da avaliação (SCAMPI). Concluir avaliação (CERTICS).
	Arquivar Documentos da Avaliação	Relatar resultados (MA-MPS). Arquivar e empacotar os ativos da avaliação (SCAMPI). Concluir avaliação (CERTICS). Gravar o conjunto de pontuações de atributos de processo como o perfil do processo e calcular a pontuação do nível da capacidade (ISO/IEC 15504).
	Registrar resultado da avaliação	Relatar resultados (MA-MPS). Documentar evidência objetiva (SCAMPI). Concluir avaliação (CERTICS). Gravar o conjunto de pontuações de atributos de processo como o perfil do processo e calcular a pontuação do nível da capacidade (ISO/IEC 15504).
	Entregar documentação da avaliação	Relatar resultados (MA-MPS). Entregar resultados da avaliação (SCAMPI). Enviar resultado (CERTICS).

SUBPROCESSO	ATIVIDADE	INSPIRAÇÃO
		Finalizar o relatório da avaliação (MEG). Montar os registros da avaliação (MEG). Preparar e aprovar os registros do avaliador (ISO/IEC 15504).

Com a análise das informações foi verificado que as atividades estavam organizadas em três principais processos: Preparar Avaliação, Realizar Avaliação e Apresentar Resultados. Com isso foi definida outra versão do processo do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional (Figura 15 e 16). Essa versão foi submetida aos orientadores da pesquisa que, entre outros comentário e sugestões, orientaram organizar as atividades criando domínios de atividade com objetivos comuns. Assim foram definidos os seguintes processos: Coletar informações sobre a organização, Preparar avaliação, Realizar avaliação, Realizar auditoria da avaliação e Apresentar o resultado da avaliação, apresentados na seção 4.3. Para cada um deles foram definidas suas atividades e foi realizada sua descrição (Benjamin *et al.*, 2013b).

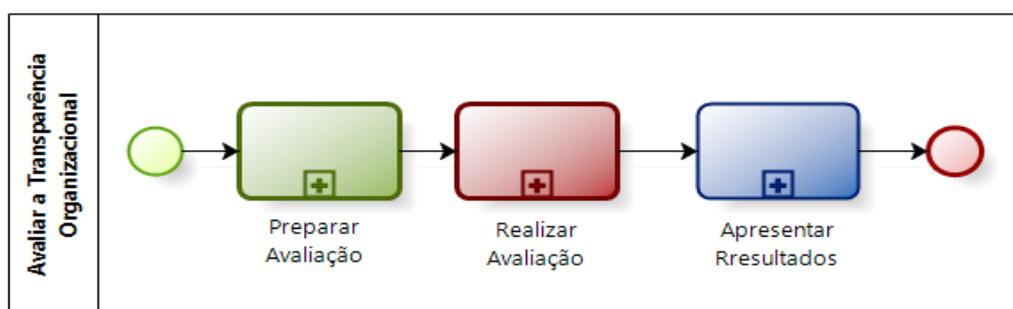


Figura 15 - Segunda versão do processo do método

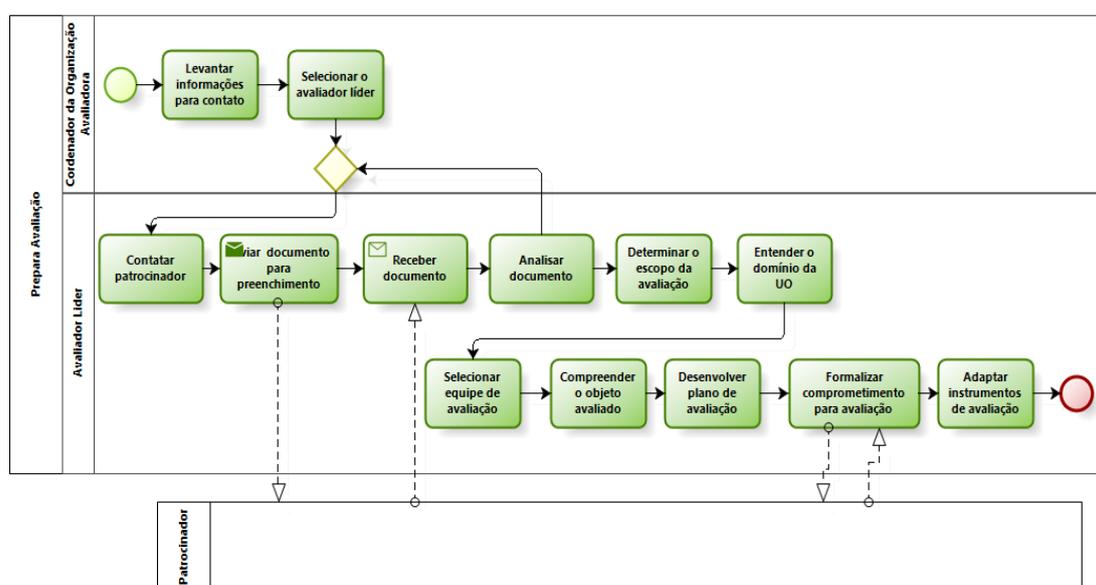


Figura 16 - Atividades do processo do método

### 4.3. Descrição do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional

Os processos que compõem o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional (Apêndice I) são apresentados na Figura 17. Com a execução desses processos é possível avaliar o objeto (processos, sistemas ou informação) de uma organização de acordo com as regras apresentadas na seção 4.4.

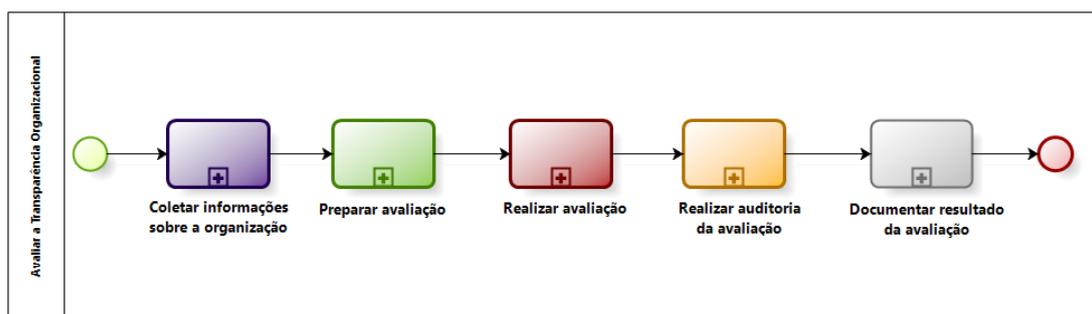


Figura 17 - Processo do Método de Avaliação

O processo **Coletar Informações sobre a Organização** tem como objetivo obter informações que forneçam uma visão global da organização. O processo é iniciado com o recebimento do contrato de avaliação. O coordenador da organização avaliadora designa o avaliador líder da avaliação. O avaliador líder orienta o patrocinador e envia os documentos Manual de Instrução do Patrocinador e Identificação de Perfil da Organização para coleta de informações. A organização preenche o documento Identificação de Perfil da Organização e o envia ao avaliador líder. A completude deste documento é verificada. Caso esteja completo, o processo Preparar Avaliação é iniciado, caso contrário novas informações são solicitadas através do reenvio do documento para o patrocinador da organização a ser avaliada. O processo se encerra com o documento de Identificação de Perfil da Organização preenchido corretamente.

O processo **Preparar Avaliação** tem como objetivo organizar as informações e preparar as pessoas para possibilitar a realização da avaliação. O processo é iniciado com documento Identificação do Perfil da Organização preenchido corretamente. O avaliador líder com base no documento Identificação do Perfil da Organização determina os critérios da avaliação. Em seguida o avaliador líder identifica os membros da equipe de avaliação com o perfil adequado. Com base em todas as informações anteriores, o avaliador líder desenvolve o plano de avaliação. Em seguida, solicita-se a aprovação do

plano por parte do patrocinador da avaliação, e faz-se ajustes caso necessário. Depois é realizada, a preparação de todos os participantes da avaliação. Por último, verifica-se a necessidade de adaptar os instrumentos de avaliação ao perfil da organização. Se for necessário os instrumentos são adaptados, se não é iniciado o processo Realizar Avaliação.

O processo **Realizar Avaliação** tem como objetivo realizar a coleta de evidências e gerar relatório com o resultado da avaliação. Nesta fase será realizada a reunião de abertura, oficializando o início da avaliação. Devem estar presentes nessa reunião, pelo menos, o patrocinador, o coordenador local da avaliação, a equipe de avaliação e os participantes da unidade organizacional. Logo depois, os avaliadores coletam, verificam e pontuam as evidências da implementação das práticas (seção 4.4). Posteriormente, os avaliadores se reúnem para deliberar sobre a implementação das práticas e definir o nível de maturidade da unidade organizacional. O avaliador líder elabora o relatório da avaliação, o relatório de melhorias e apresenta o resultado da avaliação para a organização, pelo menos, o patrocinador, o coordenador local da avaliação, a equipe de avaliação e os membros da organização devem estar presentes. Depois o avaliador líder organiza a documentação da avaliação e envia para auditoria.

O processo **Realizar Auditoria de Avaliação** tem como objetivo verificar se a avaliação foi executada de acordo com o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. O processo inicia com o recebimento do relatório de avaliação pelo coordenador do grupo de avaliadores. O coordenador designa um auditor e envia ao auditor o relatório de avaliação. O auditor audita o relatório de avaliação. Caso este seja aprovado ou inválido o relatório de auditoria é enviado para o avaliador líder, para o coordenador da organização avaliadora e para órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional (se o resultado for inválido o órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional realiza auditoria na organização avaliada). Caso este seja aprovado com ressalva, é solicitado que o avaliador líder realize ajustes. Uma vez que os ajustes sejam realizados, o auditor envia relatório de auditoria para o avaliador líder, para o coordenador da organização avaliadora e para órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional. O processo se encerra com o envio do relatório de auditoria.

O processo **Documentar Resultado da Avaliação** tem como objetivo documentar os resultados da avaliação. O processo inicia com o recebimento do relatório de auditoria produzido no processo Realizar Auditoria da Avaliação. O avaliador líder

registra as lições aprendidas durante a avaliação. Depois o avaliador líder arquiva todos os documentos utilizados durante a avaliação. Após o arquivamento, o avaliador líder registra o resultado da avaliação no Portal da Transparência Organizacional. Posteriormente, o avaliador líder entrega documentos da avaliação para o patrocinador. O processo se encerra com a entrega dos documentos.

Os processos são compostos por atividades descritas de acordo com a Tabela 8.

Tabela 8 - Itens para descrição de uma atividade

Objetivo:	Explica a meta ou alvo que se quer atingir. O propósito a ser satisfeito.
Responsável:	Descreve a(s) pessoa(s) responsável.
Critério de entradas:	Condição que precisa ser garantida para que a atividade possa ser iniciada.
Entradas:	Identifica os insumos necessários para a execução da atividade.
Descrição:	Descreve detalhadamente a atividade.
Critérios de saída:	Condição que precisa ser atendida para que a atividade possa ser considerada finalizada.
Saídas:	Identifica os produtos resultantes da execução da atividade.
Regras:	Descreve as regras a serem seguidas para que a atividade possa ser executada.
Materiais auxiliares:	Identifica os artefatos necessários na execução da atividade.

Para auxiliar na realização da avaliação, garantir uniformidade dos produtos obtidos foram definidos os seguintes modelos de documentos:

- Acordo de confidencialidade: documento que garante o sigilo e confidencialidade das informações e suas fontes durante a avaliação.
- Relação de Avaliadores: documento com informações mínimas para realizar o registro dos avaliadores.
- Avaliação da Execução da Avaliação – UO: documento com questões sobre a execução da avaliação voltado para a unidade organizacional.
- Avaliação da Execução da Avaliação – Avaliadores: documento com questões sobre a execução da avaliação voltado para os avaliadores.
- Avaliação da Execução da Avaliação – Avaliador líder: documento com questões sobre a execução da avaliação voltado para o avaliador líder.
- Orientações Mínimas para Contrato de Avaliação: documento com os requisitos mínimos necessários que devem constar no contrato de avaliação.
- Identificação do Perfil da Organização: documento com uma visão completa da organização que sofrerá avaliação.

- Manual de Orientação do Patrocinador: documento com orientações básicas do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional para o patrocinador.
- Plano de Avaliação: documento que integra todas as informações necessárias para o gerenciamento e acompanhamento da avaliação, tais como cronograma, riscos, plano de comunicação etc.
- Registro de Lições Aprendidas: documento para registro das lições aprendidas durante a execução da avaliação.
- Relatório de Auditoria: documento com o resultado da auditoria.
- Relatório de Avaliação: documento com o resumo do resultado da avaliação.
- Relatório de Melhorias: documento que apresenta os pontos fortes e oportunidade de melhorias relacionados com as práticas de Transparência Organizacional.
- Slide Orientação do Patrocinador: documento de apresentação para instrução do patrocinador.
- Slide Treinamento dos Participantes da Organização: documento de apresentação para instrução dos participantes da avaliação.
- Slide Reunião de Abertura: documento de apresentação para reunião de abertura.
- Slide Resultado da Avaliação: documento de apresentação do resultado da avaliação.
- Planilha de Evidências: documento para registro das evidências analisadas e da pontuação das práticas de Transparência.

Todos os documentos (Apêndice II) contêm instruções para preenchimento, permitindo que o processo decorra de forma mais rápida. Também foi desenvolvido um site, O Portal da Transparência (Rodrigues e Nascimento, 2013), com o intuito de apoiar a Transparência Organizacional e como consequência sua avaliação. Esse site foi fruto de um projeto final de graduação da UNIRIO, nele é possível arquivar o resultado da avaliação, consultar os profissionais habilitados (Figura 18), as organizações avaliadas e os totais de avaliações realizadas. É possível também acessar notícias sobre transparência organizacional, publicar e discutir temas no fórum, acessar sites relacionados ao tema. O Portal de Avaliação de Transparência Organizacional pode ser acessado em <https://sites.google.com/site/ciberdem/transparencia-organizacional>.

A execução do processo do Método de Avaliação tem como resultado: informações para caracterizar a implementação das práticas, determinação do grau de implementação das características de transparência e a atribuição de um nível de maturidade da Transparência Organizacional para o objeto (processo, informação ou software).

Avaliações fictícias para exemplificação

**Avaliação de Transparência Organizacional** (Entrar)

Avaliações Profissionais Habilitados

PROFISSIONAIS

Lista

Nesta página listamos os profissionais habilitados em transparência organizacional

Nome	Título	Instituição	Email
Vivian Nascimento	Mestre em SI	Unirio	vivian.nascimento@uniriotec.br
Alberto Paulino	Bacharel	Universidade UFRJ	alberto.rodrigues@uniriotec.br

Transparência Organizacional, implementação do modelo de transparência UNIRIO. (saiba mais)

Figura 18 - Portal da Transparência Organizacional

#### 4.4. Verificando Evidências de Implementação das Práticas

Para caracterizar a implementação das práticas do modelo de maturidade (Tabela 9) são utilizados indicadores de implementação. Esses indicadores podem ser de três tipos:

- Diretos: são o objetivo de uma prática, ou seja, o produto de trabalho.
- Indiretos: São a consequência da realização da prática ou que comprovem sua implementação, mas não são o produto de trabalho.
- Afirmações: são obtidas em entrevistas e/ou apresentações e confirmam a implementação da prática.

A escala de pontuação é inspirada na escala de valores qualitativos do critério 8 da Síntese de pontuação do MEG (FQN, 2006b). Essa escala foi escolhida porque a transparência trata-se de uma característica de qualidade e um critério qualitativo para avaliar a Transparência Organizacional é mais adequado que um critério quantitativo.

Tabela 9 - Regras de Pontuação das Práticas

ESCALA DE PONTUAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO DA PRÁTICA
Atende	As evidências são adequadas para demonstrar a existência prática por meio de pelo menos um indicador direto. Não existem pontos fracos.
Atende medianamente	As evidências são adequadas para demonstrar a existência da prática por meio de pelo menos um indicador direto, mas foi encontrado um ou mais pontos fracos.
Atende parcialmente	As evidências demonstram que práticas são realizadas, mas não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fortes.
Atende fracamente	As evidências demonstram que práticas são realizadas de modo imaturo e desorganizado. Não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fracos.
Não Atende	Qualquer situação diferente das acima.

O instrumento utilizado para pontuar as práticas é a planilha de evidências (Figura 19). Ela é composta de duas parte. A primeira parte serve para mapeamento das evidências encontradas. A segunda, para pontuação das práticas realizadas.

PUBLICIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.										
P1. Definir a política de sigilo da organização: As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da informação).										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i)A organização possui uma política de sigilo adequada? (ii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iii) a política foi aprovada pela alta direção? Observação: Podem haver casos aonde não seja necessária a criação de uma política de sigilo da organização.					As evidências demonstram que práticas são realizadas de modo imaturo e desorganizado. Não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fracos.					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretos: são o objetivo de uma prática, ou seja, o produto de trabalho.</li> <li>• Indiretos: São a consequência da realização da prática ou que comprovem sua implementação, mas não são o produto de trabalho.</li> <li>• Afirmações: são obtidas em entrevistas e/ou apresentações e confirmam a implementação da prática.</li> </ul>

Figura 19 - Planilha de Evidências – Publicidade

Na primeira aba, a coluna “O Que Verificar” descreve em forma de perguntas o que a organização deve ter para que a prática seja implementada. A coluna “Evidência” deve ser preenchida com um indicador direto, indireto ou uma afirmação. Na coluna “Pontuação da Prática” deve-se escolher a pontuação que melhor descreve o grau de implementação da prática pela organização. A coluna “Justificativa” deve conter uma justificativa sucinta para explicar a escolha de pontuação. Quando a evidência for pontuada com opção diferente de Atende é necessário escrever de modo sucinto na coluna

“Problema“ qual o problema encontrado e na coluna “Sugestão”, o que deve ser feito para melhoria.

Na segunda parte da Planilha de Evidências (Figura 20), será dada a pontuação final de cada prática (Tabela 9) e a justificativa da escolha de pontuação, o produto de trabalho, problema (se existir) e uma sugestão para melhoria (se existir).

PUBLICIDADE O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Definir a política de sigilo da organização:</b> As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da									

Figura 20 - Planilha Pontuação

A Unidade Organizacional recebe o Selo de Transparência em um determinado nível se todas as práticas de todas as características forem pontuadas com Atende. O Selo de Transparência Organizacional tem validade de 3 anos, depois desse prazo o selo precisa ser renovado por meio de nova avaliação, seja ela, para o mesmo nível ou para nível superior. Após uma avaliação com resultado negativo, a organização precisa aguardar 4 meses para solicitar nova avaliação, tempo que se crê ser suficiente para a organização avaliada implementar as recomendações contidas no Relatório de Melhorias.

#### 4.5. Requisitos para a realização da avaliação

Para que uma avaliação seja bem sucedida é necessário (ABNT, 2008): o comprometimento do Patrocinador para assegurar que os objetivos da avaliação sejam atingidos; motivação do patrocinador para que os envolvidos na avaliação sejam abertos e construtivos; garantir a confidencialidade das fontes de informação; apresentação dos benefícios advindos da avaliação para seus participantes; e crença de que a avaliação chegará a um resultado gratificante para a organização.

A avaliação é realizada por um grupo de no mínimo 2 e no máximo 5 avaliadores, sendo um deles avaliador líder. Para se tornar avaliador é necessário possuir: nível superior completo, no mínimo de 1 ano em processo de negócios ou processos de software e ter treinamento em Transparência Organizacional. Todos que cumprirem esses requisitos são credenciados como avaliadores por 2 anos, e para se tornar um avaliador

líder é necessário participar em pelo menos duas avaliações como membro da equipe de avaliação.

Para uma organização se tornar uma organização avaliadora é necessário ter, um avaliador líder e dois avaliadores competentes credenciados ao órgão oficial, e solicitar o credenciamento ao órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional. A solicitação sendo aceita é assinado um acordo entre as duas organizações. O acordo tem validade de 2 anos.

#### 4.6. Inspirada na ISO/IEC 15504

A ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008) define os requisitos para a realização de uma avaliação. Na Tabela 10 é feito um mapeamento entre as atividades exigidas pela ISO com as atividades definidas no Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional.

Em relação aos papéis e responsabilidades, a norma define o patrocinador, avaliador competente e avaliador. O Método adere a norma por definir os papéis do patrocinador, avaliador líder e avaliador.

Tabela 10 - Mapeamento entre atividades do processo

<b>ISO/IEC 15504</b>	<b>Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional</b>
Planejar avaliação	Desenvolver plano de avaliação
Coletar dados	Coletar evidências de implementação das práticas
Validar dados	Verificar evidências coletadas / Realizar reunião de consenso
Pontuar os atributos do processo	Verificar evidências coletadas / Realizar reunião de consenso
Documentar o resultado	Arquivar documentos da avaliação / Registrar resultado da avaliação
Relatar o resultado	Entregar documentação final

Quanto à entrada do processo de avaliação, a ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008) define a identificação do patrocinador e seu relacionamento com a unidade organizacional; o propósito; escopo; restrições; identificação do modelo de referência; abordagem; identificação do avaliador competente; critérios de competência do avaliador; identificação e papéis dos avaliadores, da equipe de avaliação e do pessoal de apoio a avaliação. O propósito, escopo, restrições, identificação do avaliador, equipe de avaliação e da pessoa de apoio são definidos no Plano de Avaliação do método definido nesse trabalho. A identificação do patrocinador e seu relacionamento com a unidade organizacional é especificado no documento Identificação do Perfil da Organização. A

abordagem, critérios de competência do avaliador e papéis dos avaliadores, da equipe de avaliação e do pessoal de apoio a avaliação são definidos no Guia de Avaliação da Transparência Organizacional (Apêndice I).

Segundo a ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008) o resultado da avaliação deve conter, no mínimo: data da avaliação, dados de entrada da avaliação, identificação das evidências e identificação do processo avaliado. O Relatório de Avaliação do método cumpre com esses requisitos.

Como apresentado anteriormente, o método proposto nesse trabalho possui os requisitos mínimos definidos no Processo de Avaliação da ISO/IEC 15504 (ABNT, 2008) quanto às atividades dos processos, os papéis e responsabilidade, entrada do processo de avaliação e registro do resultado da avaliação.

#### **4.7. Estudos Exploratórios**

A fim de aprimorar o método proposto foram realizados dois estudos exploratórios. Por meio desses estudos, foi possível verificar se as atividades necessárias estavam presentes no método, se o material de apoio continha as informações necessárias e se estavam descritas de forma clara, e se era possível caracterizar a implementação das práticas das características da Transparência Organizacional.

##### **4.7.1. Estudo Exploratório 1: Utilização do método pela própria pesquisadora**

Neste estudo, a própria pesquisadora executou o método de avaliação, deste modo a pesquisadora assumiu os papéis de avaliador líder e avaliador. Para assumir os papéis de patrocinador, coordenador e participantes da unidade organizacional foi escolhido o analista responsável pela modelagem dos processos da Biblioteca Central da UNIRIO. As atividades do processo Realizar Auditoria da Avaliação não foram executadas porque o possível auditor estava participando do estudo.

Para este estudo foram escolhidos os processos de prestação de serviços da Biblioteca Central da UNIRIO (Figura 21), modelados e documentados pela organização: Adquirir documentos digitais; Adquirir documentos em papel; Adquirir documentos através de doação; Realizar processamento técnico de livro; Realizar consulta de documentos; Realizar consulta especializada; Realizar empréstimo de documentos; Realizar devolução de documentos; Descartar documentos; Disponibilizar cópias de

documentos via BIREME; e Disponibilizar cópias de documentos via COMUT. Esses processos foram escolhidos por terem sido utilizados em um estudo piloto que apontou a necessidade de algumas melhorias (Araújo *et al.*, 2013) já incorporadas no Método de Avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional.

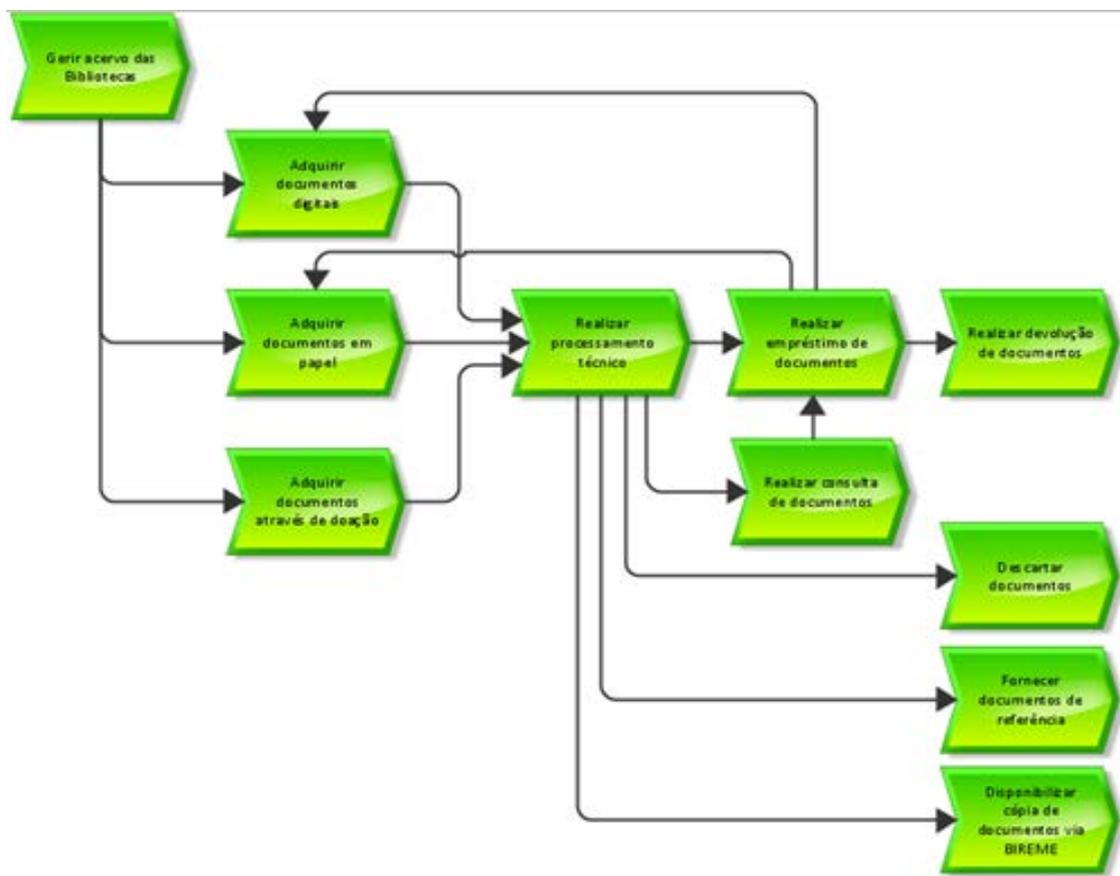


Figura 21 - Macro-processo: Gerir acervo das bibliotecas

Este estudo exploratório foi realizado entre os dias 4 e 10 de Fevereiro de 2014. No primeiro dia foi realizada a atividade Orientar o Patrocinador e enviados os documentos Manual de Orientação do Patrocinador e Identificação do Perfil da Organização. O patrocinador não relatou dúvidas quanto ao preenchimento do documento Identificação do Perfil da Organização, levando a crer que as explicações contidas no documento eram suficientes para auxiliar seu preenchimento.

Depois de recebido do patrocinador o documento Identificação do Perfil da Organização preenchido de modo correto, claro e completo, foi iniciada a preparação da avaliação, com o estabelecimento dos critérios da avaliação e preparação do Plano de Avaliação. O Plano de Avaliação foi preenchido sem dificuldades, grande parte das informações estavam no documento Identificação do Perfil da Organização e as outras informações são comuns a qualquer plano de projeto da área de Sistemas de Informação.

No dia seguinte foi enviado o Plano de Avaliação. Não ocorreu nenhum comentário do patrocinador em relação ao plano, assim, este não precisou ser revisto. Visto que a entrevista ocorreria com um analista responsável pela modelagem dos processos, com uma visão técnica da área de Tecnologia de Informação, optou-se por não adaptar os instrumentos para uma linguagem próxima à usada pela organização, assim a próxima atividade foi preparar o treinamento. Como o conteúdo do slide Reunião de Abertura é coberto pelos slides Treinamento dos Participantes da Unidade Organizacional e Orientação do Patrocinador, optou-se por não apresentar o slide Reunião de Abertura, pois como a apresentação é realizada sempre para a mesma pessoa, a avaliação se tornaria mais cansativa e maçante. Portanto, logo após o treinamento do participante da organização, ocorrida no dia 06/02/2014 e realizada via web conferência, foi iniciada a atividade Coletar Evidências de Implementação das Práticas.

A coleta de evidências levou cerca de 1 hora, foi simples porém cansativo o preenchimento das evidências na planilha de evidências. Além de realizar a entrevista, ainda foi necessário confirmar algumas afirmações com documentos sempre que o entrevistado demonstrava insegurança em sua resposta, já que seu conhecimento era técnico, de alguém que documentou o processo de trabalho e não de alguém que executa o trabalho.

Posteriormente, foi iniciada a atividade verificar evidências coletadas, onde todas as evidências preenchidas na planilha foram pontuadas. Mais uma vez foi preciso consultar a documentação do processo e outros documentos da organização, tais como Regimento Interno das Bibliotecas da UNIRIO e Guia Geral do Usuário para pontuar as evidências com a porcentagem que melhor expressasse o atendimento da prática, juntamente com a justificativa, problemas e sugestões de melhorias para todas as evidências pontuadas com qualquer coisa diferente de Atende Bem. No momento de dar uma pontuação final para cada prática, foi verificado que a planilha não possuía espaço para isso. Assim foi preciso criar uma aba Pontuação, onde foram listadas todas as características, suas práticas e pontuação. Além disso, cada característica recebeu uma cor distinta, tornando mais visual a busca de informações de cada característica. O fato da pontuação ser realizada em uma única página, também facilitou a definição do nível de maturidade de modo visual. Quando foi elaborada essa nova área na planilha de evidências, foi pensando também em uma maneira de facilitar o preenchimento do Relatório de Avaliação, do Relatório de Melhorias e do Slide Resultado da Avaliação.

Com a finalização do preenchimento da planilha de evidências, foram preparados o Slide Resultado da Avaliação, o Relatório de Avaliação e do Relatório de Melhorias para ser entregue à organização.

Como o possível auditor estava participando do estudo, o processo Realizar Auditoria da Avaliação não foi executado.

Em seguida foram registradas as lições aprendidas (relacionada a dificuldade de pontuar a prática comentada anteriormente), foram arquivados os documentos da avaliação com a própria pesquisadora, registrado o resultado da avaliação no Portal da Transparência e enviado o Relatório de Avaliação (Anexo II) e do Relatório de Melhorias(Anexo II) para o patrocinador.

Verificou-se ser viável a aplicação do método, não surgindo dificuldades durante sua execução e foi possível verificar a implementação das práticas preconizadas pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional, fato confirmado pelo patrocinador após entrega do Relatório de Avaliação.

#### **4.7.2. Estudo Exploratório 2:Utilização do método por terceiros**

Este estudo exploratório teve como objetivo verificar a viabilidade e dificuldade da aplicação do uso do Guia de Avaliação da Transparência Organizacional (Apêndice I) por uma pessoa que não fosse a pesquisadora. Este estudo exploratório foi realizado entre os dias 20/02/2014 e 31/04/2014, em uma Organização Social (OS), ou seja, uma pessoa jurídica de personalidade privada, sem finalidade lucrativa, constituída voluntariamente por particulares, auxiliares do Estado na persecução de atividades de conteúdo social relevante, localizada no Rio de Janeiro.

O papel de patrocinador foi assumido pela Coordenadora de Gestão da Informação - Diretoria de Serviços e Soluções, o de Coordenador Local da Avaliação pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional, os de participantes da Unidade Organizacional pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional para a Gestão da Estratégia e Gerente de Desenvolvimento Organizacional para Processos e o papel de avaliador líder por uma Doutoranda em Engenharia de Software pela COPPE/UFRJ com grande conhecimento em Transparência Organizacional e por isso poderia dar um melhor *feedback* em relação à avaliação.

O processo escolhido pela organização foi o processo Formulação da Estratégia, cujo objetivo é revisão da missão, construção da nova versão do Mapa Estratégico e validação das Propostas de Valor. O processo é composto pelas seguintes atividades: a

avaliação das estratégias correntes, seus resultados, limitações e inconsistências; a obtenção de direcionadores estratégicos junto aos principais agentes da Governança Corporativa; a definição da questão central, ou seja, a decisão ou a questão crucial para o futuro da organização em um horizonte de tempo definido; a análise do macroambiente, à medida que faz uma análise estratégica da conjuntura externa nas perspectivas política, econômica, social, regulatória, ambiental e tecnológica, mapeando sementes do futuro que permitirão a construção de possíveis cenários de futuro; a elaboração de cenários prospectivos; a avaliação/revisão da missão organizacional e seu modelo de negócio; o exercício de visão de futuro; a análise estratégica a partir da identificação de ameaças e oportunidades externas e de forças e fraquezas internas para cada cenário prospectivo elaborado; a definição de estratégias que potencializem a materialização da visão em um dos cenários construídos; a definição de objetivos estratégicos mensuráveis; e o inventário e a programação no tempo das iniciativas estratégicas de longo prazo.

No momento em que o avaliador líder entrou em contato com o patrocinador para agendar a orientação, o patrocinador solicitou ajuda para a escolha do objeto a ser avaliado. Por isso, foi incluído na orientação do patrocinador informações que ajudassem na definir o escopo da avaliação. Depois da orientação do patrocinador foram entregues os documentos Manual de Orientação do Patrocinador e Identificação do Perfil da Organização. Durante a reunião de orientação foi relatada uma única dúvida: o patrocinador perguntou onde poderia ser aplicada a Transparência Organizacional. O avaliador líder explicou que poderia ser aplicada a um processo, sistema ou informação. Não foram relatadas dúvidas do avaliador líder na preparação da preparação dos slides e nem do patrocinador em relação aos documentos Identificação do Perfil da Organização e o Manual de Orientação do Patrocinador, levando ao crer que as explicações contidas no documento são suficientes para auxiliar seu preenchimento.

Com o documento Identificação do Perfil da Organização correto, completo e claro, foi iniciado o processo Preparar Avaliação. O avaliador líder estabeleceu os critérios, preencheu o Plano de Avaliação e elaborou os slides para o treinamento dos participantes da organização e para a reunião de abertura. Não foram relatadas dúvidas quanto ao preenchimento e preparação dos documentos. O avaliador líder optou por não realizar a adaptação dos produtos de trabalho da planilha de evidências para a realidade da organização, por julgar que os nomes eram adequados para a realidade da organização, porém teve o cuidado de preparar a planilha para avaliação inserindo comentários, como: “Perguntar em relação as informações geradas no processo avaliado”, “Pergunta geral

para a Organização” e “Pergunta geral para Organização, mas posso perguntar se para o processo de estratégia existe uma política específica devido a sua natureza”.

O próximo processo executado foi o Realizar Avaliação. O avaliador líder não demonstrou nenhuma dificuldade durante a inclusão das evidências na planilha. Mas durante a etapa Verificar Evidências Coletadas, o avaliador líder sugeriu que na Planilha de Evidências aba, “Pontuação”, fossem incluídas as colunas “produto de trabalho” e “sugestões”, de modo a aproveitar as informações preenchidas na planilha no preenchimento do documento Relatório de Melhoria, bastando “copiar” e “colar” no Relatório de Melhorias (Anexo III). Não foram feitos comentários relacionados com preenchimento do Relatório de Avaliação (Anexo III). O resultado da avaliação foi: “em relação ao processo, quanto a ORGANIZAÇÃO de uma forma geral, não existem indícios para que ela seja classificada como Transparente Nível 2”. A organização concordou que o resultado apresentado condiz com o seu cenário atual e que a ajudou a compreender melhor como trabalhar os aspectos da transparência organizacional, com base nos apontamentos contidos no Relatório de Melhorias(Tabela 11). Depois foram reunidos os documentos para auditoria.

Tabela 11 - Relatório de Melhorias

<b>CARACTERÍSTICA PUBLICIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	Não existe	Falta de conhecimento e entendimento do nível de segurança da informação tanto interno quanto externo a ORGANIZAÇÃO, o que pode causar problemas de comunicação ou sigilo de informações estratégicas.	Estabelecimento de uma política formal de sigilo das informações tanto interna quando externamente a ORGANIZAÇÃO.
P2	Não existe	Como não existe uma política comum, algumas informações são classificadas de acordo com políticas setorializadas.	
P3	Existem locais como wiki, intranet e site externo. E algumas políticas específicas de acesso a esses ambientes.	Como não existe uma definição formal dos locais e formas de divulgação e dos canais de comunicação, as informações são divulgadas sem um padrão definido. Nem todas as pessoas sabem exatamente onde procurar uma informação específica	Realizar uma análise para definir o melhor ambiente de divulgação e os canais de comunicação adequados para cada tipo de informação, tanto interno quanto externamente a ORGANIZAÇÃO.
<b>CARACTERÍSTICA DISPONIBILIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	Não existe uma política formal, apesar de serem usados	A não formalização de uma política de disseminação da informação causa dúvidas sobre quando, quem e onde as	Estabelecimento de uma política de disponibilização das informações que seja de

	mecanismos de comunicação conhecidos por todos.	informações podem ser consumidas e por qual canal de comunicação as pessoas terão conhecimento dessas informações.	conhecimento comum a todos.
P2	Wiki, intranet e comunicação “Entre nós”.		
P3	Estabelecimento de uma gerência que trata das questões relacionadas ao processo “Formulação da Estratégia”.	O estabelecimento e clara definição das responsabilidades da gerência EDO definem que este é o canal de comunicação para qualquer assunto que envolva a estratégia. Porém um ponto fraco, tanto interno quanto externamente a organização é a não definição de um canal de comunicação padrão (pessoa e/ou e-mail corporativo e/ou telefone) disseminado a todos.	Definição de canais de atendimento formais tanto para dentro da ORGANIZAÇÃO quanto para o público externo.
P4	Mecanismos de contingência da TI e diversos locais de armazenamento das informações e documentos gerados no processo.	Não existe problema de acesso as informações geradas pelo processo, pois mesmo que a wiki (ambiente onde todos os documentos gerados pelo processo são armazenados) não esteja disponível, a EDO pode enviar, mediante solicitar, qualquer informação e/ou documento solicitado rapidamente. Porém a não existência de um canal de atendimento padrão pode dificultar essa comunicação.	Divulgação dos mecanismos de contingência da TI.
P5	Sistema de busca para a wiki	O sistema de busca não é considerado eficiente na wiki e não atende para intranet e site externo o que dificulta a busca por documentos e informações, pois é necessário saber exatamente onde estão e/ou os nomes exatos dos mesmos.	Investimento em um metamodelo de conceitos e indexação e uma tecnologia para gestão das informações e documentos da ORGANIZAÇÃO contendo mecanismos de busca mais eficazes e eficientes.
P6	Não existe	Existe um documento que informa o passo a passo e que está disponível na wiki, mas este não é formal.	Modelagem dos processos e definição de mecanismos de divulgação do andamento da execução dos processos.
<b>CARACTERÍSTICA PORTABILIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	Não existe.	Internamente esta questão não é um problema, mas para o público externo a não existência de outros formatos, especificamente formatos abertos, pode inviabilizar o acesso à informação.	No caso do estabelecimento de uma política para divulgação para ambiente externo a ORGANIZAÇÃO, considerar a necessidade de disponibilizar os produtos gerados em outros formatos.
P2	Para atendimento interno a ORGANIZAÇÃO : wiki, intranet e e-mail.		Definição de mais de um canal de atendimento formal e de mais de um local de disponibilização de informações e documentos tanto para dentro da

	Para atendimento externo não existe.		ORGANIZAÇÃO quanto para o público externo.
P3	Não existe.	O acesso pelo público externo, se viabilizado, pode ser dificultado pela falta de disponibilização em mídias abertas.	Disponibilizar as informações em formato aberto e listar qual informação está disponível em qual formato. Por exemplo, os Produtos: revisão da missão, nova versão do Mapa Estratégico com novos objetivos, validação das Propostas de Valor.
<b>CARACTERÍSTICA OPERABILIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	De propriedade da TI.	Existe e é administrada pela TI, porém a ORGANIZAÇÃO como um todo não tem este conhecimento não permitindo um entendimento e análise conjunta da melhor infraestrutura de atendimento ao trabalho que é realizado.	Divulgar a lista com os requisitos básicos de operação (ou solicitar a gerencia de TI).
P2	Sim e a GTI dá todo o suporte necessário.	Existe um desconhecimento de todos os requisitos necessários, assim não pode afirmar se falta algum requisito.	
P3	Não existe.	Existem inconsistências e duplicações entre informações, conceitos e funcionalidades de sistemas.	Implantar uma solução de integração dos dados e informações da ORGANIZAÇÃO.
P4	Não existe.		
<b>CARACTERÍSTICA CLAREZA</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	Não existe definição de público alvo e não existe definição formal de normas de escrita.	Não existe definição de públicos, porém os interessados diretos no resultado do processo são bem conhecidos. Existem alguns padrões de sugestão de escrita gerais que estão disponíveis na intranet.	Estabelecimento dos públicos alvos. Estabelecimento de política de padrões de apresentação e escrita para cada tipo de documento e de acordo com cada público alvo.
P2	Não existem padrões de escrita, mas existem padrões de apresentação gráfica de apresentações e documentos.	Os padrões e sugestões que existem não são divulgados e disseminados dentro da ORGANIZAÇÃO.	
<b>CARACTERÍSTICA ATUALIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	Os documentos gerados possuem data de geração.	Não existe um plano de comunicação para divulgação. Não se tem conhecimento sobre quando as informações sobre a	Ter mecanismos para estruturar e sistematizar as publicações.

		revisão da estratégia serão veiculadas.	
P2	Existe uma previsão de quando as próximas revisões estratégicas serão realizadas mas essa informação não é amplamente divulgada.	O não acompanhamento com antecedência das datas previstas para a revisão estratégica pode dificultar a preparação das pessoas para sua realização	Ter mecanismos para estruturar e sistematizar a publicação das datas de realização do processo e suas atividades.
<b>CARACTERÍSTICA INTEGRIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	As fontes são conhecidas.	Não existe uma formalização e rastreamento das fontes, mas todas são conhecidas.	Registro e divulgação de relacionamento formal entre as informações e suas fontes.
P2	Não existe.	A não definição e estruturação dos conceitos prejudica o entendimento dos mesmos junto às pessoas e ao desenvolvimento e uso dos sistemas. Dificulta também a comunicação entre sistemas e processos.	Estabelecimento de: um glossário de termos e conceitos junto a ORGANIZAÇÃO, metamodelo de relacionamento entre conceitos.
<b>CARACTERÍSTICA DETALHAMENTO</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	Não existe.	A não definição e estruturação dos formatos de apresentação e organização das informações prejudica o entendimento dos mesmos junto às pessoas.	Estabelecimento da estrutura de apresentação das informações para cada mídia utilizada pela ORGANIZAÇÃO (documentos, wiki, intranet, extranet, etc).
P2			
<b>CARACTERÍSTICA VERIFICABILIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	As leis e políticas que regem a ORGANIZAÇÃO são conhecidas e divulgadas.	Por se tratar de uma OS, as leis não são claras quanto ao que se deve aplicar a este tipo de Organização. A disponibilização das leis que regem a ORGANIZAÇÃO, não são realizadas de maneira uniforme.	Divulgação em ambiente interno e externo a ORGANIZAÇÃO das regras de negócio que o norteiam e das leis que devem ser seguidas.
P2	Não é realizado.	Falta de entendimento de porque algumas decisões estratégicas estão relacionadas com o atendimento a políticas internas e leis.	Realizar o relacionamento das decisões e direcionamentos com relação as políticas internas e leis.
<b>CARACTERÍSTICA RASTREABILIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIAS</b>
P1	As fontes são conhecidas.	Apesar de conhecidas, as fontes não são informadas. Além disso, as fontes e responsabilidades não são totalmente verificáveis e podem causar dúvidas.	Identificar, documentar e divulgar fonte e responsável de cada informação.

Durante a auditoria não foram relatadas dúvidas pelo auditor em relação a sua execução.

Devido ao tempo que os participantes, em particular o avaliador líder, poderiam dedicar a execução do método não foi possível executar o processo Documentar os Resultados.

Como resultado desse estudo exploratório foram identificadas as seguintes melhorias, já aplicadas no método, a saber:

- Incluir mais informações sobre Transparência Organizacional, tais como, onde aplicar, por onde começar e as vantagens de ser transparente, no slide de Orientação do Patrocinador;
- Incluir na planilha de evidências, aba “pontuação”, as colunas “produto de trabalho” e “sugestões”; e
- Incluir comentário sobre a caracterização das práticas nas células dos percentuais da planilha de evidências, com o intuito de facilitar a pontuação das práticas.

#### **4.8. Trabalhos Relacionados**

Entre os trabalhos relacionados podemos citar a dissertação de mestrado de Muradas (2006), que descreve o processo de avaliação utilizado como base para a definição do processo de avaliação do MPS.BR e propõe um ambiente que apoia a realização das avaliações. Considera-se que para que a realização da avaliação tenha sucesso é necessário o comprometimento do patrocinador; motivação de todos os envolvidos; o fornecimento de feedback; respeito às regras de confidencialidade; conhecimento dos benefícios advindos da avaliação; e crença de que a avaliação chegará a um resultado representativo (SOFTEX, 2011).

Outro trabalho relacionado é o de RIGON e WESTPHALL (2011), intitulado “Modelo de Avaliação da Maturidade da Segurança da Informação”, que propõem um modelo de gestão da segurança da informação através de um processo de avaliação da maturidade e melhoria contínua dos controles, e usa como referência ABNT ISO/IEC 27002 (ABNT NBR ISO/IEC 27002, 2005) e a escala de medição da maturidade do COBIT. O processo de avaliação tem oito fases: definição do escopo; análise global dos riscos; seleção dos controles; planejamento da análise dos controles; análise e avaliação da maturidade dos controles; consolidação dos planos de ações; acompanhamento dos

planos de ações; e fechamento, documentação e emissão de relatórios (RIGON e WESTPHALL, 2011).

Apesar de os trabalhos identificados tratarem de processo de avaliação, nenhum deles se relaciona com o Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional e, assim, não possibilita a avaliação do propósito e do resultado esperado das práticas de Transparência Organizacional.

#### **4.9. Considerações Finais**

Esse capítulo apresentou o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. Foi apresentado como o método foi construído, a base para sua construção, bem como a descrição dos seus processos, regras para execução das atividades dos processos, regras de pontuação das práticas e características da transparência organizacional, modelos de documentos e da qualificação dos avaliadores. Também foram descritos os resultados observados nos estudos exploratórios, que permitiram aprimorar o método e a planejar o estudo de caso, que teve como um dos objetivos acompanhar, na prática, o comportamento dos avaliadores. O estudo de caso é apresentado no próximo capítulo.

## 5. Avaliação do Método Proposto

*Neste capítulo são apresentados o planejamento, a execução, os resultados e a conclusão do estudo de caso definido como estratégia para investigar a aplicabilidade do método proposto na avaliação da maturidade em Transparência Organizacional.*

### 5.1. Objetivo

O método de pesquisa escolhido foi estudo de caso, pois o fenômeno investigado está inserido num contexto real e existe pouco controle da pesquisadora sobre os eventos (Yin, 2001). O objetivo do estudo de caso é verificar se o processo, as regras das atividades dos processos, regras de pontuação e os documentos padrões definidos permitem avaliar as práticas preconizadas pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. Também é objetivo desse estudo de caso verificar se o conteúdo do Guia de Avaliação da Transparência (Apêndice I) está claro para ser utilizado.

### 5.2. Projeto de Pesquisa

Segundo Yin (2001), o projeto de pesquisa de um estudo de caso deve tratar de quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados.

O estudo foi realizado em quatro etapas. Primeiro, foram definidos os participantes e seus papéis. Na Segunda etapa foi realizado o treinamento no Método de Avaliação da Maturidade da Transparência Organizacional para os avaliadores. Na terceira etapa foi executado o método proposto. Por último, foi realizada a avaliação dos resultados obtidos a partir dos questionários aplicados para captar a percepção de cada participante (Apêndice III).

#### 5.2.1. Questões de estudo

Para avaliar o método proposto foi definida a seguinte questão:

***O método definido auxilia a verificação das práticas de Transparência Organizacional de modo objetivo e da forma preconizada pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional?***

Para isso, foram definidas três verificações complementares:

- Verificação 1 - O método de avaliação está claro para ser aplicado?
- Verificação 2 - O método de avaliação possui todas as atividades necessárias para sua execução?
- Verificação 3 - Os instrumentos de avaliação e as regras de pontuação permitem verificar a implantação das práticas?

Para atender a essas verificações foram definidas as questões apresentadas na Tabela 12. As questões são direcionadas aos diferentes papéis participantes do estudo.

Tabela 12 - Questão do estudo de caso

VERIFICAÇÃO	QUESTÃO	PAPEL
1	Surgiram dúvidas durante a execução do método de avaliação? Se sim, quais?	Avaliador
		Participante da UO
1	Surgiram dúvidas no uso dos documentos padrões ( <i>templates</i> )? Se sim, quais?	Avaliador
		Patrocinador
		Participante da UO
1	Sentiu falta de algum mecanismo durante a execução do método de avaliação? Se sim, quais?	Avaliador
1	Surgiu alguma dúvida em relação à descrição das atividades do processo de execução do método de avaliação? Se sim, quais?	Avaliador
		Participante da UO
1	O treinamento foi adequado para auxiliar a organização no entendimento do método? O conteúdo do material de apoio está adequado?	Patrocinador
		Participante da UO
1	As características, as práticas, os produtos de trabalhos e os objetivos estão claramente definidos?	Patrocinador
		Participante da UO
2	Faltou algum detalhe no processo de execução do método de avaliação? Se sim, quais?	Avaliador
		Patrocinador
		Participante da UO
2	Foi preciso executar alguma atividade não existente no processo de execução do método de avaliação, para conseguir obter o artefato indicado? Se sim, quais?	Avaliador
3	Os produtos de trabalho identificados no escopo da avaliação permitem verificar a execução das práticas?	Avaliador
3	O treinamento foi adequado para auxiliar a organização no entendimento das práticas? O material de apoio explica claramente as práticas?	Patrocinador
		Participante da UO
3	As práticas estão bem definidas?	Patrocinador
		Participante da UO
3		Patrocinador

	O treinamento foi adequado para auxiliar a organização na identificação dos produtos de trabalho? O material de apoio deixa claro como identificar o produto de trabalho?	Participante da UO
3	Com o treinamento foi possível identificar os produtos de trabalhos gerados pelas práticas? Se não, quais foram as dificuldades?	Participante da UO
3	Surgiram dúvidas durante a pontuação das práticas? Se sim, quais?	Avaliador
3	As regras de pontuação das práticas foram de fácil compreensão? Se não, quais foram as dificuldades?	Avaliador
3	Faltou alguma orientação nas regras de pontuação? Se sim, quais?	Avaliador
3	As regras de pontuação levaram a um resultado consistente com o cenário atual da organização em relação à Transparência Organizacional? E se não, por quê? Quais são as falhas percebidas do método? O que pode ser melhorado?	Avaliador
		Patrocinador
		Participante da UO

### 5.2.2. Ameaças

Durante o projeto do estudo de caso foram identificadas as seguintes ameaças que poderiam impactar no resultado do estudo. As ameaças (Yin, 2001) identificadas foram:

- Validade de constructo: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados. Para minimizar a ameaça, foram utilizadas diferentes fontes de evidências na coleta de dados.
- Validade externa: prejudicam a generalização dos resultados do estudo. Pode-se citar como ameaças à validade externa: (a) a realização do estudo em uma única organização; (b) a avaliação de um único nível; (c) a execução do processo de método por outros avaliadores; (d) o grau de conhecimento do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional pelos avaliadores; (e) a influência do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional na percepção da aplicabilidade do método de avaliação proposto. Apesar das quatro primeiras ameaças e da impossibilidade de generalização dos resultados, os resultados desse estudo servem de indícios da viabilidade da aplicação do método de avaliação proposto. Em relação à última, tentou-se isolar a influência de possíveis problemas do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional, com a inclusão de questões que capturassem críticas ao modelo.
- Confiabilidade: demonstrar que as operações de um estudo podem ser repetidas e apresentarão os mesmos resultados. Com o intuito de

minimizar essa ameaça, todos os procedimentos adotados no estudo de caso foram documentados no projeto de pesquisa deste trabalho.

### **5.2.3. Dados**

Nessa pesquisa, a unidade de análise é a execução do método de avaliação aplicado a modelos de processo de negócio. Os participantes do estudo de caso receberam treinamento de acordo com o seu papel. Os papéis dos participantes do estudo de caso foram:

- Avaliador: pessoa que recebeu treinamento para executar o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. O avaliador líder foi escolhido por ter se saído melhor no treinamento.
- Auditor: pessoa que recebeu treinamento para executar o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. Responsável por verificar se a avaliação foi executada de acordo com o Método.
- Patrocinador: responsável por permitir que a organização participasse do estudo de caso.
- Participantes da Unidade Organizacional: membros da UO que possuem responsabilidades durante a avaliação.

Os dados foram coletados por meio da observação participativa (Yin, 2001), respostas aos questionários e análise do material produzido na execução do método de avaliação. Os participantes do estudo de caso foram observados durante a execução das atividades do processo de execução do método de avaliação. Após a execução do processo do método de avaliação, foram aplicados os questionários. Também foram coletadas opiniões dos participantes ao término da execução de cada atividade do processo do Método de Avaliação da Transparência Organizacional. Para a aplicação dos questionários os participantes foram divididos em três grupos: Grupo 1 – Avaliadores; Grupo 2 – Patrocinador; e Grupo 3 – Participantes da UO.

### **5.3. Realização do Estudo de Caso**

O estudo de caso foi realizado entre dos dias 25/06/2014 e 13/06/2014 na Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação (CGTI) de uma instituição pública vinculada ao Ministério da Saúde que abarca pesquisa, ensino, serviço hospitalar e ambulatorial, e produção na área de saúde, com sede no Rio de Janeiro. Participaram cinco pessoas no estudo de caso caracterizadas na Tabela 13.

Tabela 13 - Caracterização dos participantes

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO</b>	<b>PERFIL</b>	<b>CONHECIMENTO EM TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL</b>
Patrocinador	Doutorando em Engenharia de Software e Gerente de Garantia da Qualidade em TI	Baixo
Avaliador Líder	Especialista em Gestão Estratégica da Informação e Analista de Garantia da Qualidade em TI.	Médio
Avaliador	Especialista em Garantia da Qualidade de Software e Analista de Garantia da Qualidade em TI.	Médio
Participante da UO	Mestranda em Sistema de Informação e Analista de Garantia da Qualidade em TI	Baixo
Auditor	Análise em Desenvolvimento de Sistemas e pós-graduando em Engenharia de Software	Médio

A CGTI é responsável por toda a gestão e operacionalização das tecnologias da informação no âmbito da Presidência e de suas unidades de apoio, pois promove a construção de políticas institucionais de maneira inclusiva e participativa. Entre, seus projetos, existe o projeto de construção da Política de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação que tem como objetivo padronizar nas diversas unidades o processo de aquisição de itens de TI de forma a estar alinhado com a Instrução Normativa nº4 (BRASIL, 2010). Entre as etapas desse projeto, gerenciado pela área da Garantia da Qualidade em TI da CGTI, tem-se a modelagem de processo. O modelo de processo teve sua primeira versão apresentada à área de auditoria, área de compras e Procuradoria. Com base nas sugestões oferecidas por essas áreas o modelo foi refinado e apresentado a todas as áreas de TI da organização, que também contribuíram para a melhoria do modelo do processo. E com o objetivo de entregar melhores resultados para a sociedade, a área de Garantia da Qualidade em TI achou por bem verificar o grau de transparência existente no processo e conhecer quais as ações necessárias para tornar o processo mais transparente. O Processo de Aquisição de Bens e Serviços de TI (Figura 22) é composto dos seguintes processos:

- Iniciar Contratação: O objetivo desta fase é produzir o Documento de Oficialização da Demanda, cujo objetivo é explicitar a necessidade da contratação, os benefícios esperados, a indicação da fonte dos recursos e a indicação dos integrantes para compor o Comitê de Planejamento da Contratação;
- Planejar Contratação: A fase de Planejamento da Contratação consiste nas etapas: a) Análise de Viabilidade da Contratação; b) Plano de Sustentação; c) Análise de Riscos; e d) Termo de Referência ou Projeto Básico;

- Suportar Seleção do Fornecedor: Este processo visa à elaboração do edital, a partir do termo de referência ou do projeto básico, da análise jurídica que verifique a conformidade do edital com a legislação e a jurisprudência, e a execução da fase externa da licitação; e
- Suportar Gerenciamento do Contrato: Esta fase visa alcançar os resultados pretendidos com a contratação e atender à necessidade que gerou a contratação, de acordo com os requisitos estabelecidos, o modelo de execução do objeto, o modelo de gestão do contrato. Após o processo licitatório, o órgão conta somente com o contrato assinado com o fornecedor, que consta a promessa do fornecedor de entregar a solução de TI nas condições definidas no instrumento convocatório e no contrato.

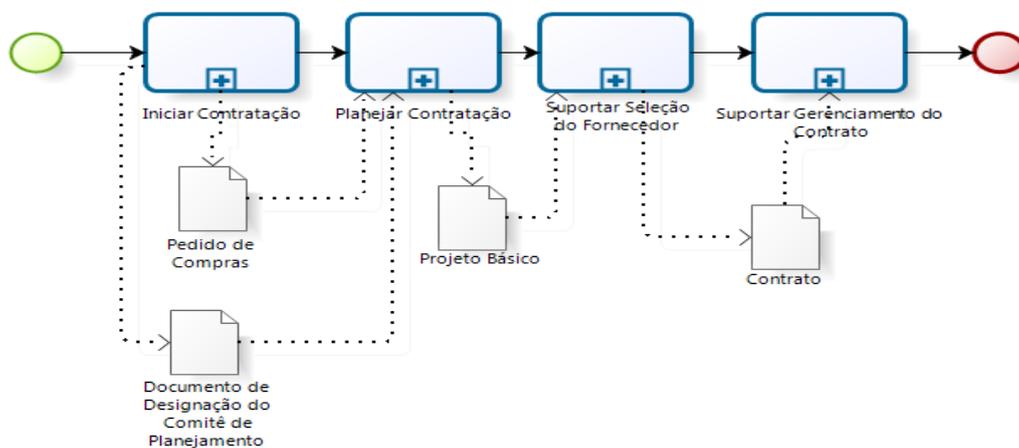


Figura 22 - Aquisição de Bens e Serviços de TI (CGTI, 2014)

### 5.3.1. Execução do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional

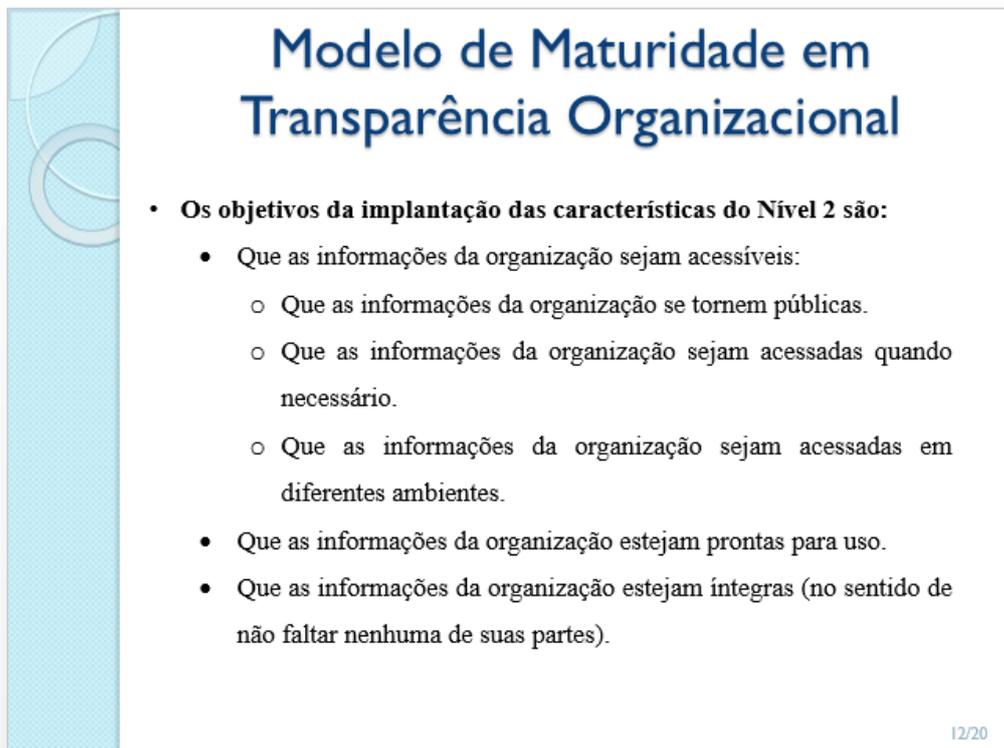
O estudo do caso consistiu na execução do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional e toda a documentação gerada durante sua execução é apresentada no Anexo I. Na sequência é relatada a execução do método.

#### 5.3.1.1. Processo Coletar Informações sobre a Organização

A primeira atividade do avaliador líder foi preparar a apresentação de orientação, utilizando o documento padrão Slide Orientação do Patrocinador. Foi observada facilidade no seu uso e também não foram relatadas dúvidas por parte do avaliador líder. Em seguida foi realizada a apresentação de orientação e, no decurso dela, o patrocinador

pediu mais explicações sobre os níveis de maturidade. Para fornecer a explicação, o avaliador líder apoiou-se nos slides contidos no documento padrão.

Pelas perguntas do patrocinador diretamente relacionadas com conteúdo apresentado e pela satisfação demonstrada ao final da apresentação, crê-se que o conteúdo do documento padrão é suficiente para guiar o patrocinador no processo de avaliação. Ao término da atividade, a pesquisadora perguntou se os participantes (avaliador líder e patrocinador) queriam fazer algum comentário, ambos disseram que acharam que a forma de apresentação de algumas informações era cansativa e apontaram para os slides apresentados na Figura 23 e na Figura 24. O patrocinador sugeriu trocar o texto por figuras. A pesquisadora achou a sugestão boa e substituiu os slides apresentados nas Figuras 23 e 24 pelo slide apresentado na Figura 25.



**Modelo de Maturidade em  
Transparência Organizacional**

- **Os objetivos da implantação das características do Nível 2 são:**
  - Que as informações da organização sejam acessíveis:
    - Que as informações da organização se tornem públicas.
    - Que as informações da organização sejam acessadas quando necessário.
    - Que as informações da organização sejam acessadas em diferentes ambientes.
  - Que as informações da organização estejam prontas para uso.
  - Que as informações da organização estejam íntegras (no sentido de não faltar nenhuma de suas partes).

12/20

Figura 23 - Objetivo das práticas

## Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional

- Os objetivos da implantação das características do Nível são (continuação):
  - Que a estrutura de descrição das informações da organização esteja divulgada.
  - Que o período de geração das informações seja divulgado.
  - Que a periodicidade de atualização das informações seja divulgada.
  - Que as normas de apresentação das informações sejam orientadas ao público alvo.
  - Que as regras que nortearam a geração das informações sejam divulgadas.
  - Que a fonte da informação ou o responsável pela informação sejam divulgados.

13/20

Figura 24 - Objetivo das práticas

## Objetivos do Nível 2



11/20

Figura 25 - Figura objetivo das práticas

Posteriormente foram enviados os documentos Manual de Orientação e Identificação do Perfil da Organização para o patrocinador. O documento Identificação do Perfil da Organização foi devolvido e preenchido de modo completo, correto e claro e

acompanhado da documentação da organização, a saber, o Guia de Orientação para Elaboração do Projeto Básico, Instrução Normativa Nº 04 (BRASIL,2010), Modelo de Processo de Aquisição de Bens e Serviços de TI, Modelos de Apoio a Aquisição, Plano Estratégico de TI e Plano Diretor da Tecnologia da Informação.

A pesquisadora perguntou para o patrocinador se as informações contidas nos documentos estavam claras, se gostaria de algum esclarecimento e se houve alguma dificuldade no preenchimento do documento Identificação do Perfil da Organização. Foi respondido que não havia dúvidas, que a apresentação realizada e o documento Manual de Orientação forneceram as informações necessárias. Com isso foi iniciada a execução do próximo processo.

#### **5.3.1.2. Processo Preparar Avaliação**

O avaliador líder estabeleceu os critérios da avaliação e depois desenvolveu o Plano de Avaliação. Durante a elaboração do Plano de Avaliação o avaliador líder perguntou se poderia usar uma ferramenta específica para elaboração de cronograma, ao invés de usar a tabela contida no documento padrão, a pesquisadora explicou que como nem todas as pessoas possuíam tal ferramenta, era recomendável usar algo acessível a um número maior de pessoas, neste caso, a tabela. Não foram feitos outros comentários, demonstrando que as instruções contidas no documento padrão e no Guia do Método são suficientes para guiar o avaliador.

Antes do plano ser submetido à apreciação do patrocinador, o documento foi revisado pela pesquisadora, que constatou que o documento estava devidamente preenchido e sem erros. Após essa verificação, ele foi submetido ao patrocinador que o aprovou e assinou.

Com o plano de avaliação aprovado, o avaliador líder realizou a preparação dos participantes da avaliação, para isso utilizou o slide padrão Treinamento dos Participantes da Avaliação. O slide utilizado possuía a melhoria apresentada na Figura 25 e ficou constatado que a apresentação tornou-se mais dinâmica. Durante a apresentação não houve questionamento ou dúvidas. Com o seu término, o avaliador líder passou a palavra para o participante da unidade organizacional explicar o processo de Aquisição de Bens e Serviços de TI.

Com a conclusão da apresentação, a pesquisadora perguntou se alguém queria fazer algum comentário sobre o conteúdo da apresentação. Todos os participantes disseram achar que as informações haviam sido suficientes para dar uma ideia geral do

Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional, mas o participante da unidade organizacional achou que o slide onde as características são apresentadas (Figura 26) poderia ser exposto de outro modo, sugerindo a substituição de alguns termos, por exemplo a frase “Capacidade de ser sem lacunas” se substituída por “ser Inteiro e completo”. Foi explicado que o slide se baseia nas definições do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional e que os mesmos termos usados no modelo devem aparecer nos slides.

A próxima atividade executada foi Verificar Necessidade de Adaptar Instrumentos. O avaliador líder disse que não entendeu o que era para fazer, mas ao ser solicitado que apontasse o que não tinha entendido no texto, ele perguntou: “se o objetivo é analisar a planilha de evidências e verificar se as perguntas e exemplos estão em harmonia com o escopo avaliado”. A pesquisadora entendeu que a informação contida no documento era suficiente, mas que, devido a sua pouca experiência na realização da avaliação, o avaliador líder estava inseguro e precisava da aprovação da pesquisadora. Depois de analisar o documento Identificação do Perfil da Organização e a documentação da organização, o avaliador líder considerou necessário alterar algumas informações contidas na planilha. As alterações realizadas são apresentadas na Tabela 14.



## Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional

CARACTERÍSTICAS DO NÍVEL 2	
<b>Publicidade</b>	Capacidade de se tornar público
<b>Disponibilidade</b>	Capacidade de ser utilizado no momento que for necessário
<b>Portabilidade</b>	Capacidade de ser utilizado em diferentes ambientes
<b>Operabilidade</b>	Capacidade de estar operacional
<b>Clareza</b>	Capacidade de nitidez e compreensão
<b>Atualidade</b>	Capacidade de estar no estado atual
<b>Integridade</b>	Capacidade de ser sem lacunas
<b>Detalhamento</b>	Capacidade de descrever em minúcias
<b>Verificabilidade</b>	Capacidade de identificar se o que está sendo feito é o que deve ser feito
<b>Rastreabilidade</b>	Capacidade de seguir o desenvolvimento de uma ação ou construção de uma informação, suas mudanças e justificativas

10/22

Figura 26 - Características do Nível 2

Tabela 14 - Planilha de evidências original vs planilha de evidencias adaptada

ITEM	PLANILHA ORIGINAL	PLANILHA ADAPTADA
Característica: Atualidade, prática - P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação	O que verificar: (i) A organização informa o período (hora/dia/mês/ano) em que a informação é atualizada?	Fora do escopo, por um processo <i>ad hoc</i> , não é possível prever prazos para sua geração.
Característica: Detalhamento, prática - P1.Definir a estrutura utilizada na organização das informações	Produto de Trabalho: <b>Modelo conceitual e Dicionário de dados.</b>	Produto de Trabalho: <b>Template.</b>
Característica: Detalhamento, prática - P2. Divulgar o modelo conceitual da informação	O que verificar: (i) <b>A organização divulga o conteúdo do registro documental da estrutura de formatos utilizados na divulgação dos itens de informação?</b> (ii) a organização publica os formatos utilizados na divulgação de informações? (iii) onde essas informações são publicadas?	O que verificar: (i) <b>A organização divulga os templates?</b> (ii) a organização publica os formatos utilizados na divulgação de informações? (iii) onde essas informações são publicadas?
Característica: Verificabilidade, prática - P2. Relacionar as regras do negócio com as informações apresentadas	O que verificar: A organização identifica a relação das regras de negócio com as informações apresentadas?	O que verificar: A organização identifica a relação das regras de negócio com as informações apresentadas?(i) <b>As informações apresentadas estão alinhadas com as regras de negócios?</b>

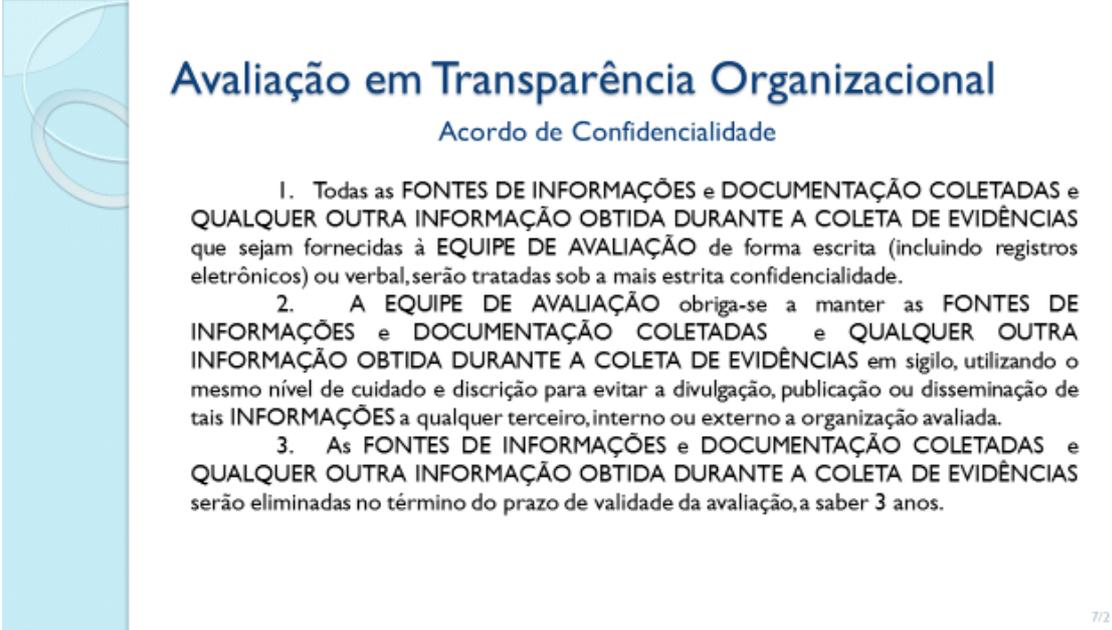
Antes do início da próxima atividade, a pesquisadora revisou a planilha de evidências e verificou que não foram incluídos exemplos voltados para a realidade de organização, com o intuito de facilitar o entendimento do participante da unidade organizacional durante a etapa de coleta de evidências. Diante disso, o avaliador líder foi questionado porque não incluiu exemplos, ele respondeu que achou que as alterações feitas eram suficientes para o entendimento da organização. Como a adaptação do instrumento é uma questão de decisão do avaliador líder, a pesquisadora optou por não intervir na atividade. Diante disso iniciou-se a execução do processo Realizar Avaliação.

### 5.3.1.3. Processo Realizar Avaliação

Com a realização da adaptação da planilha de evidências, o avaliador líder preparou a apresentação para a reunião de abertura. Mais uma vez foi perguntado se ele tinha algum comentário para fazer, ele respondeu que não.

Em seguida foi realizada a reunião de abertura, no decorrer da apresentação o patrocinador elogiou a apresentação (Figura 27) e explicação do acordo de confidencialidade, pois ajuda as pessoas a não ficarem retraídas, situação comum durante

uma auditoria. Nenhum outro comentário foi feito, em seguida iniciou-se a fase de coletas de evidências.



**Avaliação em Transparência Organizacional**  
**Acordo de Confidencialidade**

1. Todas as FONTES DE INFORMAÇÕES e DOCUMENTAÇÃO COLETADAS e QUALQUER OUTRA INFORMAÇÃO OBTIDA DURANTE A COLETA DE EVIDÊNCIAS que sejam fornecidas à EQUIPE DE AVALIAÇÃO de forma escrita (incluindo registros eletrônicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade.
2. A EQUIPE DE AVALIAÇÃO obriga-se a manter as FONTES DE INFORMAÇÕES e DOCUMENTAÇÃO COLETADAS e QUALQUER OUTRA INFORMAÇÃO OBTIDA DURANTE A COLETA DE EVIDÊNCIAS em sigilo, utilizando o mesmo nível de cuidado e discrição para evitar a divulgação, publicação ou disseminação de tais INFORMAÇÕES a qualquer terceiro, interno ou externo a organização avaliada.
3. As FONTES DE INFORMAÇÕES e DOCUMENTAÇÃO COLETADAS e QUALQUER OUTRA INFORMAÇÃO OBTIDA DURANTE A COLETA DE EVIDÊNCIAS serão eliminadas no término do prazo de validade da avaliação, a saber 3 anos.

7/21

Figura 27 - Slide Acordo de Confidencialidade

Durante a etapa Coletar Evidências de Implementação das Práticas, o patrocinador comentou que achou bem interessante os questionamentos e que seria bom implementar algumas das práticas. Também perguntou se ao final de avaliação receberia um relatório da avaliação com os apontamentos para melhorias. Também sugeriu trocar o termo ‘pessoa com deficiência’ pelo termo Pessoa com Necessidade Especial (PNE). Diante do exposto a planilha de evidências foi revisada e o termo ‘pessoa com deficiência’ foi alterado.

Foi observado que algumas vezes o participante da unidade organizacional não entendia o que era perguntado, como por exemplo: na prática “P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso à informação” da característica Disponibilidade. Ele não compreendeu o que seriam os mecanismos de contingência. A dúvida foi sanada e exemplificada pelos avaliadores. A pesquisadora crê que tal dificuldade foi ocasionada por causa do grau de conhecimento que ele tinha da área de TI. De todo modo, tal fato demonstra a importância da adaptação da planilha de evidências.

Ao final da atividade, a pesquisadora perguntou se alguns dos envolvidos gostariam de fazer mais algum comentário. O participante da UO comentou que, algumas vezes, teve dificuldade em distinguir quando a pergunta estava se referindo ao processo de compras, ou se a pergunta era para Organização como um todo, por exemplo a política

de sigilo, como ela é um documento muito formal não conseguiu enxergar dentro do escopo avaliado e que somente depois que uma exemplificação conseguia compreender a pergunta. Esse comentário mais uma vez confirma a importância da atividade Adaptar Instrumento de Avaliação que diz: “podem ser incluídos exemplos voltados para a realidade da unidade organizacional de modo a facilitar seu entendimento durante a coleta de evidências”.

Apesar desse comentário do participante da UO, todas as perguntas foram satisfatoriamente respondidas, demonstrando que o treinamento realizado cumpriu com seu objetivo. A pesquisadora também pode observar o uso da planilha de evidências pelos avaliadores, ambos preencheram os campos corretos e não demonstraram qualquer dificuldade.

Depois da coleta de evidências, que foi conduzida pelo avaliador líder, ambos os avaliadores começaram a verificação das evidências. Mas uma vez, a pesquisadora foi questionada pelos avaliadores sobre o que era para fazer, assim solicitou que relessem a descrição da atividade Verificar Evidências Coletas e as instruções da Planilha de Evidências e, se ainda tivessem dúvidas, poderiam contar com a ajuda da pesquisadora. Depois da leitura, nenhum dos avaliadores procurou a pesquisadora, demonstrando não terem dúvidas.

A pesquisadora acompanhou a pontuação das práticas, notou que os comentários sobre a pontuação contidos na planilha foram usados, indicando que tais comentários ajudam durante a pontuação. Ao término dessa atividade, a pesquisadora revisou a planilha para verificar se as regras de pontuação e de preenchimento haviam sido respeitadas, e constatou que seu preenchimento foi realizado corretamente. Mais uma vez os avaliadores foram convidados a fazerem comentários sobre a atividade, ambos responderam que acharam seu preenchimento cansativo, mas que a planilha está bem desenhada.

Posteriormente foram realizadas as atividades Realizar Reunião de Consenso e Elaborar Apresentação do Resultado da Avaliação. Durante a Reunião de Consenso, a pesquisadora notou que as anotações de ambos os avaliadores eram bem parecidas, e por isso não discordaram em nenhuma das pontuações. O único comentário foi realizado pelo avaliador líder: “o preenchimento dos documentos, Relatório de Melhorias, Relatório de Avaliação e Slide para Apresentação do Resultado, é nada mais que um copiar/colar da Planilha de Evidências, aba Pontuação, então não tem como ter dúvida”.

A pesquisadora revisou todos os documentos e verificou que todos eles estavam preenchidos corretamente, mas que a justificativa, problemas e sugestões de melhorias foram preenchidos de modo elementar. Talvez se os avaliadores tivessem maior conhecimento em Transparência Organizacional e experiência com modelos de maturidade como MPS.BR, a justificativa, problemas e sugestões seriam preenchidos com informações mais práticas e direcionadas para o perfil da organização avaliada.

Durante a apresentação do resultado (Tabela 15), o patrocinador perguntou porque a prática “P1. Definir a política de sigilo da organização” da característica Publicidade foi pontuada com “Atende Fracamente”. Visto que eles não possuem tal política, a pontuação correta seria “Não Atende”. O avaliador líder explicou que essa pontuação é usada para expressar o fato da inexistência da política de sigilo e que é a pontuação mais baixa. Com isso o patrocinador comentou que antes da apresentação das práticas, poderia ser incluído um slide com as pontuações, assim não geraria dúvidas.

Tabela 15 - Resultado da Avaliação do Processo de Aquisição de Bens e Serviços de TI

<b>Característica de Transparência</b>	<b>Práticas</b>	<b>Pontuação das Práticas</b>	<b>Justificativa</b>
<b>PUBLICIDADE</b>	P1. Definir a política de sigilo da organização	Atende fracamente	Há um momento em que a informação tem que ser sigilosa, após este momento esta mesma informação será divulgada
	P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo com base em critérios	Atende fracamente	Não foram classificadas por não haver política de sigilo
	P3. Divulgar informações	Atende medianamente	Os locais e os canais de comunicações são de conhecimentos de todos, porém não documentada.
<b>DISPONIBILIDADE</b>	P1. Manter mecanismos que garantam a disponibilidade das informações de acordo com a política de sigilo	Atende Bem	Não há necessidade de formulação de uma política de disponibilidade. A criação da política de sigilo, seria suficiente para o escopo. Os meios de disponibilidade são suficientes e funcionam.
	P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação	Atende Bem	Locais de divulgação são suficientes e alguns definidos em leis.
	P3. Estabelecer canais de atendimento	Atende	Não existe um canal exclusivo para atendimento de PNE
	P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso a informação	Atende Bem	Caso não seja possível o acesso via sistemas ou websites, é possível a consulta através do processo físico.

	P5. Estabelecer mecanismos de Auxilio a busca de informações	Atende Bem	Os mecanismos atendem bem
	P6. Descrever os processos de atendimento	Atende Bem	No modelo do processo em .bpm tem todo o fluxo descrito
PORTABILIDADE	P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos. Conforme adequado	Atende	A informação é disponibilizada em formato digital e impresso.
	P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação	Atende medianamente	A organização disponibiliza o edital no sistema e fisicamente no setor de compras
	P3. Permitir o acesso às informações nos formatos definidos, incluindo os formatos abertos	Atende Bem	A organização disponibiliza suas informações em .pdf. Formato acessível a todas as plataformas e de forma gratuita.
OPERABILIDADE	P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização	Atende fracamente	Não existe, listas com informações necessárias diretas e objetivas
	P2. I Prover os requisitos básicos de operação da organização	Atende	As ferramentas estão funcionando.
	P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade	Atende fracamente	Ausência de política de interoperabilidade nas normas do governo federal.
	P4. Implementar os padrões de interoperabilidade	Atende fracamente	Ausência de políticas baseadas nas normas do governo federal.
CLAREZA	P1. Definir a norma de escrita adequada ao público alvo	Atende medianamente	As informações são descritas para o público alvo (gerentes e coordenadores de TI)
	P2.Registrar a periodicidade de atualização da Informação	Atende	As informações são escritas de modo palatável.
ATUALIDADE	P1. Identificar período de geração e publicação da informação	Atende Bem	As informações contém a data de publicação, o que já é suficiente para o processo em análise. A Hora só é expressa em relatórios, na hora que os mesmos são gerados.
	P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação	Atende Bem	Para o escopo da avaliação não é possível prever um período de atualização, haja vista que é baseado em uma Lei, que só é atualizada quando necessário e não periodicamente.
INTEGRIDADE	P1. Identificar as fontes das informações	Atende fracamente	Apesar de algumas informações apresentarem fonte, não existe uma lista com essa relação (fonte X informação)
	P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização	Atende fracamente	Não existe descrição das informações

DETALHAMENTO	P1. Definir a estrutura utilizada para descrever as informações	Atende Bem	A informação tem sua estrutura documentada.
	P2. Divulgar a estrutura utilizada para descrever as informações	Atende Bem	Informações publicadas
VERIFICABILIDADE	P1. Explicitar as regras do negócio	Atende Bem	Conhecimento e aplicação das regras
	P2. Relacionar as regras do negócio as informações apresentadas	Atende parcialmente	O alinhamento das regras de negócios com as informações são garantidos, mas não é formal
RASTREABILIDADE	P1: Identificar a fonte e o responsável pela informação	Atende Bem	A fonte da informação (setor responsável) consta no documento.

Depois da apresentação, a pesquisadora perguntou se todos concordavam com o resultado da avaliação, ou seja, que o processo escolhido não possuía o conjunto mínimo de características de transparência para ser caracterizado como Nível 2. O patrocinador concordou com o resultado e disse que iria tomar as providências para aplicar as recomendações contidas no Relatório de Melhorias (Anexo I). O avaliador líder comentou que foram poucas as práticas que exigiam grandes mudanças que em quase 80% delas o processo foi bem pontuado.

Com base no comentário do patrocinador sobre a pontuação, a escala de pontuação foi alterada de Atende Bem entre 81% e 100, % Atende entre 61% e 80%, Atende medianamente entre 41% e 60%, Atende parcialmente entre 21% e 40% e Atende fracamente entre 0% e 20% para Atende, Atende medianamente, Atende parcialmente, Atende fracamente e Não Atende, pois expressa melhor o fato de que não existem evidências que comprovem a prática e não deixa dúvidas de que a organização não cumpre o que é exigido no Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. Também foi incluído um slide com a tabela de pontuação (Figura 28) no documento padrão Resultado da Avaliação auxiliar a apresentação dos resultados. Com o término da apresentação, o avaliador líder entregou o questionário para Avaliação da Execução da Avaliação. A pesquisadora analisou as respostas dos questionários (Anexo I) e concluiu que, de um modo geral, a avaliação foi bem realizada e que os avaliadores não tiveram problemas no uso dos documentos padrões definidos no Guia de Avaliação.

Depois a documentação foi organizada pelo avaliador líder e enviada para o auditor. Por fim, foi iniciado o processo Realizar Auditoria da Avaliação.

# Processo Realizar Avaliação

## Regras de Pontuação

Escala de Pontuação	Caracterização da Prática
Atende entre 81% e 100%	As evidências são adequadas para demonstrar a existência prática por meio de pelo menos um indicador direto. Não existem pontos fracos.
Atende medianamente 61% e 80%	As evidências são adequadas para demonstrar a existência da prática por meio de pelo menos um indicador direto, mas foi encontrado um ou mais pontos fracos.
Atende parcialmente entre 41% e 60%	As evidências demonstram que práticas são realizadas, mas não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fracos.
Atende fracamente entre 21% e 40%	As evidências demonstram que práticas são realizadas de modo imaturo e desorganizado. Não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fracos.
Não Atende entre 0% e 20%	Qualquer situação diferente das acima.

18/22

Figura 28 - Regras de Pontuação

### 5.3.1.4. Processo Realizar Auditoria da Avaliação

Assim que o auditor recebeu a documentação realizou a verificação da sua completude e correte. Foi constatado pelo auditor que tudo estava correto. Sendo assim ele preencheu o Relatório de Auditoria (Anexo I), com o resultado aprovado.

Depois o auditor foi questionado se durante sua atividade ficou com dúvida sobre algum ponto. O mesmo respondeu que não, que estava tudo bem explicado.

### 5.3.1.5. Documentar Resultado da Avaliação

Com o recebimento do Relatório de Auditoria, o avaliador líder preencheu o Documento padrão Registro de Lições Aprendidas (Anexo I), apresentando como ponto positivo para o sucesso da avaliação a “facilidade de comunicação e paciência do Patrocinador e da Participante da Organização facilitando o entendimento e compreensão do processo a ser avaliado”; e como fatos que dificultaram a avaliação o “conflito de agenda com os Participantes da Organização que fizeram com que a atividade ultrapassasse o período previsto para a execução da tarefa”, e como sugestões que o “documento que foi utilizado como base, Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional Nível 2, estava um pouco difícil de compreender, fazendo com que lêssemos várias vezes afim de compreender o que era proposto. Talvez se o material utilizado tivesse uma linguagem mais coloquial poderia melhorar o entendimento e até

otimizar o processo”. O ponto negativo não será levado em consideração, visto que não influencia a execução do método proposto neste trabalho. Em relação à sugestão, esta será apresentada ao grupo de pesquisa que desenvolveu o Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.

Depois o avaliador líder entregou toda a documentação para a pesquisadora, registrou o resultado da avaliação e enviou a documentação da avaliação para o patrocinador. Depois dessas atividades, a pesquisadora perguntou se ele possuía alguma dúvida e o que achava do processo do método. O avaliador líder respondeu não ter dúvidas, que achou interessante o trabalho, que está tudo claro e bem explicado no Guia da Avaliação em Transparência Organizacional e que os documentos são de fácil preenchimento.

Para finalizar o estudo de caso foi solicitado o preenchimento do formulário pós-execução, apresentado no Apêndice III. E como resultado desse estudo de caso foram identificadas as seguintes melhorias, já aplicadas no método, a saber:

- Substituição do texto com os Objetivos das características do Nível por uma figura, nos slides Orientação do Patrocinador e Slide Treinamento dos Participantes da Organização;
- Substituição do termo Pessoa com Deficiência por Pessoa com Necessidades Especiais (PNE) na planilha de evidências;
- Alteração na escala de pontuação de Atende Bem, Atende entre, Atende medianamente, Atende parcialmente e Atende fracamente para Atende, Atende medianamente, Atende parcialmente, Atende fracamente e Não Atende; e
- Inclusão da tabela de pontuação no Slide Resultado da Avaliação.

### **5.3.2. Análise dos dados coletados**

Ao analisar as informações fornecidas pelos participantes do estudo, foi possível responder às questões apresentadas na seção 5.2.1:

**Verificação 1 – se o método de avaliação está claro para ser aplicado**, foram analisadas as seguintes questões:

*Q1 - Surgiram dúvidas durante a execução do método de avaliação? Se sim, quais?* As respostas são apresentadas na Tabela 16.

Tabela 16 - Dúvidas na execução

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	SIM	Algumas informações no "Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional Nível 2" estavam difíceis de ser entendidas, necessitando um pouco mais de tempo para a compreensão.
Avaliador	NÃO	-
Auditor	NÃO	-
Participante da UO	NÃO	-

As respostas a questão, somado ao fato de que o comentário do avaliador líder está relacionado com as definições contidas no documento do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional Nível 2, mostra que é preciso um esforço para compreender as definições contidas Modelo, mas que é possível compreendê-lo, ainda assim existem indícios de que as informações contidas no Guia de Avaliação em Transparência Organizacional são suficientes para ajudar a orientar a execução do processo de avaliação. De todo modo, o comentário do avaliador líder será apresentado ao grupo de pesquisa responsável pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. Assim a resposta afirmativa não invalida a proposta de solução oferecida por este trabalho.

*Q2 - Surgiram dúvidas no uso dos documentos padrões (templates)? Se sim, quais?* As respostas são apresentadas na Tabela 17.

Tabela 17 - Dúvidas documentos padrões

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	NÃO	-
Avaliador	SIM	Planilha de evidências. Mas todas as dúvidas foram sanadas, com o avaliador líder e releitura do material.
Auditor	NÃO	-
Participante da UO	NÃO	-
Patrocinador	NÃO	-

Visto que o avaliador respondeu que possuía dúvidas, mas não especificou quais seriam e somado ao fato de dizer que elas foram sanadas e que respondeu não ter dúvidas no Questionário de Avaliação – Avaliador, a pesquisadora tem indícios que a ajudam a concluir que os documentos padrão (*templates*) estão claros e apropriados para o uso e que as informações contidas no Guia de Avaliação em Transparência Organizacional são suficientes para ajudar a complementar as instruções contidas em tais documentos. O fato

de todos os documentos terem sido preenchidos corretamente sem o auxílio da pesquisadora, também é indicio de que as informações contidas no documento padrão são claras.

*Q3 - Sentiu falta de algum mecanismo durante a execução do método de avaliação? Se sim, quais? As respostas são apresentadas na Tabela 18.*

Tabela 18 - Falta de mecanismos durante a execução do método de avaliação

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	NÃO	-
Avaliador	NÃO	-
Auditor	NÃO	-

As respostas e a execução do método sem a inclusão de qualquer mecanismo, ajudam a demonstrar que o método de avaliação possui os mecanismos necessários para a realização da avaliação em Transparência Organizacional.

*Q4 - Surgiu alguma dúvida em relação à descrição das atividades do processo de execução do método de avaliação? Se sim, quais? As respostas são apresentadas na Tabela 19.*

Tabela 19 - Dúvidas nas descrições das atividades

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	NÃO	-
Avaliador	NÃO	-
Auditor	NÃO	-
Participante da UO	NÃO	-

As respostas negativas às perguntas ajudam a demonstrar que as descrições das atividades do processo do método estão claras, são de fácil entendimento e os itens para descrição de uma atividade são suficientes para a execução do método.

*Q5 - O treinamento foi adequado para auxiliar a organização no entendimento do método? O conteúdo do material de apoio está adequado? As respostas são apresentadas na Tabela 20.*

Tabela 20 - Adequação do treinamento no auxílio da organização no entendimento do método

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Participante da UO	SIM	-
Patrocinador	SIM	-

As respostas afirmativas de ambos os respondentes, o preenchimento correto do documento Identificação do Perfil da Organização pelo patrocinador e as respostas satisfatórias do Participante da Unidade Organizacional durante a coleta de evidências, dão indícios de que o treinamento realizado cumpriu o objetivo de orientar a organização e que seu material está adequado.

*Q6 - As características, as práticas, os produtos de trabalhos e os objetivos estão claramente definidos?* As respostas são apresentadas na Tabela 21.

Tabela 21 - Definição clara das características do Modelo de Maturidade

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Participante da UO	SIM	Sim, mas poderia ser escrito de modo mais simples
Patrocinador	SIM	-

As respostas ajudam a concluir que o Método de Maturidade em Transparência Organizacional está bem definido, mas que sua linguagem poderia ser simplificada. Esse comentário será relatado para o grupo de pesquisa responsável pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.

**Verificação 2 – se o método de avaliação possui todas as atividades necessárias para sua execução,** foram analisadas as seguintes questões:

*Q7 - Faltou algum detalhe no processo de execução do método de avaliação? Se sim, quais?* As respostas são apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22 - Detalhes do processo de execução do método de avaliação

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	NÃO	Não senti falta de nada
Avaliador	NÃO	-
Auditor	NÃO	-
Participante da UO	NÃO	-
Patrocinador	NÃO	-

As respostas e a execução correta do método mostram indícios que ajudam a concluir que o processo possui as atividades necessárias para a realização da avaliação e que a estrutura de descrição das atividades do processo é suficiente para orientar sua execução, ou seja, não faltam detalhes.

*Q8 - Foi preciso executar alguma atividade não existente no processo de execução do método de avaliação, para conseguir obter o artefato indicado? Se sim, quais?* As respostas são apresentadas na Tabela 23.

Diante do exposto, existem indícios de que o processo do método possui as atividades necessárias para a realização da avaliação. Em relação ao comentário do avaliador líder, fica clara a necessidade de adaptar o instrumento a realidade da organização avaliada, atividade já prevista no método.

Durante a execução do método a pesquisadora observou que não foi preciso executar atividades não contidas no método para obter os artefatos indicados.

Tabela 23 - Execução de atividade não existente no processo do método

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	NÃO	Não, apenas incluir alguns exemplos do mundo real para o melhorar o entendimento dos integrantes da organização.
Avaliador	NÃO	-
Auditor	NÃO	-

**Verificação 3 - se os instrumentos de avaliação e as regras de pontuação permitem verificar a implantação das práticas,** foram analisadas as seguintes questões:

*Q9 - Os produtos de trabalho identificados no escopo da avaliação permitem verificar a execução das práticas?* As respostas são apresentadas na Tabela 24.

Tabela 24 - Os produtos de trabalho permitem verificar a execução das práticas

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	SIM	-
Avaliador	SIM	-
Auditor	SIM	-

As afirmações dão indícios de que é possível identificar os produtos de trabalho no escopo avaliado, isto é, no processo de Aquisição de Bens e Serviços de TI, e com base neles, foi possível verificar se as práticas definidas no Modelo de Maturidade da Transparência Organizacional são executadas.

*Q10 - O treinamento foi adequado para auxiliar a organização no entendimento das práticas? O material de apoio explica claramente as práticas?* As respostas são apresentadas na Tabela 25.

As respostas ajudam a concluir que o treinamento cumpriu com seu objetivo, pois além das respostas acima, tem-se o fato de que durante a coleta de evidências, o participante da UO conseguir responder às questões contidas nas planilhas de evidências. O comentário feito pelo participante da UO parece estar relacionado com a linguagem usada na definição das características e práticas do Modelo de Maturidade da

Transparência Organizacional, causando dificuldade no seu entendimento. Esse comentário será relatado para o grupo de pesquisa responsável pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.

Tabela 25 - Adequação do treinamento no auxílio da organização no entendimento das práticas

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Participante da UO	SIM	O treinamento foi adequado, porém, encontrei dificuldades com relação a definição de algumas práticas.
Patrocinador	SIM	-

*Q11 - As práticas estão bem definidas?* As respostas a esta questão são apresentadas na Tabela 26.

Tabela 26 - Definição das práticas

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Participante da UO	NÃO	Algumas vezes, tive dificuldade para distinguir quando a pergunta estava se referindo exclusivamente ao processo de compras da IN 04, ou se a pergunta estava se referindo à Organização como um todo. Por exemplo, a política de sigilo, por ser um documento muito formal, não consegui enxergá-la dentro do processo.
Patrocinador	SIM	-

Analisando o comentário da participante da UO, somado à resposta das perguntas Q6 e Q10 e no comentário feito depois da coleta de evidências, ajudam a concluir que existe uma dificuldade na compreensão das práticas e que essa dificuldade poderia ser diminuída com a simplificação de escrita do documento do Modelo da Maturidade em Transparência Organizacional e talvez com uma melhor adaptação da Planilha de Evidências. Mas, levando-se em conta que o participante de UO conseguiu responder as questões de modo satisfatório durante a coleta de evidências, são indícios de que as práticas estão bem definidas. Tal informação será transmitida para o grupo de pesquisa responsável pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. A resposta negativa não invalida a proposta de solução oferecida por este trabalho, pois não está relacionada com a aplicabilidade do método proposto.

*Q12 - O treinamento foi adequado para auxiliar a organização na identificação dos produtos de trabalho? O material de apoio deixa claro como identificar o produto de trabalho?* As respostas são apresentadas na Tabela 27.

As respostas afirmativas, mais o apontamento correto por parte da organização dos produtos de trabalho que comprovassem as práticas fornecidas na etapa da coleta de evidências, são indícios de que o material de apoio auxilia na identificação do produto de trabalho.

Tabela 27 - Adequação do treinamento para auxiliar a organização na identificação dos produtos de trabalho

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Participante da UO	SIM	-
Patrocinador	SIM	-

*Q13 - Com o treinamento foi possível identificar os produtos de trabalho gerados pelas práticas? Se não, quais foram as dificuldades?* As respostas são apresentadas na Tabela 28.

Tabela 28 - Auxílio do treinamento na identificação dos produtos de trabalho gerados pelas práticas

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Participante da UO	SIM	-

A resposta afirmativa a essa pergunta e à pergunta Q13, mais o fornecimento dos produtos de trabalho corretos durante a etapa de coleta de evidências, ajudam a concluir que o treinamento possibilita a identificação dos produtos de trabalho.

*Q14 - Surgiram dúvidas durante a pontuação das práticas? Se sim, quais?* As respostas são apresentadas na Tabela 29.

Tabela 29 - Surgimento de dúvidas durante a pontuação das práticas

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	NÃO	-
Avaliador	NÃO	-
Auditor	NÃO	-

Com base nas respostas fornecidas e na pontuação correta das práticas contidas na planilha de evidências ajudam a mostrar que existem indícios para se afirmar que as regras de pontuação estão suficientemente claras, não gerando dúvidas.

*Q15 - As regras de pontuação das práticas foram de fácil compreensão? Se não, quais foram as dificuldades?* As respostas são apresentadas na Tabela 30.

Pode-se concluir que as regras de pontuação estão escritas de um modo fácil de entender. Tal fato é comprovado pela pontuação correta das evidências e pelo fato de

nenhum dos envolvidos procurar a pesquisadora para sanar dúvidas relacionadas com a pontuação na fase de verificação de evidências e na fase de auditoria.

Tabela 30 - Compreensão das regras de pontuação

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	SIM	-
Avaliador	SIM	-
Auditor	SIM	-

*Q16 - Faltou alguma orientação nas regras de pontuação? Se sim, quais?* As respostas são apresentadas na Tabela 31.

Tabela 31 - Orientação nas regras de pontuação

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	NÃO	-
Avaliador	NÃO	-
Auditor	NÃO	-

Existem indícios que ajudam afirmar que as regras de pontuação possuem as orientações necessárias para caracterizar a implementação das práticas. Como comentado na pergunta Q14 e pergunta Q15, as práticas foram corretamente pontuadas, indicando que as regras estão bem elaboradas.

*Q17 - As regras de pontuação levaram a um resultado consistente com o cenário atual da organização em relação à Transparência Organizacional? E se não, por quê? Quais são as falhas percebidas do método? O que pode ser melhorado?* As respostas são apresentadas na Tabela 32.

Tabela 32 - As regras de pontuação levaram a um resultado consistente com o cenário atual da organização

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	SIM	-
Avaliador	SIM	-
Auditor	SIM	-
Participante da UO	SIM	-
Patrocinador	SIM	-

As respostas afirmativas às perguntas, mostram que existem indícios que o resultado da avaliação reflete o cenário atual da organização em relação à Transparência Organizacional. Somado ao fato de que tanto o patrocinador, como o participante da UO demonstraram-se satisfeitos com o resultado da avaliação, ainda que esta não tenha

recebido o Selo da Transparência Organizacional, dizendo que são poucas melhorias a serem realizadas.

Depois da última pergunta, foi dada a oportunidade dos respondentes fazerem comentários livres, apresentados na Tabela 33.

Tabela 33 - Comentários finais

<b>PAPEL EXECUTADO NO PROCESSO PELO RESPONDENTE</b>	<b>COMENTÁRIO</b>
Avaliador líder	Achei muito interessante e completo o método adotado para a avaliação do processo em questão. Parabéns pelo trabalho!!!
Participante da UO	O processo de avaliação foi muito bem organizado e executado.

Com base nas respostas às questões apresentadas na seção 5.3.1, as observações feitas durante a aplicação do método e análise dos documentos padrão utilizados apresentados na seção 5.3.2, existem indícios que ajudam afirmar que existem indícios de que o método de avaliação está claro para ser aplicado, que possui todas as atividades necessárias para sua execução e que os instrumentos de avaliação e as regras de pontuação permitem verificar a implementação das práticas, ou seja, a proposta auxilia a avaliação da maturidade em Transparência Organizacional.

### **5.3.3. Limitações**

Uma das limitações deste estudo de caso está relacionada com a experiência dos avaliadores com modelos de qualidades ou auditorias e com grau de conhecimento em Transparência Organizacional, mesmo assim foi possível constatar que o método permite avaliar a Transparência Organizacional. O *feedback* de pessoas experientes permitiria aprimorar ainda mais o método.

Outra limitação, foi a realização de um único estudo de caso, apesar dos estudos exploratórios preliminares, o que pode comprometer a qualidade da pesquisa, mas ainda assim foi possível obter informações que possibilitaram melhorias no método e obter indícios de que o método auxilia na avaliação da Transparência Organizacional.

### **5.3.4. Melhorias implementadas**

Com base nos comentários feitos pelos participantes do estudo de caso, algumas oportunidades de melhorias foram identificadas e já implementadas no método apresentado no capítulo 4.

A primeira foi trocar o texto contido nos slides apresentados nas Figuras 23 e 24 por imagem como apresentado na Figura 25. Outra alteração realizada foi a troca do termo ‘pessoa com deficiência’ pelo termo ‘Pessoa com Necessidade Especial (PNE)’ na Planilha de Evidências.

E, por último, para facilitar o entendimento da assistência em relação as pontuações das práticas da organização apresentadas durante a reunião de apresentação do resultado, foi incluído no documento padrão Resultado da Avaliação o slide apresentado na Figura 28.

#### **5.4. Considerações Finais**

Este capítulo apresentou a avaliação da proposta desta dissertação por meio de um estudo de caso. O propósito do estudo de caso foi verificar se o processo, as regras das atividades dos processos, regras de pontuação e os documentos padrão permitem avaliar as práticas preconizadas pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.

Os resultados revelam indícios de que a proposta deste trabalho cumpre este objetivo. Com o estudo de caso também foi possível identificar oportunidades de melhorias que já foram implementadas na proposta.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais, bem como as contribuições e perspectivas futuras desta dissertação.

## 6. Conclusão

As organizações se veem obrigadas a se tornarem transparentes, por conta de mecanismos regulatórios e para terem vantagens competitivas. Para apoiar as organizações a implementar a transparência, foi construído o Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. Para avaliação deste modelo faz-se necessário um método que permita diagnosticar a situação atual, definir pontos fortes e oportunidades de melhorias e iniciar um programa de melhoria contínua (ABNT, 2008).

Com o intuito de contribuir para realização de tal diagnóstico, foi proposta a construção de um Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. Para tal, foi realizada uma revisão da literatura de forma a se identificar a estrutura dos modelos e normas de avaliação de qualidade que foram usados como base para a definição das atividades do processo que compõem o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. Posteriormente a esta definição, foram definidas as entradas, saídas e regras para execução das atividades. Para auxiliar em sua execução também foram definidos modelos de documentos que pudessem ajudar a garantir a homogeneidade dos resultados e produtos obtidos na avaliação, independentemente dos indivíduos que participassem na realização da mesma. Também fez parte dos objetivos desta pesquisa a criação das regras de pontuação das práticas e características da Transparência Organizacional e a definição das qualificações dos avaliadores e das organizações avaliadoras.

Para avaliar a proposta, foi realizado um estudo de caso que revela indícios de que a proposta definida auxilia a verificação das práticas de Transparência Organizacional da forma preconizada pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. O estudo de caso também possibilitou a identificação de melhorias na proposta que já foram implantadas.

### 6.1. Contribuições do trabalho

As contribuições resultantes desse trabalho são:

- Definição do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional;

- Definição dos requisitos para avaliação, para formação dos avaliadores e para as organizações avaliadoras; e
- Construção do Guia de Avaliação do Método de Avaliação em Transparência Organizacional:
  - Construção do modelo de processo com detalhamento de atividades de como executar o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional;
  - Construção de todos os modelos de artefatos utilizados na avaliação;
  - Definição das regras de pontuação das práticas e características da Transparência Organizacional; e
  - Definição das qualificações dos avaliadores e organizações avaliadoras.

A partir dos resultados desta pesquisa foram publicados os seguintes artigos: Modelo de avaliação de maturidade da transparência organizacional (Benjamin *et al.*, 2013a); Processo de Avaliação da Transparência Organizacional (Benjamin *et al.*, 2013b); Guia de Avaliação em Transparência Organizacional (Benjamin *et al.*, 2014).

## 6.2. Limitações

A realização de um único estudo de caso, impossibilitando refinar ainda mais a proposta de forma a possibilitar a generalização dos resultados obtidos. No entanto, o estudo executado foi essencial para a identificação de melhorias na proposta e para confirmar a viabilidade da proposta.

Além disso, o modelo de maturidade ainda estar em construção no momento do desenvolvimento deste trabalho, impossibilitando que a planilha de evidências pudesse ser avaliada para os níveis 3, 4 e 5 do modelo de maturidade, apesar de já ter sido estruturada para servir a qualquer outro nível. É importante destacar que o método proposto foi construído para ser válido para qualquer nível de maturidade que venha a ser construído, desde que o metamodelo do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional (Figura 3) e estrutura de descrição das práticas não sofram alterações significativas.

Outra limitação foi o fato do modelo não permitir a avaliação de uma unidade organizacional, ou seja, só é possível avaliar e definir o nível de maturidade de objetos

(processos, sistemas ou informação) individuais e não de uma unidade organizacional composta por um conjunto de objetos avaliados com níveis de maturidades diferentes .

### **6.3. Trabalhos futuros**

Como trabalhos futuros que possam dar continuidade à pesquisa, segure-se:

- Definir critérios que permitam definir o grau de Maturidade em Transparência Organizacional de uma Unidade Organizacional;
- Definir as regras para adaptação dos instrumentos de avaliação ao perfil da organização para garantir que independente do avaliador o resultado da adaptação seja objetivo e repetitivo;
- Verificar a necessidade do uso de indicadores indiretos para evidenciar a implementação das práticas de Transparência Organizacional, do mesmo modo como acontece no MA-MPS e no SCAMPI.
- Realizar novos estudos de caso em diferentes organizações;
- Aprimorar o Guia de Avaliação com base nas experiências de outras avaliações;
- Criar iniciativa para realização de avaliações piloto;
- Definir um processo de certificação que permita capacitar e credenciar profissionais como avaliadores oficiais do modelo de maturidade;
- Criar uma ferramenta online de auto avaliação para fornecer indicativos do nível de maturidade/capacidade da organização e para sugerir possíveis melhorias; e
- Criar um modelo de negócio para manter a estrutura definida e para garantir a sustentabilidade institucional e operacional para a Avaliação em Transparência Organizacional.

## Referências bibliográficas

- ABNT NBR ISO/IEC 15504-2, 2008, *Tecnologia da informação - Avaliação de processo Parte 2: Realizando uma avaliação*. Rio de Janeiro, ABNT.
- Araujo, R., Engiel, P., Cappelli, C., Tanaka, A., Santos, G., Leite, J., Nunes, V., 2013, “Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional: Um Estudo Piloto em Organização Pública com foco nos Aspectos de Divulgação.” In: *Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação V Workshop de Computação Aplicada em Governo Eletrônico*, pp. 9-16, João Pessoa.
- Basel, 2006, *Basel Committee on Banking Supervision*. Bank for International Settlements. Disponível em <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>. Acessado em 06/07/2014.
- Benjamin, Kizzy M., Cappelli, C., Santos, G., 2013a, “Modelo de avaliação de maturidade da transparência organizacional”. In: *Workshop de Teses e Dissertações*, SBSI, Joao Pessoa.
- Benjamin, Kizzy M., Cappelli, C., Santos, G., 2013b, “Processo de Avaliação da Transparência Organizacional”. In: *I Workshop de Transparência em Sistemas*, CBSOft, Brasília.
- Benjamin, Kizzy M., Cappelli, C., Santos, G., 2014, “Guia de Avaliação em Transparência Organizacional”. In: *II Workshop de Transparência em Sistemas*, SBSI, Londrina.
- Bizagi, 2013, *Freeware Bizagi Process Modeler*. Disponível em <http://www.bizagi.com/>. Acessado em 06/07/2014.
- BRASIL, 2013, *Documento de Referência da e-PING – Versão 2013*. Comitê Executivo de Governo Eletrônico.
- BRASIL. Instrução Normativa MP/SLTI N°4 de 12 de novembro de 2010. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP do Poder Executivo Federal.

- BRASIL. Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.
- BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de Maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
- Campos, A. L. N; Oliveira, T. C., 2011, “Modelagem de Processos de Trabalho e Desenvolvimento de Software: Notação e Ferramenta”. In: *VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação*, pp. 226-237, Salvador.
- Cappelli, C., 2009, *Uma abordagem para transparência em processos*. Tese de DSc, Programa de Pós-graduação em Informática/PUC, Rio de Janeiro.
- Cappelli, C., Engiel, P., A., Araujo, R. M. e Leite, J., 2013, “Managing Transparency Guided by a Maturity Model” In: *3rd Global Conference on Transparency Research HEC PARIS*, Paris.
- Cappelli, C., & Leite, J. C., 2008, “Transparência de Processos Organizacionais”. In: *II Simpósio Internacional de Transparência os Negócios*. Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.latec.uff.br/transparencia/>. Acesso em 06/07/2014.
- Cappelli, C., Leite, J. C., & Araújo, R. M., 2010, *A importância de um Modelo de Estágios para avaliar Transparência*. TCMRJ. Disponível em <http://www.tcm.rj.gov.br/Noticias/4916/RevTCMRJ45.pdf>. Acesso em 06/07/2014.
- CGU, 2013, *Acesso à Informação no Mundo*. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/acessoainformacaogov/acesso-informacao-mundo/index.asp>. Acesso em: 06/07/2014.
- CMMI Product Team. *CMMI for Development (CMMI-DEV) Version 1.3.*, 2010a, Technical Report CMU/SEI-2010-TR-033. Software Engineering Institute, Carnegie

- Mellon University, Pittsburgh. Disponível em <http://www.sei.cmu.edu/reports/10tr033.pdf>. Acessado em 06/07/2014.
- CMMI Product Team. *CMMI for Services Development (CMMI-SVC) Version 1.3*, 2010b, Technical Report CMU/SEI-2010-TR-034. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh. Disponível em <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetID=9665>. Acessado em 06/07/2014.
- CMMI Product Team. *Software Engineering Institute. Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) A. Version 1.3*, 2011a. Method Definition Document. CMU/SEI-2011-HB-001. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh. Disponível em <http://www.sei.cmu.edu/reports/11hb001.pdf>. Acessado em 06/07/2014.
- CMMI Product Team. *CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ), Version 1.3*, 2011b, Technical Report CMU/SEI-2011-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, 2011b. Disponível em <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetID=9977>. Acessado em 06/07/2014.
- CTI Renato Archer, 2013<sup>a</sup>, *Modelo de Referência para Avaliação da CERTICS*. Relatório Técnico CTI – TRT0084113. Disponível em [http://www.certics.cti.gov.br/downloads/ModeloCERTICS\\_Detalhado.pdf](http://www.certics.cti.gov.br/downloads/ModeloCERTICS_Detalhado.pdf). Acessado em 06/07/2014.
- CTI Renato Archer, 2013b, *Método de Avaliação da CERTICS*. Relatório Técnico CTI – TRT0083113. Disponível em [http://www.certics.cti.gov.br/downloads/MetodoCERTICS\\_Detalhado.pdf](http://www.certics.cti.gov.br/downloads/MetodoCERTICS_Detalhado.pdf). Acessado em 06/07/2014.
- EITI, 2002, *Extractive Industries Transparency Initiative*. Disponível em <http://eiti.org/>. Acessado em 06/07/2014.
- FNQ, 2006a, “Curso do Modelo de Excelência em Gestão”. SENAI, São Paulo.
- FQN, 2006b, “Prêmio Qualidade Rio - Manual de Avaliação”. FQN, Rio de Janeiro.
- ISO/IEC 17021, 2011, *Conformity assessment – Requirements for Bodies Providing Audit and Certification of Management Systems*. Genebra.

- Kalinowski, M., Santos, G.; Reineher, S., Montoni, M., Rocha, A., Weber, K., Travassos, G., 2010, “MPS.BR: Promovendo a Adoção de Boas Práticas de Engenharia de Software pela Indústria Brasileira.” In: *Congressos Iberoamericano em Software Engineering*. Cueca.
- Muradas, F. M., 2006, *Um ambiente de apoio ao método de avaliação para melhoria de processo de software no Brasil*. Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- OECD, 2013. Disponível em <http://www.oecd.org/>. Acessado em: 06/07/2014.
- OGP, 2013, *Open Govpartner Ship*. Disponível em <http://www.opengovpartnership.org/>. Acessado em: 06/07/2014.
- OMG, 2009, *Business Process Model and Notation 2.0 Beta 1 Specification*. Disponível em <http://www.bpmn.org>. Acessado em: 06/07/2014.
- Rodrigues, P. R. e Nascimento, V. M., 2013, *Portal de Avaliação de Transparência Organizacional*. Projeto de Graduação apresentado à Escola de Informática Aplicada da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Rio de Janeiro.
- Sartori, T., & Siluk, J., 2011, “Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (RS)”. In: *VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT*. Resende. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos11/39714427.pdf>. Acessado em 06/07/2014.
- Silveira, V. N. S., 2009, *Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM)*, Revista de Administração Contemporânea, vol 13, nº2 Curitiba abr/jun. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552009000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552009000200005&script=sci_arttext). Acessado em: 06/07/2014.
- SIORG, 2012, *Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal* Disponível em <http://www.siorg.redegoverno.gov.br/>. Acessado em 06/07/2014.
- Softex, 2011a, *MPS.BR - Guia Geral*. Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Disponível em [http://www.spinsp.org.br/MPS/MPS.BR\\_Guia\\_Geral\\_2011.pdf](http://www.spinsp.org.br/MPS/MPS.BR_Guia_Geral_2011.pdf). Acessado em 06/07/2014.

- Softex, 2013, *MPS.BR - Guia de Avaliação*. Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. Disponível em [http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/MPS.BR\\_Guia\\_de-Avaliacao\\_2013.pdf](http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/MPS.BR_Guia_de-Avaliacao_2013.pdf). Acessado em 01/01/2014.
- SOX - Sarbanes-Oxley Act of 2002, 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 (codified as amended in scattered sections of 15 U.S.C.).
- Tapscott, D., & Ticoll, D, 2003, *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*. New York.
- TB., 2013, *Quem Somos*. Disponível em <http://www.transparencia.org.br/>. Acessado em 06/07/2014.
- TI, 2013, *Our History*. Disponível em Transparency International: <http://www.transparency.org/whoweare/history>. Acessado em 06/07/2014.
- UNIRIO, 2012, *Núcleo de Pesquisa e Inovação em CiberDemocracia*. Disponível em <https://sites.google.com/site/ciberdem/modelo-de-maturidade-em-transparncia-organizacional>. Acessado em 06/07/2014.
- Yin, R., 2010, *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Bookman.

# Apêndice I – Guia de Avaliação em Transparência Organizacional

## 1 – Introdução

Cada vez mais as organizações se veem obrigadas a se tornarem transparentes por conta de leis e mecanismos reguladores, tais como a Lei brasileira de Acesso à Informação, que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas (BRASIL, 2011), a Lei complementar brasileira 131 (BRASIL, 2009), que determina a disponibilização de informações sobre a execução orçamentaria e financeira das instituições públicas e o Decreto brasileiro número 6.932 (DECRETO 6.932 2009), que estabeleceu a Carta de Serviços ao Cidadão com informações dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Entre as demandas regulatórias pode-se citar a *Transparency International* (TI, 2013) e a Transparência Brasil (TB, 2013), iniciativas que surgiram com o intuito de combater a corrupção por meio de redes de discussão sobre transparência e divulgação de ferramentas para monitorar a corrupção.

A transparência está transformando a economia, a sociedade e a política e, como consequência, obriga as organizações a se tornarem transparentes. Mas para as organizações se tornarem transparentes, primeiro é necessário que se entenda o que é este conceito. Com esse objetivo Cappelli (2008) definiu Transparência Organizacional como sendo “a existência de políticas, padrões e procedimentos que visam fornecer aos interessados informações sobre a organização segundo características gerais de acesso, uso, qualidade de conteúdo, entendimento e auditabilidade”. Porém, somente essa definição não era suficiente para sua implementação, ainda sendo necessário um mecanismo norteador que permita à organização estabelecê-la de modo sistemático e evolutivo. Assim, com este objetivo, foi desenvolvido o Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.

Cada nível do Modelo possui um ou mais objetivos, é composto de uma ou mais características e pode ser aplicado a um ou mais objetos na organização. O **Objetivo** descreve o propósito do nível de maturidade, está relacionado a um nível de maturidade e pode ser desdobrado em outros objetivos. O **Objeto** descreve um ou mais objetos (processo, informação ou software) ao qual se aplica o nível de maturidade, e pode ser aplicado no mínimo a um nível de maturidade. A **Característica** define a qualidade que

contribui para atingir o nível de maturidade e pode contribuir com outras características. Esta contribuição entre características pode ser do tipo positiva ou negativa (CHUNG *et al.*, 2000). A **Prática** descreve um elemento que contribui para a implementação de uma determinada característica. O **Produto de trabalho** define o que é gerado pela realização das práticas.

Somado a isso tem-se a necessidade de avaliar a implantação das práticas de Transparência Organizacional, de modo a permitir a organização iniciar um programa de melhoria, diagnosticar sua situação atual e definir seus pontos fortes e oportunidade de melhorias. Assim surgiu o Método de Avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional.

O Método de Avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional foi inspirado em processos de avaliação aplicados a outros contextos como a ISO/IEC 15504 (ABNT NBR ISO/IEC 15540-1 2008), o Processo de Avaliação do MEG - Modelo de Excelência em Gestão (FQN 2006b), ambos reconhecidos internacionalmente (KALINOWSKI *et al.* 2010) (FQN 2006b), e o MPS.BR – Programa de Melhoria do Processo de Software Brasileiro, modelo voltado para a realidade das organizações brasileiras (KALINOWSKI *et al.* 2010).

## 2 – Termos e definições

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Avaliador	Um membro da equipe de avaliação.
Avaliador líder	Pessoa competente em realizar a avaliação. Líder da equipe de avaliação.
Auditor	Avaliador imparcial competente para verificar se a avaliação foi conduzida em conformidade com o Método de Avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional.
Coordenador da organização avaliadora	Avaliador credenciado que coordena a organização avaliadora.
Coordenador local da avaliação	Indivíduo que coordena a avaliação na organização avaliada.
Documento Identificação do Perfil da Organização	Documento que contém a descrição da organização e das atividades já realizadas para implementar a Transparência Organizacional.
Equipe de avaliação	Grupo de avaliadores que realizam a avaliação.
Organização Avaliada	Organização que será avaliada.
Organização Avaliadora	Organização responsável por conduzir a avaliação do Modelo de Transparência Organizacional.
Participante da unidade organizacional (UO)	Colaborador da organização avaliada que que podem fornecer informações sobre a implementação das práticas de transparência.
Patrocinador ou Contratante de Avaliação	Indivíduo ou entidade interna ou externa à unidade organizacional que fornece recursos (ABNT, 2008) necessários para realizara a avaliação.

<i>Stakeholders</i> (interessados)	Pessoa ou organização que tem interesse na avaliação da Transparência Organizacional.
Transparência organizacional	Característica que possibilita ao usuário acesso, facilidade de uso, qualidade de conteúdo, entendimento e avaliação às/das informações de seu interesse, sob a tutela de centros de autoridade (Cappelli, 2009).
Unidade organizacional	Parte de uma organização que será avaliada (ABNT, 2008). NOTA: Uma unidade organizacional é tipicamente parte de uma grande organização, embora, em uma pequena organização, a unidade organizacional possa ser toda a organização.

### 3 – Papéis e responsabilidades

Papel	Responsabilidade
Auditor	Verificar se a avaliação foi executada de acordo com o Método de Avaliação em Transparência Organizacional. Elaborar o Relatório de Auditoria. Enviar o Relatório de Auditoria para o avaliador líder, para o coordenador da instituição avaliadora e órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional.
Avaliador	Apoiar o avaliador líder. Participar da avaliação. Coletar evidências. Verificar as evidências coletadas. Participar da reunião de consenso.
Avaliador líder	Responsável pela avaliação. Instruir o patrocinador. Instruir os participantes da avaliação. Atribuir tarefas para os avaliadores. Buscar consenso e resolver conflitos entre os avaliadores. Elaborar o relatório Resultado da Avaliação. Apresentar o relatório Resultado da Avaliação. Enviar o relatório Resultado da Avaliação para auditoria. Realizar Reunião de Abertura. Realizar Reunião de Apresentação do Resultado. Arquivar os documentos da avaliação. Registrar o resultado da avaliação.
Coordenador da Organização Avaliadora	Coordenar a organização avaliadora. Designar o avaliador líder para a realizar a avaliação. Verificar se as informações são fornecidas ao patrocinador.
Coordenador do Grupo de auditores	Designar auditor para responsável pela avaliação. Acompanhar a execução da auditoria.
Coordenador local da Avaliação	Ajudar o avaliador líder no que for possível em relação as informações e infraestrutura da organização. Participar da reunião de abertura. Auxiliar o avaliador líder no preenchimento do plano de avaliação. Acompanhar a execução da avaliação. Participar da reunião de apresentação do resultado.
Equipe de Avaliação	Participar da reunião de abertura. Avaliar a implementação das práticas. Participar da reunião de consenso. Atribuir o nível de Maturidade em Transparência Organizacional. Participar da reunião de apresentação do resultado.

	Avaliar a execução da avaliação.
Patrocinador	Participar da instrução de patrocinador. Preencher o documento Identificação do Perfil da Organização. Aprovar o plano de avaliação. Fornecer os recursos (humanos e matérias) necessários. Participar da reunião de abertura. Participar da reunião de apresentação do resultado. Avaliar a execução da avaliação. Conhecer o Manual de Instrução do Patrocinador.
Participante da Unidade Organizacional	Ajudar na obtenção das informações necessárias para a avaliação. Avaliar a execução da avaliação. Participar do treinamento dos participantes da avaliação.

#### 4 – O processo de Avaliação

O Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional tem como objetivo verificar a maturidade de uma organização em Transparência Organizacional e é composto por cinco processos apresentados na Figura 1.

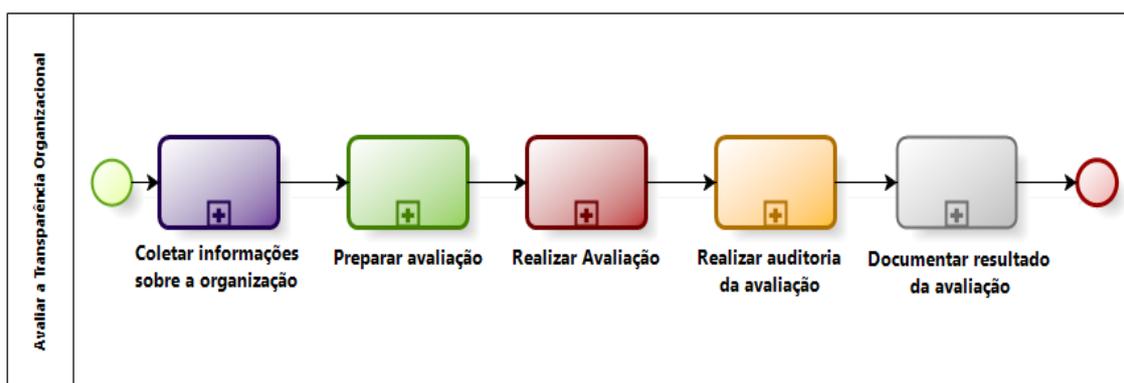


Figura 29 - Processo de Avaliação de Transparência Organizacional

O processo **Coletar Informações sobre a Organização** (Figura 30) tem como objetivo obter informações que forneçam uma visão global da organização. O processo **Preparar Avaliação** (Figura 31) tem como objetivo organizar as informações e orientar as pessoas para possibilitar a realização da avaliação. O processo **Realizar Avaliação** (Figura 32) tem como objetivo realizar a coleta de evidências e gerar relatório com o resultado da avaliação. O processo **Realizar Auditoria de Avaliação** (Figura 33) tem como objetivo verificar se a avaliação foi executada de acordo com o Método de Avaliação da Transparência Organizacional. O processo **Documentar Resultado da Avaliação** (Figura 34) tem como objetivo documentar os resultados da avaliação. Os processos são compostos por atividades descritas de acordo com a Tabela 34.

Tabela 34 - Descrição das atividades

<b>Objetivo:</b>	Explica a meta ou alvo que se quer atingir. O propósito a ser satisfeito.
<b>Responsável:</b>	Descreve a(s) pessoa(s) responsável(s).
<b>Critério de entrada:</b>	Condição que precisa ser garantida para que a atividade possa ser iniciada.
<b>Entradas:</b>	Identifica os insumos necessários utilizados para a execução da atividade.
<b>Descrição:</b>	Descreve detalhadamente a atividade.
<b>Crítérios de saída:</b>	Condição que precisa ser atendida para que a atividade possa ser considerada finalizada.
<b>Saídas:</b>	Identifica os produtos resultantes da execução da atividade.
<b>Regras:</b>	Descreve as regras a serem seguidas para que a atividade possa ser executada.
<b>Materiais auxiliares:</b>	Identifica os artefatos necessários na execução da atividade.

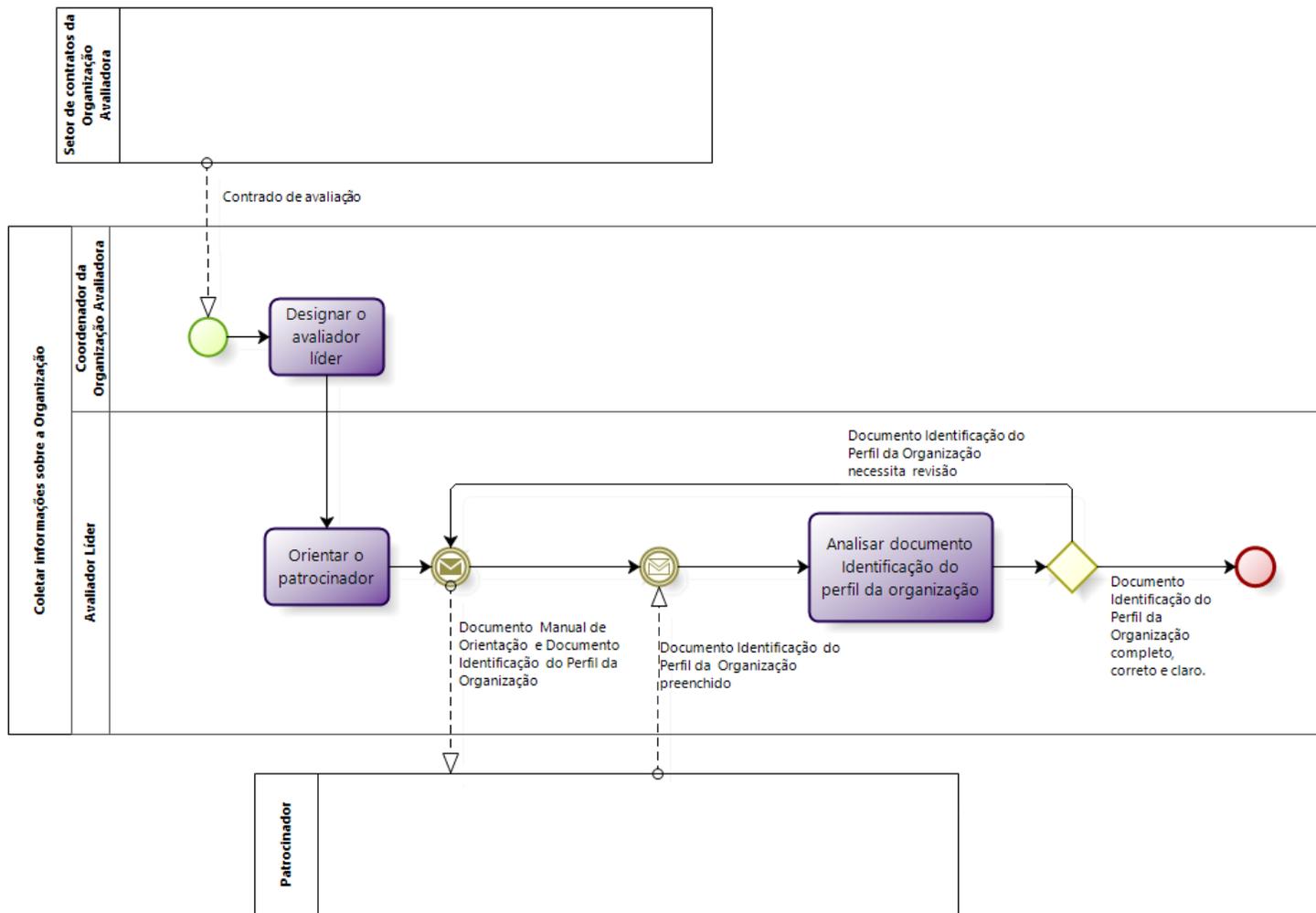


Figura 30 - Processo Coletar Informações sobre a Organização

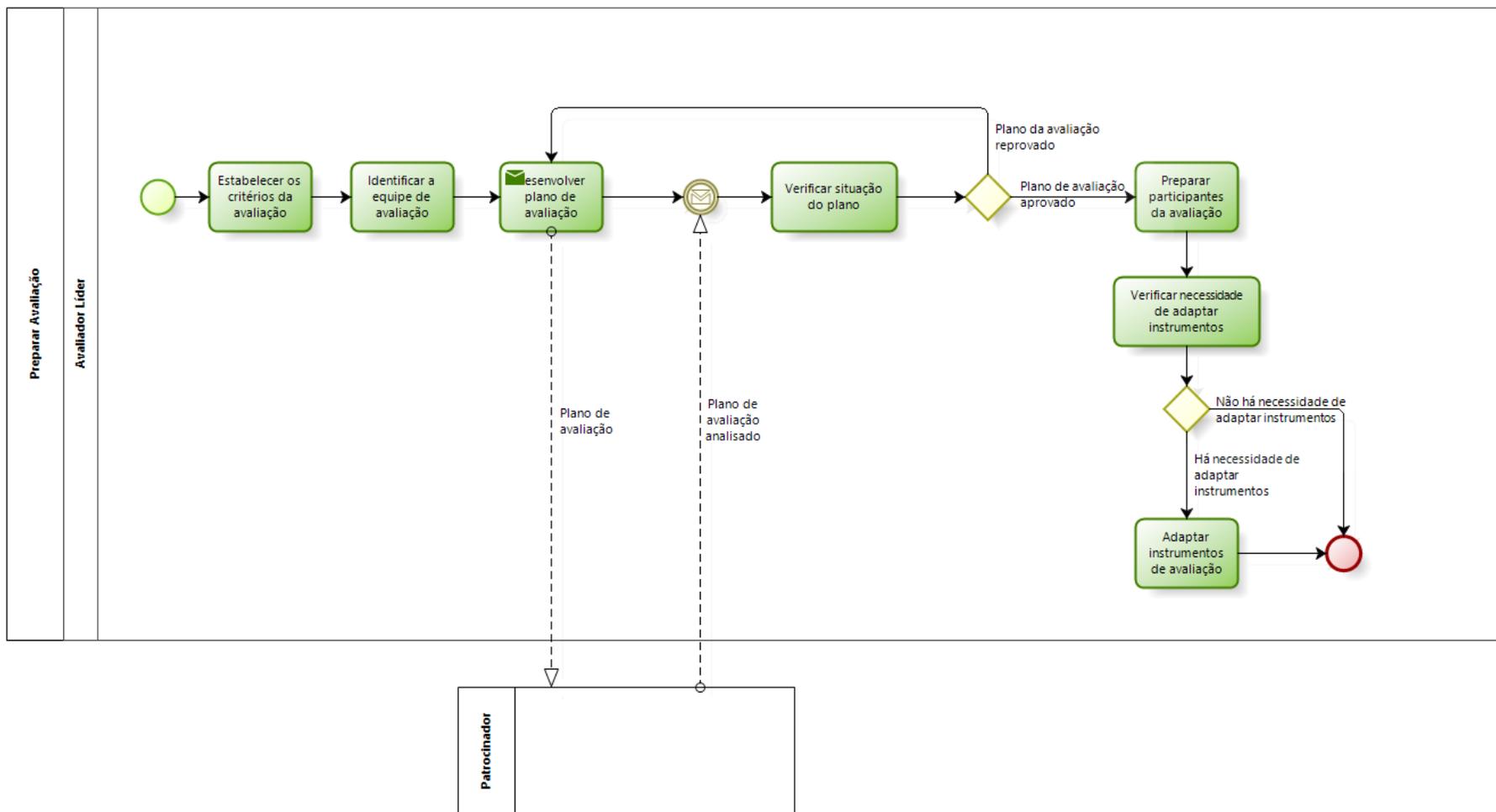


Figura 31 - Processo Preparar Avaliação

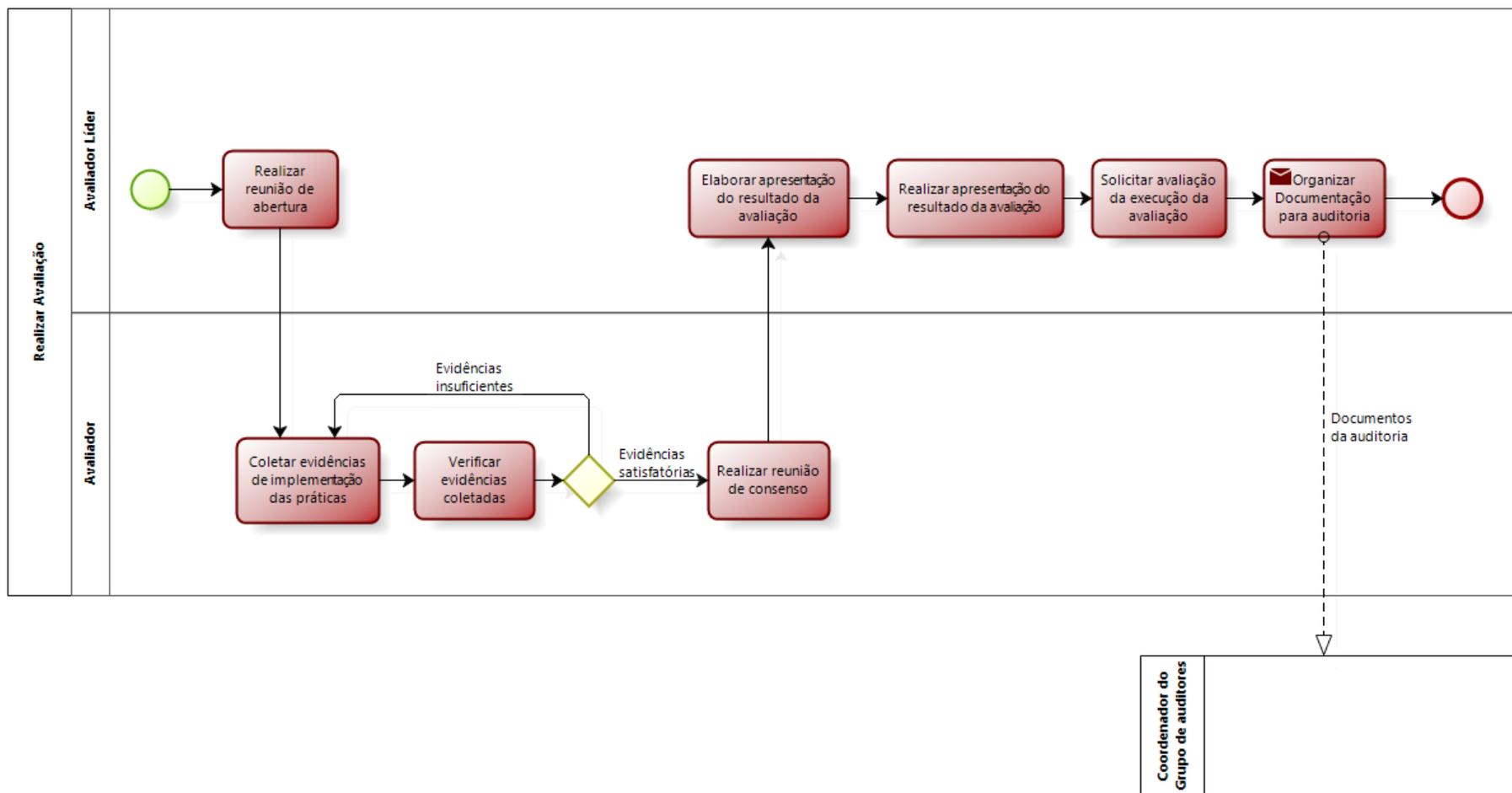


Figura 32 - Processo Realizar Avaliação

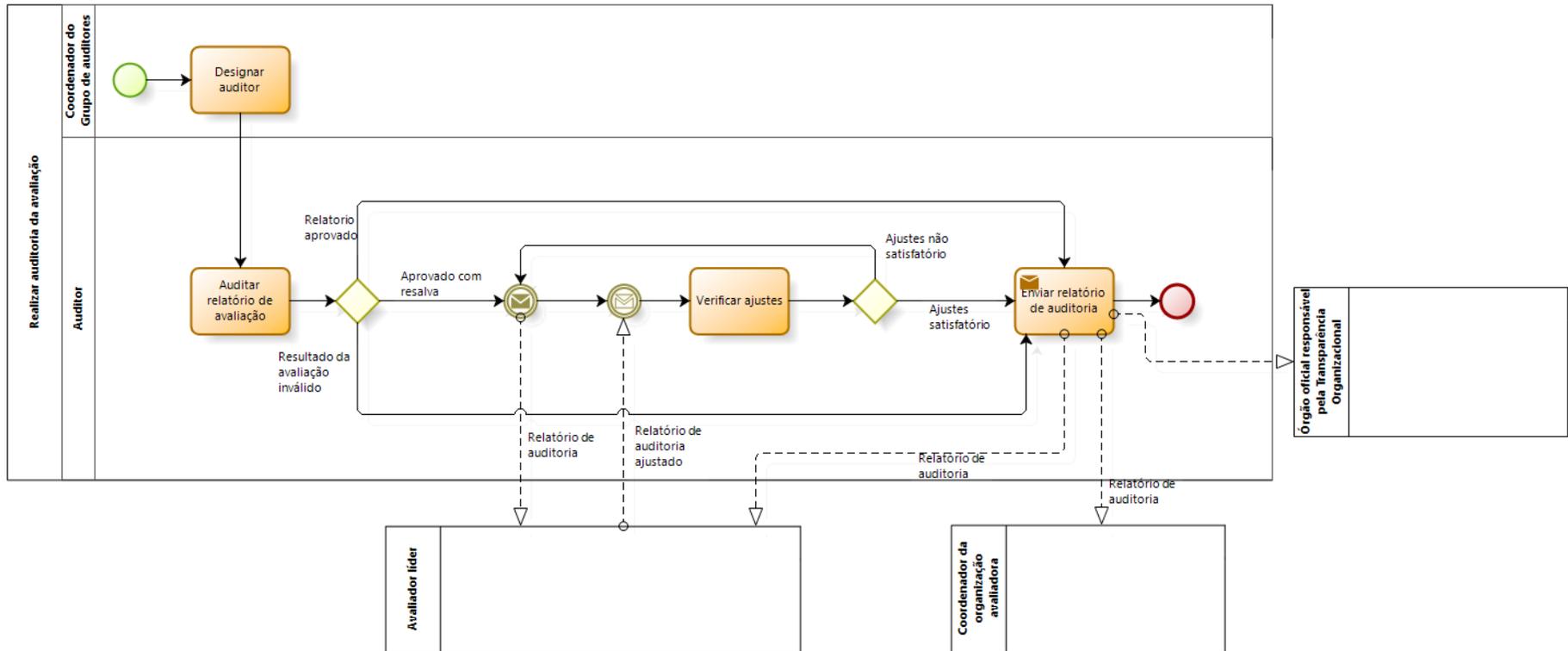


Figura 33 - Processo Realizar Auditoria da Avaliação

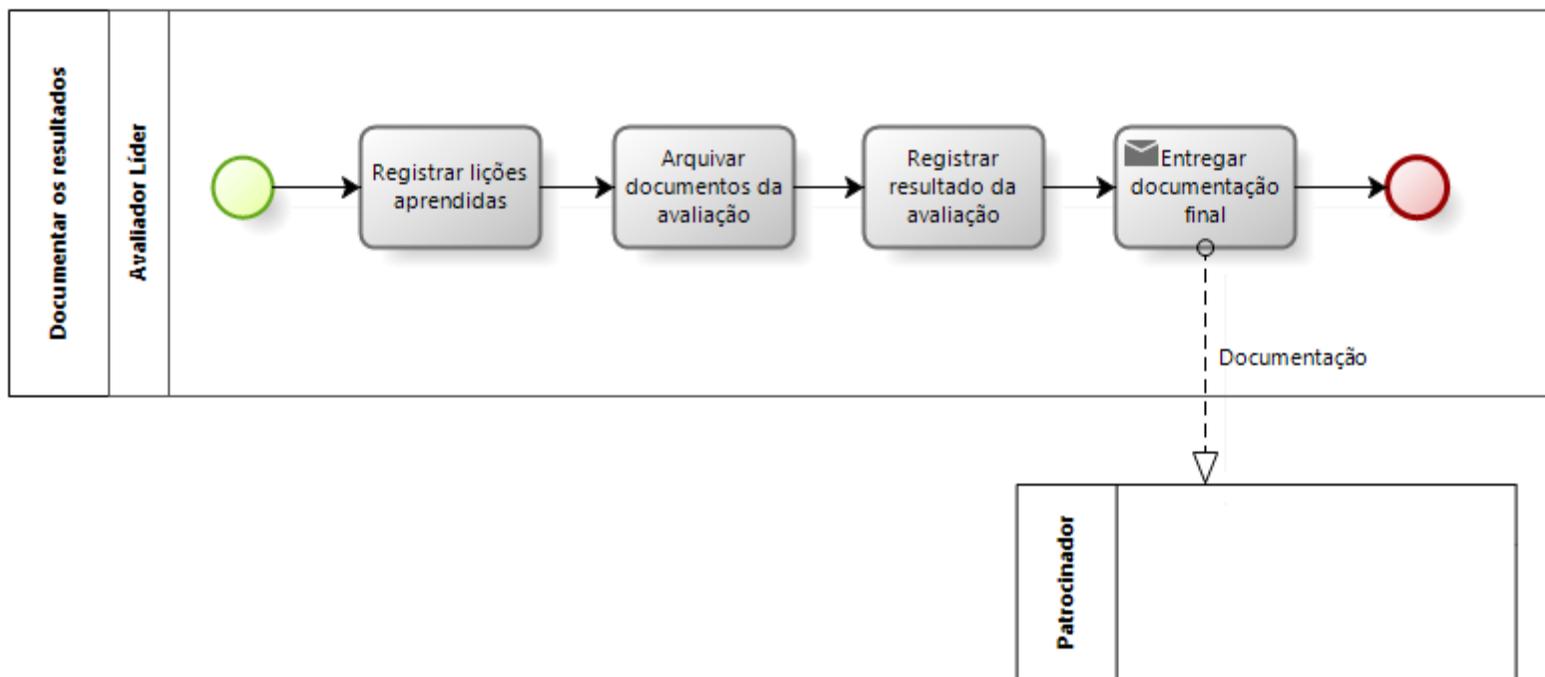


Figura 34 - Processo Documentar Resultados

#### 4.1 –Processo Coletar Informações sobre a Organização.

O objetivo do processo, ilustrado na Figura 30, é obter informações que forneçam uma visão global da organização. O processo é iniciado com recebimento do contrato de avaliação. O coordenador da organização avaliadora designa o avaliador líder da avaliação. O avaliador líder orienta o patrocinador e envia os documentos Manual de Instrução do Patrocinador e Identificação de Perfil da Organização para coleta de informações. A organização preenche o documento Identificação de Perfil da Organização e o envia ao avaliador líder. A completude deste documento é verificada. Caso esteja completo o processo Preparar Avaliação é iniciado, caso contrário novas informações são solicitadas através do reenvio do documento para o patrocinador da organização a ser avaliada. O processo se encerra com o documento de Identificação de Perfil da Organização preenchido corretamente.

#### Designar o Avaliador Líder

Objetivo: Garantir a presença de um avaliador líder com o perfil mais adequado para a realização da avaliação.	
Responsável:	Coordenador da organização avaliadora.
Critérios de entrada:	Contrato de avaliação firmado. Relação de Avaliadores disponíveis.
Entradas:	Contrato de avaliação. Relação de avaliadores.
Descrição:	De posse do contrato de avaliação firmado, o coordenador da avaliação consulta o documento relação de avaliadores e verifica quais avaliadores líderes estão disponíveis e seleciona o que achar mais adequado, segundo seus critérios, para realizar a avaliação na organização. Depois da seleção, a designação é comunicada ao avaliador líder.
Critérios de saída:	Comunicação de designação do avaliador líder.
Saídas:	Avaliador líder designado.
Regras:	Critérios para seleção do avaliador líder: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento do setor de negócio da organização a ser avaliada;</li><li>• Número de avaliações realizadas;</li><li>• Qualidades comportamentais, tais como: organizado, observador, diplomático e etc.</li></ul>
Materiais auxiliares:	Documento Orientações Mínimas Para Contrato de Avaliação. Documento padrão Relação de Avaliadores.

### **Orientar o Patrocinador**

Objetivo: Garantir que o patrocinador tenha as orientações necessárias para participação na organização no processo de avaliação.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critérios de entrada:	Comunicação de designação do avaliador líder. Informação do patrocinador contidas no contrato de avaliação.
Entradas:	Avaliador líder designado.
Descrição:	O avaliador líder orienta o patrocinador sobre o processo de avaliação, os papéis envolvidos na avaliação e em como a organização participa na avaliação. Neste momento é entregue ao patrocinador os documentos Manual de Instrução do Patrocinador, Identificação do Perfil da Organização. Este último é devolvido preenchido junto com a documentação da organização (regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir).
Critérios de saída:	Patrocinador instruído para a realização da avaliação.
Saídas:	Patrocinador preparado para avaliação.
Regras:	O treinamento pode ocorrer via web conferência, vídeo conferência ou presencialmente. O avaliador líder tem liberdade para decidir como este treinamento ocorrerá. É recomendável que o coordenador local da avaliação participe do treinamento. Se o treinamento ocorrer presencialmente, o patrocinador deve disponibilizar sala com todo equipamento necessário para a realização da apresentação (computador ou notebook, data show e tela de projeção). O treinamento não deve ultrapassar uma hora. Durante o treinamento é entregue o documento Manual de Instrução do Patrocinador e o documento Identificação do Perfil da Organização. O patrocinador tem 5 dias corridos para enviar os documentos.
Materiais auxiliares:	Slide padrão para Instrução do Patrocinador. Documento padrão Manual de Instrução do Patrocinador. Documento padrão Identificação do Perfil da Organização.

### **Analisar Documento de Identificação do Perfil da Organização**

Objetivo: Verificar se o documento de Identificação do Perfil da Organização foi preenchido adequadamente.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critério de entrada:	Recebimento do Documento de Identificação do Perfil da Organização preenchido.
Entradas:	Patrocinador preparado para avaliação. Documento de Identificação do Perfil da Organização.
Descrição:	O avaliador líder analisa o documento Identificação do Perfil da Organização em relação a completude, corretude e clareza. Se o

	avaliador líder encontrar alguma falha no documento, o mesmo é reenviado a organização para correção.
Critérios de saída:	Documento Identificação do Perfil da Organização completo, correto e claro.
Saídas:	Documento de Identificação do Perfil da Organização.
Regras:	<p>Verificar se o documento foi devolvido dentro do prazo de 5 dias corridos.</p> <p>O documento é devolvido junto com a documentação da organização.</p> <p>O documento Identificação do Perfil da Organização pode ser devolvido via e-mail e é verificado quanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Completude – todos os itens do documento devem ser preenchidos, aqueles que não forem aplicáveis à organização deverão ser preenchidos com as palavras “não aplicável”.</li> <li>• Corretude – Cada item deve ser preenchido com a informação correta, sem erros.</li> <li>• Clareza – o texto deve ser claro o suficiente para permitir a sua compreensão.</li> </ul> <p>O tempo para análise do documento Identificação do Perfil da Organização é de 3 dias corridos.</p> <p>O documento deve apontar claramente para o patrocinador o quais as correções são necessárias.</p>
Materiais auxiliares:	-

#### 4.2 –Processo Preparar Avaliação

Esse processo (Figura 31) tem como objetivo organizar as informações e preparar as pessoas para possibilitar a realização da avaliação. O processo é iniciado com documento Identificação do Perfil da Organização preenchido corretamente. O avaliador líder com base no documento Identificação do Perfil da Organização determina os critérios da avaliação. Em seguida o avaliador líder identifica os membros da equipe de avaliação com o perfil adequado. Com base em todas as informações anteriores, o avaliador líder desenvolve o plano de avaliação. Em seguida, solicita-se a aprovação do plano por parte do patrocinador da avaliação, e faz-se ajustes caso necessário. Depois é realizado a preparação de todos os participantes da avaliação. E por último verifica-se a necessidade de adaptar os instrumentos de avaliação ao perfil da organização. Se for necessário os instrumentos são adaptados, se não é iniciada o processo Realizar Avaliação.

### **Estabelecer os Critérios da Avaliação**

Objetivo: Garantir um padrão de avaliação.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critérios de entrada:	Documento Identificação Perfil da Organização completo, correto e claro.
Entradas:	Documento Identificação Perfil da Organização.
Descrição:	Com base no documento Identificação do Perfil da Organização e documentação da organização, o avaliador líder estabelece: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade Organizacional: Parte da organização que será avaliada.</li> <li>• Nível de maturidade: o nível de maturidade em que a organização será avaliada.</li> <li>• Contexto: fatores que afetam a avaliação.</li> <li>• Escopo: as fronteiras da avaliação.</li> </ul>
Critérios de saída:	Critérios da avaliação definido.
Saídas:	Critérios da avaliação.
Regras:	Pode ocorrer interação com o coordenador local da avaliação para obtenção de informações da organização. Os critérios são estabelecidos levando em conta o domínio da avaliação informado no documento Identificação do Perfil da Organização e os regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir.
Materiais auxiliares:	-

### **Identificar a Equipe de Avaliação**

Objetivo: Garantir a existência de pessoas da organização na equipe avaliadora.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critério de entrada:	Relação de avaliadores disponíveis. Critérios da avaliação definidos.
Entradas:	Relação de avaliadores. Critérios da avaliação.
Descrição:	O avaliador líder consulta a relação de avaliadores e seleciona as pessoas com perfil mais adequado para formar a equipe de avaliação dentre os avaliadores disponíveis. Depois da seleção é comunicada a cada avaliador sua designação.
Critérios de saída:	Comunicação de seleção para os membros da equipe.
Saídas:	Equipe de avaliação designada.
Regras:	Critérios para seleção dos membros da equipe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do setor de negócio da organização a ser avaliada;</li> <li>• Número de avaliações realizadas;</li> <li>• Qualidades comportamentais, tais como: organizado, observador, diplomático e etc.</li> </ul> Formação:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a avaliação for de uma unidade organizacional grande, a equipe deve ser formada por no mínimo 2 avaliadores e no máximo 5 avaliadores.</li> <li>• Se a avaliação for de uma unidade organizacional pequena, a equipe deve ser formada por no mínimo 1 avaliador e no máximo 3 avaliadores.</li> </ul>
Materiais auxiliares:	Documento padrão Relação de Avaliadores.

### Desenvolver Plano de Avaliação

Objetivo: Estimar ações a serem realizadas na avaliação.	
Responsável:	Avaliador Líder.
Critério de entrada:	Compreensão das principais informações de orientação do processo.
Entradas:	Critérios da avaliação. Equipe de avaliação designada.
Descrição:	O avaliador líder preenche o documento Plano de Avaliação com base nas informações da organização a ser avaliada. O documento faz a integração de todas as informações necessárias para o gerenciamento e acompanhamento da avaliação, tais como cronograma, riscos, plano de comunicação, etc. Durante o desenvolvimento do plano o avaliador líder interage com o coordenador local da avaliação para obtenção das informações da UO.
Critérios de saída:	Plano de Avaliação finalizado.
Saídas:	Plano de Avaliação.
Regras:	O avaliador tem no máximo 2 dias corridos para desenvolver o plano de avaliação. Se o patrocinador concordar com as informações do plano. Sua devolução pode ser feita escaneado o documento e encaminhado por e-mail ou em mãos. A devolução deve ser feita em no máximo 2 dias. O Registro de Lições Aprendidas deve ser analisado para auxiliar no desenvolvimento do plano de avaliação.
Materiais auxiliares:	Documento padrão Plano de Avaliação.

### Verificar Situação do Plano

Objetivo: Garantir a aprovação do plano.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critério de entrada:	Plano de Avaliação recebido.
Entradas:	Plano de Avaliação.
Descrição:	O avaliador líder verifica se o patrocinador tem alguma observação, comentário ou sugestão sobre algo contido no Plano de Avaliação. Se tiver, o plano é ajustado e submetido novamente para aprovação.
Critérios de saída:	Situação do Plano de Avaliação verificada.
Saídas:	Plano de Avaliação.

Regras:	O plano de avaliação sofre ajustes até o momento em que for aprovado pelo patrocinador.
Materiais auxiliares:	-

### **Preparar Participantes da Avaliação**

Objetivo: Garantir que os participantes tenham conhecimento suficiente para realizar a avaliação.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critério de entrada:	Situação do Plano de Avaliação verificado.
Entradas:	Plano de Avaliação assinado. Identificação do Perfil da Organização. Documentação da organização (regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir).
Descrição:	O avaliador líder ministra treinamento para os participantes da unidade organizacional para assegurar que eles estão preparados para identificar as evidências da implantação das práticas. O avaliador líder apresenta o conceito Transparência Organizacional, o processo de avaliação e o papel dos participantes da organização na avaliação.
Critérios de saída:	Participantes da avaliação preparados para a realização da avaliação.
Saídas:	Participantes da avaliação preparados e orientados.
Regras:	A duração máxima do treinamento é de 1 hora e 30 min (nesse tempo está incluso os 30 min da apresentação da organização avaliada). A critério do avaliador líder, o treinamento pode ser ministrado por outro membro da equipe de avaliação. Depois do treinamento os participantes da UO apresentam o objeto da avaliação e sana dúvidas dos avaliadores sobre o objeto. A duração da apresentação dos participantes da UO é de no máximo 30 min.
Materiais auxiliares:	Slide padrão para Treinamento dos Participantes da Avaliação

### **Verificar Necessidade de Adaptar Instrumento**

Objetivo: Identificar adaptações do documento de avaliação.	
Responsável:	Avaliador Líder.
Critério de entrada:	Participantes da avaliação preparados para a realização da avaliação.
Entradas:	Participantes da avaliação preparados e orientados. Plano de Avaliação assinado. Identificação do Perfil da Organização. Documentação da organização (regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir).
Descrição:	O avaliador líder, com base nas informações do plano de avaliação, documento Identificação do Perfil da Organização e Documentação da organização (regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir), verifica se é necessário adaptar o instrumento de avaliação.

Critérios de saída:	-
Saídas:	Necessidade verificada.
Regras:	O avaliador verifica se os nomes dos produtos de trabalho e se as perguntas podem ser trocados por palavras utilizados pela organização.
Materiais auxiliares:	

### **Adaptar Instrumento de Avaliação**

Objetivo: Garantir aderência do processo à organização.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critério de entrada:	Instrumentos de avaliação necessita de adaptação.
Entradas:	Necessidade verificada.
Descrição:	O Avaliador líder, com o auxílio da equipe de avaliação, adapta os instrumentos de avaliação de acordo com o perfil da UO. A adaptação consiste em trocar os nomes de produtos de trabalhos da Transparência Organizacional por nomes utilizados pela organização. Também pode ser incluído exemplos voltado para a realidade de unidade organizacional de modo a facilitar seu entendimento durante a coleta de evidências.
Critérios de saída:	Planilha de evidências adaptada ao perfil da organização.
Saídas:	Planilha de evidências.
Regras:	Os nomes dos produtos e exemplos devem refletir a realidade da Unidade Organizacional, sem perda do sentido original. Pode ocorrer interação com o coordenador local da avaliação. Os produtos adaptados são: Planilha de evidências, Slide Reunião de Abertura e Slide padrão para Treinamento dos participantes da organização. Se o avaliador líder preferir, o Slide padrão para Treinamento dos participantes da organização pode ser atualizado com os produtos de trabalhos na atividade Elaborar Documentos para as Apresentações.
Materiais auxiliares:	Documento padrão Planilha de evidências.

### **4.3 – Processo Realizar Avaliação**

Objetivo do processo Realizar Avaliação (Figura 32) é realizar a coleta de evidências e gerar relatório com o resultado da avaliação. Nesta fase será realizada a reunião de abertura, oficializando o início da avaliação. Devem estar presentes nessa reunião, pelo menos, o patrocinador, o coordenador local da avaliação, a equipe de avaliação e os participantes da organização. Logo depois, os avaliadores coletam, verificam e pontuam as evidências da implementação das práticas. Posteriormente, os avaliadores se reúnem para deliberar sobre a implementação das práticas e definir o nível de maturidade da unidade organizacional. O avaliador líder elabora o relatório da

avaliação, o relatório de melhorias e apresenta o resultado da avaliação para a organização, pelo menos, o patrocinador, o coordenador local da avaliação, a equipe de avaliação e os membros da organização devem estar presentes. Depois o avaliador líder organiza a documentação da avaliação e envia para auditoria.

### **Realizar Reunião de Abertura**

Objetivo: Equalizar conhecimento.	
Responsável:	Avaliador líder
Critérios de entrada:	Planilha de evidências adaptada ao perfil da organização
Entradas:	Planilha de evidências.
Descrição:	O avaliador líder realiza a reunião para formalizar a realização da avaliação, apresentando aos colaboradores da unidade organizacional os procedimentos e atividades a serem realizadas e a agenda de avaliação. No final da reunião é entregue o acordo de confidencialidade para assinatura.
Critérios de saída:	Reunião de abertura realizada e terminada.
Saídas:	Reunião de abertura realizada. Acordo de Confidencialidade assinado.
Regras:	A reunião de abertura não deve levar mais de 30 minutos. O patrocinador deve ser convidado para falar brevemente sobre o motivo da realização da avaliação, de sua importância para a organização e do que se espera dos colaboradores. Suas palavras devem motivar os participantes a serem abertos e construtivos e deixar claro que o que está sendo avaliado não são os colaboradores. O acordo de confidencialidade deve ser assinado em três vias pelo patrocinador (representando a organização), avaliador líder e pela equipe de avaliação.
Materiais auxiliares:	Slide padrão para reunião de abertura. Documento padrão Acordo de Confidencialidade.

### **Coletar Evidências de Implementação das Práticas**

Objetivo: Obter provas para comprovação de práticas.	
Responsável:	Avaliador
Critérios de entrada:	Reunião de abertura realizada e terminada.
Entradas:	Planilha de evidências. Reunião de abertura realizada.
Descrição:	Após a reunião de abertura, a equipe de avaliação entrevista os participantes da organização, preenche a planilha de evidências com suas afirmações, e solicita a entrega dos documentos (se existirem) que comprovem a implementação das práticas.
Critérios de saída:	Planilha de evidências preenchida.
Saídas:	Planilha de evidências.

Regras:	<p>O tempo máximo para coleta de evidências e preenchimento é de 1 dia e meio.</p> <p>Preenchimento da planilha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador deverá preencher as colunas “Evidência” e a “Fonte da evidência”, respectivamente com a evidência de implementação da prática e com a procedência de evidência.</li> <li>• Se não existirem evidências adequadas, deixar a linha em branco.</li> </ul>
Materiais auxiliares:	Documento padrão Planilha de evidências.

### Verificar Evidências Coletadas

Objetivo: Identificar se as evidências coletadas são suficientes para comprovar a implementação da prática.	
Responsável:	Avaliador
Crítérios de entrada:	Planilha de evidências preenchida.
Entradas:	Planilha de evidências.
Descrição:	Cada avaliador marcará a coluna Implementação da Prática com pontuação que expresse a porcentagem de atendimento que alcança a prática para cada produto de trabalho com base nas regras de pontuação. Se for verificado que as evidências não são suficientes para comprovar a implementação das práticas, o avaliador deve coletar mais evidências.
Crítérios de saída:	Planilha de evidências preenchida com a pontuação.
Saídas:	Planilha de evidências completa.
Regras:	<p>O tempo máximo para verificar as evidências é de 1 dia corrido. Deve ser verificado se existem evidências para cada uma das práticas das características da Transparência Organizacional. O avaliador pode sanar dúvidas encontradas com/na fonte de evidência informada, depois de comunicado e aprovado pelo avaliador líder.</p> <p>Para cada evidência que conste na planilha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O avaliador deverá colocar um X na coluna “Pontuação da Prática” que expresse melhor a porcentagem de atendimento de prática.</li> <li>• A coluna “Justificativa” deve ser preenchida com a justificativa da pontuação, independente de qual pontuação foi escolhida.</li> <li>• A coluna “Problemas” deve ser preenchida quando o avaliador encontrar alguma evidência com problema, ou seja, quando uma evidência for pontuada com porcentagem menor que 81%.</li> <li>• A coluna “Sugestões” deve ser preenchida com alguma sugestão de melhoria sempre que for encontrado algum problema.</li> </ul> <p>Cada prática pode ser pontuada como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não atende entre 0% e 20%</li> <li>• Atende quase parcialmente entre 21% e 40%</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atende parcialmente entre 41% e 60%</li> <li>• Atende quase plenamente entre 61% e 80%</li> <li>• Atende plenamente entre 81% e 100%</li> </ul>
Materiais auxiliares:	Documento padrão Planilha de evidências.

### Realizar Reunião de Consenso

Objetivo: Obter um consenso da equipe de avaliação sobre a pontuação das práticas, justificativas, problemas e sugestões de melhorias.	
Responsável:	Avaliador
Critérios de entrada:	Planilha de evidências preenchida com a pontuação.
Entradas:	Planilha de evidências completa.
Descrição:	Os avaliadores analisam e discutem a implementação de cada prática e o avaliador líder preenche a planilha de evidências, aba Pontuação com a pontuação, produtos de trabalho, justificativas, problemas e sugestões de melhorias com proposta aceitável a todos os avaliadores.
Critérios de saída:	Planilha de Evidências preenchida em consenso. Reunião de consenso realizada e terminada. Nível de Maturidade em Transparência Organizacional Definido.
Saídas:	Planilha de Evidências. Reunião de consenso realizada. Nível de Maturidade em Transparência Organizacional.
Regras:	A reunião só é finalizada quando se chegar ao consenso, mas não poderá durar mais que 2 horas. Cada avaliador deve apresentar sua planilha de evidência. A coluna “fonte da evidência” não deve ser preenchida.
Materiais auxiliares:	Documento padrão Planilha de evidências.

### Elaborar Apresentação do Resultado da Avaliação

Objetivo: Construir conhecimento sobre o resultado alcançado.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critérios de entrada:	Nível de Maturidade em Transparência Organizacional Definido.
Entradas:	Nível de Maturidade em Transparência Organizacional. Planilha de Evidências.
Descrição:	O avaliador líder preenche o relatório de melhorias, prepara o relatório de avaliação e o Slide para apresentação do resultado da avaliação.
Critérios de saída:	Slide para apresentação do resultado com as informações da Unidade Organizacional Avaliada. Relatório de Melhorias preenchido. Relatório de Avaliação preenchido.
Saídas:	Slide para Apresentação do Resultado
Regras:	-
Materiais auxiliares:	Slide padrão para Apresentação do Resultado.

	Documento padrão Relatório de Melhorias. Documento padrão Relatório de Avaliação.
--	--

### **Realizar Apresentação do Resultado da Avaliação**

Objetivo: Disseminar conhecimento sobre o resultado alcançado.	
Responsável:	Avaliador Líder
Critérios de entrada:	Slide para apresentação do resultado com as informações da Unidade Organizacional Avaliada. Documento Relatório de melhorias. Relatório de avaliação preenchido.
Entradas:	Slide para Apresentação do resultado
Descrição:	O avaliador líder apresenta o resultado da avaliação para o patrocinador, para o coordenador da avaliação local e para os participantes da organização.
Critérios de saída:	Apresentação realizada e terminada.
Saídas:	Apresentação realizada.
Regras:	A apresentação não durará mais que 1 hora. Uma cópia do Relatório de Avaliação deve ser entregue ao patrocinador.
Materiais auxiliares:	Documento Relatório de Melhorias Slide padrão de apresentação do resultado. Documento Relatório de Avaliação

### **Solicitar Avaliação da Execução da Avaliação**

Objetivo: Verificar se o processo definido para avaliação foi seguido.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critérios de entrada:	Apresentação realizada e terminada.
Entradas:	Apresentação realizada.
Descrição:	O avaliador líder, com a apresentação do resultado da avaliação, solicita ao patrocinador, coordenador local da avaliação, os participantes da organização e os avaliadores (incluindo a avaliador líder) que avaliem o processo de avaliação.
Critérios de saída:	Questionários de avaliação entregue.
Saídas:	Questionários de avaliação.
Regras:	O tempo para devolução do documento preenchido é de 15 minutos. Os questionários devem ser rubricados pelo patrocinador.
Materiais auxiliares:	Documento padrão Questionário de Avaliação - UO Documento padrão Questionário de Avaliação – avaliador líder Documento padrão Questionário de Avaliação – avaliador

### **Organizar Documentação para Auditoria**

Objetivo: Garantir que todas as evidências serão enviadas ao auditor.	
Responsável:	Avaliador líder
Crítérios de entrada:	Questionários de avaliação respondidos.
Entradas:	Questionário de avaliação
Descrição:	O avaliador líder separa os documentos Relatório de Avaliação, Identificação do Perfil da Organização, Plano de Avaliação, Planilha de Evidências, Relatório de Melhorias e a documentação da organização, e envia para o coordenador do grupo de auditoria.
Crítérios de saída:	Relatório de Avaliação preparado enviado. Identificação do Perfil da Organização enviado. Plano de Avaliação enviado. Planilha de Evidências enviado. Relatório de Melhorias enviado. Documentação da organização enviado.
Saídas:	Relatório de Avaliação. Documento identificação do Perfil da Organização. Plano de Avaliação. Planilha de Evidências. Relatório de Melhorias. Documentação da organização enviado.
Regras:	Os documentos devem ser enviados para o coordenador do grupo de auditores imediatamente após sua organização. Os documentos devem ser enviados por e-mail.
Materiais auxiliares:	Documento Relatório de Avaliação

#### 4.4 – Processo Realizar Auditoria da Avaliação

Esse processo (Figura 33) tem como objetivo verificar se a avaliação foi executada de acordo com o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. O processo inicia com o recebimento do relatório de avaliação pelo coordenador do grupo de avaliadores. O coordenador designa um auditor e envia ao auditor o relatório de avaliação. O auditor audita o relatório de avaliação. Caso este seja aprovado ou inválido o relatório de auditoria é enviado para o avaliador líder, para o coordenador da organização avaliadora e para órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional (se o resultado for inválido o órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional realiza auditoria na organização avaliada). Caso esta seja aprovado com ressalva, é solicitado que o avaliador líder realize ajustes. Uma vez que os ajustes sejam realizados, o auditor envia relatório de auditoria para o avaliador líder, para o coordenador da organização avaliadora e para órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional. O processo se encerra com o envio do relatório de auditoria.

##### Designar Auditor

Objetivo: Garantir que a auditoria será realizada por um perfil adequado.	
Responsável:	Coordenador do grupo de auditores.
Critérios de entrada:	Relatório de Avaliação preparado recebido. Identificação do Perfil da Organização recebido. Plano de Avaliação recebido. Planilha de Evidências recebido. Relatório de Melhorias recebido. Documentação da organização enviado recebido.
Entradas:	Relatório de Avaliação. Documento identificação do Perfil da Organização. Plano de Avaliação. Planilha de Evidências. Relatório de Melhorias. Documentação da organização enviado.
Descrição:	De posse do Relatório de Avaliação, do documento Identificação do Perfil da Organização, Planilha de Evidências, do Plano de Avaliação e Documentação da organização, o coordenador do grupo de auditores consulta a relação de auditores disponíveis e seleciona o que achar mais adequado, segundo seus critérios, para a realização da avaliação na organização.
Critérios de saída:	Comunicação de designação do auditor.
Saídas:	Auditor designado.
Regras:	A designação do auditor é comunicada ao avaliador líder. O tempo para envio do relatório para o auditor é de 5 dias corridos. Critérios para seleção do auditor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do setor de negócio da organização a ser avaliada;</li> <li>• Número de avaliações realizadas;</li> <li>• Qualidades comportamentais, tais como: organizado, observador, diplomático e etc.</li> </ul>
Materiais auxiliares:	Documento padrão Relação de Avaliadores.

### **Auditar Relatório de Avaliação**

Objetivo: Garantir verificação do processo.	
Responsável:	Auditor.
Critérios de entrada:	Comunicação de designação do auditor.
Entradas:	Auditor designado. Relatório de Avaliação. Identificação do Perfil da Organização. Plano de Avaliação. Planilha de Evidências. Relatório de Melhorias. Documentação da organização enviado.

Descrição:	<p>O auditor verifica se a avaliação ocorreu em conformidade com método de avaliação da Transparência Organizacional, para isso examina a completude e corretude da documentação e se o resultado da avaliação está correto.</p> <p>Se não forem encontrados problemas na documentação a auditoria é tida como Aprovada.</p> <p>Se forem encontrados problemas que não ponham em dúvida o resultado, a auditoria é tida como Aprovada com ressalva. Neste caso é solicitado que o avaliador líder realize os ajustes apontados.</p> <p>Se for constatado que a avaliação foi realizada de modo inadequado e o resultado de avaliação é inválido a auditoria é tida como Reprovada.</p>
Critérios de saída:	Relatório de auditoria preenchido.
Saídas:	Relatório de auditoria. Avaliação auditada.
Regras:	<p>A documentação será verificada em relação a:</p> <p>Completude – todos os documentos precisam estar completos.</p> <p>Corretude – todos os documentos devem estar preenchidos com a informação correta e sem erros.</p> <p>O tempo máximo para a realização da auditoria são 5 dias corridos.</p> <p>Durante a atividade o auditor interage com o avaliador líder.</p> <p>O relatório pode ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovado - não existem problemas com a documentação.</li> <li>• Aprovado com ressalva - ocorre quando os problemas apontados são simples, ou seja, não ponham em dúvida os resultados.</li> <li>• Reprovado – quando existem problemas significativos que necessitam ser ajustados ou o resultado da avaliação é inválido.</li> </ul>
Materiais auxiliares:	Documento padrão relatório de auditoria.

### **Verificar Ajustes**

Objetivo: Identificar necessidade de ajustes apontados pelo avaliador líder.	
Responsável:	Auditor.
Critérios de entrada:	Ajustes solicitados realizados.
Entradas:	Ajustes realizados.
Descrição:	O auditor verifica se os ajustes solicitados foram realizados pelo avaliador líder. Se os ajustes não são satisfatórios, serão solicitados novos ajustes.
Critérios de saída:	Relatório de auditoria preenchido. Relatório de avaliação verificado
Saídas:	Relatório de auditoria.
Regras:	Os ajustes serão solicitados até todos os ajustes sejam realizados pelo avaliador.

Materiais auxiliares:	-
-----------------------	---

### **Enviar Relatório de Auditoria**

Objetivo: Garantir a disseminação sobre o relatório de auditoria	
Responsável:	Auditor
Critérios de entrada:	Relatório de auditoria preenchido.
Entradas:	Relatório de auditoria.
Descrição:	O auditor envia por e-mail o relatório de auditoria para o avaliador líder, para o coordenador da organização avaliadora e para o órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional.
Critérios de saída:	Relatório de auditoria enviado.
Saídas:	Relatório de auditoria.
Regras:	O tempo máximo para envio do relatório de auditoria é de 1 dias corrido. Se o parecer do relatório de auditoria é Reprovado o órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional realizada auditoria na unidade organização avaliada. O processo e avaliação está suspensa até o termino dessa auditoria.
Materiais auxiliares:	-

#### **4.5 – Processo Documentar Resultado da Avaliação**

O objetivo do processo (Figura 34) é documentar os resultados da avaliação. O processo inicia com o recebimento do relatório de auditoria produzido no processo Realizar Auditoria da Avaliação. O avaliador líder registra as lições aprendidas durante a avaliação. Depois o avaliador líder arquiva todos os documentos utilizados durante a avaliação. Após o arquivamento, o avaliador líder registra o resultado da avaliação no Portal da Transparência Organizacional. Posteriormente o avaliador líder entrega documentos da avaliação para o patrocinador. O processo se encerra com a entrega dos documentos.

### **Registrar Lições Aprendidas**

Objetivo: Compartilhar melhores práticas.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critérios de entrada:	Relatório de auditoria aprovado ou aprovado com ressalva.
Entradas:	Relatório de auditoria.
Descrição:	O avaliador líder registra as lições aprendidas pela equipe durante o processo de avaliação no documento Registro de Lições Aprendidas. Poderá ser registrado tudo o que deu certo, o que deu errado, sugestões ou recomendações para a melhoria do processo.

Critérios de saída:	Registro de Lições Aprendidas preenchido.
Saídas:	Registro de Lições Aprendidas.
Regras:	As lições aprendidas deverão ser registradas imediatamente após o recebimento do relatório de auditoria pelo avaliador líder.
Materiais auxiliares:	Documento padrão Registro de lições aprendidas.

### **Arquivar Documentos da Avaliação**

Objetivo: Garantir acesso aos documentos gerados.	
Responsável:	Avaliador líder
Critérios de entrada:	Registro de Lições Aprendidas preenchido.
Entradas:	Questionário de Avaliação - UO Questionário de Avaliação – avaliador líder Questionário de Avaliação – avaliador Relatório de Avaliação. Documento identificação do Perfil da Organização. Plano de Avaliação. Acordo de Confidencialidade. Planilha de Evidências. Relatório de Melhorias. Relatório de auditoria.
Descrição:	O avaliador líder arquivava cópias de todos os documentos, exceto o Questionário de Avaliação, Acordo de Confidencialidade e Relatório de Auditoria, produzidos e utilizados durante a avaliação e os documentos utilizados que não tiverem mais serventia são eliminados. Em relação ao Questionário de Avaliação, Acordo de Confidencialidade e Relatório de Auditoria são arquivados os originais.
Critérios de saída:	Questionário de Avaliação – UO arquivado Questionário de Avaliação – avaliador líder arquivado Questionário de Avaliação – avaliador Cópia Relatório de Avaliação arquivado. Cópia Documento identificação do Perfil da Organização arquivado. Cópia Plano de Avaliação arquivado. Acordo de Confidencialidade arquivado. Cópia Planilha de Evidências arquivada. Cópia Relatório de Melhorias arquivado. Relatório de auditoria arquivado.
Saídas:	Questionário de Avaliação – UO arquivado Questionário de Avaliação – avaliador líder arquivado Questionário de Avaliação – avaliador Relatório de Avaliação. Documento identificação do Perfil da Organização. Plano de Avaliação. Relatório de auditoria. Planilha de Evidências.

	Relatório de Melhorias. Relatório de auditoria.
Regras:	Se a organização ganhou o Selo de Transparência os documentos ficam guardados na organização avaliadora por 3 anos. Caso contrário os documentos ficam guardados na organização avaliadora por 1 anos. Os documentos podem ser armazenados digitalmente.
Materiais auxiliares:	-

### **Registrar resultado da avaliação**

Objetivo: Garantir a publicidade do resultado alcançado	
Responsável:	Avaliador líder
Critérios de entrada:	Documentos arquivados.
Entradas:	Relatório de Avaliação.
Descrição:	O avaliador líder registra no Portal da Transparência Organizacional a unidade organizacional, o nível de transparência, o escopo da avaliação, o nome do avaliador responsável e depois faz upload do documento Relatório de Avaliação.
Critérios de saída:	Resultado da avaliação registrado.
Saídas:	Resultado da avaliação.
Regras:	O resultado deve ser registrado em no máximo 2 dias ocorridos contados do dia de recebimento do resultado da auditoria. Se a organização ganhou o Selo de Transparência o resultado fica disponível no site. A execução dessa atividade está condicionada a realização do Registro de Lições Aprendidas.
Materiais auxiliares:	Site oficial da Transparência Organizacional.

### **Entregar documentação da avaliação**

Objetivo: Garantir que a avaliação foi entregue a quem de direito.	
Responsável:	Avaliador líder.
Critérios de entrada:	Resultado da avaliação registrado.
Entradas:	Resultado da avaliação.
Descrição:	Entregar Relatório de Avaliação, Relatório de Melhorias e Selo de Transparência Organizacional ao patrocinador e ao órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional.
Critérios de saída:	Relatório de Avaliação entregue. Relatório de Melhorias entregue. Selo de Transparência Organizacional entregue.
Saídas:	Relatório de Avaliação. Relatório de Melhorias. Selo de Transparência Organizacional.

Regras:	A entrega da documentação pode ser via correio ou em mãos.
Materiais auxiliares:	-

## 5 – Regra de Pontuação

A caracterização da implementação das práticas do Modelo de Maturidade da Transparência Organizacional é tida por meio de indicadores de implementação, ou seja, evidências que demonstram a implementação das práticas. Esses indicadores podem ser de três tipos:

- Diretos: são o objetivo de uma prática, ou seja, o produto de trabalho.
- Indiretos: São a consequência da realização da prática ou que comprovem sua implementação, mas não são o produto de trabalho.
- Afirmações: são obtidas em entrevistas e/ou apresentações e confirmam a implementação da prática.

Durante a Avaliação da Transparência Organizacional cada prática será caracterizada de acordo com a Tabela 35. Para a Unidade Organizacional receber o Selo de Transparência em um determinado nível é necessário que todas as práticas de todas as características tenham sido pontuadas com Atende.

**Tabela 35 - Pontuação das Práticas**

ESCALA DE PONTUAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO DA PRÁTICA
Atende	As evidências são adequadas para demonstrar a existência prática por meio de pelo menos um indicador direto. Não existem pontos fracos.
Atende medianamente	As evidências são adequadas para demonstrar a existência da prática por meio de pelo menos um indicador direto, mas foi encontrado um ou mais pontos fracos.
Atende parcialmente	As evidências demonstram que práticas são realizadas, mas não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fortes.
Atende fracamente	As evidências demonstram que práticas são realizadas de modo imaturo e desorganizado. Não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fracos.
Não Atende	Qualquer situação diferente das acima.

### 5.1 – Preenchendo a Planilha de Evidências

O instrumento utilizado para pontuar as práticas é a planilha de evidências (Figura 35). Ela é composta de duas partes. A primeira parte serve para mapeamento das evidências encontradas. A segunda parte serve para pontuação final das práticas realizadas.

PUBLICIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.										
P1. Definir a política de sigilo da organização: As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da informação).										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i)A organização possui uma política de sigilo adequada? (ii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iii) a política foi aprovada pela alta direção? Observação: Podem haver casos aonde não seja necessária a criação de uma política de sigilo da organização.					As evidências demonstram que práticas são realizadas de modo imaturo e desorganizado. Não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fracos.					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretos: são o objetivo de uma prática, ou seja, o produto de trabalho.</li> <li>• Indiretos: São a consequência da realização da prática ou que comprovem sua implementação, mas não são o produto de trabalho.</li> <li>• Afirmações: são obtidas em entrevistas e/ou apresentações e confirmam a implementação da prática.</li> </ul>

Figura 35 - Planilha de Evidências - Publicidade

Na primeira parte, a coluna “O Que Verificar” descreve em forma de perguntas o que a organização deve ter para que a prática seja implementada. A coluna “Evidência” deve ser preenchida com um indicador direto, indireto ou uma afirmação. Na coluna “Pontuação da Prática” deve-se escolher a pontuação que melhor descreve o grau de implementação da prática pela organização. A coluna “Justificativa” deve conter uma justificativa sucinta para explicar a escolha de pontuação. Quando a evidência for pontuada com escala diferente de Atende é necessário escrever de modo sucinto na coluna “Problema” qual o problema encontrado e na coluna “Sugestão” o que deve ser feito para melhoria.

Na segunda aba da Planilha de Evidências (Figura 36), será dada a pontuação final de cada prática e a justificativa da escolha de pontuação, o produto de trabalho, problema (se existir) e uma sugestão para melhoria (se existir).

PUBLICIDADE	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.									
P1. Definir a política de sigilo da organização: As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da									

Figura 36 - Planilha Pontuação

## 6 – Requisitos para Avaliador

Para ser um avaliador é necessário possuir:

- Educação: Nível superior completo.
- Experiência: No mínimo de 1 ano em processo de negócios ou processos de software.
- Treinamento: em Transparência Organizacional fornecido pelo órgão oficial.

Todas as pessoas que cumprem os requisitos de educação e experiência e realizam o treinamento são credenciadas automaticamente como avaliador. O credenciamento tem duração de 2 anos, após esse período é necessário realizar curso de reciclagem. Para ser um avaliador líder é necessário ter participado em duas avaliações como membro da equipe de avaliação.

## **7 – Requisitos para Organizações Avaliadoras**

Para uma organização se tornar uma organização avaliadora é necessário ter, minimamente, um avaliador líder e dois avaliadores competentes credenciados ao órgão oficial, e solicitar o credenciamento ao órgão oficial responsável pela Transparência Organizacional. A solicitação sendo aceita é assinado um acordo entre as duas organizações. O acordo tem validade de 2 anos.

## **8 – Relação dos documentos padrão (*templates*)**

Durante a realização da avaliação são gerados e/ou utilizados os seguintes documentos:

- a) Acordo de confidencialidade: documento que garante o sigilo e confidencialidade das informações e suas fontes durante a avaliação.
- b) Relação de Avaliadores: documento com informações mínimas para realizar o registro dos avaliadores.
- c) Avaliação da Execução da Avaliação – UO: documento com questões sobre a execução da avaliação voltado para a unidade organizacional.
- d) Avaliação da Execução da Avaliação – Avaliadores: documento com questões sobre a execução da avaliação voltado para os avaliadores.
- e) Avaliação da Execução da Avaliação – Avaliador líder: documento com questões sobre a execução da avaliação voltado para o avaliador líder.

- f) Orientações Mínimas para Contrato de Avaliação: documento com os requisitos mínimos necessários que devem constar no contrato de avaliação.
- g) Identificação do Perfil da Organização: documento com uma visão completa da organização que sofrerá avaliação.
- h) Manual de Orientação do Patrocinador: documento com orientações básicas do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional para o patrocinador.
- i) Plano de Avaliação: documento que integra todas as informações necessárias para o gerenciamento e acompanhamento da avaliação, tais como cronograma, riscos, plano de comunicação etc.
- j) Registro de Lições Aprendidas: documento para registro das lições aprendidas durante a execução da avaliação.
- k) Relatório de Auditoria: documento com o resultado da auditoria.
- l) Relatório de Avaliação: documento com o resumo do resultado da avaliação.
- m) Relatório de Melhorias: documento que apresenta os pontos fortes e oportunidade de melhorias relacionados com as práticas de Transparência Organizacional.
- n) Slide Orientação do Patrocinador: documento de apresentação para instrução do patrocinador.
- o) Slide Treinamento dos Participantes da Organização: documento de apresentação para instrução dos participantes da avaliação.
- p) Slide Reunião de Abertura: documento de apresentação para reunião de abertura.
- q) Slide Resultado da Avaliação: documento de apresentação do resultado da avaliação.
- r) Planilha de Evidências: documento para registro das evidências analisadas e da pontuação das práticas de Transparência.

## **9 – Considerações Finais**

O Selo Transparência Organizacional tem validade de 3 anos, depois desse prazo o selo precisa ser renovado por meio de nova avaliação, seja ela, para o mesmo nível ou para nível superior. Após uma avaliação com resultado negativo, a organização precisa

aguardar 4 meses para solicitar nova avaliação, tempo que se crê ser suficiente para a organização avaliada implementar as recomendações contidas no Relatório de Melhorias.

Outras informações sobre Transparência Organizacional podem ser obtidas no endereço: <https://sites.google.com/site/ciberdem/transparencia-organizacional>.

## Apêndice II – Documentos Padrão

- a) Acordo de confidencialidade

### Acordo de Confidencialidade

O presente Acordo é celebrado entre  
Avaliador líder <Qualificação Completa>,  
Avaliador <Qualificação Completa> e

<Nome da Organização Avaliadora>, inscrita no CNPJ sob o n.ºXXX, situada na  
< Endereço, Nº, Complemento, Bairro, CEP, Cidade e UF> representada pelo  
patrocinador da avaliação <Qualificação Completa>.

As PARTES, de mútuo e comum acordo, decidem celebrar o presente Acordo de  
Confidencialidade com o intuito de evitar a divulgação e utilização das FONTES DE  
INFORMAÇÕES e DOCUMENTAÇÃO COLETADAS, nos seguintes termos e condições:

1. Todas as FONTES DE INFORMAÇÕES, DOCUMENTAÇÃO  
COLETADAS e QUALQUER OUTRA INFORMAÇÃO OBTIDA DURANTE A COLETA DE  
EVIDÊNCIAS que sejam fornecidas à EQUIPE DE AVALIAÇÃO de forma escrita (incluindo  
registros eletrônicos) ou verbal, serão tratadas sob a mais estrita confidencialidade.

2. A EQUIPE DE AVALIAÇÃO obriga-se a manter as FONTES DE  
INFORMAÇÕES, DOCUMENTAÇÃO COLETADAS e QUALQUER OUTRA  
INFORMAÇÃO OBTIDA DURANTE A COLETA DE EVIDÊNCIAS em sigilo, utilizando o  
mesmo nível de cuidado e discrição para evitar a divulgação, publicação ou disseminação de tais  
INFORMAÇÕES a qualquer terceiro, interno ou externo a organização avaliada.

3. As FONTES DE INFORMAÇÕES e DOCUMENTAÇÃO COLETADAS,  
QUALQUER OUTRA INFORMAÇÃO OBTIDA DURANTE A COLETA DE EVIDÊNCIAS  
serão eliminadas no término do prazo de validade da avaliação, a saber 3 anos.

EM TESTEMUNHO DO QUE, as partes assinam o presente instrumento em 3  
(três) vias de idêntico conteúdo e forma, no dia e ano abaixo apostos.

<Local>, <XX> de <Mês> de <Ano>

Assinatura do avaliador líder: \_\_\_\_\_

Assinatura do avaliador: \_\_\_\_\_

Assinatura do Patrocinador: \_\_\_\_\_

b) Relação de Avaliadores

# Relação de Avaliadores

---

EM TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL

<b>NOME</b>	<b>E-MAIL</b>	<b>DATA DA FORMAÇÃO</b>	<b>TIPO DE AVALIADOR</b>	<b>APTO PARA AUDITAR</b>
<Nome completo do avaliador>	<Endereço e-mail>	<Informar a data da formação como avaliador no formato dd/mm/aaaa >	<Líder ou Outro>	<Sim ou Não>

c) Avaliação da Execução da Avaliação – UO  
**Avaliação da Execução da Avaliação – UO**

<b>Informações da Avaliação</b>			
<b>Unidade Organizacional</b>	<b>Data de Início Data de Término</b>	<b>Nome do Avaliador Líder</b>	<b>E-mail do Avaliador Líder</b>
<Nome da UO>	DD/MM/AAAA DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<E-mail>
<b>Patrocinador</b>		<b>E-mail</b>	<b>Rubrica</b>
< Nome do Patrocinador>		<E-mail>	

1 – Os prazos foram cumpridos pelo avaliador líder?

- Sim  
 Não\*

---

---

---

---

2 – Como foi o seu relacionamento com o avaliador líder?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

---

3 – O avaliador líder foi acessível, educado e respeitoso?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

---

4 – Como avalia a atuação geral do avaliador líder?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

5 – Como avalia a condução das reuniões de abertura e apresentação do resultado?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

6 – Como avalia a comunicação ocorrida durante a avaliação?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

7 – Como você avalia o treinamento fornecido?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

8 – Como você avalia a atuação da equipe de avaliação?

Excelente

Bom

Razoável

Péssimo\*

---

---

---

---

Considerações, críticas ou sugestões:

---

---

---

---

---

---

d) Avaliação da Execução da Avaliação – Avaliadores  
**Avaliação da Execução da Avaliação – Avaliadores**

<b>Informações da Avaliação</b>			
<b>Unidade Organizacional</b>	<b>Data de Início Data de Término</b>	<b>Nome do Avaliador Líder</b>	<b>E-mail do Avaliador Líder</b>
<Nome da UO>	DD/MM/AAAA DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<E-mail>
<b>Patrocinador</b>		<b>E-mail</b>	<b>Rubrica</b>
< Nome do Patrocinador >		<E-mail>	

1 – Os prazos foram cumpridos pelo avaliador líder?

- Sim  
 Não\*

---

---

---

---

2 – Como foi o seu relacionamento com o avaliador líder?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

---

3 – Como foi o seu relacionamento com as pessoas da organização?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

---

4 – O avaliador líder foi acessível, educado e respeitoso?

Excelente

Bom

Razoável

Péssimo\*

---

---

---

5 – Como avalia a atuação geral do avaliador líder?

Excelente

Bom

Razoável

Péssimo\*

---

---

---

6 – Como avalia a condução das reuniões de abertura e apresentação do resultado?

Excelente

Bom

Razoável

Péssimo\*

---

---

---

7 – Como avalia a comunicação ocorrida durante a avaliação?

Excelente

Bom

Razoável

Pessimista\*

---

---

---

---

8 – Como foi a realização da avaliação?

Excelente

Bom

Razoável

Pessimista\*

---

---

---

---

9 – Você teve alguma dificuldade no uso dos documentos padrões (*templates*)?

Sim\*

Não

---

---

---

---

10 – Como avalia a atuação de equipe de avaliação?

Excelente

Bom

Razoável

Pessimista\*

---

---

---

---

Considerações, críticas ou sugestões:

---

---

---

---

---

## Avaliação da Execução da Avaliação – Avaliador líder

Informações da Avaliação			
Unidade Organizacional	Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
<Nome da UO>	DD/MM/AAAA DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<E-mail>
Patrocinador		E-mail	Rubrica
< Nome do Patrocinador>		<E-mail>	

1 – Os prazos foram cumpridos pelo Patrocinador?

- Sim  
 Não\*

---

---

---

---

2 – Como foi o seu relacionamento com o Patrocinado?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

---

3 – Como foi o seu relacionamento com as pessoas da organização?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

---

4 – O Patrocinador foi acessível, educado e respeitoso?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

5 – A patrocinador forneceu os recursos necessários para a realização da avaliação?

- Sim
- Não\*

---

---

---

---

6 – Como avalia a condução das reuniões de abertura e apresentação do resultado?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

7 – Como avalia a comunicação ocorrida durante a avaliação?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

8 – Como foi a realização da avaliação?

Excelente

Bom

Razoável

Péssimo\*

---

---

---

---

9 – Você teve alguma dificuldade no uso dos documentos padrões (*templates*)?

Sim\*

Não

---

---

---

---

10 – Como avalia a atuação de equipe de avaliação?

Excelente

Bom

Razoável

Péssimo\*

---

---

---

---

Considerações, críticas ou sugestões:

---

---

---

---

---

---

f) Orientações Mínimas para Contrato de Avaliação

**Orientações Mínimas para Contrato de Avaliação**

<Informações mínimas obrigatórias que deverão constar no contrato de avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional>

1. Objetivo

<Descrever o objetivo de avaliação - um programa de melhoria, diagnóstico da situação atual com a definição de um nível de maturidade ou para seleção de fornecedor>

2. Escopo da avaliação

<Informar o escopo da avaliação>

3. Modo e forma da auditoria

A auditoria será realizada de acordo com o processo de avaliação da Transparência Organizacional

4. Dados do responsável da organização (Patrocinador)

<Informar os dados do responsável: nome completo, função na organização, telefone e e-mail>

g) Identificação do Perfil da Organização

# Identificação do Perfil

---

## Da Organização

Identifique abaixo os itens solicitados para fornecer uma visão abrangente da organização que sofrerá avaliação.

**a) Informações Básicas:**

**Nome de Organização:** <nome da organização>

**Área de atuação:** <informar a área de atuação>

**Endereço:** <Endereço, Nº, Complemento, Bairro, CEP, Cidade e UF>

**b) Escopo da Avaliação em Transparência Organizacional**

**Nível pretendido:** < Informar o nível pretendido. Nível 2 - Divulgado, Nível 3 - Compreendido, Nível 4 - Confiável ou Nível 5 - Participativo >

**Unidade Organizacional:** <informar a parte da organização que será avaliada>

**Domínio da Avaliação:** <Informar o âmbito da avaliação para o qual o resultado será válido>

**Patrocinador:** <informar o nome do patrocinador da avaliação e sua função na organização, e-mail e telefone>

**Coordenador local:** <informar o nome do patrocinador da avaliação e sua função na organização, e-mail e telefone>

**O que será avaliado:** <informar o que será avaliado - sistema/processo/informação informado>

**Descrever sucintamente:** <descrever sucintamente o sistema/processo/informação informado anteriormente>

**Responsáveis:** <informar o nome dos responsáveis pelo sistema/processo ou informação, função, e-mail e telefone>

**Participantes da Organização:** <listar as pessoas da unidade organizacional que serão entrevistadas>

**c) Outros Aspectos Relevantes**

<Listar os requisitos e regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir>

**d) Organograma**

<Apresentar o organograma e indicar quais unidades organizacionais estarão envolvidas na avaliação e as pessoas envolvidas>

**e) Histórico da Implantação da Transparência Organizacional**

<Descrever cronologicamente as ações/passos realizados na implantação da Transparência Organizacional até o momento>

h) Manual de Orientação do Patrocinador

# Manual de Orientação

---

## Do Patrocinador

## **1 – Introdução**

Este documento apresenta a visão geral do método de avaliação em transparência e demais informações que uma organização precisa saber para se organizar a fim de participar de uma avaliação em Transparência Organizacional. O público alvo desse documento é o patrocinador e o coordenador local da avaliação.

Para que a avaliação ocorra de forma organizada e atinja seus objetivos é fundamental que o patrocinador acredite que a avaliação trará benefícios para a organização e que estimule os colaboradores da organização a participarem do processo. O patrocinador também é o responsável por assegurar que os recursos materiais e humanos necessários estejam disponíveis durante o processo de avaliação e, como tal, deve ter papel atuante para o sucesso da avaliação.

Durante todo o processo de avaliação o patrocinador e/ou qualquer outro participante poderá contatar o avaliador líder para esclarecimentos relacionados com o processo de Avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional.

## **2 – Orientações para o Patrocinador**

No momento que o avaliador líder contatar o patrocinador para agendar a Instrução são entregues os documentos Manual de Instrução do Patrocinador e Identificação do Perfil da Organização. Neste momento o patrocinador informará o dia e o horário para a realização da apresentação. Se a avaliação for presencial, deverá ser fornecido local e material adequado para a realização da apresentação.

Posteriormente o patrocinador deve preencher o documento Identificação do Perfil da Organização. Este documento é de suma importância para a realização da avaliação por conter informações valiosas da unidade organizacional. O prazo para devolução do documento preenchido é de cinco (5) dias corridos. A não entrega do documento causa suspensão da avaliação, com isso o patrocinador deverá contatar a organização avaliadora para renegociação do contrato. Junto com o documento Identificação do Perfil da Organização o patrocinador envia a documentação da organização (regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir), essa documentação será usada para ajudar a adaptar o instrumento de coleta de evidências ao perfil da organização e assim facilitar a coleta de evidências.

Entre as informações contidas no documento Identificação do Perfil da Organização, são informados o nome do coordenador local da avaliação e dos participantes da Unidade Organizacional. O coordenador local da avaliação é o ponto de

contato entre o avaliador líder e a organização, assim interage constantemente com o avaliador líder durante a avaliação. Os participantes da Unidade Organizacional devem estar disponíveis durante toda a avaliação, ter conhecimento do processo, sistema e/ou informação que será avaliado. Eles são a principal fonte de informação, e devem estar cientes que sua confidencialidade é assegurada, ou seja, nenhuma informação será atribuída a uma pessoa em particular, deste modo, independente do resultado da avaliação, ninguém será penalizado.

Para que a avaliação possa ocorrer, é necessário que o patrocinador de total apoio para a realização da avaliação e esteja disposto a priorizar o atendimento as necessidades que surgirem e motivar a participação dos colaboradores. Também é necessário concordar com o Plano de Avaliação e disponibilizar os recursos humanos e materiais apontados no plano. O patrocinador também deverá participar das reuniões de abertura e de encerramento, avaliar a execução da avaliação. Pode designar alguém para responder em nome do patrocinador.

Com o intuito de garantir a confidencialidade das fontes de informações e documentação coletada durante a avaliação, é assinado o Acordo de Confidencialidade.

A avaliação ocorre de acordo com o processo do Método de Avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional (seção 4 e 5) e em seu decorrer é verificado se a organização atingiu os objetivos definidos no nível solicitado por meio da implantação das práticas de Transparência Organizacional (seção 3). Para se avaliar a implantação dessas práticas de Transparência Organizacional é utilizado como instrumento de coleta de evidências a Planilha de Evidências (seção 4.1).

### **3 – Transferência Organizacional Nível de Maturidade a Ser Avaliado**

A Transparência organizacional procura garantir o uso, qualidade, entendimento e verificação da informação. Isso pode ser conseguido pela aplicação de um conjunto de características a um objeto (informação, processo ou sistema). Uma organização transparente se torna mais competitiva por ser confiável, cumpre exigências regulatórias, por exemplo a Lei de Acesso a Informação, e permite o diálogo com seus usuários (sociedade ou clientes). Com o objetivo de ajudar a implementação da transparência existe o Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional, que é dividido em cinco níveis de maturidade:

- Nível 1 – Opaco: a organização disponibiliza as informações de forma não sistemática ao ambiente externo.

- Nível 2 – Divulgado: a organização disponibiliza e fornece acesso à informação ao ambiente externo.
- Nível 3 – Compreendido: a organização disponibiliza e fornece acesso à informação ao ambiente externo com qualidade e entendimento.
- Nível 4 – Confiável: a organização permite a auditoria pelo ambiente externo das informações disponibilizadas.
- Nível 5 – Controlado: a organização permite o controle social de suas informações pelo meio externo.

O Nível 1 serve para classificar toda e qualquer organização que não tenha o conjunto mínimo de características de transparência para ser caracterizada no Nível 2 – Divulgada.

Com exceção do Nível 1, cada Nível de Maturidade possui um ou mais objetivos, é composto por características. Cada característica é implementada através de uma ou mais práticas e cada prática pode gerar um ou mais produtos. O Modelo de Maturidade em Transparência organizacional pode ser aplicado a um ou mais tipos de objetos na organização. Para ilustrar, tem-se a Característica Rastreabilidade: capacidade de seguir o desenvolvimento de uma ação ou construção de uma informação, suas mudanças e justificativas. Prática: identificar a fonte e o responsável pela informação. Descrição: informar a fonte da informação que está sendo divulgada/disponibilizada. Produto de trabalho: informação com a sua fonte.

#### **4 – Visão Geral do processo de Avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional**

Para possibilitar que as organizações iniciem um programa de melhoria, diagnostiquem sua situação atual, e definam seus pontos fortes e oportunidades de melhorias, foi desenvolvido o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. O método é composto por cinco processos e está apresentado na Figura 37.

O processo **Coletar Informações sobre a Organização** tem como objetivo obter informações que forneçam uma visão global da organização. O processo **Preparar Avaliação** tem como objetivo organizar as informações e orientar as pessoas para possibilitar a realização da avaliação. O processo **Realizar Avaliação** tem como objetivo realizar a coleta de evidências e gerar relatório com o resultado da avaliação. O processo **Realizar Auditoria de Avaliação** tem como objetivo verificar se a avaliação foi

executada de acordo com o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. O processo **Documentar Resultado da Avaliação** tem como objetivo documentar os resultados da avaliação.

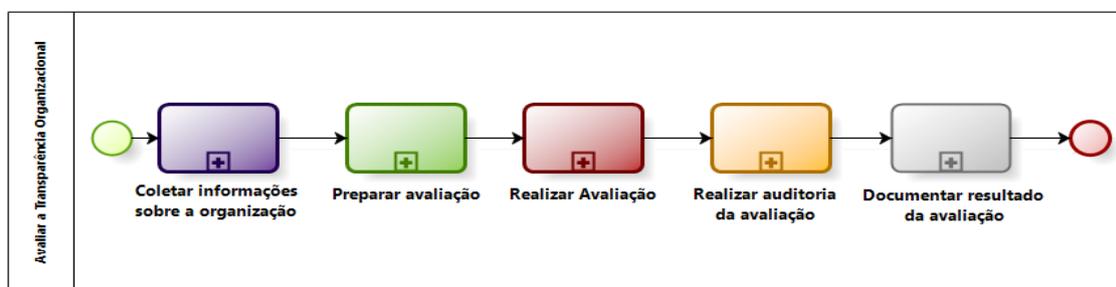


Figura 37 - Processo de Avaliação de Transparência Organizacional

#### 4.1 – Realizando a Avaliação

Na realização da avaliação são coletadas evidências das implementações das práticas por meio de entrevistas aos participantes da organização e apresentação de documentos que comprovem as afirmações dos entrevistados. Essas informações são inseridas na Planilha de Evidências (Figura 38).

PUBLICIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.										
P1. Definir a política de sigilo da organização: As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da informação).										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Política de sigilo da organização.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização possui uma política de sigilo adequada? (ii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iii) a política foi aprovada pela alta direção? Observação: Podem haver casos aonde não seja necessária a criação de uma política de sigilo da organização.										
					As evidências demonstram que práticas são realizadas de modo imaturo e desorganizado. Não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fracos.					
								<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diretos: são o objetivo de uma prática, ou seja, o produto de trabalho.</li> <li>• Indiretos: São a consequência da realização da prática ou que comprovem sua implementação, mas não são o produto de trabalho.</li> <li>• Afirmações: são obtidas em entrevistas e/ou apresentações e confirmam a implementação da prática.</li> </ul>		

Figura 38 - Planilha de Evidências – Publicidade

Para cada evidência inserida, é selecionada a pontuação que melhor expresse o atendimento da prática. Independentemente da pontuação selecionada, deve ser escrita a justificativa dessa pontuação. Se a porcentagem de atendimento for Atende, não é necessário escrever o problema e a sugestão para melhoria. Se a porcentagem de atendimento for diferente de Atende, é necessário escrever qual o problema e uma

sugestão de melhoria. Para a Unidade Organizacional receber o Selo de Transparência no nível solicitado, é necessário que todas as práticas de todas as características tenham sido pontuadas com Atende. O Selo tem validade de 3 anos, depois desse período a organização pode solicitar nova avaliação para manter o nível ou avaliação para outro nível. Se qualquer característica tiver sido pontuada com qualquer pontuação diferente de Atende, ela não está apta a ganhar o selo e deve aguardar, no mínimo, 4 meses para solicitar nova avaliação, tempo que se crê ser suficiente para a organização avaliada implementar as recomendações contidas no Relatório de Melhorias.

Para garantir que avaliação foi executada de acordo com o Método de Avaliação da Maturidade em Transparência Organizacional realiza-se uma auditoria.

## **5 – Processo de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional e a Unidade Organizacional**

O processo **Coletar Informações sobre a Organização** tem como objetivo obter informações que forneçam uma visão global da organização. Durante essa etapa da avaliação o patrocinador recebe instruções sobre o processo de avaliação e entrega-se os documentos Manual de Instrução do Patrocinador e Identificação do Perfil da Organização.

O documento Identificação do Perfil da Organização deve ser preenchido e entregue em no máximo 5 dias corridos. O documento é auto explicativo, mas qualquer dúvida sobre o preenchimento pode ser sanada com o avaliador líder. Junto com este documento, o patrocinador deve enviar a documentação da organização (regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir).

O processo **Preparar Avaliação** tem como objetivo organizar as informações e orientar as pessoas para possibilitar a realização da avaliação. Nessa etapa, o avaliador interage com coordenador local da avaliação para obter informações da organização.

O plano de avaliação depois de desenvolvido é submetido ao patrocinador para aprovação. Se o patrocinador tiver alguma observação, comentário ou sugestão sobre algo contido no Plano de Avaliação, ele é revisado e reenviado ao patrocinador. Se for aprovado, o documento deve ser assinado pelo patrocinador e devolvido no prazo máximo de 5 dias corridos ao avaliador líder por e-mail.

Nessa etapa, o avaliador líder verifica a necessidade de adaptar os instrumentos de avaliação ao perfil da unidade organizacional e treina os participantes da organização para a avaliação.

O processo **Realizar Avaliação** tem como objetivo realizar a coleta de evidências e gerar o relatório com o resultado da avaliação. Nesta fase, é realizada a reunião de abertura, oficializando o início da avaliação. Durante a reunião, o patrocinador deve falar sobre o motivo da realização da avaliação, de sua importância para a organização e do que se espera dos colaboradores. Deverão estar presentes nessa reunião, pelo menos, o patrocinador, o coordenador local da avaliação, a equipe de avaliação e os participantes de unidade organizacional. Ao término da reunião, é assinado o acordo de confidencialidade pelo patrocinador (representando toda a organização), avaliador líder e avaliadores. Logo depois, os avaliadores, coletam e verificam as evidências, e pontuam a implementação das práticas. Posteriormente, realiza-se reunião entre os avaliadores para deliberar sobre a implementação das práticas e define-se o nível de maturidade da unidade organizacional. O avaliador líder elabora o relatório da avaliação, o relatório de melhorias e apresenta o resultado da avaliação para a organização, pelo menos, o patrocinador, o coordenador local da avaliação, a equipe de avaliação e os membros da organização devem estar presentes. Depois, o avaliador líder organiza a documentação da avaliação e envia para auditoria.

Nessa fase, é necessário o apoio do patrocinador com o objetivo de garantir a disponibilização dos recursos materiais e humanos solicitados no plano de avaliação, e motivar o comprometimento dos participantes da unidade organizacional.

O processo **Realizar Auditoria de Avaliação** tem como objetivo verificar se a avaliação foi executada de acordo com o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. Nessa fase não existe interação com a unidade organizacional.

O processo **Documentar os Resultados** tem como objetivo documentar os resultados da avaliação. O avaliador líder registra a experiência obtida com a avaliação e arquiva todos os documentos na organização avaliadora. Depois o avaliador líder registra o resultado na avaliação no Portal da Transparência Organizacional e entrega documentos da avaliação para o patrocinador. O processo se encerra com a entrega dos documentos.

## **6 – Conclusão**

Nesse documento foi apresentado resumidamente o método de avaliação para orientação do patrocinador e para ajudar a unidade organizacional a se organizar. A partir de agora é necessário:

- Preencher o documento Identificação do Perfil de Organização.

- Separar a documentação da organização (regulamentos legais, normas e políticas que a organização tem que cumprir).
- Indicar o coordenador local da avaliação.
- Indicar os participantes da organização que serão entrevistados.
- Prover os recursos (materiais e humanos) necessários.

# Plano de Avaliação

---

De Maturidade em Transparência

Organizacional

<b>Nível Avaliado</b>	<b>Data de Início Data de Término</b>	<b>Nome do Avaliador Líder</b>	<b>E-mail do Avaliador Líder</b>
<Informar o nível>	DD/MM/AAAA DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<e-mail>

### 1 – Informação da Avaliação

Nome de Organização:

- <Nome da organização>

Área de atuação:

- <Informar a área de atuação>

Endereço:

- <Endereço, Nº, Complemento, Bairro, CEP, Cidade e UF>

Coordenador local da avaliação:

- <Nome completo, e-mail e função>

Objeto da avaliação:

- <Descrever o objeto – sistema/processo/informação – onde foi aplicada a  
Transparência Organizacional>

### 2 – Objetivo

<Descrever o objetivo da avaliação>

### 3 – Escopo da avaliação

<Descrever o escopo da avaliação>

### 4 – Estrutura da unidade organizacional

<Apresentar o organograma e indicar quais unidades organizacionais estarão envolvidas na avaliação - ver documento Identificação do Perfil da Organização>

### 5 - Plano de coleta de dados

<Descrever a estratégia de coleta de dados, identificar os participantes que serão entrevistados e informar o tempo necessário para a execução da coleta de dados – essas informações influenciará o cronograma>

<b>Informações</b>	<b>Estratégia de coleta</b>	<b>Quem</b>	<b>Restrições</b>	<b>Responsável pela coleta</b>
<Quais informações serão coletadas >	<Como as informações serão coletados – entrevistas, apresentação, análise documental*>	<Informar quem preverá as informações>	<Informar o que pode afetar a avaliação, exemplo tempo de coleta>	<Informar o nome do avaliador>

\* Entrevista obtenção de dados por meio de perguntas. Análise documental obtenção de dados por meio da análise de diversos tipos de documentos. Apresentação obtenção de dados por meio de apresentação de informações.

## 6 – Recursos necessários

<Listar os recursos necessários para a realização da avaliação. Lembrando que os recursos humanos foram definidos anteriormente>

Avaliadores:

- <Nome completo, e-mail e função>

Participantes da organização:

- <Nome completo, e-mail e função>

Recursos material (equipamento e instalações):

- <Listar os recursos, quando necessário informar a configuração>

## 7 – Plano de comunicação

< Descreva as de informações do processo de avaliação em Transparência Organizacional, como ele é disseminado, de quem receberá a informação e a frequência da distribuição. No plano devem constar, pelo menos, o patrocinador, o coordenador local da avaliação, o coordenador do grupo de auditores e os participantes da organização>

<b>Nome</b>	<b>E-mail</b>	<b>Forma de distribuição</b>	<b>Frequência</b>	<b>Informação</b>
<Nome da parte interessada>	<Endereço de e-mail>	<Exemplo, e-mail, reuniões, aviso em página web>	<Informar de quanto em quanto tempo as informações serão enviadas>	<Descrever a informação que será comunicada>

## 8 – Plano de gerenciamento de Riscos

<Identificar, analisar e monitorar os riscos que podem afetar negativamente o desempenho da avaliação>

Vulnerabilidades	Ameaças	Grau da ameaça	Probabilidade	Risco	Tratamento do risco
<Descrever a vulnerabilidade>	<Descrever a ameaça associada a vulnerabilidade>	*	*	#	<Descrever como diminuir o risco>

\* pontuar de 1 a 10, sendo 1 para indicar ameaça/probabilidade pequeno e 10 para indicar uma ameaça/probabilidade grande.

# Multiplicar o Grau da ameaça pela Probabilidade.

## 9 – Cronograma

<O cronograma deve levar em conta o plano de coleta de dados e os recursos humanos>

Atividade	Data/Dias
Treinamento dos participantes da organização	<Informar a data prevista>
Reunião de abertura	<Informar a data prevista>
Coleta de evidências	<Informar o número de dias estimado para a realização da atividade>
Pontuação das evidências	<Informar o número de dias estimado para a realização da atividade>
Elaborar relatório de avaliação	<Informar o número de dias estimado para a realização da atividade>
Apresentar resultados	<Informar a data prevista>
Solicitar avaliação da execução da avaliação	<Informar a data prevista>
Reunião de encerramento	<Informar a data prevista>
Registrar lições aprendidas	<Informar o número de dias estimado para a realização da atividade>
Arquivar documentação	<Informar a data prevista>
Registrar o resultado	<Informar a data prevista>
Reunião de consenso	<Informar a data prevista>

<Local>, <XX> de <Mês> de <Ano>

Assinatura do Patrocinador: \_\_\_\_\_

j) Registro de Lições Aprendidas

**Registro de Lições Aprendidas**

<b>Informações da Avaliação</b>			
<b>Unidade Organizacional</b>	<b>Data de Início Data de Término</b>	<b>Nome do Avaliador Líder</b>	<b>E-mail do Avaliador Líder</b>
<Nome da UO>	DD/MM/AAAA DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<E-mail>

**1 – Fatores que fizeram diferença positiva para o sucesso da avaliação:**

<b>Prática</b>	<b>Fatores</b>
<Nome da atividade>	

**2 – Problemas ou fatos que dificultaram a avaliação:**

<b>Prática</b>	<b>Problemas</b>
<Nome da atividade>	

**3 – Recomendações ou Sugestões:**

<Escrever o que achar pertinente sobre o método de avaliação – atividade do processo, documentos utilizados e relacionamento com a organização>

k) Relatório de Auditoria

# Relatório de Auditoria

---

## De Maturidade em Transparência Organizacional

<b>Informações da Auditoria</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome do Auditor</b>	<b>E-mail do Auditor</b>	
DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<E-mail>	
<b>Informações da Avaliação</b>			
<b>Unidade Organizacional</b>	<b>Data de Início Data de Término</b>	<b>Nome do Avaliador Líder</b>	<b>E-mail do Avaliador Líder</b>
<Nome da UO>	DD/MM/AAAA DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<E-mail>

Examinou-se a avaliação da Transparência Organizacional ocorrida na <nome da unidade organizacional> com o objetivo de verificar se a avaliação foi conduzida de acordo com o processo de avaliação da Transparência Organizacional.

**1 – Os documentos Avaliados foram:**

- a. Identificação do Perfil da Organização
- b. Plano de Avaliação
- c. Relatório de Avaliação

**2 – Problemas encontrados:**

- a. <Listar os problemas encontrados>

**3 – Ajustes necessários:**

- a. <Listar os ajustes solicitados>

**O resultado da auditoria é <Aprovado, Aprovado com ressalva ou Reprovado>**

# Relatório de Avaliação

---

## De Maturidade em Transparência Organizacional

<b>Informações da Avaliação</b>		
Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
DD/MM/AAAA DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<E-mail>
<b>Informações da Organização</b>		
Unidade Organizacional	Nome do Patrocinador	E-mail do Patrocinador
<Nome da UO>	<Nome completo>	<E-mail>

#### APRESENTAÇÃO:

<Descrever o objetivo da avaliação > <Qualquer outra informação necessária para contextualizar a avaliação>

#### ESCOPO:

<Descrever o escopo da avaliação>

#### IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE:

- <Nome e e-mail do avaliador líder>
- <Nome e e-mail dos outros membros da equipe>

#### RESULTADO DA AVALIAÇÃO

<Informar qual a estratégia de coleta de evidências>

<b>Característica de Transparência</b>	<b>Práticas</b>	<b>Pontuação das Práticas</b>	<b>Justificativa</b>
PUBLICIDADE	P1. Definir a política de sigilo da organização		
	P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo com base em critérios		
	P3. Divulgar informações		
DISPONIBILIDADE			

	P1. Manter mecanismos que garantam a disponibilidade das informações de acordo com a política de sigilo		
	P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação		
	P3. Estabelecer canais de atendimento		
	P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso a informação		
	P5. Estabelecer mecanismos de Auxilio a busca de informações		
PORTABILIDADE	P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos. Conforme adequado		
	P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação		
	P3. Permitir o acesso às informações nos formatos definidos, incluindo os formatos abertos		
OPERABILIDADE	P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização		
	P2. I Prover os requisitos básicos de operação da organização		
	P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade		
	P4. Implementar os padrões de interoperabilidade		
CLAREZA	P1. Definir a norma de escrita adequada ao público alvo		
	P2.Registrar a periodicidade de atualização da Informação		
ATUALIDADE	P1. Identificar período de geração e publicação da informação		

	P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação		
INTEGRIDADE	P1. Identificar as fontes das informações		
	P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização		
DETALHAMENTO	P1. Definir a estrutura utilizada para descrever as informações		
	P2. Divulgar a estrutura utilizada para descrever as informações		
VERIFICABILIDADE	P1. Explicitar as regras do negócio		
	P2. Relacionar as regras do negócio as informações apresentadas		
RASTREABILIDADE	P1: Identificar a fonte e o responsável pela informação		

**PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO:**

<Resumo dos pontos fortes, fracos e sugestões de melhorias>

**CONCLUSÃO:**

<Descrever o resultado da avaliação. Se a organização obteve o Selo de Transparência informar o prazo de validade>

m) Relatório de Melhorias

# Relatório de Melhorias

---

De Maturidade em Transparência Organizacional

Informações da Avaliação			
Unidade Organizacional	Data de Inicio Data de Termino	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
<Nome da UO>	DD/MM/AAAA DD/MM/AAAA	<Nome completo>	<E-mail>

CARACTERÍSTICA <NOME>			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PROBLEMAS	SUGESTÃO PARA MELHORIAS
<Informar a prática>	<Informar o produto de trabalho apresentado pela UO>	<Escrever os problemas encontrados>	<Escrever sugestões para melhoria>

r) Planilha de Evidências

<b>INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA PLANILHA</b>
Coluna B "Evidência" - O avaliador deverá inserir as evidencias da execução da prática.
Coluna C "Fonte da Evidencia" - O avaliador deverá informar onde a fonte de evidência é originada.
Coluna D, E, F e G "Pontuação da Prática" - O avaliador deverá preencher com um X a coluna mais adequada para pontuar a prática para cada evicendência.
Coluna H "Justificativa" - O avaliador deverá justificar a pontuação da prática.
Coluna I "Problemas" - O avaliador deverá informar pelo menos um problema que não permitiu a organização ser pontuada com "Atende".
Coluna J "Sugestão" - O avaliador deverá informar pelo menos uma sugestão de melhoria para cada prática que não foi pontuada com "Atende".
Os nomes dos produtos ou documentos podem ser trocados por nomes utilizados pela organização.
A aba Pontuação de ser preenchida com o resultada da pontuação de cada prática
<b>INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO ABA PONTUAÇÃO</b>
Coluna B,C D, E e F "Pontuação da Prática" - O avaliador deverá preencher com um X a coluna mais adequada para pontuar a prática.
Coluna G "Justificativa" - O avaliador deverá justificar a pontuação da prática.
Coluna H "Produto de Trabalho" - O avaliador deverá informar o produto de trabalho ou evidência diretra que comprove a implementação da prática.
Coluna I "Sugestão" - O avaliador deverá informar pelo menos uma sugestão de melhoria para cada prática que não foi pontuada com "Atende".
Os nomes dos produtos ou documentos podem ser trocados por nomes utilizados pela organização.

**PUBLICIDADE**

**O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.**

**P1. Definir a política de sigilo da organização:** As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da informação).

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Política de sigilo da organização.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i)A organização possui uma política de sigilo adequada? (ii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iii) a política foi aprovada pela alta direção? Observação: Podem haver casos aonde não seja necessária a criação de uma política de sigilo da organização.										

As evidências demonstram que práticas são realizadas de modo imaturo e desorganizado. Não existem indicadores diretos. Existem indicadores indiretos ou afirmações que comprovem a prática. Foi encontrado um ou mais pontos fracos.

- Diretos: são o objetivo de uma prática, ou seja, o produto de trabalho.
- Indiretos: São a consequência da realização da prática ou que comprovem sua implementação, mas não são o produto de trabalho.
- Afirmações: são obtidas em entrevistas e/ou apresentações e confirmam a implementação da prática.

**P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo:** A organização apoiada na política de sigilo da informação, deve determinar que grupos de pessoas podem acessar quais tipos de classificação da informação, essa classificação deve ser baseada em critérios definidos pela própria organização.

O Que Verificar	Evidência  Produto de Trabalho: Informações classificadas segundo a política de sigilo.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i)A organização possui classificação de graus de sigilo? (ii) a organização definiu critérios para classificar o grau de sigilo? (iii) a organização classifica suas informações de acordo com seu grau de sigilo? (iv) os graus de sigilo usados estão em conformidade com a Política?										

**P3. Divulgar informações:** Definir os locais e os canais de comunicação das informações que devem ser divulgadas pela organização.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista de locais para comunicação e Lista de meios de comunicação.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização definiu os locais (lugar físico) de divulgação das suas informações? (ii) a organização possui relação de seus locais (lugar físico) de divulgação? Por exemplo: As informações XYZ encontram-se no Mural de Informação ABC ou no site ABC.com										
(i) A organização definiu os canais de divulgação (meio digital ou físico) das suas informações? (ii) a organização possui relação dos seus canais de divulgação? Por exemplo: Foram definidos como canal telefone, Web, CD.										

P1. Prática: Garantir a existência de mecanismos que disponibilizem informações de acordo com a política de sigilo: Manter mecanismos que garantam a disponibilidade das informações existentes levando em consideração a política de sigilo criada pela organização.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Política de Disponibilidade de Informações e Sistemas de informação disponíveis.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(ii) a organização possui uma política para disponibilização de informação (política de sigilo)? (iii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iv) a política foi aprovada pela alta direção? (v) na política consta os locais disponibilização da informação e os canais de atendimento disponíveis?										
(i) Que mecanismos a organização usa para garantir a disponibilidade das informações? Observação: Um Sistema de informação pode ser automatizado (denominado como Sistema de Informação Computadorizado), ou manual, que abrange pessoas, máquinas, e/ou métodos organizados para coletar, processar, transmitir e disseminar dados que representam informação (Wikipédia).										

P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso à informação: Possibilitar o acesso à informação através de outro mecanismo caso a forma de acesso principal à informação não puder ser utilizada.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista de mecanismos de contingência por grupo de informação.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização possibilita o acesso à informação através de outro mecanismo caso a forma de acesso principal à informação não puder ser utilizada? (ii) a organização possui uma lista de mecanismos de contingência? (iii) esses mecanismos foram definidos em sua política?										
P5. Estabelecer mecanismos de busca de informações: Estabelecer mecanismos que facilitem o usuário a encontrar a informação que deseja.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Critérios de indexação, Taxonomia, Buscador e Índice de referência.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização possui mecanismos que facilitem o usuário a encontrar a informação que deseja? (ii) a organização possui algum procedimento para localização de informação? (iii) esses mecanismos foram definidos em sua política?										

**P6. Descrever os processos de atendimento:** Descrever o passo a passo de como ocorrerá o atendimento ao cidadão quando este solicitar acesso a alguma informação.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Definição dos Processos de atendimento, Fluxograma das atividades de atendimento.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização disponibiliza a descrição (o passo a passo) do processo de atendimento ao usuário? (ii) em que locais as informações são disponibilizadas?										

**PORTABILIDADE**

**O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por permitir que sejam acessadas em diferentes formatos.**

**P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos:** Disponibilizar a informação em mais de um formato.

O Que Verificar	Evidência Produto de trabalho: Informação disponível em diferentes formatos.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização disponibiliza a informação em diferentes formatos? Exemplo: Word, Excel, open office, HTML, impresso, CDs, VHS, braile, csv.										

**P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação:** Permitir o acesso às informações em mais de um canal de comunicação.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Conjunto de informações disponibilizadas por cada canal de comunicação.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização permite o acesso às informações em mais de um canal de comunicação? (ii) quais informações são apresentadas em mais de um canal? Observação: Verificar quais canais foram citados na característica Disponibilidade. Exemplo: Web, Telefone. CD.										

**P3. Disponibilizar as informações em formatos abertos:** Disponibilizar as informações seguindo as diretrizes governamentais dos dados abertos.

O Que Verificar	Evidência Produto de trabalho: Lista de formatos abertos utilizados. Conjunto de informações disponibilizadas em cada formato	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização disponibiliza as informações em formatos abertos? (ii) quais informações a organização disponibiliza em cada formato aberto utilizado? Exemplo de formatos abertos: latex, txt, html, XML, rtf, rdf.										

OPERABILIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização prontas para uso.										
P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização: Definir quais os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista de requisitos básicos de operação.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização possui lista com quais os softwares, hardwares, informações e infraestrutura necessárias para a operação da organização?										
P2. Implementar os requisitos básicos de operação da organização: Disponibilizar os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Requisitos básicos de operação disponibilizados e em funcionamento.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) Os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização estão disponíveis? (ii) os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização estão funcionando?										

**P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade:** Definir quais são os Padrões de Interoperabilidade de informação da organização.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Política de Interoperabilidade da Empresa.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização possui uma política de interoperabilidade? (ii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iii) a política foi aprovada pela alta direção? Por exemplo: fazer uso do e-PING Observação: Interoperabilidade é a possibilidade dos softwares, hardwares, infraestrutura e informações poderem se comunicar com outros softwares, hardwares da organização ou fora dela.										

**P4. Implementar os padrões de interoperabilidade:** Disponibilizar as informações seguindo os princípios dos Padrões de Interoperabilidade da organização.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista de informações interoperáveis indicando os padrões utilizados.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização disponibiliza as informações seguindo sua política de interoperabilidade? (ii) a organização possui lista de informações indicando os padrões utilizados? Exemplos de formatos interoperáveis são o xml, html, rtf, odt, json, gif, jpeg, mp4, zip										

**CLAREZA**

**O objetivo da característica é tornar as normas de apresentação sejam orientadas ao público.**

**P1. Definir a norma de escrita:** Definir regras de apresentação de informação para publicações de acordo com o público alvo.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Definição do público alvo e seu perfil e normas de escrita da organização.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização possui uma definição do seu público alvo? (ii) a organização possui a definição do perfil de seu público alvo? (iii) a organização possui normas de escrita por público alvo?										

**P2. Implementar as normas de escritas nas informações da organização:** Colocar as informações da organização de acordo com as normas de apresentação definidas.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Informações utilizando as normas de escrita da organização.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) As informações da organização estão de acordo com a norma de escrita definida?										

**ATUALIDADE**

**O objetivo da característica é fazer com que o período de divulgação das informações da organização seja divulgado.  
O objetivo da característica é fazer com que periodicidade de atualização das informações da organização seja divulgada.**

**P1. Identificar período de geração e publicação da informação:** informar a data e hora de geração e publicação das informações.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Informação com sua data e hora de geração atualizada.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização informa a data e hora da publicação da informação? (ii) quais informações possuem datas e hora da publicação?										

**P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação:** Informar o período (hora/dia/mês/ano) em que a informação é atualizada.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Registro do período de geração da informação.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização informa o período (hora/dia/mês/ano) em que a informação é atualizada?										

INTEGRIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização íntegras (no sentido de não faltar nenhuma parte).										
P1. Definir as fontes das informações: Identificar as fontes das informações disponíveis para acesso.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista das informações com sua fonte de informação.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização identifica as fontes de informação que estão disponíveis para acesso? Observação: Fonte de informação é o local de onde a informação foi retirada										
P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização: Definir que informações descrevem e caracterizam uma informação.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista de meta-informações.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização define a descrição ou conjunto de características de uma informação?										

DETALHAMENTO										
O objetivo da característica é fazer com que a estrutura de descrição das informações da organização esteja divulgada.										
P1. Definir a estrutura utilizada na organização das informações: Documentar em detalhes os formatos e estruturas de organização da informação.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Modelo conceitual e Dicionário de dados.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização documenta em detalhes os formatos e estruturas de organização da informação? (ii) a organização possui Modelo conceitual ou Dicionário de dados?										
P2. Divulgar o modelo conceitual da informação: Dar publicidade ao conteúdo do registro documental da estrutura de formatos utilizados na divulgação dos itens de informação.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Modelo conceitual publicado no sitio internet e/ou outros meios de comunicação com o publico.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização divulga o conteúdo do registro documental da estrutura de formatos utilizados na divulgação dos itens de informação? (ii) a organização publica os formatos utilizados na divulgação de informações? (iii) onde essas informações são publicadas?										

**VERIFICABILIDADE**

**O objetivo da característica que as regras que norteiam a geração das informações sejam divulgadas.**

**P1. Explicitar as regras do negócio:** Identificar e tornar públicas as regras que norteiam e regem a organização.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista com as regras de negócio da organização.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização tem conhecimento das regras que a norteiam e regem? (ii) a organização divulga essas regras? (iii) em quais locais essas regras são publicadas? Observação: Regras do Negócio são declarações sobre a forma da empresa fazer negócio. Definem como o seu negócio funciona										

**P2. Relacionar as regras do negócio com as informações apresentadas:** Identificar a relação das regras de negócio com as informações apresentadas.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista com o relacionamento entre as informações e as regras de negócio.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
A organização identifica a relação das regras de negócio com as informações apresentadas?										

**RASTREABILIDADE**

**O objetivo da característica é fazer com que a fonte da informação ou o responsável pela informação sejam divulgados.**

**P1. Identificar a fonte e o responsável pela informação:** Informar a fonte da informação que está sendo divulgada/disponibilizada.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Informação com sua fonte	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende			
(i) A organização informa a fonte da informação que está sendo divulgada / disponibilizada? (ii) A organização informa o responsável pela informação que está sendo divulgada / disponibilizada?										

PUBLICIDADE O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Definir a política de sigilo da organização:</b> As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da									
<b>P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo:</b> A organização apoiada na política de sigilo da informação, deve determinar que grupos de pessoas podem acessar quais tipos de classificação da informação, essa classificação deve ser baseada em critérios definidos pela própria organização.									
<b>P3. Divulgar informações:</b> Definir os locais e os canais de comunicação das informações que devem ser divulgadas ela organização.									

DISPONIBILIDADE objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por permitindo o acesso quando	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Garantir a existência de mecanismos que disponibilizem informações de acordo com a política de sigilo:</b> Manter mecanismos que garantam a disponibilidade das informações existentes levando em consideração a política de sigilo criada pela organização.									
<b>P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação:</b> Apresentar as informações nos locais e canais de divulgação definidos pela organização.									
<b>P3. Estabelecer canais de atendimento:</b> Estabelecer as formas de atendimento dos usuários com a organização. Os canais de atendimento devem atender as Pessoas com Necessidades Especiais(PNE).									
<b>P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso à informação:</b> Possibilitar o acesso à informação através de outro mecanismo caso a forma de acesso principal à informação não puder ser utilizada.									
<b>P5. Estabelecer mecanismos de busca de informações:</b> Estabelecer mecanismos que facilitem o usuário a encontrar a informação que deseja.									
<b>P6. Descrever os processos de atendimento:</b> Descrever o passo a passo de como ocorrerá o atendimento ao cidadão quando este solicitar acesso a alguma informação.									

<b>PORTABILIDADE</b> <b>O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por permitir que sejam acessadas em</b>	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos:</b> Disponibilizar a informação em mais de um formato.									
<b>P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação:</b> Permitir o acesso às informações em mais de um canal de comunicação.									
<b>P3. Disponibilizar as informações em formatos abertos:</b> Disponibilizar as informações seguindo as diretrizes governamentais dos dados abertos.									

<b>OPERABILIDADE</b> <b>O objetivo da característica é tornar as informações da organização prontas para uso.</b>	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização:</b> Definir quais os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização.									
<b>P2. Implementar os requisitos básicos de operação da organização:</b> Disponibilizar os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização.									
<b>P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade:</b> Definir quais são os Padrões de Interoperabilidade de informação da organização.									
<b>P4. Implementar os padrões de interoperabilidade:</b> Disponibilizar as informações seguindo os princípios dos Padrões de Interoperabilidade da organização.									

<b>CLAREZA</b> <b>O objetivo da característica é tornar as normas de apresentação sejam orientadas ao público.</b>	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Definir a norma de escrita:</b> Definir regras de apresentação de informação para publicações de acordo com o público alvo.									
<b>P2. Implementar as normas de escritas nas informações da organização:</b> Colocar as informações da organização de acordo com as normas de apresentação definidas.									
<b>ATUALIDADE</b> <b>O objetivo da característica é fazer com que o período de divulgação das informações da organização seja</b>	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Identificar período de geração e publicação da informação:</b> informar a data e hora de geração e publicação das informações.									
<b>P2. Registrar a periodicidade de geração da Informação:</b> Informar o período (hora/dia/mês/ano) em que a informação é atualizada.									

<b>INTEGRIDADE</b> O objetivo da característica é tornar as informações da organização íntegras (no sentido de não faltar nenhuma)	<b>Pontuação da Prática</b>					<b>Produto de Trabalho</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Problemas</b>	<b>Sugestão</b>
	<b>Não atende</b>	<b>Atende fracamente</b>	<b>Atende parcialmente</b>	<b>Atende medianamente</b>	<b>Atende</b>				
<b>P1. Definir as fontes das informações:</b> Identificar as fontes das informações disponíveis para acesso.									
<b>P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização:</b> Definir que informações descrevem e caracterizam uma informação.									
<b>P3. Relacionar a fonte com a meta-informação:</b> Realizar o relacionamento da fonte das informações com sua meta-informação.									
<b>DETALHAMENTO</b> O objetivo da característica é fazer com que a estrutura de descrição das informações da organização esteja	<b>Pontuação da Prática</b>					<b>Produto de Trabalho</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Problemas</b>	<b>Sugestão</b>
	<b>Não atende</b>	<b>Atende fracamente</b>	<b>Atende parcialmente</b>	<b>Atende medianamente</b>	<b>Atende</b>				
<b>P1. Definir a estrutura utilizada na organização das informações:</b> Documentar em detalhes os formatos e estruturas de organização da informação.									
<b>P2. Divulgar o modelo conceitual da informação:</b> Dar publicidade ao conteúdo do registro documental da estrutura de formatos utilizados na divulgação dos itens de informação.									

<b>VERIFICABILIDADE</b> <b>O objetivo da característica que as regras que norteiam a geração das informações sejam divulgadas.</b>	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Explicitar as regras do negócio:</b> Identificar e tornar públicas as regras que norteiam e regem a organização.									
<b>P2. Relacionar as regras do negócio com as informações apresentadas:</b> Identificar a relação das regras de negócio com as informações apresentadas.									
<b>RASTREABILIDADE</b> <b>O objetivo da característica é fazer com que a fonte da informação ou o responsável pela informação sejam</b>	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Não atende	Atende fracamente	Atende parcialmente	Atende medianamente	Atende				
<b>P1. Identificar a fonte e o responsável pela informação:</b> Informar a fonte da informação que está sendo divulgada/disponibilizada.									

## Apêndice III – Questionário de Avaliação do Método

### Questionários de Avaliação do Método para Avaliador

\*Obrigatório

1. Qual foi seu papel durante a avaliação? \* Marcar apenas uma oval.

- Avaliador Líder
- Avaliador
- Auditor

2. Surgiram dúvidas durante a execução do método de avaliação? \*  
Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

3. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

4. Surgiram dúvidas no uso dos documentos padrões (*templates*)? \*  
Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....

6 Sentiu falta de algum mecanismo durante a execução do método de avaliação? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

7. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Surgiu alguma dúvida em relação à descrição das atividades do processo de execução do método de avaliação? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

9. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Faltou algum detalhe no processo de execução do método de avaliação? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....

12 Foi preciso executar alguma atividade não existente no processo de execução do método de avaliação, para conseguir obter o artefato indicado? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

13. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....

14. Os produtos de trabalho identificados no escopo da avaliação permitem verificar a execução das práticas? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

15. Se não, por quê? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

16. Surgiram dúvidas durante a pontuação das práticas? \* Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

17. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....

18 As regras de pontuação das práticas foram de fácil compreensão? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

19. Se não, quais foram as dificuldades? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....

20. Faltou alguma orientação nas regras de pontuação? \* Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

21. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

22. As regras de pontuação levaram a um resultado consistente com o cenário atual da organização em relação à Transparência Organizacional? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

23. Se não foi, por quê? Quais são as falhas percebidas do método? O que pode ser melhorado? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

24 Comentários

Se desejar adicione seus comentários

.....

.....

.....

.....

.....

# Questionários de Avaliação do Método para Participantes da UO

\*Obrigatório

1. Surgiram dúvidas durante a execução do método de avaliação? \* Marcar apenas uma oval.

Sim  
 Não

2. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Surgiram dúvidas no uso dos documentos padrões (*templates*)? \* Marcar apenas uma oval.

Sim  
 Não

4. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Surgiu alguma dúvida em relação à descrição das atividades do processo de execução do método de avaliação? \* Marcar apenas uma oval.

Sim  
 Não

6 Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. O treinamento foi adequado para auxiliar a organização no entendimento do método? O conteúdo do material de apoio está adequado? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

8. Se não, porque? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. As características, as práticas, os produtos de trabalho e os objetivos estão claramente definidos? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

10. Se não, porque? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11. Faltou algum detalhe no processo de execução do método de avaliação? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

12. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

13. O treinamento foi adequado para auxiliar a organização no entendimento das práticas? O material de apoio explica claramente as práticas? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. Se não, porque? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

15. **As práticas estão bem definidas?** \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

16. Se não, o que faltou? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

17. O treinamento foi adequado para auxiliar a organização na identificação dos produtos de trabalho? O material de apoio deixa claro como identificar o produto de trabalho? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

18 Se não, o que faltou? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

19. Com o treinamento foi possível identificar os produtos de trabalhos gerados pelas práticas? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

20. Se não, quais foram as dificuldades? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

21. As regras de pontuação levaram a um resultado consistente com o cenário atual da organização em relação à Transparência Organizacional? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

22. Se não foi, por quê? Quais são as falhas percebidas do método? O que pode ser melhorado? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 23 Comentários

Se desejar adicione seus comentários



## Questionários de Avaliação do Método para Patrocinador

\*Obrigatório

1. Surgiram dúvidas no uso dos documentos padrões (*templates*)? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

2. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. O treinamento foi adequado para auxiliar a organização no entendimento do método? O conteúdo do material de apoio está adequado? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

4. Se não, porque? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

5. As características, as práticas, os produtos de trabalho e os objetivos estão claramente definidos? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

6 Se não, porque? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

7. Faltou algum detalhe no processo de execução do método de avaliação? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

8. Se sim, quais? \*

Se sua resposta foi NÃO preencher com N o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

9. O treinamento foi adequado para auxiliar a organização no entendimento das práticas? O material de apoio explica claramente as práticas? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

10. Se não, porque? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

11. **As práticas estão bem definidas?** \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

12 Se não, o que faltou? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

13. O treinamento foi adequado para auxiliar a organização na identificação dos produtos de trabalho? O material de apoio deixa claro como identificar o produto de trabalho? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. Se não, o que faltou? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

15. As regras de pontuação levaram a um resultado consistente com o cenário atual da organização em relação à Transparência Organizacional? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

16. Se não foi, por quê? Quais são as falhas percebidas do método? O que pode ser melhorado? \*

Se sua resposta foi SIM preencher com S o campo abaixo.

.....

.....

.....

.....

.....

17 Comentários

Se desejar adicione seus comentários

# Identificação do Perfil

---

## Da Organização

Identifique abaixo os itens solicitados para fornecer uma visão abrangente da organização que sofrerá avaliação.

**a) Informações Básicas:**

**Nome de Organização:** Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação, Presidência, XXXXX.

**Área de atuação:** Gestão de TI.

**Endereço:** Av. Brasil, 4365, Prédio Quinino.

**b) Escopo da Avaliação em Transparência Organizacional**

**Nível pretendido:** Nível 2.

**Unidade Organizacional:** Garantia da Qualidade em TI

**Domínio da Avaliação:** Processo de aquisição de bens e serviços de TI.

**Patrocinador:** Andre Campos, [acampos@xxxxx.br](mailto:acampos@xxxxx.br), (21) 3885-1702.

**Coordenador local:** Andre Campos, [acampos@xxxxx.br](mailto:acampos@xxxxx.br), CGTI, Gerente da Qualidade em TI, (21) 3885-1702.

**O que será avaliado:** Processo de aquisição de bens e serviços de TI.

**Descrever sucintamente:** O processo em questão trata do planejamento, especificação, realização de estudos prévios (como o de viabilidade), elaboração do projeto básico, aquisição, e gestão de contratos para bens e serviços na área de TI, de acordo com a Instrução Normativa 04, da SLTI/MPOG.

**Responsáveis:** Márcia Soliva, [marciasoliva@xxxxx.br](mailto:marciasoliva@xxxxx.br), 3836-2126.

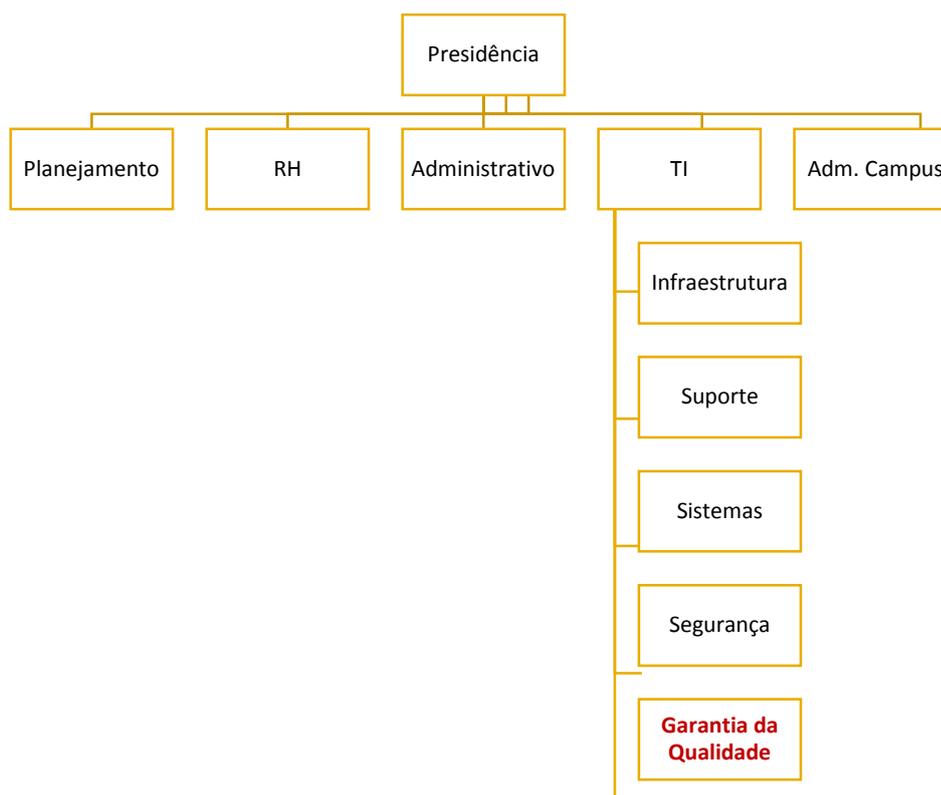
**Participantes da Organização:** Márcia Soliva, [marciasoliva@xxxxx.br](mailto:marciasoliva@xxxxx.br), 3836-2126.

**c) Outros Aspectos Relevantes**

IN-04 de 2010, da SLTI/MPG

**d) Organograma**

A Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação (CGTI) é responsável por toda a gestão e operacionalização das tecnologias da informação no âmbito da Presidência da Organização e de suas unidades de apoio. A sua área de Qualidade em TI é uma área consultiva para as demais áreas da CGTI que busca garantir eficiência e a melhoria contínua dos serviços prestados. Os membros desse área que estão envolvidos serão: Márcia Soliva, Analista de Garantia da Qualidade em TI e Andre Campos Gerente da Qualidade em TI.



#### e) Histórico da Implantação da Transparência Organizacional

O Estado tem evoluído em busca de ações que mostrem mais clareza da Administração Pública. Neste sentido, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem efetuado diversos trabalhos de fiscalização, identificando vários problemas na condução das contratações de soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos da Administração Pública Federal, os quais poderiam ser evitados se os órgãos realizassem o planejamento destas contratações.

A Instrução Normativa nº 04, de 12 de novembro de 2010, editada pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - SLTI, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, em seu artigo 4º estabelece que “As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI, alinhado à estratégia do órgão ou entidade”.

É necessário que os órgãos planejem as contratações de bens e serviços de TI, de forma a utilizá-las para alavancar suas operações e entregar os resultados almejados pela sociedade, que cobra cada vez mais efetividade, eficiência e transparência. E para este fim, os órgãos vêm focando a atenção à modelagem de processos, por apoiar na avaliação, otimização, reformulação da estrutura organizacional, redistribuição de responsabilidades, priorizando processos, atividades, produtos e serviços que auxiliam a concretização de suas estratégias, através de um fluxo transparente de informações.

O modelo de processo de contratação de bens e serviços proposto pela Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação (CGTI) está alinhado com os objetivos do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação da Organização 2014-2015: “Promover a melhoria dos serviços prestados ao cidadão por meio de ações de transparência e democratização das informações públicas através da Tecnologia da Informação.”

Para apoiar a modelagem deste processo foi utilizada a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 04/2014, pois os procedimentos nela previstos destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e a fomentar a transparência na Administração Pública.

Assim, comprometida com a transparência na Administração Pública e a adoção efetiva do processo de contratação de bens e serviços de TI, à luz da IN 04/2010, em toda a Organização, a CGTI formalizou o processo e os seus artefatos (Guia de Orientação para Elaboração do Projeto Básico, Análise de Viabilidade da Contratação, Análise de Riscos, Plano de Sustentação, entre outros). Ou seja, o processo e os artefatos foram documentados e submetidos à análise da Procuradoria Federal e da Auditoria Interna. Além disso, foram divulgados para os Gerentes de TI das unidades da Organização durante uma Oficina de TI ocorrida no mês de abril do corrente.

Em breve, novas iniciativas serão promovidas pela CGTI no intuito de entregar melhores resultados para a sociedade.

# Plano de Avaliação

---

## Da Maturidade em Transparência Organizacional

Nível Avaliado	Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
Nível 2	26/05/2014 30/05/2014	Anderson Ferreira	aferreira.ti@gmail.com

### 1 – Informação da Avaliação

Nome de Organização:

- Coordenação de Gestão de Tecnologia da Informação.

Área de atuação:

- Gestão de TI

Endereço:

- Rio de Janeiro

Coordenador local da avaliação:

Patrocinador:

- André Campos, acampos@xxxxx.br. Gerente de Qualidade de TI

Objeto da avaliação:

- Processo de aquisição de bens e serviços de TI

### 2 – Objetivo

Verificar o nível de transparência do Processo de aquisição de bens e serviços de TI da organização.

### 3 – Escopo da avaliação

O processo em questão trata do planejamento, especificação, realização de estudos prévios (como o de viabilidade), elaboração do projeto básico, aquisição, e gestão de contratos para bens e serviços na área de TI, de acordo com a Instrução Normativa 04, da SLTI/MPOG, conforme Figura 39.

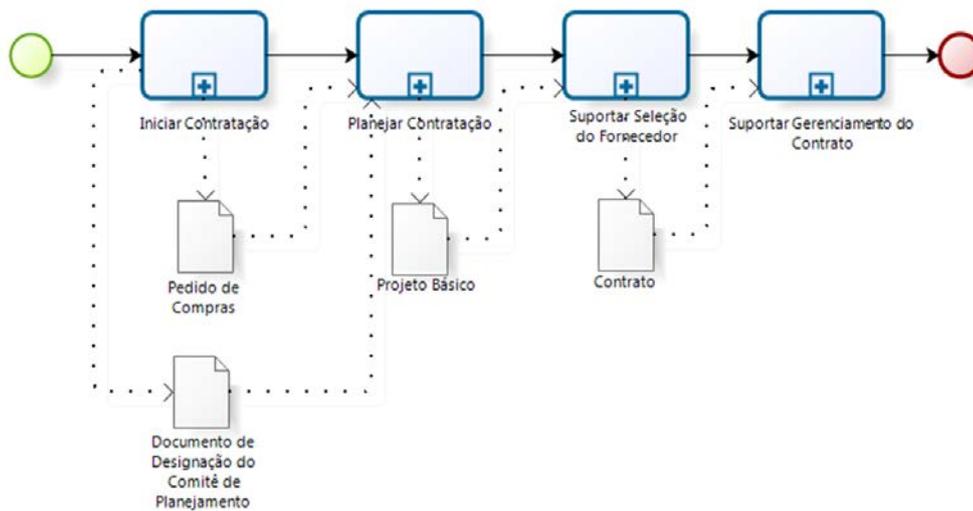
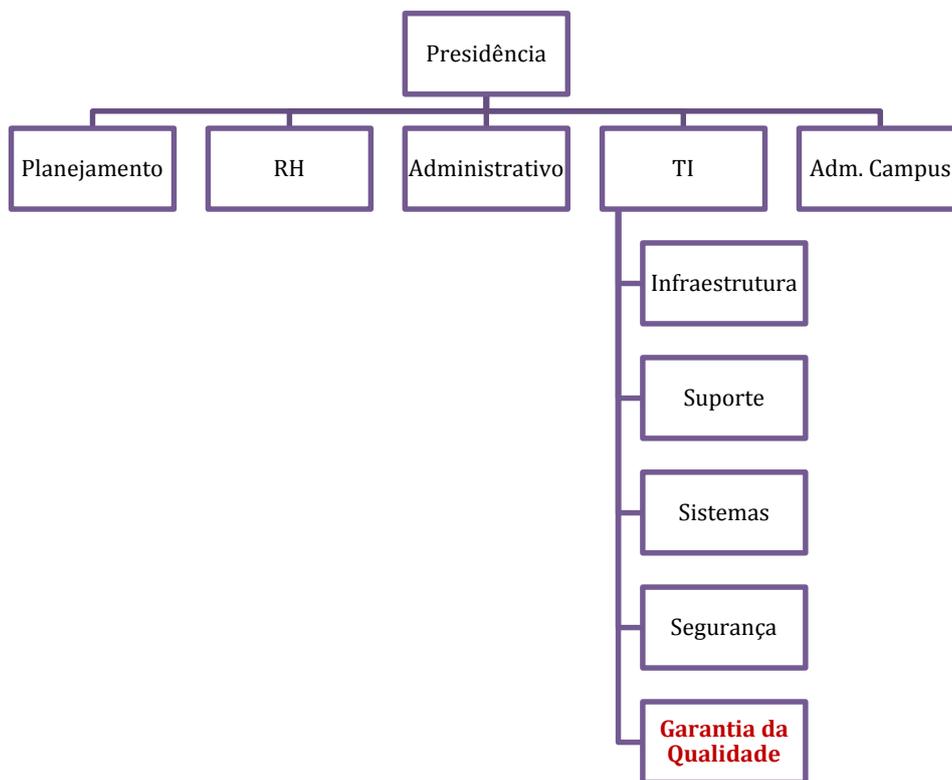


Figura 39 - Processo de aquisição de bens e serviços de TI.

#### 4 – Estrutura da unidade organizacional



#### 5 - Plano de coleta de dados

Descrever a estratégia de coleta de dados, identificar os participantes que serão entrevistados e informar o tempo necessário para a execução da coleta de dados – essas informações influenciará o cronograma.

<b>Informações</b>	<b>Estratégia de coleta</b>	<b>Quem</b>	<b>Restrições</b>	<b>Responsável pela coleta</b>
Informações sobre o Modelo de Processos	Entrevista	Marcia Soliva	Indisponibilidade de Tempo	Anderson Ferreira
Modelo de Processos	Apresentação	Marcia Soliva	Indisponibilidade de Tempo	Anderson Ferreira
Modelo de Processos	Análise documental	Marcia Soliva	Indisponibilidade de Tempo	Anderson Ferreira
Informações sobre o Modelo de Processos	Entrevista	André Campos	Indisponibilidade de Tempo	Anderson Ferreira
Modelo e Processos	Apresentação	André Campos	Indisponibilidade de Tempo	Anderson Ferreira
Modelo de Processos	Análise documental	André Campos	Indisponibilidade de Tempo	Anderson Ferreira

\* Entrevista obtenção de dados por meio de perguntas. Análise documental obtenção de dados por meio da análise de diversos tipos de documentos. Apresentação obtenção de dados por meio de apresentação de informações.

## **6 – Recursos necessários**

Avaliadores:

- Anderson dos Santos Ferreira, aferreira.ti@gmail.com, Analista de Garantia da Qualidade em Tecnologia da Informação

Participantes da organização:

- Marcia Soliva, marciasoliva@XXXXX.br, Analista de Garantia da Qualidade em Tecnologia da Informação

Recursos material (equipamento e instalações):

- Notebook, projetor, documentação apresentada e internet.

## **7 – Plano de comunicação**

A avaliação tem duração de 04 dias, constituídas por quatro indivíduos envolvidos na avaliação, a comunicação acontecerá de modo informal, por meio de reuniões, apresentações de modelo de processos e entrevistas durante a execução das atividades.

Nome	E-mail	Forma de distribuição	Frequência	Informação
André Campos	acampos@xxxxx.br	Entrevista, e-mail e reuniões (webconferências e presencial)	Durante a execução das atividades	Andamento da execução do resultado de avaliação
Anderson Nepomuceno	anepomuceno@xxxxx.br	Entrevista, e-mail e reuniões (webconferências e presencial)	Durante a execução das atividades	Andamento da execução do método de avaliação
Márcia Soliva	marciasoliva@xxxxx.br	Entrevista, e-mail e reuniões (webconferências e presencial)	Durante a execução das atividades	Andamento da execução do método de avaliação

## 8 – Plano de gerenciamento de Riscos

Vulnerabilidades	Ameaças	Grau da ameaça	Probabilidade	Risco	Tratamento do risco
Utilização de participantes em uma empresa real	Informações não qualificadas em função do pouco tempo dos participantes	10	6	60	Comparar com as respostas dadas em outra avaliação (avaliação piloto)
Utilização de participantes em uma empresa real	Responsabilidades de trabalho que provoquem indisponibilidade do participante	9	5	45	Preparação antecipada da documentação da avaliação com base nas informações coletadas
Utilização de participantes em uma empresa real	Tempo restrito para realização das reuniões	7	5	35	Necessidade de marcação de nova entrevista para continuação

\* pontuar de 1 a 10, sendo 1 para indicar ameaça/probabilidade pequeno e 10 para indicar uma ameaça/probabilidade grande.

# Ordenar a tabela risco de modo decrescente.

## 9 – Cronograma

<b>Atividade</b>	<b>Data/Hora</b>
Treinamento dos participantes da organização	26/05
Reunião de abertura	27/05
Coleta de evidências	27/05
Verificação de evidências	28/05
Reunião de consenso	28/05

<b>Atividade</b>	<b>Data/Hora</b>
Elaborar relatório de avaliação	28/05
Apresentar resultados	29/05
Registrar lições aprendidas	30/05
Registrar o resultado	30/05

Rio de Janeiro, 28 de Maio de 2014

Assinatura do Patrocinador: \_\_\_\_\_

PUBLICIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.										
P1. Definir a política de sigilo da organização: As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da informação).										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i)A organização possui uma política de sigilo adequada? (ii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iii) a política foi aprovada pela alta direção? Observação: Podem haver casos aonde não seja necessária a criação de uma política de sigilo da organização.	Não é necessário haver uma política de sigilo neste escopo, pois as informações geradas no processo em avaliação, deverão ser divulgadas amplamente.	André Campos e Márcia Soliva	X					Há um momento em que a informação tem que ser sigilosa (p.e. os lances da licitação), após este momento esta mesma informação será divulgada	Inexistência da Política	Formalizar uma política de sigilo.
P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo: A organização apoiada na política de sigilo da informação, deve determinar que grupos de pessoas podem acessar quais tipos de classificação da informação, essa classificação deve ser baseada em critérios definidos pela própria organização.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i)A organização possui classificação de graus de sigilo? (ii) a organização definiu critérios para classificar o grau de sigilo? (iii) a organização classifica suas informações de acordo com seu grau de sigilo? (iv) os graus de sigilo usados estão em conformidade com a Política?		André Campos e Márcia Soliva	X					Não foram classificadas por não haver política de sigilo	Inexistência da Política	Formalizar uma classificação, com base na política (a ser formalizada)

P3. Identificar locais e canais de divulgação de informações: Definir os locais e os canais de comunicação das informações que devem ser divulgadas pela organização.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista de locais para comunicação e Lista de meios de comunicação.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização definiu os locais (lugar físico) de divulgação das suas informações? (ii) a organização possui relação de seus locais (lugar físico) de divulgação? Por exemplo: As informações XYZ encontram-se no Mural de Informação ABC ou no site ABC.com	O Metaprocesso, templates e outros documentos são publicados no site da CGTI, os documentos gerados pelo processo de fato, ROC (requisição de compras), Edital, são disponíveis em sistemas de informações específicos. E algumas informações são disponibilizadas em jornais.	André Campos e Márcia Soliva			X			Os locais é de conhecimentos de todos, porém não documentada.	Inexistência de documentação	Documentar a listagem que é de conhecimento de todos.
(i) A organização definiu os canais de divulgação (meio digital ou físico) das suas informações? (ii) a organização possui relação dos seus canais de divulgação? Por exemplo: Foram definidos como canal telefone, Web, CD.	Canais de divulgação: Internet, Sistemas de Informações - Sistema de Apoio Administrativo, jornais.				X			Os canais de divulgação são de conhecimentos de todos, porém não documentados.	Inexistência de documentação	Documentar os canais que são de conhecimento de todos.

DISPONIBILIDADE										
objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por permitindo o acesso quando necessário.										
P1. Prática: Garantir a existência de mecanismos que disponibilizem informações de acordo com a política de sigilo: Manter mecanismos que garantam a disponibilidade das informações existentes levando em consideração a política de sigilo criada pela organização.										
O Que Verificar	Evidência  Produto de Trabalho: Política de Disponibilidade de Informações e Sistemas de informação disponíveis.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(ii) a organização possui uma política para disponibilização de informação (política de sigilo)? (iii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iv) a política foi aprovada pela alta direção? (v) na política consta os locais disponibilização da informação e os canais de atendimento disponíveis?	Não é necessário haver uma política de disponibilização neste escopo, pois as informações geradas no processo em avaliação deverão ser divulgadas amplamente. Isso ocorre por conta das leis.	André Campos e Márcia Soliva						Não há necessidade de formulação de uma política de disponibilidade. A criação da política de sigilo, seria suficiente para o escopo. Os meios de disponibilidade são suficientes e funcionam.		
(i) Que mecanismos a organização usa para garantir a disponibilidade das informações? Observação: Um Sistema de informação pode ser automatizado (denominado como Sistema de Informação Computadorizado), ou manual, que abrange pessoas, máquinas, e/ou métodos organizados para coletar, processar, transmitir e disseminar dados que representam informação (Wikipédia).	Redundância (RAID) e Backup (Interno e Externo) e processo físico	André Campos e Márcia Soliva					X	Meios de disponibilidade são suficientes.		

P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação: Apresentar as informações nos locais e canais de divulgação definidos pela organização.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Quadro de aviso, Outdoor, Arquivo físico com as informações, Telefone e CD.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) Os locais de divulgação definidos são utilizados? (ii) esses locais de divulgação foram definidos em sua política? (iii) os canais de divulgação definidos são utilizados? (Verificar os canais definidos na P3 - Publicidade). Por exemplo: Se foi definido um local de atendimento ao público, existe informação disponível nesse local?	Site com acesso tanto interno quanto externo por meio da internet (Fiocruz e Comprasnet governo Federal) e por processos físicos. Os locais são definidos por conta de leis.	André Campos e Márcia Soliva					X	Locais de divulgação são suficientes.		
P3. Estabelecer canais de atendimento: Estabelecer as formas de atendimento dos usuários com a organização. Os canais de atendimento devem atender as pessoas com deficiência.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Call Center, SAC e Ouvidoria	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização possui os canais de atendimento? (ii) esses canais de atendimento foram definidos em sua política? (iii) algum desses canais permite o acesso por pessoas com deficiência?	Através do Sistema de Compras, através do telefone e E-mail (CGTI) e através do processo físico.	André Campos e Márcia Soliva					X	Os canais de atendimentos são suficientes.		
	Ouvidoria para o público externo	André Campos e Márcia Soliva					X	A ouvidoria é suficiente para redirecionar o atendimentos para a área responsável pela informação.		
	Não tem canal exclusivo para PNE. Pode ser atendido via mensagem por portadores de Surdez, deficiência motora leve. Dentre outro.	André Campos e Márcia Soliva		X				Não existe um canal exclusivo para atendimentos de PNE	Não é 100% preparado para atendimento PNE	Implantar um meio de atendimento que atenda 100% de pessoas com PNE

P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso à informação: Possibilitar o acesso à informação através de outro mecanismo caso a forma de acesso principal à informação não puder ser utilizada.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista de mecanismos de contingência por grupo de informação.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização possibilita o acesso à informação através de outro mecanismo caso a forma de acesso principal à informação não puder ser utilizada? (ii) a organização possui uma lista de mecanismos de contingência? (iii) esses mecanismos foram definidos em sua política?	Sim, processo físico	André Campos e Márcia Soliva						X	Caso não seja possível o acesso via sistemas ou websites, é possível a consulta através do processo físico.	
P5. Estabelecer mecanismos de busca de informações: Estabelecer mecanismos que facilitem o usuário a encontrar a informação que deseja.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Critérios de indexação, Taxonomia, Buscador e Índice de referência.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização possui mecanismos que facilitem o usuário a encontrar a informação que deseja? (ii) a organização possui algum procedimento para localização de informação? (iii) esses mecanismos foram definidos em sua política?	Sim, os sistemas tem mecanismos de busca para localizar informações desejadas	André Campos e Márcia Soliva						X	Os mecanismos atendem bem.	

P6. Descrever os processos de atendimento: Descrever o passo a passo de como ocorrerá o atendimento ao cidadão quando este solicitar acesso a alguma informação.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Definição dos Processos de atendimento, Fluxograma das atividades de atendimento.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização disponibiliza a descrição (o passo a passo) do processo de atendimento ao usuário? (ii) em que locais as informações são disponibilizadas?	Sim, no modelo de processo onde as informações são disponibilizadas.	André Campos e Márcia Soliva						No modelo do processo em .bpm tem todo o fluxo descrito.		

PORTABILIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por permitir que sejam acessadas em diferentes formatos.										
P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos: Disponibilizar a informação em mais de um formato.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização disponibiliza a informação em diferentes formatos? Exemplo: Word, Excel, open office, HTML, impresso, CDs, VHS, braile, csv.	Sim, Impresso e Digital (processos e informações do sistema e publicadas na internet).	André Campos e Márcia Soliva				X		A informação é disponibilizada em formato digital e impresso.	A informação pode não ser acessível a alguns PNE, por não disponibilizar formatos em braile.	Disponibilizar informações para PNE
P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação: Permitir o acesso às informações em mais de um canal de comunicação.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização permite o acesso às informações em mais de um canal de comunicação? (ii) quais informações são apresentadas em mais de um canal? Observação: Verificar quais canais foram citados na característica Disponibilidade. Exemplo: Web, Telefone. CD.	Algumas informações como o Edital, são disponibilizadas no ComprasNet e está disponível fisicamente no Setor de compras.	André Campos e Márcia Soliva			X			A organização disponibiliza o edital no sistema e fisicamente no setor de compras	Demais documento, como o modelo do processo não são disponibilizados em mais de um formato.	Disponibilizar demais documentos referente aos processos em mais de um formato.

**P3. Disponibilizar as informações em formatos abertos:** Disponibilizar as informações seguindo as diretrizes governamentais dos dados abertos.

O Que Verificar	Evidência  Produto de trabalho: Lista de formatos abertos utilizados. Conjunto de informações disponibilizadas em cada formato aberto utilizado.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização disponibiliza as informações em formatos abertos? (ii) quais informações a organização disponibiliza em cada formato aberto utilizado? Exemplo de formatos abertos: latex, txt, html, XML, rtf, rdf.	sim, os documentos são publicados em .pdf visto que são somente de consulta. O formato PDF foi escolhido por ser aceito pelo E-ping como formato aberto	André Campos e Márcia Soliva					X	A organização disponibiliza suas informações em .pdf. Formato acessível a todas as plataformas e de forma gratuita.		

OPERABILIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização prontas para uso.										
P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização: Definir quais os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização possui lista com quais os softwares, hardwares, informações e infraestrutura necessárias para a operação da organização?	Não contém listas com as informações necessárias para operar	André Campos e Márcia Soliva	X					Não existe, listas com informações necessárias diretas e objetivas	A prática é realizada de modo desorganizado	Criar uma lista com as informações sobre hardware, software e toda a infraestrutura, para contemplar a organização. Essa informações podem ser incluídas no modelo de processo
P2. Implementar os requisitos básicos de operação da organização: Disponibilizar os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) Os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização estão disponíveis? (ii) os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização estão funcionando?	Sim, operam todos corretamente.	André Campos e Márcia Soliva				X		As ferramentas estão funcionando.	A prática é realizada de modo desorganizado	Criar uma lista com as informações sobre hardware, software e toda a infraestrutura, para contemplar a organização.

**P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade:** Definir quais são os Padrões de Interoperabilidade de informação da organização.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Política de Interoperabilidade da Empresa.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização possui uma política de interoperabilidade? (ii) a política é revisada e atualizada, quando necessário? (iii) a política foi aprovada pela alta direção? Por exemplo: fazer uso do e-PING Observação: Interoperabilidade é a possibilidade dos softwares, hardwares, infraestrutura e informações poderem se comunicar com outros softwares, hardwares da organização ou fora dela.	Não é aplicado, pois não existe uma política de interoperabilidade.	André Campos e Márcia Soliva	X					Ausência de política de interoperabilidade nas normas do governo federal.	Prática não realizada	Aplicação de políticas de interoperabilidade capaz de atender as necessidades da instituição

**P4. Implementar os padrões de interoperabilidade:** Disponibilizar as informações seguindo os princípios dos Padrões de Interoperabilidade da organização.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista de informações interoperáveis indicando os padrões utilizados.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização disponibiliza as informações seguindo sua política de interoperabilidade? (ii) a organização possui lista de informações indicando os padrões utilizados? Exemplos de formatos interoperáveis são o xml, html, rtf, odt, json, gif, jpeg, mp4, zip	Não existem listas com indicações de padrões utilizados ou políticas de interoperabilidades.	André Campos e Márcia Soliva	X					Ausência de políticas baseadas nas normas do governo federal.	Não existe padronização	Implantação de políticas de interoperabilidade e listas com indicadores de padrões de tipos de documentos.

CLAREZA										
O objetivo da característica é tornar as normas de apresentação sejam orientadas ao público.										
P1. Definir normas de apresentação de informação adequada ao público alvo: Definir regras de apresentação de informação para publicações de acordo com o público alvo.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização possui uma definição do seu público alvo? (ii) a organização possui a definição do perfil de seu público alvo? (iii) a organização possui normas de escrita por público alvo?	Não existe definição de público alvo explicitamente. São informalmente conhecidos (Gerentes e coordenadores de TI e setor de compras)	André Campos e Mácia Soliva			X			As informações são escritas para o público alvo (gerentes e coordenadores de TI)	Não existe definição de público alvo explicitamente.	Definição explícita do público alvo e norma de escrita
P2. Implementar as normas de apresentação das informações da organização: Colocar as informações da organização de acordo com as normas de apresentação definidas.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) As informações da organização estão de acordo com a norma de escrita definida?	Sim, as informações da organização estão adequadas ao público alvo (EGTI, PDTI, modelo de processo)	André Campos e Mácia Soliva				X		As informações são escritas de modo palatável.	Não formalização	Definição explícita do público alvo e norma de escrita

<p style="text-align: center;"><b>ATUALIDADE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>O objetivo da característica é fazer com que o período de divulgação das informações da organização seja divulgado.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>O objetivo da característica é fazer com que periodicidade de atualização das informações da organização seja divulgada.</b></p>										
<p style="text-align: center;"><b>P1. Permitir a identificação do período de geração e publicação das informações:</b> informar a data e hora de geração e publicação das informações.</p>										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização informa a data e hora da publicação da informação? (ii) quais informações possuem datas e hora da publicação?	As informações contém a data de publicação e data de validade (PDTI, PETI, Edital).	André Campos e Márcia Soliva						X	As informações contém a data de publicação, o que já é suficiente para o processo em análise.	
	apenas os relatórios dos sistemas que contém data e hora.	André Campos e Márcia Soliva						X	Os relatórios contam a data e hora de sua geração	
<p style="text-align: center;"><b>P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação:</b> Informar o período (hora/dia/mês/ano) em que a informação é atualizada.</p>										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização informa o período (hora/dia/mês/ano) em que a informação é atualizada?	O processo de compras é iniciado de modo ad-hoc e a atualização, quando há é dado por conta das leis	André Campos e Márcia Soliva						X	Para o escopo da avaliação não é possível prever um período de atualização, haja vista que é baseado em uma Lei, que só é atualizada quando necessário e não periodicamente.	

INTEGRIDADE										
O objetivo da característica é tornar as informações da organização íntegras (no sentido de não faltar nenhuma parte).										
P1. Definir as fontes das informações: Identificar as fontes das informações disponíveis para acesso.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização identifica as fontes de informação que estão disponíveis para acesso? Observação: Fonte de informação é o local de onde a informação foi retirada	Para algumas informações existem suas fontes, mas devido ao grande volume de informações não existe uma lista associando a fonte com a informação	André Campos e Márcia Soliva	X					Apesar de algumas informações apresentarem fonte, não existe um lista com essa relação (fonte X informação)	Não existe lista fonte X informação.	Como o volume de informações é grande, selecionar as informações mais relevantes para criar a lista
P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização: Definir que informações descrevem e caracterizam uma informação.										
O Que Verificar	Evidência	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização define a descrição ou conjunto de características de uma informação?	Não define.	André Campos e Márcia Soliva	X					Não existe descrição das informações	Não existe descrição das informações	Criar a lista de meta-informações das informações mais relevantes.

DETALHAMENTO										
O objetivo da característica é fazer com que a estrutura de descrição das informações da organização esteja divulgada.										
P1. Definir a estrutura utilizada na organização das informações: Documentar em detalhes os formatos e estruturas de organização da informação.										
O Que Verificar	Evidência  Produto de Trabalho: Template	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização documenta em detalhes os formatos e estruturas da informação?	Sim, toda a estrutura foi totalmente detalhada. (Templates: guia de elaboração, documentos padrão e modelo do PDTI e relatórios dos sistemas)	André Campos e Márcia Soliva					X	As informações tem sua estrutura documentada.		
P2. Divulgar o modelo conceitual da informação: Dar publicidade ao conteúdo do registro documental da estrutura de formatos utilizados na divulgação dos itens de informação.										
O Que Verificar	Evidência  Produto de Trabalho: Template publicado no sitio internet e/ou outros meios de comunicação com o publico.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização divulga os templates? (ii) a organização publica os formatos utilizados na divulgação de informações? (iii) onde essas informações são publicadas?	Sim, todos os documentos foram totalmente divulgados em reuniões presenciais e web conferências e por e-mail.	André Campos e Márcia Soliva					X	Informações publicadas		

VERIFICABILIDADE										
O objetivo da característica que as regras que norteiam a geração das informações sejam divulgadas.										
P1. Explicitar as regras do negócio: Identificar e tornar públicas as regras que norteiam e regem a organização.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista com as regras de negócio da organização.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização tem conhecimento das regras que a norteiam e regem? (ii) a organização divulga essas regras? (iii) em quais locais essas regras são publicadas? Observação: Regras do Negócio são declarações sobre a forma da empresa fazer negócio. Definem como o seu negócio funciona	Sim, as regras são as legislações (IN04, Lei 8.666 e jurisprudências nessa área) que são disponibilizadas na internet	André Campos e Márcia Soliva					X	Conhecimento e aplicação das regras		
P2. Relacionar as regras do negócio com as informações apresentadas: Identificar a relação das regras de negócio com as informações apresentadas.										
O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Lista com o relacionamento entre as informações e as regras de negócio.	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
A organização identifica a relação das regras de negócio com as informações apresentadas? (i) As informações apresentadas estão alinhadas com as regras de negócios?	Todos os processos de compras de TI são verificados e autorizados pela procuradoria federal, e após auditados. Garantindo assim o alinhamento com as regras de negócios.	André Campos e Márcia Soliva		X				O alinhamento das regras de negócios com as informações são garantidos, mas não é formal	Não é relacionada explicitamente a regra com a informação	Relacionar as regras com as informações

**RASTREABILIDADE**

**O objetivo da característica é fazer com que a fonte da informação ou o responsável pela informação sejam divulgados.**

**P1. Identificar a fonte e o responsável pela informação:** Informar a fonte da informação que está sendo divulgada/disponibilizada.

O Que Verificar	Evidência Produto de Trabalho: Informação com sua fonte	Fonte da Evidência	Pontuação da Prática					Justificativa	Problemas	Sugestões
			Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%			
(i) A organização informa a fonte da informação que está sendo divulgada / disponibilizada? (ii) A organização informa o responsável pela informação que está sendo divulgada / disponibilizada?	Sim, documentos são divulgados com a fonte de informação apontando para a CGTI.	André Campos e Márcia Soliva					<b>X</b>	A fonte da informação (setor responsável) consta no documento.		
	No modelo de processo esta claro quem é o responsável por cada informação	André Campos e Márcia Soliva					<b>X</b>	A fonte da informação (setor responsável) consta no documento.		

PUBLICIDADE O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por torna-las públicas.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
<b>P1. Definir a política de sigilo da organização:</b> As informações são consideradas passíveis de publicação quando o cidadão pode ter acesso à informação. As informações são consideradas sigilosas quando o acesso tem restrições, requerendo medidas de salvaguarda (medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação da informação).	X						Há um momento em que a informação tem que ser sigilosa, após este momento esta mesma informação será divulgada	Inexistência da Política	Formalizar uma política de sigilo.
<b>P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo:</b> A organização apoiada na política de sigilo da informação, deve determinar que grupos de pessoas podem acessar quais tipos de classificação da informação, essa classificação deve ser baseada em critérios definidos pela própria organização.	X						Não foram classificadas por não haver política de sigilo	Inexistência da Política	Formalizar uma classificação, com base na política (a ser formalizada)
<b>P3. Identificar locais e canais de divulgação de informações:</b> Definir os locais e os canais de comunicação das informações que devem ser divulgadas ela organização.			X			Internet - Site da CGTI, Comprasnet e site da Fiocruz), Jornais e nos sistemas de informação (SGA)	Os locais e os canais de comunicações são de conhecimentos de todos, porém não documentada.	Inexistência de documentação	Documentar a listagem que é de conhecimento de todos.

DISPONIBILIDADE objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por permitindo o acesso quando necessário.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
<b>P1. Garantir a existência de mecanismos que disponibilizem informações de acordo com a política de sigilo:</b> Manter mecanismos que garantam a disponibilidade das informações existentes levando em consideração a política de sigilo criada pela organização.					X	Redundância (RAID), Backup e processo físico	Não há necessidade de formulação de uma política de disponibilidade. A criação da política de sigilo, seria suficiente para o escopo. Os meios de disponibilidade são suficientes e funcionam.		
<b>P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação:</b> Apresentar as informações nos locais e canais de divulgação definidos pela organização.					X	Site da CGTI, E-mail, site comprasnet e processo físico	Locais de divulgação são suficientes e alguns definidos em leis.		
<b>P3. Estabelecer canais de atendimento:</b> Estabelecer as formas de atendimento dos usuários com a organização. Os canais de atendimento devem atender as pessoas com deficiência.				X	Telefone (CGTI e ouvidoria) e E-mail (CGTI e ouvidoria)	Não existe um canal exclusivo para atendimento de PNE	Não é 100% preparado para atendimento PNE	Implantar um meio de atendimento que atenda 100% de pessoas com PNE	
<b>P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso à informação:</b> Possibilitar o acesso à informação através de outro mecanismo caso a forma de acesso principal à informação não puder ser utilizada.					X	Processo físico	Caso não seja possível o acesso via sistemas ou websites, é possível a consulta através do processo físico.		
<b>P5. Estabelecer mecanismos de busca de informações:</b> Estabelecer mecanismos que facilitem o usuário a encontrar a informação que deseja.					X	No sistema - SGA	Os mecanismos atendem bem.		
<b>P6. Descrever os processos de atendimento:</b> Descrever o passo a passo de como ocorrerá o atendimento ao cidadão quando este solicitar acesso a alguma informação.					X	Modelo do processo	No modelo do processo em .bpm tem todo o fluxo descrito.		

PORTABILIDADE O objetivo da característica é tornar as informações da organização acessíveis por permitir que sejam acessadas em diferentes formatos.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
<b>P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos:</b> Disponibilizar a informação em mais de um formato.				X		Exemplo: PDTI em PDF e Processo de compras impresso	A informação é disponibilizada em formato digital e impresso.	A informação pode não ser acessível a alguns PNE, por não disponibilizar formatos em braile.	Disponibilizar informações para PNE
<b>P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação:</b> Permitir o acesso às informações em mais de um canal de comunicação.			X			Exemplo: Edital (impresso e digital)	A organização disponibiliza o edital no sistema e fisicamente no setor de compras	Demais documento, como o modelo do processo não são disponibilizados em mais de um formato.	Disponibilizar demais documentos referente aos processos em mais de um formato.
<b>P3. Disponibilizar as informações em formatos abertos:</b> Disponibilizar as informações seguindo as diretrizes governamentais dos dados abertos.					X	Exemplo: PDTI e PETI em PDF	A organização disponibiliza suas informações em .pdf. Formato acessível a todas as plataformas e de forma gratuita.		

OPERABILIDADE O objetivo da característica é tornar as informações da organização prontas para uso.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
<b>P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização:</b> Definir quais os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização.	X						Não existe, listas com informações necessárias diretas e objetivas	A prática é realizada de modo desorganizado	Criar uma lista com as informações sobre hardware, software e toda a infraestrutura, para contemplar a organização. Essas informações podem ser incluídas no modelo de processo.
<b>P2. Implementar os requisitos básicos de operação da organização:</b> Disponibilizar os softwares, hardwares, infraestrutura e informações necessárias para a operação da organização.				X		Sistema funcionando, site no ar e estações de trabalho operando	As ferramentas estão funcionando.	A prática é realizada de modo desorganizado	Criar uma lista com as informações sobre hardware, software e toda a infraestrutura, para contemplar a organização.
<b>P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade:</b> Definir quais são os Padrões de Interoperabilidade de informação da organização.	X						Ausência de política de interoperabilidade nas normas do governo federal.	Prática não realizada	Aplicação de políticas de interoperabilidade capaz de atender as necessidades da instituição
<b>P4. Implementar os padrões de interoperabilidade:</b> Disponibilizar as informações seguindo os princípios dos Padrões de Interoperabilidade da organização.	X						Ausência de políticas baseadas nas normas do governo federal.	Não existe padronização	Implantação de políticas de interoperabilidade e listas com indicadores de padrões de tipos de documentos.

CLAREZA O objetivo da característica é tornar as normas de apresentação sejam orientadas ao público.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
<b>P1. Definir a norma de apresentação de informação adequada ao público alvo:</b> Definir regras de apresentação de informação para publicações de acordo com o público alvo.			X			Público alvo informal: Gerentes e coordenadores de TI e Setor de compras	As informações são descritas para o público alvo (gerentes e coordenadores de TI)	Não existe definição de público alvo explicitamente.	Definição explícita do público alvo sugestões para melhoria
<b>P2. Implementar as normas de apresentação das informações da organização:</b> Colocar as informações da organização de acordo com as normas de apresentação definidas.				X		Ex: PDTI, EGTI e modelo de processo	As informações são escritas de modo palatável.	Não formalização	Definição explícita do público alvo e norma de escrita
ATUALIDADE O objetivo da característica é fazer com que o período de divulgação das informações da organização seja divulgado. O objetivo da característica é fazer com que periodicidade de atualização das informações da organização seja divulgada	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%					
<b>P1. Permitir a identificação do período de geração e publicação das informações:</b> informar a data e hora de geração e publicação das informações.					X	EGTI, PDTI e Guia de elaboração do projeto básico	As informações contém a data de publicação, o que já é suficiente para o processo em análise. A Hora só é expressa em relatórios, na hora que os mesmos são gerados.		
<b>P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação:</b> Informar o período (hora/dia/mês/ano) em que a informação é atualizada.					X	Não aplicável. Geração ad-hoc	Para o escopo da avaliação não é possível prever um período de atualização, haja vista que é baseado em uma Lei, que só é atualizada quando necessário e não periodicamente.		

INTEGRIDADE O objetivo da característica é tornar as informações da organização íntegras (no sentido de não faltar nenhuma parte).	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
P1. Definir as fontes das informações: Identificar as fontes das informações disponíveis para acesso.	X						Apesar de algumas informações apresentarem fonte, não existe uma lista com essa relação (fonte X informação)	Não existe lista fonte X informação.	Como o volume de informações é grande, selecionar as informações mais relevantes para criar a lista
P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização: Definir que informações descrevem e caracterizam uma informação.	X						Não existe descrição das informações	Não existe descrição das informações	Criar a lista de meta-informações das informações mais relevantes.
DETALHAMENTO O objetivo da característica é fazer com que a estrutura de descrição das informações da organização esteja divulgada.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
P1. Definir a estrutura utilizada na organização das informações: Documentar em detalhes os formatos e estruturas de organização da informação.					X	Modelos de apoio a aquisição	A informação tem sua estrutura documentada.		
P2. Divulgar o modelo conceitual da informação: Dar publicidade ao conteúdo do registro documental da estrutura de formatos utilizados na divulgação dos itens de informação.					X	Site da CGTI e E-mail para os gerentes e reunião de divulgação (Workshop)	Informações publicadas		

VERIFICABILIDADE O objetivo da característica que as regras que norteiam a geração das informações sejam divulgadas.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
<b>P1. Explicitar as regras do negócio:</b> Identificar e tornar públicas as regras que norteiam e regem a organização.					X	Lei IN04 e Lei 8.666	Conhecimento e aplicação das regras		
<b>P2. Relacionar as regras do negócio com as informações apresentadas:</b> Identificar a relação das regras de negócio com as informações apresentadas.		X					O alinhamento das regras de negócios com as informações são garantidos, mas não é formal	Não é relacionada explicitamente a regra com a informação	Relacionar as regras com as informações
RASTREABILIDADE O objetivo da característica é fazer com que a fonte da informação ou o responsável pela informação sejam divulgados.	Pontuação da Prática					Produto de Trabalho	Justificativa	Problemas	Sugestão
	Atende fracamente entre 0% e 20%	Atende parcialmente entre 21% e 40%	Atende medianamente entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%				
<b>P1. Identificar a fonte e o responsável pela informação:</b> Informar a fonte da informação que está sendo divulgada/disponibilizada.					X	No modelo de processo é possível conhecer os responsáveis	A fonte da informação (setor responsável) consta no documento.		

# Relatório de Avaliação

---

## De Maturidade em Transparência Organizacional

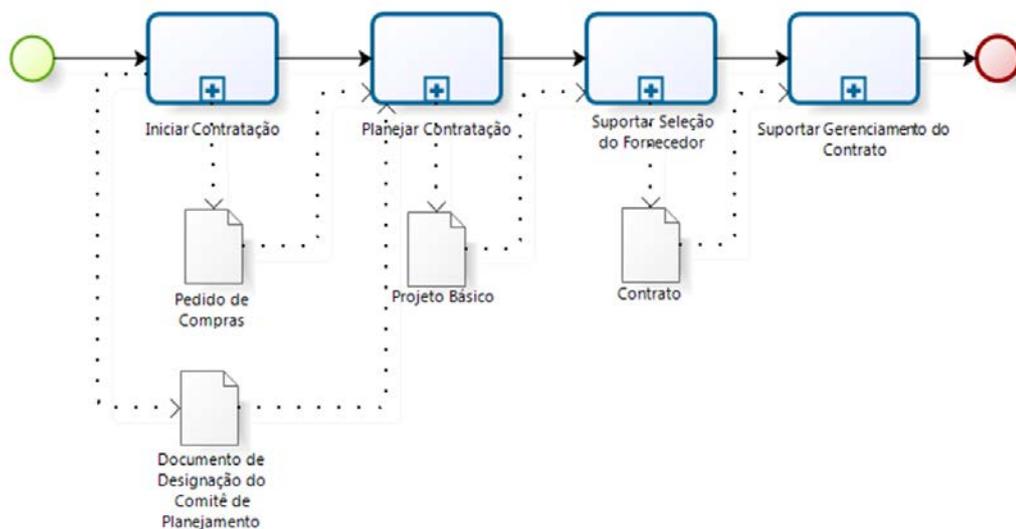
<b>Informações da Avaliação</b>		
Data de Inicio Data de Termino	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
26/05/2014 13/06/2014	Anderson Ferreira	aferreira.ti@gmail.com
<b>Informações da Organização</b>		
Unidade Organizacional	Nome do Patrocinador	E-mail do Patrocinador
CGTI	Andre Campos	acampos@xxxxx.br

#### APRESENTAÇÃO:

A avaliação tem como objetivo, analisar o nível de transparência em que se encontra o processo avaliado e apontar seus problemas e possíveis sugestões, visando elevar o processo ao nível de transparência.

#### ESCOPO:

O processo em questão trata do planejamento, especificação, realização de estudos prévios (como o de viabilidade), elaboração do projeto básico, aquisição, e gestão de contratos para bens e serviços na área de TI, de acordo com a Instrução Normativa 04, da SLTI/MPOG, conforme Figura 1.



**Figura 40 - Processo de aquisição de bens e serviços de TI.**

#### IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE:

- Anderson Ferreira – aferreira.ti@gmail.com
- Anderson Nepomuceno – anepomuceno@gmail.com

## RESULTADO DA AVALIAÇÃO:

As informações foram coletadas por meio de entrevistas e reuniões.

Característica de Transparência	Práticas	Pontuação das Práticas	Justificativa
PUBLICIDADE	P1. Definir a política de sigilo da organização	Atende fracamente	Há um momento em que a informação tem que ser sigilosa, após este momento esta mesma informação será divulgada
	P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo com base em critérios	Atende fracamente	Não foram classificadas por não haver política de sigilo
	P3. Divulgar informações	Atende medianamente	Os locais e os canais de comunicações são de conhecimentos de todos, porém não documentada.
DISPONIBILIDADE	P1. Manter mecanismos que garantam a disponibilidade das informações de acordo com a política de sigilo	Atende Bem	Não há necessidade de formulação de uma política de disponibilidade. A criação da política de sigilo, seria suficiente para o escopo. Os meios de disponibilidade são suficientes e funcionam.
	P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação	Atende Bem	Locais de divulgação são suficientes e alguns definidos em leis.
	P3. Estabelecer canais de atendimento	Atende	Não existe um canal exclusivo para atendimento de PNE
	P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso a informação	Atende Bem	Caso não seja possível o acesso via sistemas ou websites, é possível a consulta através do processo físico.
	P5. Estabelecer mecanismos de Auxílio a busca de informações	Atende Bem	Os mecanismos atendem bem

Característica de Transparência	Práticas	Pontuação das Práticas	Justificativa
	P6. Descrever os processos de atendimento	Atende Bem	No modelo do processo em .bpm tem todo o fluxo descrito
PORTABILIDADE	P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos. Conforme adequado	Atende	A informação é disponibilizada em formato digital e impresso.
	P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação	Atende medianamente	A organização disponibiliza o edital no sistema e fisicamente no setor de compras
	P3. Permitir o acesso às informações nos formatos definidos, incluindo os formatos abertos	Atende Bem	A organização disponibiliza suas informações em .pdf. Formato acessível a todas as plataformas e de forma gratuita.
OPERABILIDADE	P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização	Atende fracamente	Não existe, listas com informações necessárias diretas e objetivas
	P2. I Prover os requisitos básicos de operação da organização	Atende	As ferramentas estão funcionando.
	P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade	Atende fracamente	Ausência de política de interoperabilidade nas normas do governo federal.
	P4. Implementar os padrões de interoperabilidade	Atende fracamente	Ausência de políticas baseadas nas normas do governo federal.
CLAREZA	P1. Definir a norma de escrita adequada ao público alvo	Atende medianamente	As informações são descritas para o público alvo (gerentes e coordenadores de TI)
	P2.Registrar a periodicidade de atualização da Informação	Atende	As informações são escritas de modo palatável.
ATUALIDADE	P1. Identificar período de geração e publicação da informação	Atende Bem	As informações contém a data de publicação, o que já é suficiente para o processo em análise. A Hora só é expressa em relatórios, na hora que os mesmos são gerados.

Característica de Transparência	Práticas	Pontuação das Práticas	Justificativa
	P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação	Atende Bem	Para o escopo da avaliação não é possível prever um período de atualização, haja vista que é baseado em uma Lei, que só é atualizada quando necessário e não periodicamente.
INTEGRIDADE	P1. Identificar as fontes das informações	Atende fracamente	Apesar de algumas informações apresentarem fonte, não existe uma lista com essa relação (fonte X informação)
	P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização	Atende fracamente	Não existe descrição das informações
DETALHAMENTO	P1. Definir a estrutura utilizada para descrever as informações	Atende Bem	A informação tem sua estrutura documentada.
	P2. Divulgar a estrutura utilizada para descrever as informações	Atende Bem	Informações publicadas
VERIFICABILIDADE	P1. Explicitar as regras do negócio	Atende Bem	Conhecimento e aplicação das regras
	P2. Relacionar as regras do negócio as informações apresentadas	Atende parcialmente	O alinhamento das regras de negócios com as informações são garantidos, mas não é formal
RASTREABILIDADE	P1: Identificar a fonte e o responsável pela informação	Atende Bem	A fonte da informação (setor responsável) consta no documento.

#### PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO:

A avaliação gerou um resultado positivo, no qual demonstrou que das 10 características avaliadas, apenas 3 ficaram abaixo de “Atende”. Com destaque positivo para a Atualidade que ficou com avaliação “Atende Bem” em todas as suas práticas e destaque negativo para Integridade que ficou com avaliação “Atende fracamente” nas suas 2 práticas.

Uma sugestão seria usar o modelo de processos para indicar os locais e canais de comunicação, indicar os requisitos básicos de operação da organização (lista de software,

hardware e infraestrutura), definir o público alvo e relacionar as regras de negócio com as informações apresentadas.

#### CONCLUSÃO:

Apesar do resultado da avaliação do processo de Aquisição de Bens e Serviços de TI ter sido positivo. O processo não obteve o selo de transparência nível 2, pois em alguns pontos não obteve todas as práticas como “Atende Bem”, o que é pré-requisito para alcançar o nível transparência desejado. A organização só poderá solicitar uma nova avaliação após 4 meses da primeira avaliação.

# Relatório de Melhorias

---

De Maturidade em Transparência Organizacional

Informações da Avaliação			
Unidade Organizacional	Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
CGTI	26/05/2014 13/06/2014	Anderson Ferreira	Aferreira.ti@gmail.com

CARACTERÍSTICA Publicidade			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PROBLEMAS	SUGESTÃO PARA MELHORIAS
P1. Definir a política de sigilo da organização		Inexistência da Política	Formalizar uma política de sigilo.
P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo		Inexistência da Política	Formalizar uma classificação, com base na política (a ser formalizada)
P3. Identificar locais e canais de divulgação de informações:	Internet - Site da CGTI, Comprasnet e site da organização), Jornais e nos sistemas de informação (SGA)	Inexistência de documentação	Documentar a listagem que é de conhecimento de todos.

CARACTERÍSTICA Disponibilidade			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PROBLEMAS	SUGESTÃO PARA MELHORIAS

P3. Estabelecer canais de atendimento	Telefone (CGTI e ouvidoria) e E-mail (CGTI e ouvidoria)	Não é 100% preparado para atendimento PNE	Implantar um meio de atendimento que atenda 100% de pessoas com PNE
---------------------------------------	---	---	---

CARACTERÍSTICA Portabilidade			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PROBLEMAS	SUGESTÃO PARA MELHORIAS
P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos	Exemplo: PDTI em PDF e Processo de compras impresso	A informação pode não ser acessível a alguns PNE, por não disponibilizar formatos em braile.	Disponibilizar informações para PNE
P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação	Exemplo: Edital (impresso e digital)	Demais documento, como o modelo do processo não são disponibilizados em mais de um formato.	Disponibilizar demais documentos referente aos processos em mais de um formato.

CARACTERÍSTICA Operabilidade			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PROBLEMAS	SUGESTÃO PARA MELHORIAS
P1. Definir os requisitos básicos		A prática é realizada de modo desorganizado	Criar uma lista com as informações sobre hardware, software e toda a infraestrutura, para contemplar a

de operação da organização			organização. Essas informações podem ser incluídas no modelo de processo.
P2. Implementar os requisitos básicos de operação da organização	Sistema funcionando, site no ar e estações de trabalho operando	A prática é realizada de modo desorganizado	Criar uma lista com as informações sobre hardware, software e toda a infraestrutura, para contemplar a organização
P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade		Prática não realizada	Aplicação de políticas de interoperabilidade capaz de atender as necessidades da instituição
P4. Implementar os padrões de interoperabilidade		Não existe padronização	Implantação de políticas de interoperabilidade e listas com indicadores de padrões de tipos de documentos.

CARACTERÍSTICA Clareza			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PROBLEMAS	SUGESTÃO PARA MELHORIAS
P1. Definir a norma de apresentação de informação	Público alvo informal: Gerentes e coordenadores de TI e Setor de compras	Não existe definição de público alvo explicitamente.	Definição explícita do público alvo sugestões para melhoria

adequada ao público alvo			
P2. Implementar as normas de apresentação das informações da organização	Ex: PDTI, EGTI e modelo de processo	Não formalização	Definição explícita do público alvo e norma de escrita

CARACTERÍSTICA Integridade			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PROBLEMAS	SUGESTÃO PARA MELHORIAS
P1. Definir as fontes das informações		Não existe lista fonte X informação.	Como o volume de informações é grande, selecionar as informações mais relevantes para criar a lista
P2. Definir a meta-informação das informações		Não existe descrição das informações	Criar a lista de meta-informações das informações mais relevantes.

disponibilizadas pela organização			
-----------------------------------	--	--	--

CARACTERÍSTICA Verificabilidade			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PROBLEMAS	SUGESTÃO PARA MELHORIAS
P2. Relacionar as regras do negócio com as informações apresentadas		Não é relacionada explicitamente a regra com a informação	Relacionar as regras com as informações

# Relatório de Auditoria

---

## De Maturidade em Transparência Organizacional

<b>Informações da Auditoria</b>			
<b>Data</b>	<b>Nome do Auditor</b>	<b>E-mail do Auditor</b>	
18/06/2014	Tázio Ícaro F. Fernandes	taz_fernandes@hotmail.com	
<b>Informações da Avaliação</b>			
<b>Unidade Organizacional</b>	<b>Data de Início Data de Término</b>	<b>Nome do Avaliador Líder</b>	<b>E-mail do Avaliador Líder</b>
CGTI	26/05/2014 13/06/2014	Anderson Ferreira	Aferreira.ti@gmail.com

Examinou-se a avaliação da Transparência Organizacional ocorrida na CGTI área da Garantia da Qualidade em TI com o objetivo de verificar se a avaliação foi conduzida de acordo com o processo de avaliação da Transparência Organizacional.

**1 – Os documentos Avaliados foram:**

- d. Identificação do Perfil da Organização
- e. Plano de Avaliação
- f. Relatório de Avaliação
- g. Planilha de Evidências
- h. Relatório de Melhorias

**2 – Problemas encontrados:**

Nenhum problema encontrado

**3 – Ajustes necessários:**

Não aplicável

**O resultado da auditoria é Aprovado.**

<b>Informações da Avaliação</b>			
<b>Unidade Organizacional</b>	<b>Data de Início Data de Término</b>	<b>Nome do Avaliador Líder</b>	<b>E-mail do Avaliador Líder</b>
Qualidade CGTI	26/05/2014 13/06/2014	Anderson Ferreira	aferreira.ti@gmail.com

### **1 – Fatores que fizeram diferença positiva para o sucesso da avaliação:**

<b>Atividade</b>	<b>Fatores</b>
Coletar informações sobre a organização	A facilidade de comunicação e paciência do Patrocinador e da Participante da Organização facilitaram o entendimento e compreensão do processo a ser avaliado.

### **2 – Problemas ou fatos que dificultaram a avaliação:**

<b>Atividade</b>	<b>Problemas</b>
Preparar avaliação	O conflito de agenda com os Participantes da Organização fizeram com que a atividade ultrapassasse o período previsto para a execução da tarefa.

### **3 – Recomendações ou Sugestões:**

O documento que foi utilizado como base, Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional Nível 2, estava um pouco difícil de compreender, fazendo com que lêssemos várias vezes afim de compreender o que era proposto. Talvez se o material utilizado tivesse uma linguagem mais coloquial poderia melhorar o entendimento e até otimizar o processo.

**Avaliação em Transparência Organizacional**  
**Questionário de Avaliação – Unidade Organizacional**

Informações da Avaliação			
Unidade Organizacional	Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
CGTI - FIOCRUZ	26/05/2014 13/06/2014	Anderson Ferreira	aferreira.ti@gmail.com
Patrocinador		E-mail	Rubrica
Andre Campos		acampos@fiocruz.br	

1 – Os prazos foram cumpridos pelo avaliador líder?

- Sim  
 Não\*

---



---



---

2 – Como foi o seu relacionamento com o avaliador líder?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---



---



---

3 – O avaliador líder foi acessível, educado e respeitoso?

- Sim  
 Não\*

---



---



---

4 – Como avalia a atuação geral do avaliador líder?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

1/3

Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Unidade Organizacional

---

---

---

5 – Como avalia a condução das reuniões de abertura e apresentação do resultado?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

6 – Como avalia a comunicação ocorrida durante a avaliação?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

7 – Como você avalia o treinamento fornecido?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

8 – Como você avalia a atuação da equipe de avaliação?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Unidade Organizacional

Considerações, críticas ou sugestões:

✓ No longo do processo fiz observações com o intuito de aprimorar a técnica. De modo geral, o método é eficiente e foi aplicado de maneira adequada.

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

3/3

Avaliação em Transparência Organizacional  
**Questionário de Avaliação – Unidade Organizacional**

Informações da Avaliação			
Unidade Organizacional	Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
CGTI - FIOCRUZ	26/05/2014 13/06/2014	Anderson Ferreira	aferreira.ti@gmail.com
Patrocinador		E-mail	Rubrica
Andre Campos		acampos@fiocruz.br	

1 – Os prazos foram cumpridos pelo avaliador líder?

- Sim  
 Não\*

*O prazo não foi cumprido mas entendo que a avaliação foi realizada com dificuldade de tempo pois a equipe tem que realiza-la durante o período laborativo de seus integrantes.*

2 – Como foi o seu relacionamento com o avaliador líder?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---



---



---

3 – O avaliador líder foi acessível, educado e respeitoso?

- Sim  
 Não\*

---



---



---

4 – Como avalia a atuação geral do avaliador líder?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

1/3

Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Unidade Organizacional

---

---

---

---

5 – Como avalia a condução das reuniões de abertura e apresentação do resultado?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

6 – Como avalia a comunicação ocorrida durante a avaliação?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

7 – Como você avalia o treinamento fornecido?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

8 – Como você avalia a atuação da equipe de avaliação?

- Excelente
- Bom
- Razoável
- Péssimo\*

---

---

---

---

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Unidade Organizacional

Considerações, críticas ou sugestões:

A atuação da equipe de avaliação foi boa, além do esperado, apesar da irregularidade apresentada pelo avaliador, tendo durante as reuniões guardado uma abordagem; o que por outro lado, foi ofuscada pelo esforço do avaliador em diminuir as dúvidas surgidas. Destaco que a apresentação, a condução e a avaliação, de um modo geral, poderiam ser feitas de tal modo que nos ficassem mais claros os pontos assistidos, ou melhor, a quem interessa.

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

3/3

**Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Avaliador Líder**

Informações da Avaliação			
Unidade Organizacional	Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
CGTI - FIOCRUZ	26/05/2014 13/06/2014	Anderson Ferreira	aferreira.ti@gmail.com
Patrocinador		E-mail	Rubrica
Andre Campos		acampos@fiocruz.br	

1 – Os prazos foram cumpridos pelo Patrocinador?

- ( ) Sim  
(X) Não\*

NÃO TINHAMOS INTEIRA DEDICAÇÃO AO TRABALHO DE AVALIAÇÃO, EM RAZÃO DE OUTROS COMPROMISSOS, ESSE FOI O MOTIVO DE ALGUNS ATRASOS.

2 – Como foi o seu relacionamento com o Patrocinado?

- (X) Excelente  
( ) Bom  
( ) Razoável  
( ) Péssimo\*

3 – Como foi o seu relacionamento com as pessoas da organização?

- (X) Excelente  
( ) Bom  
( ) Razoável  
( ) Péssimo\*

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

1/3

Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Avaliador Líder

4 – O Patrocinador foi acessível, educado e respeitoso?

- Sim  
 Não\*

---

---

---

5 – A patrocinador forneceu os recursos necessários para a realização da avaliação?

- Sim  
 Não\*

---

---

---

6 – Como avalia a condução das reuniões de abertura e apresentação do resultado?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

7 – Como avalia a comunicação ocorrida durante a avaliação?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

8 – Como foi a realização da avaliação?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Avaliador Líder

---

---

---

9 – Você teve alguma dificuldade nos uso dos documentos padrões (*templates*)?

- Sim\*  
 Não

---

---

---

10 – Como avalia a atuação de equipe de avaliação?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

Considerações, críticas ou sugestões:

HOUEERAM ALGUNS PONTOS DA AVALIAÇÃO QUE NÃO SE ENCAIXAVAM NO ESCOPO DA MESMA, ESTES PONTOS FORAM IGNORADOS OU ADAPTADOS AO PROCESSO AVALIADO.

---

---

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

3/3

**Avaliação em Transparência Organizacional**  
**Questionário de Avaliação – Avaliadores**

Informações da Avaliação			
Unidade Organizacional	Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
CGTI - FIOCRUZ	26/05/2014 13/06/2014	Anderson Ferreira	aferreira.ti@gmail.com
Patrocinador		E-mail	Rubrica
Andre Campos		acampos@fiocruz.br	

1 – Os prazos foram cumpridos pelo avaliador líder?

- Sim  
 Não\*

MESMO OCORRENDO ATRASOS, OS PRAZOS FORAM CUMPRIDOS.

2 – Como foi o seu relacionamento com o avaliador líder?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

3 – Como foi o seu relacionamento com as pessoas da organização?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

1/3

Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Avaliadores

4 – O avaliador líder foi acessível, educado e respeitoso?

- Sim  
 Não\*

---

---

---

5 – Como avalia a atuação geral do avaliador líder?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

6 – Como avalia a condução das reuniões de abertura e apresentação do resultado?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

7 – Como avalia a comunicação ocorrida durante a avaliação?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

2/3

Avaliação em Transparência Organizacional  
Questionário de Avaliação – Avaliadores

8 – Como foi a realização da avaliação?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

9 – Você teve alguma dificuldade nos uso dos documentos padrões (*templates*)?

- Sim\*  
 Não

---

---

---

10 – Como avalia a atuação de equipe de avaliação?

- Excelente  
 Bom  
 Razoável  
 Péssimo\*

---

---

---

Considerações, críticas ou sugestões:

A DEDICAÇÃO FOI FUNDAMENTAL PARA QUE TODAS AS ETAPAS FOSSEM  
CUMPRIDAS MESMO COM OS ATRASOS GERADOS DEVIDO AOS COMPROMISSOS  
DO GRUPO.

---

---

---

\* Descrever, pontualmente, os problemas ocorridos.

3/3

# **Relatório de Avaliação**

---

## **Da Maturidade em Transparência Organizacional**

<b>Informações da Avaliação</b>			
Unidade Organizacional	Data de Inicio Data de Termino	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
Biblioteca Central	05/02/2014 10/02/2014	Kizzy Benjamin	Kizzy.benjamin@uniriotec.br

<b>Informações da Avaliação</b>		
Data de Inicio Data de Termino	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
05/02/2014 10/02/2014	Kizzy Benjamin	Kizzy.benjamin@uniriotec.br
<b>Informações da Organização</b>		
Unidade Organizacional	Nome do Patrocinador	E-mail do Patrocinador
Biblioteca Central	Bruna Diirr	brunadiirr@gmail.com

#### APRESENTAÇÃO:

Avaliação para um estudo exploratório com o objetivo de verificar a viabilidade e dificuldades na aplicação do Método de Avaliação de Maturidade da Transparência Organizacional.

#### ESCOPO:

Processos de prestação de serviços da Biblioteca Central da UNIRIO - Processos Adquirir documentos digitais; Adquirir documentos em papel; Adquirir documentos através de doação; Realizar processamento técnico de livro; Realizar consulta de documentos; Realizar consulta especializada; Realizar empréstimo de documentos; Realizar devolução de documentos; Descartar documentos; Disponibilizar cópias de documentos via BIREME; Disponibilizar cópias de documentos via COMUT.

#### IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE:

- Kizzy Benjamin, Kizzy.benjamin@uniriotec.br

## RESULTADO DA AVALIAÇÃO:

Es evidência foram coletados por meio de entrevistas e análise documental

Característica de Transparência	Práticas	Pontuação das Práticas	Justificativa
PUBLICIDADE	P1. Definir a política de sigilo da organização	Atende fracamente	A organização não possui uma política definida
	P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo	Atende fracamente	A organização não possui uma política definida
	P3. Divulgar informações.	Atende medianamente	A organização tem locais e canais de divulgação de informação, mas esses locais e canais não foram definidos formalmente.
DISPONIBILIDADE	P1. Garantir a existência de mecanismos que disponibilizem informações de acordo com a política de sigilo.	Atende medianamente	A organização não possui uma política definida, mas existem mecanismos para disponibilizar as informações
	P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação.	Atende	A Organização divulga informação em diversos locais, mas esse locais não foram definidos formalmente
	P3. Estabelecer canais de atendimento.	Atende Bem	Os canais foram definidos no Guia de usuário e no Modelo de Processos.
	P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso à informação.	Atende medianamente	Algumas informações tem contingência (fichas do acervo), mas a grande maioria não tem.
	P5. Estabelecer mecanismos de busca de informações.	Atende	Existem mecanismos para buscar as informações mas esses mecanismos não foram definidos formalmente
	P6. Descrever os processos de atendimento.	Atende Bem	O passo a passo é informado no Guia de serviço. Existe os modelos de processos, mas infelizmente não são divulgados.
PORTABILIDADE	P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos.	Atende	Embora as informações do acervo (catalogo) são disponibilizadas em diferentes formatos, grande parte da informação é disponibilizada em um único formato
	P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação.	Atende	As informações são acessadas por meio de diferentes canais, mas esses canais não foram definidos formalmente

	P3. Disponibilizar as informações em formatos abertos.	Atende	Algumas informações são disponibilizadas em formato aberto, mas não existe lista com as informações e seus formatos
OPERABILIDADE	P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização.	Atende fracamente	A organização não definiu formalmente seus requisitos básicos de operação
	P2. Implementar os requisitos básicos de operação da organização.	Atende parcialmente	A organização não definiu formalmente seus requisitos básicos de operação, mas está operando
	P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade.	Atende fracamente	A organização não definiu política de interoperabilidade
	P4. Implementar os padrões de interoperabilidade.	Atende parcialmente	Algumas informações são divulgadas em padrão Interoperável, mas esse formato não é divulgado explicitamente pela organização
CLAREZA	P1. Definir a norma de escrita.	Atende	Seu público alvo é definido, mas não existe norma de escrita definida.
	P2. Implementar as normas de escritas nas informações da organização.	Atende	A organização só possui norma de escrita para o acervo (catálogo), as outras informações não tem normas definidas
ATUALIDADE	P1. Identificar período de geração e publicação da informação.	Atende	Algumas informações possuem data de publicação.
	P2. Registrar a periodicidade de geração da Informação.	Atende fracamente	A organização não definiu a periodicidade de geração da sua informação
INTEGRIDADE	P1. Definir as fontes das informações.	Atende	Algumas informações possuem fonte, mas sua grande maioria não
	P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização.	Atende	A meta-informação só é definida para o acervo (catálogo)
DETALHAMENTO	P1. Definir a estrutura utilizada na organização das informações	Atende	As informações do acervo (catálogo) tem seus detalhes documentados, mas grande parte de informações da organização não possui detalhamento
	P2. Divulgar o modelo conceitual da informação.	Atende parcialmente	O modelo conceitual não é divulgado
VERIFICABILIDADE	P1. Explicitar as regras do negócio.	Atende	As regras de negócio são conhecidas, mas não são públicas
	P2. Relacionar as regras do negócio	Atende	A organização identifica o relacionamento das regras de negócio

	com as informações apresentadas.		com as informações, mas esse relacionamento não é divulgado
RASTREABILIDAD E	P1. Identificar a fonte e o responsável pela informação.	Atende medianamente	Na maioria das informações da organização não é divulgado o responsável pela informação.

#### PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO:

A organização precisa definir formalmente políticas para suas informações. As melhoras são poucas, visto que muitas das práticas a organização foi pontuada com atingiu quase plenamente.

#### CONCLUSÃO:

A organização não conseguiu o Selo de Transparência no Nível 2 da Transparência Organizacional.

# Relatório de Melhorias

---

Da Maturidade em Transparência Organizacional

Informações da Avaliação			
Unidade Organizacional	Data de Inicio Data de Termino	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
Biblioteca Central	06//02/2014 06//02/2014	Kizzy Benjamin	Kizzy.benjamin@uniriotec.br

CARACTERÍSTICA PUBLICIDADE			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1. Definir a política de sigilo da organização	Não tem	Falta uma política de sigilo	Criar uma política sigilo para lidar com as informações que de medidas de proteção e segurança para a custódia e disseminação.
P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo	Não tem	Falta uma política de sigilo	Depois da criação da política classificar as informações e divulgar as informações que não são sigilosas.
P3. Divulgar informações	Site, cartais na biblioteca, Software caribe e Web	A organização possui diversos canais e locais de divulgação de informação. Mas esses canais e locais não são definidos formalmente.	Definir formalmente (política) dos locais e canais de divulgação de informação.

CARACTERÍSTICA DIPONIBILIDADE
-------------------------------

PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1. Garantir a existência de mecanismos que disponibilizem informações de acordo com a política de sigilo	Software Caribe, Sistema COMUT, Sistema SCAD, Divisão de atendimento ao usuário, site	A organização possui diversos mecanismos para disponibilizar as informações, mas esses mecanismos não foram definidos em uma política.	Criar política de disponibilização de informação, apontando quais mecanismos de divulgação são usados e quais informações são disponibilizadas em cada um desses mecanismos.
P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação	Site da biblioteca, cartais, arquivo do acervo, Software e sistemas, Facebook	As informação são disponibilizadas, mas não foi definido formalmente que informação estará em que canal.	Criar política definindo os locais e canais de divulgação das informações.
P3. Estabelecer canais de atendimento	Divisão de Atendimento ao Usuário, telefone e e-mail.	Os canais foram definidos no guia de usuários e no modelo de processos.	
P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso à informação	Fichas do acervo	A organização só possui contingência para o acervo, os sistemas não possuem mecanismos de contingência.	Criar mecanismos de contingência. Divulgar como a informação será acessada quando o mecanismo principal estiver com problema.
P5. Estabelecer mecanismos de busca de informações	Taxonomia par organizar o acervo, software caribe, Facebook.	A organização possui diversos mecanismos que facilitam os usuários encontrar	Definir formalmente os mecanismos de busca de informação.

		informações. Esses mecanismos precisam ser formalmente definidos.	
P6. escrever os processos de atendimento	Guia do usuário e modelo de processo.	O passo a passo do processo de atendimento é disponibilizado.	

CARACTERÍSTICA PORTABILIDADE			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos	Informações do acervo	As informações do acervo são disponibilizadas em mais de um formato, mas grande parte de informação de organização não é divulgada.	Divulgar as informações em mais de um formato.
P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação	Web, atendimento presencial e Telefônico	Existem mais de um canal de comunicação, mas não foram definidos formalmente.	Definir formalmente os canais de comunicação.
P3. Disponibilizar as informações em formatos abertos	Html e pdf.	Algumas informações são disponibilizadas em formatos abertos, mas não foi definido quais informações a organização disponibiliza em cada formato aberto utilizado.	Definir quais informações a organização disponibiliza em cada formato aberto utilizado.

CARACTERÍSTICA OPERABILIDADE			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO

P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização	Não tem	Falta de lista com os requisitos básicos de operação.	Criar lista com quais os softwares, hardwares, informações e infraestrutura são necessárias para a operação da organização.
P2. Implementar os requisitos básicos de operação da organização	Site, sistema COMUT, facebook, equipamentos para os usuários e para uso interno	A infraestrutura estava funcionando, mas é necessário definir qual são os requisitos básicos para a operação da organização.	Criar lista com quais os softwares, hardwares, informações e infraestrutura são necessárias para a operação da organização.
P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade	Não tem	A organização não possui política de interoperabilidade.	Criar política de interoperabilidade.
P4. Implementar os padrões de interoperabilidade	Acervo (catálogo) usar formato ISO 2709 e MARC.	A organização não possui lista de informações indicando os padrões utilizados.	Criar lista de informações indicando os padrões utilizados.

CARACTERÍSTICA CLAREZA			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1. Definir a norma de escrita	Público alvo definido	O público foi definido, mas não foi definido normas de escritas.	Definir normas de escritas de acordo com o perfil do público alvo.
P2. Implementar as normas de escritas nas informações da organização	Não tem	A organização precisa criar normas de escritas.	Implementar as normas criadas.

CARACTERÍSTICA ATUALIDADE			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1. Identificar período de geração e publicação da informação	Notícias no site e facebook.	As informações possuem data, mas a grande maioria da informação da organização não possui identificação do período de geração.	Identificar período de geração e publicação da informação.
P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação	Não tem	Falta registro da periodicidade de geração da informação.	Informar o período (hora/dia/mês/ano) em que a informação é atualizada.

CARACTERÍSTICA INTEGRIDADE			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1. Definir as fontes das informações	Acervo (catálogo)	Somente o acervo possui fonte, as outras informação não possuem.	Identificar as fontes das informações disponíveis.
P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização	Acervo (catálogo)	As meta-informação são é definido para o acervo.	Definir a meta-informação de todas as informações disponibilizadas.

CARACTERÍSTICA DETALHAMENTO			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO

P1. Definir a estrutura utilizada na organização das informações	Acervo (catálogo)	O acervo possui estrutura definida.	Definir a estrutura de informação.
P2. Divulgar o modelo conceitual da informação	Não tem	A acervo utiliza padrão internacional, mas esse padrão não é divulgado.	Divulgar as estruturas de informação.

**CARACTERÍSTICA VERIFICABILIDADE**

PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1. Explicitar as regras do negócio	Guia do usuário e no modelo de processo.	As regras definidas precisam ser divulgadas.	Divulgar as regras definidas.
P2. Relacionar as regras do negócio com as informações apresentadas	Guia do usuário e no modelo de processo.	No modelo as regras são relacionadas claramente, mas não são divulgadas. No Guia as regras não são claramente relacionadas.	Divulgar o modelo de processos e relacionar claramente as regras com as informações no Guia.

**CARACTERÍSTICA RASTREABILIDADE**

PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1. Identificar a fonte e o responsável pela informação	Acervo (catálogo)	A fonte só é informado no catálogo.	Divulgar a fonte e responsável das outras informações.

# Relatório de Avaliação

---

## Da Maturidade em Transparência Organizacional

<b>Informações da Avaliação</b>			
Unidade Organizacional	Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
ORGANIZAÇÃO	20/02/2014 29/03/2014	Vanessa Nunes	vanunes@gmail.com

<b>Informações da Avaliação</b>		
Data de Início Data de Término	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
20/02/2014 29/03/2014	Vanessa Nunes	vanunes@gmail.com
<b>Informações da Organização</b>		
Unidade Organizacional	Nome do Patrocinador	E-mail do Patrocinador
ORGANIZAÇÃO/EDO	Suelaine Medeiros (Gerente de Desenvolvimento Organizacional para a Gestão da Estratégia)	<E-mail>

#### APRESENTAÇÃO:

Este relatório tem como objetivo apresentar a avaliação da Organização, com foco maior no processo “Formulação da Estratégia” em relação ao atendimento ao nível 2 (Detalhado) do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional.

#### ESCOPO:

O escopo da avaliação corresponde ao processo “Formulação da Estratégia”, porém algumas perguntas consideradas gerais foram discutidas no âmbito da Organização como um todo.

#### IDENTIFICAÇÃO DA EQUIPE:

- Vanessa Nunes – vanunes@gmail.com

#### RESULTADO DA AVALIAÇÃO:

A coleta foi baseada em afirmações por parte dos participantes.

PUBLICIDADE	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Definir a política de sigilo da organização		x				Não existe política de sigilo definida formalmente. Ainda de existe uma política de acesso a wiki (instrumento de divulgação de informação) a unidade organizacional precisa definir formalmente uma política de sigilo.
P2. Classificar informações quanto ao grau de sigilo.	x					
P3. Divulgar informações				x		Existem canais formais para divulgar as informações: Boletim Entre nós e Intranet. A não existência de canais para acesso externo não é considerada uma questão pertinente neste momento.
DISPONIBILIDADE	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Garantir a existência de mecanismos que disponibilizem informações de acordo com a política de sigilo	x					Não existe política de disponibilização de informação. As informações são divulgadas por que os executores do processo sabem que o que deve ser disponibilizado e somente o fazem quando as informações e documentos se encontram finalizados.

P2. Disponibilizar as informações nos locais e canais de divulgação da informação		x				Sim as informações são disponibilizadas mas os colaboradores não tem conhecimento sobre os mecanismos de publicação e não possuem mecanismos eficientes de localização das informações.
P3. Estabelecer canais de atendimento					x	Não existe um canal formal porém os colaboradores sabem com quem entrar em contato por conhecerem o organograma da organização. A não existência de canal de atendimento com o público externo não é considerada uma questão pertinente neste momento.
P4. Identificar mecanismos de contingência para acesso à informação				x		Existem mecanismos de contingência (e-mail ou telefone) mas esses mecanismos não são definidos formalmente e não divulgados (lista de mecanismos). Além disso os mecanismos de contingência da TI não são conhecidos. A questão do acesso externo não é considerada uma questão pertinente neste momento.
P5. Estabelecer mecanismos de busca de informações		x				Existe mecanismo de busca (por exemplo na wiki) mas este não foi definido em política não é considerado eficiente para a localização de

						informações e documentos.
P6. Descrever os processos de atendimento				x		Existem um passo a passo (ficha de registro da prática), mas precisa ser formalizado. Também é necessário definir os locais onde a informação será disponibilizada.
PORTABILIDADE	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Permitir o acesso às informações em diferentes formatos				x		As informações são divulgadas em somente um formato e algumas (poucas) informações são divulgadas em mais de um formato. Mas como se trata de acesso interno, considera-se que os formatos são suficientes. A questão do acesso externo não é considerada uma questão pertinente neste momento.
P2. Permitir o acesso através de diferentes canais de comunicação			x			Informações são apresentadas em mais de um formato, mas não existe listagem de qual informação pode ser acessada em qual canal.
P3. Disponibilizar as informações em formatos abertos				x		As informações não são disponibilizadas em formatos abertos e não existe lista com informações em X formato. Mas como se trata de acesso interno, considera-se que os formatos são suficientes.

						A questão do acesso externo não é considerada uma questão pertinente neste momento.
OPERABILIDADE	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Definir os requisitos básicos de operação da organização.				x		Os colaboradores desconhecem essa informação, mas afirma que a Gerência de TI tem esse conhecimento. Existe uma falta de oportunidade de entendimento da melhor infraestrutura tecnológica para realizar o trabalho.
P2. Implementar os requisitos básicos de operação da organização				x		Visto que os colaboradores conseguem executar seu trabalho entende-se que está tudo em operação. Precisam conhecer seu requisitos básicos.
P3. Definir os Padrões de Interoperabilidade	x					Não possuem uma política de interoperabilidade.
P4. Implementar os padrões de interoperabilidade	x					Não existe política e também não existe relação padrão X informação.
CLAREZA	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Definir a norma de escrita	x					Não existe definição do público alvo e política de escrita direcionada para cada grupo de colaboradores alvo.

P2. Implementar as normas de escritas nas informações da organização	x					Não existe norma de escrita definida e os padrões de apresentação não são divulgados adequadamente.
ATUALIDADE	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Identificar período de geração e publicação da informação		x				Não se tem conhecimento sobre quando as informações sobre a revisão da estratégia serão veiculadas. Porém os documentos usados no processo possuem data de geração
P2.Registrar a periodicidade de geração da Informação			x			As pessoas envolvidas no processo conhecem o período de realização do processo mas não o momentos da atualização/revisão das informações e documentos gerados.
INTEGRIDADE	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Definir as fontes das informações			x			Os envolvidos na execução do processo conhecem as fontes de informação. Alguns documentos relacionados com o processo possui a relação dos participantes (Diretoria Executiva, Comitê Gestor do PI-ORGANIZAÇÃO, Conselho de Administração). É

						necessário melhorar o modo de divulgação da fonte de informação.
P2. Definir a meta-informação das informações disponibilizadas pela organização		x				Existem poucos documentos com estrutura de informação definida. E não existe metamodelos dos conceitos e assuntos trabalhados na ORGANIZAÇÃO.
P3. Relacionar a fonte com a meta-informação	x					Não existe metamodelos dos conceitos, assuntos e seus relacionamentos.
DETALHAMENTO	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Definir a estrutura utilizada na organização das informações	x					Não existe definição e estruturação dos formatos de apresentação e organização das informações.
P2. Divulgar o modelo conceitual da informação	x					Não existe modelo conceitual das informações.
VERIFICABILIDADE	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Explicitar as regras do negócio			x			Os executores do processo conhecem as regras que norteiam a execução dos processos, mas essas regras não são divulgadas claramente para os colaboradores.

P2. Relacionar as regras do negócio com as informações apresentadas	x					Esse relacionamento não é realizado.
RASTREABILIDADE	Pontuação da Prática					Justificativa
	Atende fracamente e entre 0% e 20%	Atende parcialmente e entre 21% e 40%	Atende medianamente e entre 41% e 60%	Atende entre 61% e 80%	Atende Bem entre 81% e 100%	
P1. Identificar a fonte e o responsável pela informação.		x				Os executores do processo conhecem as fontes de informações, mas a fonte não é apresentada. Nos casos externos, a fonte não é verificável em algumas situações (no caso de informações do governo).

#### PROPOSTAS DE ENCAMINHAMENTO:

Um ponto forte que se pode destacar no que se tange o processo “Formulação da Estratégia” é que, de acordo com a entrevistada as pessoas participantes do processo, tem conhecimento sobre a sua execução e construção das informações e documentos, além de terem livre acesso para comunicação entre si. Além disso, foi estabelecido, ainda que não de forma estratégica, como e onde disseminar os documentos importantes gerados no processo. A existência de uma Gerência que, claramente, é a responsável por construir e manter a documentação referente a este processo facilita e uniformiza o seu acesso, disseminação e a comunicação referente às informações geradas.

Porém existe uma série de desafios identificados para que este processo e a ORGANIZAÇÃO como um todo, possam se consideradas transparentes, dentro e fora, da organização.

- Não existe uma definição formal dos públicos alvo da ORGANIZAÇÃO (interno, governo, sociedade). Esta definição é importante, pois ajuda a guiar no estabelecimento de questões relacionadas à publicidade e formas de disponibilização de informações pertinentes a cada público individualmente.

- Não existe a definição e estruturação dos conceitos e relacionamentos que são utilizados dentro da ORGANIZAÇÃO, o que dificulta entendimento das informações e documento produzidos, dificuldade no estabelecimento de mecanismos de classificação e indexação (que apoiam fortemente mecanismos de busca por exemplo). Sugere-se:
  - Estabelecimento e divulgação de um glossário de termos e conceitos.
  - Desenvolvimento e divulgação do metamodelo de relacionamento entre conceitos.
  - Implantar uma solução de integração dos dados e informações da ORGANIZAÇÃO, que permita no futuro começar uma iniciativa de integração entre os diversos sistemas utilizados.
- Não existe uma política de sigilo que atenda a toda a ORGANIZAÇÃO e que trate de questões relacionadas à segurança da informação tanto internamente quanto externamente a organização considerando cada público alvo existente. Sugere-se o estabelecimento de um grupo de trabalho que atue no estabelecimento desta política.
- Não existe uma política que defina as formas (design, forma de escrita, mídias, periodicidade, planejamento) de divulgação das informações e processos da ORGANIZAÇÃO. Sugere-se:
  - Análise e implantação de ambientes (mídias e formato de apresentação) de divulgação de informações considerando cada público alvo. O ideal é que existam mais de uma forma de acesso as informações.
    - Estabelecer e divulgar a estrutura da forma de apresentação das informações e documentos nos diversos ambientes.
    - Especificamente: Divulgar em ambiente interno e externo a ORGANIZAÇÃO das regras de negócio que o norteiam e das leis que devem ser seguidas. E ainda, realizar o relacionamento das decisões e direcionamentos com relação às políticas internas e leis.
    - Identificar, documentar e divulgar fonte e responsável de cada informação.
  - Definição de canais de atendimento para cada público alvo.

- Modelagem e divulgação da forma de trabalho da ORGANIZAÇÃO para cada processo, considerando os públicos alvos e o interesse/necessidade que cada um pode/deve possuir.
  - Estabelecer mecanismos (e publicá-los) para informar o andamento de cada instância de um determinado processo e o planejamento para o início futuro dos próximos.
- Sugere-se ainda:
  - Estabelecimento de uma tecnologia para gestão das informações e documentos da ORGANIZAÇÃO contendo mecanismos de busca mais eficazes e eficiente.
  - Divulgar as informações e documentos gerados em algum formato aberto ou em mais de um formato para atendimento de público externo, se este for considerado um público alvo. Divulgar a relação de quais informações/documentos estão publicadas em quais formatos.
  - Divulgar a lista com os requisitos básicos de operação (ou solicitar a gerencia de TI).
  - Divulgação dos mecanismos de contingência da TI.

## CONCLUSÃO:

Durante esta avaliação, percebeu-se que, apesar de não ser realizado levando em consideração as características de transparência propostas no nível 2 do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional, o trabalho dentro do processo “Formulação da Estratégia” é considerado informalmente transparente para seus participantes no sentido de que todos aqueles que estão diretamente interessados na sua realização e resultado, possuem mecanismos para acompanhar e participar de sua execução.

No entanto, tanto em relação ao processo, quanto a ORGANIZAÇÃO de uma forma geral, não existem indícios para que ela seja classificada como Transparente Nível 2.

# Relatório de Melhorias

---

Da Maturidade em Transparência Organizacional

<b>Informações da Avaliação</b>			
Unidade Organizacional	Data de Inicio Data de Termino	Nome do Avaliador Líder	E-mail do Avaliador Líder
RNP	20/02/2014 30/03/2014	Vanessa Nunes	vanunes@gmail.com

<b>CARACTERÍSTICA PUBLICIDADE</b>			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1	Não existe	Falta de conhecimento e entendimento do nível de segurança da informação tanto interno quanto externo a RNP, o que pode causar problemas de comunicação ou sigilo de informações estratégicas.	Estabelecimento de uma política formal de sigilo das informações tanto interna quando externamente a RNP.
P2	Não existe	Como não existe uma política comum, algumas informações são classificadas de acordo com políticas setorializadas.	
P3	Existem locais como wiki, intranet e site externo. E algumas políticas específicas de acesso a esses ambientes.	Como não existe uma definição formal dos locais e formas de divulgação e dos canais de comunicação, as informações são divulgadas sem um padrão definido. Nem todas as	Realizar uma análise para definir o melhor ambiente de divulgação e os canais de comunicação adequados para cada tipo de informação, tanto interno quanto externamente a RNP.

		peessoas sabem exatamente onde procurar uma informação específica	
--	--	---	--

<b>CARACTERÍSTICA DISPONIBILIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO</b>
P1	Não existe uma política formal, apesar de serem usados mecanismos de comunicação conhecidos por todos.	A não formalização de uma política de disseminação da informação causa dúvidas sobre quando, quem e onde as informações podem ser consumidas e por qual canal de comunicação as pessoas terão conhecimento dessas informações.	Estabelecimento de uma política de disponibilização das informações que seja de conhecimento comum a todos.
P2	Wiki, intranet e comunicação “Entre nós”.		
P3	Estabelecimento de uma gerência que trata das questões relacionadas ao processo “Formulação da Estratégia”.	O estabelecimento e clara definição das responsabilidades da gerência EDO definem que este é o canal de comunicação para qualquer assunto que envolva a estratégia. Porém um ponto fraco, tanto interno quanto externamente a organização é a não definição de um canal de comunicação padrão (pessoa e/ou e-mail corporativo e/ou telefone) disseminado a todos.	Definição de canais de atendimento formais tanto para dentro da RNP quanto para o público externo.

P4	Mecanismos de contingência da TI e diversos locais de armazenamento das informações e documentos gerados no processo.	<p>Não existe problema de acesso as informações geradas pelo processo, pois mesmo que a wiki (ambiente onde todos os documentos gerados pelo processo são armazenados) não esteja disponível, a EDO pode enviar, mediante solicitar, qualquer informação e/ou documento solicitado rapidamente.</p> <p>Porém a não existência de um canal de atendimento padrão pode dificultar essa comunicação.</p>	Divulgação dos mecanismos de contingência da TI.
P5	Sistema de busca para a wiki	O sistema de busca não é considerado eficiente na wiki e não atende para intranet e site externo o que dificulta a busca por documentos e informações, pois é necessário saber exatamente onde estão e/ou os nomes exatos dos mesmos.	Investimento em um metamodelo de conceitos e indexação e uma tecnologia para gestão das informações e documentos da RNP contendo mecanismos de busca mais eficazes e eficientes.
P6	Não existe	Existe um documento que informa o passo a passo e que está disponível na wiki, mas este não é formal.	Modelagem dos processos e definição de mecanismos de divulgação do andamento da execução dos processos.

CARACTERÍSTICA PORTABILIDADE			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1	Não existe.	Internamente esta questão não é um problema, mas para o público externo a não existência de outros formatos, especificamente formatos abertos, pode inviabilizar o acesso à informação.	No caso do estabelecimento de uma política para divulgação para ambiente externo a RNP, considerar a necessidade de disponibilizar os produtos gerados em outros formatos.
P2	Para atendimento interno a RNP: wiki, intranet e e-mail.  Para atendimento externo não existe.		Definição de mais de um canal de atendimento formal e de mais de um local de disponibilização de informações e documentos tanto para dentro da RNP quanto para o público externo.
P3	Não existe.	O acesso pelo público externo, se viabilizado, pode ser dificultado pela falta de disponibilização em mídias abertas.	Disponibilizar as informações em formato aberto e listar qual informação está disponível em qual formato. Por exemplo, os Produtos: revisão da missão, nova versão do Mapa Estratégico com novos objetivos, validação das Propostas de Valor.

CARACTERÍSTICA OPERABILIDADE			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1	De propriedade da TI.	Existe e é administrada pela TI, porém a RNP como um todo não tem este conhecimento não permitindo um entendimento e análise conjunta da melhor infraestrutura de atendimento ao trabalho que é realizado.	Divulgar a lista com os requisitos básicos de operação (ou solicitar a gerencia de TI).
P2	Sim e a GTI dá todo o suporte necessário.	Existe um desconhecimento de todos os requisitos necessários, assim não pode afirmar se falta algum requisito.	
P3	Não existe.	Existem inconsistências e duplicações entre informações, conceitos e funcionalidades de sistemas.	Implantar uma solução de integração dos dados e informações da RNP.
P4	Não existe.		

CARACTERÍSTICA CLAREZA			
PRÁTICA	PRODUTO DE TRABALHO	PONTO FORTE OU PONTO FRACO	SUGESTÃO
P1	Não existe definição de público alvo e não existe definição formal de normas de escrita.	Não existe definição de públicos, porém os interessados diretos no resultado do processo são bem conhecidos.  Existem alguns padrões de sugestão de escrita gerais que estão disponíveis na intranet.	Estabelecimento dos públicos alvos.  Estabelecimento de política de padrões de apresentação e escrita para cada tipo de documento e de acordo com cada público alvo.
P2	Não existem padrões de escrita, mas existem padrões de apresentação gráfica de apresentações e documentos.	Os padrões e sugestões que existem não são divulgados e disseminados dentro da RNP.	

<b>CARACTERÍSTICA ATUALIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO</b>
P1	Os documentos gerados possuem data de geração.	Não existe um plano de comunicação para divulgação. Não se tem conhecimento sobre quando as informações sobre a revisão da estratégia serão veiculadas.	Ter mecanismos para estruturar e sistematizar as publicações.
P2	Existe uma previsão de quando as próximas revisões estratégicas serão realizadas mas essa informação não é amplamente divulgada.	O não acompanhamento com antecedência das datas previstas para a revisão estratégica pode dificultar a preparação das pessoas para sua realização	Ter mecanismos para estruturar e sistematizar a publicação das datas de realização do processo e suas atividades.

<b>CARACTERÍSTICA INTEGRIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO</b>
P1	As fontes são conhecidas.	Não existe uma formalização e rastreamento das fontes, mas todas são conhecidas.	Registro e divulgação de relacionamento formal entre as informações e suas fontes.
P2	Não existe.	A não definição e estruturação dos conceitos prejudica o entendimento dos mesmos junto às pessoas e ao desenvolvimento e uso dos sistemas. Dificulta também a comunicação entre sistemas e processos.	Estabelecimento de: um glossário de termos e conceitos junto a RNP, metamodelo de relacionamento entre conceitos.

<b>CARACTERÍSTICA DETALHAMENTO</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO</b>
P1	Não existe.	A não definição e estruturação dos formatos de apresentação e organização das informações prejudica o entendimento dos mesmos junto às pessoas.	Estabelecimento da estrutura de apresentação das informações para cada mídia utilizada pela RNP (documentos, wiki, intranet, extranet, etc).
P2			

<b>CARACTERÍSTICA VERIFICABILIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO</b>
P1	As leis e políticas que regem a RNP são conhecidas e divulgadas.	<p>Por se tratar de uma OS, as leis não são claras quanto ao que se deve aplicar a este tipo de Organização.</p> <p>A disponibilização das leis que regem a RNP, não são realizadas de maneira uniforme.</p>	Divulgação em ambiente interno e externo a RNP das regras de negócio que o norteiam e das leis que devem ser seguidas.
P2	Não é realizado.	Falta de entendimento de porque algumas decisões estratégicas estão relacionadas com o atendimento a políticas internas e leis.	Realizar o relacionamento das decisões e direcionamentos com relação as políticas internas e leis.

<b>CARACTERÍSTICA RASTREABILIDADE</b>			
<b>PRÁTICA</b>	<b>PRODUTO DE TRABALHO</b>	<b>PONTO FORTE OU PONTO FRACO</b>	<b>SUGESTÃO</b>
P1	As fontes são conhecidas.	Apesar de conhecidas, as fontes não são informadas. Além disso, as fontes e responsabilidades não são totalmente verificáveis e podem causar dúvidas.	Identificar, documentar e divulgar fonte e responsável de cada informação.