

Guia de Avaliação em Transparência Organizacional

Kizzy Macedo Benjamin¹, Claudia Cappelli¹, Gleison Santos¹

¹PPGI- Programa de Pós-Graduação em Informática – Departamento de Informática Aplicada – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

{kizzy.benjamin, claudia.cappelli, gleison.santos}@uniriotec.br

Abstract. *To verify the organization maturity level in relation to Organizational Transparency implementation, an Organizational Transparency Maturity Assessment Method was built. This method, described in the Organizational Transparency Assessment Guide, consists of evaluation process, scoring rules and tools to support the assessment. The objective of this paper is to describe the Organizational Transparency Assessment Guide.*

Resumo. *Para verificar a maturidade de uma organização em relação à implementação da Transparência Organizacional foi construído o Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. Esse método, descrito no Guia de Avaliação em Transparência Organizacional, é composto basicamente pelo processo de avaliação, regras de pontuação e instrumentos de apoio à avaliação. O objetivo desse trabalho é descrever o Guia de Avaliação em Transparência Organizacional.*

1. Introdução

O Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional [Cappelli *et al.* 2013] tem como objetivo ajudar as organizações, de modo evolutivo e sistemático, a implementarem a Transparência Organizacional. No momento que uma organização se torna transparente, ela passa a fornecer informações com qualidade, entendimento, e permite seu uso e verificação. Com isso ela se torna mais competitiva por ser confiável, cumpre exigências regulatórias, por exemplo [LEI 131 2009] [LEI 12.527 2011], e permite o diálogo com seus usuários (sociedade ou clientes). Ele é estruturado em cinco níveis [Cappelli *et al.* 2013]: 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 – Examinável: a organização permite que as suas informações sejam examinadas, auditadas e verificadas pelo ambiente externo. Cada Nível de Maturidade, exceto o primeiro, possui um ou mais objetivos, é composto de uma ou mais características e é aplicado a um ou mais objetos (partes da organização, processos, sistemas ou informações) na organização.

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 Organiza-

cional, que define basicamente o processo de avaliação, as regras de pontuação das práticas, as ferramentas de apoio e as qualificações dos avaliadores. O método é baseado na [ABNT 2008] quanto as atividades dos processos, os papéis e responsabilidades, entrada da avaliação e registro do resultado da avaliação. E inspirado no [CMMI Product Team 2011], no [Softex 2011], no [CTI Renato Archer 2013] e no [FQN 2006].

2. Objetivos da Pesquisa

O objetivo dessa pesquisa é apresentar o Guia de Avaliação em Transparência Organizacional, documento que descreve, basicamente os processos do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional, as regras para execução das atividades dos processos, as regras de pontuação das práticas e características da transparência organizacional, modelos de documentos e da qualificação dos avaliadores, assim como o planejamento de um estudo de caso que está sendo aplicado numa empresa do setor de comunicação.

3. Contribuições Esperadas

A principal contribuição desse trabalho é a definição de um método que permita avaliar, determinar o nível de maturidade de uma organização, determinar o grau de aderência do objeto avaliado em relação as características de Transparência Organizacional e identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria em relação as práticas previstas no Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. Um segundo objetivo é a construção de todos os documentos necessários para execução da avaliação. Estes documentos, além de servirem para orientar os avaliadores, garantem uniformidade dos produtos obtidos durante a avaliação. Além disso, o guia foi construído de modo a ser de fácil compreensão, assim poderá ser usado pelas organização para se prepararem para uma avaliação.

4. Resultados Alcançados

O principal resultado já alcançado com este trabalho foi a construção do Guia de Avaliação em Transparência Organizacional com a descrição do Método de Avaliação de Maturidade em Transparência Organizacional. Para contextualizar o leitor, no início do documento apresenta-se uma breve descrição do conceito de Transparência Organizacional e do Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional, dos termos usados e os papéis e responsabilidades das pessoas envolvidas na avaliação. O processo de avaliação (Figura 1) é composto por 5 fases: Coletar Informações, Preparar Avaliação, Realizar Avaliação, Realizar Auditoria e Documentar Resultado da Avaliação.

O processo **Coletar Informações** sobre a Organização tem como objetivo obter informações que forneçam uma visão global da organização. Ele é iniciado com recebimento do contrato de avaliação, depois é designado o avaliador líder da avaliação. Ele orienta o patrocinador e entrega os documentos Manual de Instrução do Patrocinador e Identificação de Perfil da Organização para coleta de informações, que deve ser devolvido preenchido, como informações sobre o escopo da avaliação, organograma, histórico da implantação da transparência e a lista de regulamentos e requisitos organizacionais. Caso esteja completo o processo Preparar Avaliação é iniciado, caso contrário novas informações são solicitadas. O processo se encerra com o documento de Identifica-

ção de Perfil da Organização preenchido corretamente.

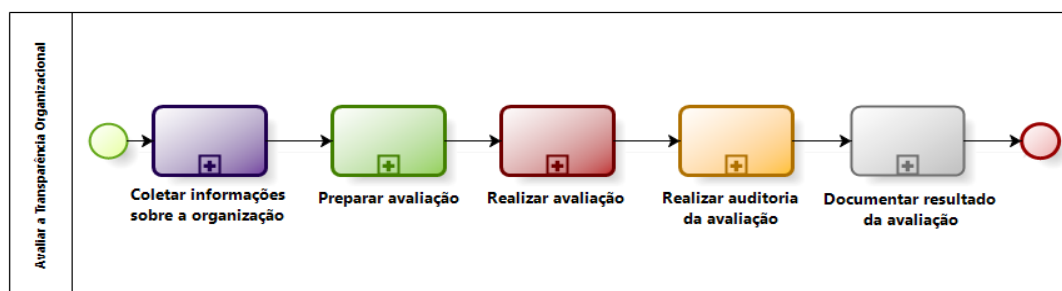


Figura 1 - Processo de Avaliação de Transparência Organizacional

O processo **Preparar Avaliação** tem como objetivo organizar as informações e orientar as pessoas para possibilitar a realização da avaliação, é iniciado com documento Identificação do Perfil da Organização preenchido corretamente, depois o avaliador líder determina os critérios da avaliação, identifica os membros da equipe de avaliação, desenvolve o plano de avaliação e solicita a aprovação do plano por parte do patrocinador da avaliação, caso necessário ajustes são realizados. Depois é realizada 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 não houver necessidade de adaptação. 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. Logo depois, os avaliadores coletam, verificam e pontuam as evidências da implementação das práticas e posteriormente, se reúnem para deliberar e definir o nível de maturidade da unidade organizacional. O avaliador líder elabora o relatório da avaliação, o relatório de melhorias, apresenta o resultado da avaliação para a organização, 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 Transparência Organizacional. O processo inicia com o recebimento do relatório de avaliação pelo coordenador do grupo de avaliadores, que depois designa um auditor e envia ao auditor o relatório de avaliação. O auditor audita o relatório de avaliação e informa seu resultado para o avaliador líder, para o coordenador da organização avaliadora e para o 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, arquiva todos os documentos utilizados durante a avaliação, registra o resultado da avaliação no banco de dados da Transparência Organizacional e entrega documentos da avaliação para o patrocinador. O processo se encerra com a entrega dos documentos.

Os modelos de documentos definidos para serem utilizados durante a avaliação, são: **Acordo de confidencialidade**: documento que garante o sigilo e confidencialidade das informações e suas fontes durante a avaliação, **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 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, plano de riscos, plano de comunicação etc., **Planilha de Evidências**: documento para registro das evidências analisadas e da pontuação das práticas de Transparência, **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, **Slides para Orientação do Patrocinador**: documento de apresentação para instrução do patrocinador, **Slides de apresentação do Resultado da Avaliação**: documento de apresentação do resultado da avaliação, **Slides para Reunião de Abertura**: documento de apresentação para reunião de abertura e **Slides para Treinamento dos Participantes da Organização**: documento de apresentação para instrução dos participantes da organização.

Durante a avaliação é caracterizada a implementação das práticas do modelo de maturidade (Tabela 1) por meio de indicadores, ou seja, por meio de 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; e **Afirmações**: são obtidas em entrevistas e/ou apresentações e confirmam a implementação da prática. Como exemplo de indicadores da característica Publicidade, temos: indicador direto - política de sigilo da organização, indicador indireto - ata de reunião para definição da política de sigilo da organização, e afirmação da existência da política ou da participação na sua elaboração.

Tabela 1 - Regras de Pontuação das Práticas

Escala de Pontuação	Caracterização da Prática
Atende Bem (de 81% a 100%)	As evidências são adequadas para demonstrar a existência prática por meio de pelo menos um indicador direto. Não existem pontos fracos.
Atende (de 51% a 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 medianamente (de 31% a 50%)	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 parcialmente (de 11% a 30%)	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.
Atende fracamente (de 0% a 10%)	Qualquer situação diferente das acima.

No decorrer da avaliação, verifica-se o grau de implementação das práticas (Tabela 1) das características e é preenchida a planilha de evidências com a porcentagem que melhor expressa essa caracterização. Se todas as práticas de todas as características forem pontuadas com **Atende Bem**, a Unidade Organizacional recebe o Selo de Transparência no nível avaliado. O selo de transparência 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. Se o resultado de uma avaliação for Nível 1 – Opaco, a organização precisa aguardar 3 meses para solicitar nova avaliação, tempo suficiente para adequar o não atendimento das características definidas no modelo de maturidade [Cappelli *et al.* 2013] e aplicar as sugestões para melhoria.

Para possibilitar a avaliação foram definidos, como base nos métodos de avaliação [CMMI Product Team 2011], [Softex 2011], [CTI Renato Archer 2013] e [FQN 2006], uma estrutura e os requisitos para avaliadores e para as organizações avaliadoras. A avaliação é realizada por um grupo de 2 a 5 avaliadores, sendo um deles avaliador líder. Para ser um avaliador é necessário ter nível superior completo, ter no mínimo de 1 ano de experiência em processo de negócios ou processos de software e ter feito o treinamento em Transparência Organizacional fornecido pelo órgão oficial. Todas as pessoas que realizam o treinamento são credenciadas automaticamente por 2 anos como avaliador. E para um avaliador se tornar um avaliador líder é preciso ter participado em, pelo menos, duas avaliações como membro da equipe de avaliação. E 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. Sendo aceita a solicitação, assina-se um acordo, com validade de 2 anos, entre as duas organizações.

Para ajudar a avaliação em Transparência Organizacional criou-se o Portal da Transparência Organizacional [Rodrigues 2013] acessado no endereço: <https://sites.google.com/site/ciberdem/transparencia-organizacional>. Nesse site podem ser obtidas informações sobre como a organização pode ser certificada, os documentos necessários para a certificação, o guia do processo de certificação, como acessar notícias sobre transparência organizacional, como publicar e discutir temas no fórum, como acessar sites relacionados ao tema e como consultar a lista de avaliações realizadas.

No momento está sendo realizado um estudo de caso numa empresa do setor de comunicação. Este trabalho tem como objetivo verificar se o processo definido, a planilha de pontuação e os documentos especificados permitem avaliar as práticas preconizadas pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. Para esse estudo foram definidas questões como: O método definido auxilia a verificação das práticas de Transparência Organizacional da forma preconizada pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional? O método de avaliação está claro para ser aplicado? O método de avaliação possui todas as atividades necessárias para sua execução? Os instrumentos de avaliação e as regras de pontuação permitem verificar a implantação das práticas?

Estas questões serão aplicadas a dois grupos: Grupo 1 – Avaliadores e Grupo 2 – Unidade Organizacional. Na primeira fase do estudo o Grupo 1 utilizará o método proposto nessa pesquisa para avaliar um objeto na unidade organizacional. Para tal será

fornecido um treinamento para os participantes do Grupo 1 e a Unidade Organizacional deverá escolher o objeto da avaliação. O estudo seguirá o processo do método, assim depois do treinamento dos avaliadores, inicia-se o processo de avaliação com o agendamento de uma reunião com o representante de organização, para fornecer orientações e ajudar na escolha do objeto a ser avaliado. Na segunda fase ambos os grupos responderão o questionário pós-execução. Calcula-se que o estudo todo dure cerca de 20h.

5. Conclusão

Neste trabalho, foi apresentado o Guia de Avaliação da Transparência Organização que descreve o método de avaliação e é composto basicamente pelos processos, regras de pontuação, os requisitos para avaliadores e para as organizações avaliadoras e pelos modelos de documentos. Um estudo de caso está sendo conduzido para verificar se as informações contidas no guia são suficientes para avaliar as práticas preconizadas pelo Modelo de Maturidade em Transparência Organizacional. O resultado do estudo, também servirá para aprimorar o guia.

6. Referências

- ABNT NBR ISO/IEC /IEC 15504-2. (2008). “Tecnologia da informação - Avaliação de processo Parte 2: Realizando uma avaliação”. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro.
- Cappelli, C., Engiel, P., A., Araujo, R. M. e Leite, J. (2013). “Managing Transparency Guided by a Maturity Model” submetido ao 3rd Global Conference on Transparency Research HEC PARIS, October 24th – 26th, 2013.
- CMMI Product Team (2011). “Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement (SCAMPI) A”, Version 1.3: Method Definition Document <http://www.sei.cmu.edu>. Technical Report CMU/SEI-2011-HB-001. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2011. <http://www.sei.cmu.edu>. Acessado em 11/11/2012
- CTI Renato Archer. (2013). “Modelo de Referência para Avaliação da CERTICS”. <http://www.certics.cti.gov.br/>. Acessado em 26/06/2013.
- FQN. (2006b). “Prêmio Qualidade Rio - Manual de Avaliação”. Rio de Janeiro: FQN.
- LEI 12.527, (2011), Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm, Acessado em: 28/01/2013.
- LEI 131, (2009), Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp131.htm. Acessado em: 10/02/2013.
- Rodrigues, P. R. e Nascimento, V. M., (2013) “Portal de Avaliação de Transparência Organizacional”. Rio de Janeiro, 2013. Projeto de Graduação apresentado à Escola de Informática Aplicada da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).
- SOFTEX. (2011) Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro. “MPS.BR - Guia Geral:2011”. http://www.spinsp.org.br/MPS/MPS.BR_Guia_Geral_2011.pdf. Acessado em 06/11/2012.