

MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro

Guia de Avaliação

Este Guia descreve o Processo e o Método de Avaliação MA-MPS, baseado na Norma Internacional ISO/IEC 15504.

VIGÊNCIA: O Guia de Avaliação:2011 entra em vigor em 1º. de Junho de 2011. Assim, a partir desta data só serão válidas avaliações usando o Processo e Método de Avaliação MA-MPS definido nesta versão do Guia de Avaliação.

Mai de 2011

Copyright © 2011 - SOFTEX

Direitos desta edição reservados pela Sociedade SOFTEX

A distribuição ilimitada desse documento está sujeita a *copyright*

ISBN 978-85-99334-21-8

Sumário

1	Prefácio.....	4
2	Introdução.....	7
3	Objetivo.....	8
4	Termos e definições	8
5	Visão geral do processo de avaliação	8
6	Descrição do processo de avaliação	10
	Subprocesso 1: Contratar a avaliação	11
	Propósito.....	11
	Descrição do subprocesso 1	13
	Subprocesso 2: Preparar a realização da avaliação.....	18
	Propósito.....	18
	Descrição do subprocesso 2	18
	Subprocesso 3: Realizar a avaliação final	48
	Propósito.....	48
	Descrição do subprocesso 3	48
	Subprocesso 4: Documentar os resultados da avaliação.....	75
	Propósito.....	75
	Descrição do subprocesso 4	75
7	Instituição Avaliadora (IA)	86
7.1	Requisitos para o avaliador adjunto	87
7.2	Requisitos para o avaliador líder	88
7.2.1	Requisitos e habilitação do avaliador líder inicial	89
7.2.2	Requisitos e habilitação do avaliador líder Intermediário	89
7.2.3	Requisitos e habilitação do avaliador líder experiente	90
8	Observação de Avaliador Líder.....	91
8.1	Procedimento para observação de avaliador líder.....	91
8.2	Abrangência da observação de avaliador líder	94
8.3	Necessidade de nova observação	94
9	Procedimento para solicitação de mudança de nível de avaliador líder	94
10	Auditoria das Avaliações	96
11	Papéis e responsabilidades.....	97
11.1	Patrocinador da avaliação	97
11.2	Coordenador da Instituição Avaliadora (IA)	98

11.3	Avaliador líder	98
11.4	Avaliador adjunto da IA.....	99
11.5	Avaliador adjunto voluntário	99
11.6	Equipe de avaliação	99
11.7	Instituição Implementadora (II)	100
11.8	Instituição Organizadora de Grupo de Empresas (IOGE).....	100
11.9	Auditor.....	100
11.10	Observador do avaliador líder.....	101
11.11	SOFTEX	101
	Anexo A – Aderência à ISO/IEC 15504-2:2003	103
	Anexo B – Lista de documentos com Modelos SOFTEX a serem usados durante uma avaliação.....	107
	Anexo C – Lista de slides com Modelos SOFTEX a serem usados durante uma avaliação.....	108
	Referências bibliográficas	109
	Lista de colaboradores do Guia de Avaliação:2011	111
	Lista de colaboradores do Guia de Avaliação:2009.....	112
	Lista de colaboradores do Guia de Avaliação v 1.1	113
	Lista de colaboradores do Guia de Avaliação v1.0	114

1 Prefácio

O MPS.BR¹ é um programa mobilizador, de longo prazo, criado em dezembro de 2003, coordenado pela Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX), que conta com apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O objetivo do programa MPS.BR (acrônimo) é a Melhoria de Processo do Software Brasileiro, com duas metas a alcançar a médio e longo prazos:

a) meta técnica, visando à criação e aprimoramento do modelo MPS, com resultados esperados tais como: (i) guias do modelo MPS; (ii) Instituições Implementadoras (II) credenciadas para prestar serviços de consultoria de implementação do modelo de referência MR-MPS; (iii) Instituições Avaliadoras (IA) credenciadas para prestar serviços de avaliação seguindo o método de avaliação MA-MPS; (iv) Consultores de Aquisição (CA) certificados para prestar serviços de consultoria de aquisição de software e serviços relacionados;

b) meta de mercado, visando à disseminação e adoção do modelo MPS, em todas as regiões do país, em um intervalo de tempo justo, a um custo razoável, tanto em PME (foco principal) quanto em grandes organizações públicas e privadas, com resultados esperados tais como: (i) criação e aprimoramento do modelo de negócio MN-MPS; (ii) cursos, provas e workshops; (iii) organizações que implementaram o modelo MPS; (iv) organizações com avaliação MPS publicada (prazo de validade de três anos).

O programa MPS.BR conta com duas estruturas de apoio para o desenvolvimento de suas atividades, o Fórum de Credenciamento e Controle (FCC) e a Equipe Técnica do Modelo (ETM). Por meio destas estruturas, o MPS.BR obtém a participação de representantes de universidades, instituições governamentais, centros de pesquisa e de organizações privadas, os quais contribuem com suas visões complementares que agregam qualidade ao empreendimento.

Cabe ao FCC: (i) emitir parecer que subsidie decisão da SOFTEX sobre o credenciamento de Instituições Implementadoras (II) e Instituições Avaliadoras (IA); (ii) monitorar os resultados das Instituições Implementadoras (II) e Instituições Avaliadoras (IA), emitindo parecer propondo à SOFTEX o seu descredenciamento no caso de comprometimento da credibilidade do modelo MPS.

Cabe à ETM apoiar a SOFTEX sobre os aspectos técnicos relacionados ao Modelo de Referência (MR-MPS) e Método de Avaliação (MA-MPS), para: (i) criação e aprimoramento contínuo do MR-MPS, MA-MPS e seus guias específicos; (ii) capacitação de pessoas por meio de cursos, provas e workshops.

A criação e o aprimoramento do Guia Geral são também atribuições da ETM, sendo que este guia faz parte do seguinte conjunto de documentos do modelo MPS:

- Guia Geral;

¹ MPS.BR, MR-MPS, MA-MPS e MN-MPS são marcas da SOFTEX. A sigla MPS.BR está associada ao programa MPS.BR – Melhoria do Processo de Software Brasileiro e a sigla MPS está associada ao modelo MPS – Melhoria do Processo de Software.

- Guia de Avaliação;
- Guia de Aquisição;
- Guia de Implementação – Parte 1: Fundamentação para Implementação do Nível G do MR-MPS;
- Guia de Implementação – Parte 2: Fundamentação para Implementação do Nível F do MR-MPS;
- Guia de Implementação – Parte 3: Fundamentação para Implementação do Nível E do MR-MPS;
- Guia de Implementação – Parte 4: Fundamentação para Implementação do Nível D do MR-MPS;
- Guia de Implementação – Parte 5: Fundamentação para Implementação do Nível C do MR-MPS;
- Guia de Implementação – Parte 6: Fundamentação para Implementação do Nível B do MR-MPS;
- Guia de Implementação – Parte 7: Fundamentação para Implementação do Nível A do MR-MPS;
- Guia de Implementação – Parte 8: Implementação do MR-MPS (Níveis G a A) em organizações que adquirem software;
- Guia de Implementação – Parte 9: Implementação do MR-MPS (Níveis G a A) em organizações do tipo Fábrica de Software;
- Guia de Implementação – Parte 10: Implementação do MR-MPS (Níveis G a A) em organizações do tipo Fábrica de Teste;
- Guia de Implementação – Parte 11; Implementação do MR-MPS em conjunto com o Modelo CMMI-DEV

Este Guia de Avaliação descreve o Processo e Método de Avaliação MA-MPS, baseado na Norma Internacional ISO/IEC 15504-2:2003² [ISO/IEC, 2003].

A versão 2009 do Guia de Avaliação incorporou os resultados das experiências de avaliações realizadas de setembro de 2005 a setembro de 2008 e as sugestões apresentadas após consulta a toda a comunidade de avaliadores, implementadores e Instituições Organizadoras de Grupos de Empresa (IOGE) MPS.BR.

Esta versão 2011 do Guia de Avaliação incorporou os resultados da experiência adquirida com a realização de avaliações até dezembro 2010 e algumas disposições transitórias antes publicadas como FAQs.

Foram incluídas considerações relacionadas a:

- Avaliação MPS complementar a uma avaliação CMMI;
- Avaliação conjunta MPS-CMMI;

² Equivalente à norma nacional NBR ISO/IEC 15504-2 Tecnologia da informação - Avaliação de processo Parte 2: Realização de uma avaliação

- Solicitação de avaliação no exterior;
- Declaração de cumprimento de 100% de implementação;
- Unidades organizacionais muito grandes;
- Obrigatoriedade de representante da empresa na equipe de avaliação;
- Impossibilidade de participação do patrocinador na avaliação inicial e na avaliação final;
- Imprevistos com membros da equipe de avaliação antes da avaliação inicial, durante a avaliação inicial entre a avaliação inicial e a avaliação final, e durante a avaliação final;
- Avaliação em empresas já avaliadas MPS;
- Mudança de Nível MPS após a avaliação inicial;
- Separação de unidades organizacionais após a avaliação inicial;
- Assinatura da II no relatório de avaliação inicial;
- Responsabilidades da II e da IOGE com a empresa avaliada durante o período de ajustes;
- Verificação de evidências durante a avaliação final quando não há representante da empresa na equipe de avaliação;
- Publicação do resultado da avaliação no site SOFTEX;
- *Lead appraiser* CMMI que deseja se tornar avaliador MPS;
- Formação em controle estatístico de processos e passagem para avaliador líder experiente.

Houve alteração no texto de considerações relacionadas a:

- Contratação de Instituições Avaliadoras, onde a restrição de tempo passa a ser 2 anos;
- Propostas para Avaliações MPS, onde o valor de referência passa a não incluir a taxa SOFTEX;
- Tabela 4: duração, composição da equipe de avaliação e número mínimo de avaliadores;
- Seleção de projetos a serem avaliados;
- Exclusão de processos e resultados esperados para atender aos novos Guias (partes 8, 9 e 10 do Guia de Avaliação);
- Avaliação inicial;
- Treinamento da equipe de avaliação;
- Decisão de inclusão de novos projetos.

Foram realizadas alterações nas seguintes tarefas: planejar avaliação Inicial, Analisar os dados da avaliação inicial, Auditar a avaliação inicial, Auditar a avaliação final e nas tarefas relacionadas à atividade Avaliar a execução do processo de avaliação.

Foi incluída a tarefa Armazenar a documentação da avaliação na SOFTEX.

Foram, também, realizadas alterações nos requisitos para avaliador adjunto, na ordem e conteúdo de tarefas realizadas ao final da avaliação e nas responsabilidades do avaliador líder, das Instituições Implementadoras, das Instituições Organizadoras de Grupos de Empresas e da SOFTEX.

Foram melhor explicitados os seguintes itens:

- Composição do corpo de observadores;
- Atribuições do corpo de auditores;
- Procedimentos caso o parecer de auditoria seja não aprovado e seja realizada auditoria presencial.

Foi excluído o Anexo B e houve alterações no antigo Anexo C, que passa a ser Anexo B, com introdução e modificação de documentos.

2 Introdução

As mudanças que estão ocorrendo nos ambientes de negócios têm motivado as empresas a modificar estruturas organizacionais e processos produtivos, saindo da visão tradicional baseada em áreas funcionais em direção a redes de processos centrados no cliente. A competitividade depende, cada vez mais, do estabelecimento de conexões nestas redes, criando elos essenciais nas cadeias produtivas. Alcançar competitividade pela qualidade, para as empresas de software, implica tanto na melhoria da qualidade dos produtos de software e serviços correlatos, como dos processos de produção e distribuição de software.

Desta forma, assim como para outros setores, qualidade é fator crítico de sucesso para a indústria de software. Para que se tenha um setor de software competitivo, nacional e internacionalmente, é essencial que os empreendedores do setor coloquem a eficiência e a eficácia dos seus processos em foco nas empresas, visando à oferta de produtos de software e serviços correlatos conforme padrões internacionais de qualidade.

Busca-se que o modelo MPS seja adequado ao perfil de empresas com diferentes tamanhos e características, públicas e privadas, embora com especial atenção às micro, pequenas e médias empresas. Também se espera que o modelo MPS seja compatível com os padrões de qualidade aceitos internacionalmente e que tenha como pressuposto o aproveitamento de toda a competência existente nos padrões e modelos de melhoria de processo já disponíveis. Dessa forma, ele tem como base os requisitos de processos definidos nos modelos de melhoria de processo e atende a necessidade de implantar os princípios de engenharia de software de forma adequada ao contexto das empresas, estando em consonância com as principais abordagens internacionais para definição, avaliação e melhoria de processos de software.

O modelo MPS baseia-se nos conceitos de maturidade e capacidade de processo para a avaliação e melhoria da qualidade e produtividade de produtos de software e serviços correlatos. Dentro desse contexto, o modelo MPS possui três componentes:

Modelo de Referência (MR-MPS), Método de Avaliação (MA-MPS) e Modelo de Negócio (MN-MPS).

O modelo MPS está descrito por meio de documentos em formato de guias:

- Guia Geral: contém a descrição geral do modelo MPS e detalha o Modelo de Referência (MR-MPS), seus componentes e as definições comuns necessárias para seu entendimento e aplicação [SOFTEX, a];
- Guia de Aquisição: descreve um processo de aquisição de software e serviços correlatos. É descrito como forma de apoiar as instituições que queiram adquirir produtos de software e serviços correlatos apoiando-se no MR-MPS [SOFTEX, b];
- Guia de Avaliação: descreve o processo e o método de avaliação MA-MPS, os requisitos para avaliadores líderes, avaliadores adjuntos e Instituições Avaliadoras (IA);
- Guia de Implementação: série de dez documentos que fornecem orientações para implementar nas organizações os níveis de maturidade descritos no Modelo de Referência MR-MPS [SOFTEX, c], [SOFTEX, d], [SOFTEX, e], [SOFTEX, f], [SOFTEX, g], [SOFTEX, h], [SOFTEX, i], [SOFTEX, j], [SOFTEX, k], [SOFTEX, l].

3 Objetivo

Este documento descreve o Processo e o Método de Avaliação do modelo MPS, definidos em conformidade com a Norma Internacional ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003], e descritos em detalhes na seção 6.

O Processo e o Método de Avaliação MA-MPS foram definidos de forma a:

- permitir a avaliação objetiva dos processos de software de uma organização/unidade organizacional;
- permitir a atribuição de um nível de maturidade do MR-MPS com base no resultado da avaliação;
- ser aplicável a qualquer domínio na indústria de software;
- ser aplicável a organizações/unidades organizacionais de qualquer tamanho.

Este documento é destinado, mas não está limitado, às Instituições Avaliadoras (IA), às empresas de software que desejam ser avaliadas seguindo o MA-MPS e às Instituições Implementadoras (II) do MR-MPS.

4 Termos e definições

Os termos e definições do Guia Geral aplicam-se também a este guia.

5 Visão geral do processo de avaliação

O propósito do Processo e Método de Avaliação MA-MPS é verificar a maturidade da unidade organizacional na execução de seus processos de software.

O processo de avaliação descreve o conjunto de atividades e tarefas a serem realizadas para atingir este propósito. Ele tem início com a seleção de uma

Instituição Avaliadora (IA) e encerra com o registro dessa avaliação na base de dados confidencial da SOFTEX.

O patrocinador pode ser um representante da alta gerência da unidade organizacional a ser avaliada, ou de uma outra organização que solicita a avaliação da unidade organizacional por uma terceira parte para fins de contrato.

Para que uma avaliação seja conduzida com sucesso, é necessário:

- Comprometimento do patrocinador: o comprometimento do patrocinador é essencial para assegurar que os objetivos da avaliação sejam atingidos. Este comprometimento também diz respeito aos recursos necessários, tempo e pessoal disponível para executar a avaliação.
- Motivação: a atitude da gerência da unidade organizacional tem forte impacto nos resultados de uma avaliação. O responsável pela unidade organizacional deve motivar os participantes de forma aberta e construtiva. Deve, também, deixar claro a todos que o foco da avaliação é o processo e não o desempenho dos indivíduos que implementam o processo.
- Fornecimento de feedback: o fornecimento de feedback e o estabelecimento de uma atmosfera que encoraje a discussão aberta sobre os resultados preliminares, durante a avaliação, ajudam a assegurar que a avaliação seja significativa para a unidade organizacional.
- Confidencialidade: o respeito à confidencialidade das informações obtidas durante a avaliação é essencial para que se obtenha as informações necessárias. Deve-se assegurar total confidencialidade aos participantes, tanto da equipe de avaliação quanto dos entrevistados. Da mesma forma, esse entendimento sobre a confidencialidade é essencial para que nenhum entrevistado se sinta ameaçado e todos se expressem livremente. A confidencialidade também abrange as informações contidas nos documentos apresentados pela unidade organizacional aos avaliadores.
- Percepção dos benefícios: os membros da unidade organizacional devem perceber que a avaliação resultará em benefícios que os ajudarão direta ou indiretamente a realizar o seu trabalho.
- Credibilidade: o patrocinador, o gerente e os colaboradores da unidade organizacional devem acreditar que a avaliação chegará a um resultado representativo da organização/unidade organizacional. É importante que todas as partes confiem que os avaliadores têm a experiência e competência para realizar a avaliação, são imparciais e têm um entendimento adequado da unidade organizacional.

Uma avaliação seguindo o MA-MPS tem validade de 3 (três) anos a contar da data em que a avaliação final foi concluída na unidade organizacional avaliada.

O processo de avaliação é composto de 4 subprocessos:

Subprocesso 1: Contratar a avaliação;

Subprocesso 2: Preparar a realização da avaliação;

Subprocesso 3: Realizar a avaliação final;

Subprocesso 4: Documentar os resultados da avaliação.

Como resultado da execução deste processo:

- são obtidos dados e informações que caracterizam os processos de software da organização/unidade organizacional;
- é determinado o grau em que os resultados esperados são alcançados e os processos atingem o seu propósito;
- é atribuído um nível de maturidade do MR-MPS à organização/unidade organizacional.

Cada subprocesso do processo de avaliação é composto de atividades. Cada atividade é descrita por meio das tarefas que a compõem. Cada tarefa é definida a partir dos itens descritos no Quadro 1.

Considerações adicionais são fornecidas quando é necessária uma explicação mais detalhada sobre algum aspecto de uma tarefa ou atividade.

Quadro 1 - Itens para descrição de uma tarefa

Nome da tarefa	Identifica a tarefa por um nome.
Descrição	Descreve a tarefa em detalhes.
Pré-tarefa	Tarefa que deve ser executada antes da tarefa em questão.
Critério de Entrada	Condições a serem atendidas para que a tarefa seja iniciada.
Critério de Saída	Condições a serem atendidas para que a tarefa seja considerada finalizada.
Responsáveis	Quem responde pela execução da tarefa.
Participantes	Quem são os envolvidos na execução da tarefa.
Produtos Requeridos	Relaciona os insumos necessários para executar a tarefa.
Produtos Gerados	Relaciona os produtos a serem gerados na execução dessa tarefa.
Ferramentas	Relaciona as ferramentas que devem ser utilizadas para a execução da tarefa.
Pós-tarefa	Relaciona a tarefa que deve ser executada após esta ser finalizada.

6 Descrição do processo de avaliação

Nesta seção, cada um dos quatro subprocessos do processo de avaliação é descrito pelo seu propósito e de suas atividades e tarefas.

Tabela 1 - Processo de avaliação

PROCESSO DE AVALIAÇÃO	
SUBPROCESSO	ATIVIDADE
Contratar a avaliação	Pesquisar Instituições Avaliadoras
	Estabelecer contrato
Preparar a realização da avaliação	Viabilizar a avaliação
	Planejar a avaliação
	Preparar a avaliação
	Conduzir a avaliação inicial
	Completar a preparação da avaliação
Realizar a avaliação final	Conduzir a avaliação final
	Avaliar a execução do processo de avaliação
Documentar os resultados da avaliação	Relatar resultados
	Registrar resultados

Subprocesso 1: Contratar a avaliação

Propósito

O propósito do subprocesso “Contratar a avaliação” é estabelecer um contrato para realização de uma avaliação, solicitada por uma organização/unidade organizacional que queira avaliar seus próprios processos ou os processos de outra.

Considerações relacionadas à unidade organizacional

Uma avaliação pode ser realizada em uma organização inteira ou em uma unidade organizacional, que faz parte desta organização. Pode-se, por exemplo, avaliar apenas uma fábrica de software, deixando de lado outros departamentos e setores da organização, embora estes também desenvolvam software. A partir deste momento nos referimos sempre à unidade organizacional (UO) como sendo a entidade avaliada, embora em alguns casos a unidade organizacional seja toda a organização.

Considerações relacionadas à Avaliação MPS complementar a uma avaliação CMMI

Uma unidade organizacional já avaliada CMMI pode solicitar à SOFTEX uma avaliação complementar MPS, após o resultado da avaliação CMMI estar publicado no site do SEI.

Uma avaliação MPS complementar a uma avaliação CMMI:

- é realizada por um avaliador líder experiente indicado pela SOFTEX
- é realizada para o nível F, caso a unidade organizacional tenha obtido o nível 2 do CMMI, para o nível C, caso a unidade organizacional tenha obtido o nível 3 do CMMI, para o nível B, caso tenha obtido o nível 4 do CMMI e para o Nível A caso tenha obtido o nível 5 do CMMI
- avalia, apenas, processos e resultados cuja exigência é diferente nos 2 modelos.
- tem duração de 1 dia para a avaliação inicial e 1 dia para a avaliação final.
- tem a mesma validade da avaliação CMMI já realizada.

Considerações relacionadas à Avaliação conjunta MPS-CMMI

Podem ser realizadas avaliações conjuntas MPS-CMMI, obedecendo-se às seguintes condições:

- O avaliador líder MPS deve ser um avaliador experiente;
- O *lead appraiser* CMMI é membro da equipe de avaliação MPS, deve ter cursado C1 e não pode ter nenhuma vinculação com a empresa responsável pela implementação do CMMI ou do MPS na empresa que será avaliada. Valem as mesmas regras para o *lead appraiser* que para a contratação da IA constantes no Guia de Avaliação
- Toda a equipe de avaliação deve ter cursado C1 e o curso de Introdução ao CMMI e cumprir com as exigências para membro da equipe de avaliação MPS.
- A avaliação inicial deve coincidir com o *readiness* CMMI e ser presencial, com duração maior ou igual ao recomendado para o nível MPS.
- Todos os membros da equipe de avaliação devem estar presentes na avaliação inicial e na avaliação final.
- A avaliação deve ter sido aprovada pela SOFTEX considerando-se, além dos itens acima:
 - o processo de avaliação adotado pelo *lead appraiser* CMMI, que deve ser descrito em detalhes e anexado à comunicação de contratação de avaliação enviado pela IA à SOFTEX
 - Declaração do *lead appraiser* CMMI de que nem ele, nem a II e/ou SEI *Partner* a que pertence deu consultoria nos últimos 2 anos à empresa que será avaliada.
- Se a avaliação for realizada no Brasil deve ser realizada em Português.

Descrição do subprocesso 1

Este subprocesso é composto por 2 atividades: “Pesquisar Instituições Avaliadoras” e “Estabelecer contrato”.

Tabela 2 - Subprocesso 1

SUBPROCESSO 1: CONTRATAR A AVALIAÇÃO	
ATIVIDADE	TAREFA
Pesquisar Instituições Avaliadoras	Consultar site SOFTEX
	Solicitar propostas para a avaliação
Estabelecer contrato	Elaborar e enviar proposta
	Selecionar Instituição Avaliadora
	Formalizar contratação da Instituição Avaliadora

Atividade: Pesquisar Instituições Avaliadoras (IA)

O objetivo desta atividade é obter uma lista de Instituições Avaliadoras, dentre as credenciadas pela SOFTEX, e solicitar proposta para a realização de uma avaliação MR-MPS em uma determinada unidade organizacional.

Tarefa:

Consultar site SOFTEX

Descrição:

O contratante consulta o site SOFTEX para obter a lista das Instituições Avaliadoras (IA) credenciadas e escolhe uma ou mais para solicitar proposta para a realização de uma avaliação MR-MPS.

Pré-tarefa:

-

Critério de Entrada:

Decisão de realizar uma avaliação MR-MPS.

Critério de Saída:

Potencial(is) Instituição(ões) Avaliadora(s) pré-selecionadas(s).

Responsáveis:

Contratante da avaliação.

Participantes:

-

Produtos requeridos:

Site SOFTEX com Instituições Avaliadoras credenciadas

Produtos gerados:

Lista de Instituições Avaliadoras pré-selecionadas.

Ferramentas:

Acesso à Internet.

Pós-tarefa:

Solicitar propostas para a avaliação.

Considerações relacionadas ao contratante da avaliação

O contratante da avaliação pode ser o patrocinador, que representa o interesse da unidade organizacional avaliada, e/ou um agente externo, como a IOGE – Instituição Organizadora de Grupos de Empresas, se a unidade organizacional faz parte de um grupo, ou uma outra organização que necessite conhecer a capacidade dos processos da avaliada. Quando for um grupo de empresas, é importante que o patrocinador e a IOGE entrem em um acordo sobre os critérios de seleção da IA que será contratada³.

Considerações relacionadas à contratação da Instituição Avaliadora

Uma Instituição Avaliadora (IA) não poderá ser contratada quando:

- For a Instituição Implementadora (II) ou a IOGE (Instituição Organizadora de Grupo de Empresas) que apoiou a implementação do MR-MPS na unidade organizacional;
- Tiver dado consultoria em processo para a organização ou qualquer unidade organizacional desta organização nos últimos 2 anos;
- Algum membro da equipe da IA tiver ministrado curso fechado para a unidade organizacional a ser avaliada nos últimos 2 anos;
- Algum membro da equipe da IA trabalhar na organização da qual faz parte a unidade organizacional a ser avaliada;
- Algum membro da equipe da IA tiver orientado trabalho acadêmico que tenha sido usado diretamente na implementação do MR-MPS, isto é, quando o orientando trabalhar na organização e usar o trabalho acadêmico na implementação;
- Algum membro da equipe da IA tiver realizado “*gap analysis*” na unidade organizacional a ser avaliada nos últimos 2 anos;
- Algum membro da organização ou qualquer unidade organizacional desta organização a ser avaliada, tiver feito parte da equipe da IA nos últimos 2 anos;
- A IA tiver tido membros em comum com a II que implementou ou IA (caso sejam de uma mesma organização) que realizou a implementação nos últimos 2 anos;
- A organização à qual pertence a unidade organizacional a ser avaliada for uma IA (ela não poderá se auto-avaliar);
- A IA não possuir avaliador líder credenciado para realizar avaliações no nível MR-MPS solicitado pela organização;
- Houver qualquer outro impedimento de natureza ética;
- Se a IA tiver uma II (mesma razão social e CNPJ) todas as regras aplicadas para a IA valem para a II.

Tarefa:	Solicitar propostas para a avaliação
Descrição:	O contratante contata a(s) Instituição(ões) Avaliadora(s), selecionada(s) na tarefa anterior, e solicita proposta para realização da avaliação.
Pré-tarefa:	Consultar site SOFTEX.
Critério de Entrada:	Uma ou mais Instituições Avaliadoras escolhidas para solicitação de proposta.
Critério de Saída:	Propostas para realização da avaliação solicitadas às Instituição(ões) Avaliadora(s) selecionada(s).
Responsáveis:	Contratante da avaliação.

³ A II pode ser envolvida neste processo para ajudar na identificação destes critérios

Participantes:	-
Produtos requeridos:	Lista de Instituições Avaliadoras escolhidas para solicitação de proposta.
Produtos gerados:	Pedido(s) de proposta ⁴ .
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Elaborar e enviar proposta.

Atividade: Estabelecer contrato

O objetivo desta atividade é a formalização do acordo entre o contratante da avaliação e a Instituição Avaliadora (IA) para a realização de uma avaliação MR-MPS.

Tarefa:	Elaborar e enviar proposta
Descrição:	Ao receber uma solicitação de proposta a Instituição Avaliadora (IA) avalia se dispõe de avaliador líder e avaliador adjunto, considerando as competências requeridas e se atende às demais condições para conduzir a avaliação, e elabora uma proposta que é encaminhada ao solicitante.
Pré-tarefa:	Solicitar propostas para a avaliação.
Critério de Entrada:	Solicitação de proposta para realização de avaliação MR-MPS enviada a uma Instituição Avaliadora (IA).
Critério de Saída:	Proposta para realização de uma avaliação MR-MPS enviada ao solicitante.
Responsáveis:	Coordenador da Instituição Avaliadora (IA).
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Pedido de proposta
Produtos gerados:	Proposta para avaliação MR-MPS.
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Selecionar Instituição Avaliadora.

Considerações relacionadas à proposta

Na proposta da IA à unidade organizacional a ser avaliada deve constar o valor da taxa SOFTEX correspondente à avaliação. Esta taxa deve ser paga diretamente à SOFTEX pelo contratante no máximo 15 dias antes da data marcada para a avaliação inicial.

⁴ O pedido de proposta pode ter diferentes níveis de formalidade (edital, carta convite, e-mail, solicitação por telefone)

O valor de referência SOFTEX, relativo à avaliação, para cada nível, a partir de janeiro de 2011 e dos grupos formados a partir dos comunicados 35 e 36, inclui apenas o valor da avaliação a ser pago à IA e não inclui a taxa SOFTEX.

O valor de referência não inclui, também, custos de viagem, hospedagem e alimentação da equipe de avaliação.

Considerações relacionadas à solicitação de avaliação no exterior

As Instituições Avaliadoras só têm autonomia para enviar propostas de avaliação no Brasil. Desta forma, caso seja solicitada para realizar uma avaliação no exterior, a IA antes de responder ao interessado e/ou enviar a proposta deve consultar a coordenação do MPS.BR na SOFTEX devido aos custos envolvidos nesta avaliação (traduções de documentos, treinamento e curso C1) e outras questões relevantes aplicáveis.

Tarefa:	Selecionar Instituição Avaliadora
Descrição:	O contratante da avaliação seleciona, segundo seus critérios, uma Instituição Avaliadora (IA) e divulga o resultado da seleção para todas as IAs que enviaram proposta.
Pré-tarefa:	Elaborar e enviar proposta.
Critério de Entrada:	Propostas recebidas de uma ou mais Instituições Avaliadoras (IA).
Critério de Saída:	Instituição Avaliadora (IA) selecionada para realizar a avaliação na unidade organizacional.
Responsáveis:	Contratante da avaliação.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Proposta para avaliação MR-MPS.
Produtos gerados:	Resultado da avaliação das propostas, comunicado à IA selecionada e às demais participantes.
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Formalizar contratação da Instituição Avaliadora.

Tarefa:	Formalizar contratação da Instituição Avaliadora
Descrição:	A aceitação da proposta é formalizada conforme os requisitos da Instituição Avaliadora (IA) e do contratante.
Pré-tarefa:	Selecionar Instituição Avaliadora.
Critério de Entrada:	Instituição Avaliadora (IA) selecionada para realizar a avaliação.
Critério de Saída:	Contratação efetivada.

Responsáveis:	Contratante da avaliação.
Participantes:	Instituição Avaliadora (IA).
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	Contrato ou aceite formal da proposta.
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Comunicar à SOFTEX a contratação da avaliação, Enviar Modelo do Plano de Avaliação à Unidade Organizacional e Enviar modelo da Planilha de Indicadores e Acordo de Confidencialidade (Subprocesso “Preparar a realização da avaliação”).

Considerações relacionadas à contratação da própria SOFTEX

Em casos excepcionais, havendo impossibilidade de contrato com uma IA, a própria SOFTEX poderá ser contratada. Nesse caso ela indicará um avaliador líder e um ou mais adjuntos, sujeitos às mesmas restrições que as IAs.

Subprocesso 2: Preparar a realização da avaliação

Propósito

O propósito do subprocesso “Preparar a realização da avaliação” é comunicar a contratação à SOFTEX e esta autorizar a realização da avaliação, planejar a avaliação, preparar a documentação necessária para a sua realização e fazer uma avaliação inicial que permita verificar se a unidade organizacional está pronta para a avaliação MR-MPS no nível de maturidade pretendido.

Descrição do subprocesso 2

O subprocesso 2 é composto por cinco atividades: “Viabilizar a avaliação”, “Planejar a avaliação”, “Preparar a avaliação”, “Conduzir a avaliação inicial” e “Completar a preparação da avaliação”.

Tabela 3 - Subprocesso 2

SUBPROCESSO 2: PREPARAR A REALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO	
ATIVIDADE	TAREFA
Viabilizar a avaliação	Comunicar à SOFTEX a contratação da avaliação
	Analisar a composição da equipe de avaliação e indicar o auditor da avaliação
	Solicitar à unidade organizacional participação de avaliador em formação
	Pagar taxa SOFTEX
	Autorizar a realização da avaliação
Planejar a avaliação	Enviar modelo do Plano de Avaliação e modelo da Planilha para Seleção de Projetos à unidade organizacional
	Planejar a avaliação inicial
Preparar a avaliação	Enviar modelo da Planilha de Indicadores e Acordo de Confidencialidade à unidade organizacional
	Preencher Planilha de Indicadores
Conduzir a avaliação inicial	Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação
	Assinar o Acordo de Confidencialidade
	Treinar equipe de avaliação para a avaliação inicial
	Apresentar os processos da unidade organizacional
	Verificar os indicadores de implementação
	Analisar os dados da avaliação inicial
	Enviar ao auditor a documentação da avaliação inicial

	Auditar a avaliação Inicial
	Realizar ajustes na documentação da avaliação inicial (se pertinente)
Completar a preparação da avaliação	Completar Plano de Avaliação
	Realizar ajustes (se pertinente)
	Confirmar a realização da avaliação final

Atividade: Viabilizar a avaliação

O objetivo da atividade “Viabilizar a avaliação” é participar à SOFTEX a contratação da IA para uma avaliação MR-MPS e obter aprovação para a sua realização.

Tarefa:	Comunicar à SOFTEX a contratação da avaliação
Descrição:	O Coordenador da IA deve preencher o documento Comunicação à SOFTEX de Contratação da IA e enviá-lo à SOFTEX e aos responsáveis pelo MPS.BR via e-mail. Esta comunicação, que inclui a definição da equipe de avaliação e do coordenador local ⁵ , deverá ser feita com pelo menos 20 dias de antecedência da avaliação inicial.
Pré-tarefa:	Formalizar Contratação da Instituição Avaliadora.
Critério de Entrada:	IA contratada para realizar uma avaliação MPS.
Critério de Saída:	Comunicação à SOFTEX de Contratação da IA enviada ao coordenador executivo do MPS.BR na SOFTEX, ao gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX e ao coordenador da ETM.
Responsáveis:	Coordenador da IA.
Participantes:	Avaliador líder.
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	Comunicação à SOFTEX de Contratação da IA.
Ferramentas:	e-mail e Modelo SOFTEX de Comunicação à SOFTEX de Contratação da IA.

⁵ A escolha do coordenador local é fundamental para a boa condução da avaliação. A indicação deve ser feita pelo patrocinador da avaliação. O coordenador local trabalha junto com o avaliador líder na confecção do plano de avaliação e é responsável por prover a infraestrutura necessária para a realização da avaliação. O coordenador local pode ou não fazer parte da equipe de avaliação.

Pós-tarefa: Analisar a composição da equipe de avaliação e indicar o auditor da avaliação.

Considerações relacionadas aos modelos SOFTEX de slides e documentos

Os modelos de slides e documentos (kit do avaliador) são padronizados e não podem ser alterados pelo avaliador líder.

Considerações relacionadas à equipe de avaliação

A equipe de avaliação é composta por membros internos e externos à unidade organizacional, para garantir que a equipe tenha o conhecimento da unidade organizacional que está sendo avaliada (membros internos) e que não tenha interesse direto no resultado da avaliação (membros externos).

Os membros internos da equipe de avaliação são chamados de representantes da unidade organizacional. Os representantes são avaliadores com os mesmos deveres e direitos dos demais e contribuem com seu conhecimento da empresa para que toda a equipe entenda melhor a organização, seus processos e os artefatos apresentados. Eles devem ter independência para desempenhar o seu papel de avaliador, não devem ser superiores hierárquicos dos colaboradores que serão entrevistados e não podem ter tido uma participação significativa nos projetos⁶ que serão avaliados. O avaliador líder deve garantir que sejam selecionados representantes adequados. Alguns requisitos devem ser considerados na sua seleção:

- É obrigatório ter assistido ao Curso de Introdução ao MPS.BR (C1-MPS.BR);
- Deve ter experiência em desenvolvimento de software, preferencialmente em gerência de projetos.
- Espera-se do representante da organização avaliada:
Isenção nos julgamentos e opiniões;
Conhecimento da organização, seus processos e artefatos apresentados;
Postura de colaboração com a equipe de avaliação;
Compromisso com a exatidão dos resultados da avaliação;
Interpretação de termos, jargão, nomes e outros elementos peculiares da organização.
- Após a Avaliação Inicial ele deve verificar se os ajustes requeridos foram implementados corretamente, entendê-los e assinar o Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final.
- Na Avaliação Final, o representante da organização avaliada deve atuar durante as entrevistas como facilitador para que as perguntas e respostas sejam compreendidas pela equipe e pelo entrevistado. Durante todo o período da Avaliação, e mesmo depois, ele deve evitar qualquer comentário, conversa ou insinuação sobre os trabalhos realizados durante a avaliação.

Impedimentos para ser o Representante da Unidade Organizacional na Equipe de Avaliação:

- Ser sócio da organização a qual pertença a unidade organizacional.
- Ser parente em qualquer grau de um dos sócios da empresa.
- Ser parente em qualquer grau de um dos membros da direção da empresa.

Os membros externos são:

⁶ Cabe ao avaliador líder julgar se a participação nos projetos é significativa ou não.

- O avaliador líder da IA ou líder em formação indicado pela SOFTEX que esteja autorizado a conduzir avaliação nos níveis indicados pela SOFTEX;
- O(s) avaliador(es) adjunto(s) da IA⁷;
- O(s) avaliador(es) em formação indicado(s) pela SOFTEX, se for o caso.

Ao planejar a equipe de avaliação, o coordenador da IA deve consultar a SOFTEX para verificar a necessidade de inclusão de um avaliador líder ou avaliador adjunto em formação. No caso da SOFTEX indicar algum membro para a equipe de avaliação, deve encaminhar uma comunicação ao coordenador da IA e à IOGE (quando grupo de empresa) ou ao patrocinador da avaliação, formalizando a indicação.

A Tabela 4 deve ser seguida em relação a duração mínima e máxima da avaliação inicial e final e a composição da equipe de avaliação, sendo que o observador do avaliador líder não faz parte da equipe de avaliação.

Em situações especiais, a equipe de avaliação pode não conter nenhum representante da organização que está sendo avaliada. Esta é uma situação permitida quando todos os colaboradores da empresa estejam impedidos de serem membros da equipe de avaliação. Em caso de empresas com menos de 10 colaboradores o avaliador líder é o responsável por dispensar a participação de representantes da empresa. No caso de empresas maiores, o avaliador líder deve comunicar e explicar à coordenação do MPS as razões do impedimento e obter a autorização da SOFTEX.

Fazer parte de uma equipe de avaliação é um trabalho de tempo integral e, portanto, os membros da equipe de avaliação não podem agendar outros compromissos para nenhum dos dias da avaliação inicial e da avaliação final.

É responsabilidade do avaliador líder verificar se os requisitos do Processo e Método de Avaliação MA-MPS para a composição da equipe estão sendo seguidos. No caso de existir uma Instituição Implementadora, esta também deverá ajudar o avaliador líder verificando esses requisitos e orientando a unidade organizacional na escolha dos projetos e do representante da unidade organizacional na equipe de avaliação.

Considerações relacionadas à impossibilidade de ter representante da empresa na equipe de avaliação apenas por não existir colaborador que tenha participado do curso C1

Caso a impossibilidade de ter representante da empresa na equipe de avaliação seja por não haver profissional na empresa que tenha realizado o curso C1, o avaliador líder deve solicitar que seja selecionado o futuro representante da empresa na equipe de avaliação e que este faça o curso C1 na próxima oportunidade que este for oferecido. Caso esta opção não seja viável o avaliador líder pode ministrar C1 como curso fechado, obedecendo ao estabelecido no Guia de Avaliação.

Considerações relacionadas a avaliadores adjuntos em formação

Antes de comunicar uma avaliação à SOFTEX, o coordenador da IA deve, obrigatoriamente, consultar a SOFTEX sobre a lista de avaliadores adjuntos e/ou líderes que tenham solicitado participar em avaliações como voluntários para se formarem como avaliador líder inicial, intermediário ou experiente.

Não é desejável haver participação de avaliadores voluntários em avaliações observadas. Embora este impedimento não seja total, nunca deve ter a participação de um voluntário que atua pela primeira vez como avaliador adjunto. A aceitação ou não de um avaliador voluntário, em avaliação observada, é uma decisão do observador e do avaliador que está sendo observado.

Cada avaliação pode ter, no máximo, um avaliador voluntário.

⁷ Quando a contratada for a SOFTEX este requisito não se aplica e a SOFTEX pode indicar qualquer avaliador adjunto.

A inclusão de um avaliador voluntário não altera o número requerido de avaliadores da IA.

A solicitação de avaliadores líderes ou adjuntos para participar em avaliações como voluntários deve ser feita à SOFTEX que administra a lista. Estão previstas as seguintes situações onde um avaliador pode pedir para participar de avaliações como voluntário:

- Um avaliador aprovado em C3 que não pertença a nenhuma IA, que cumpra todos os demais requisitos de avaliador líder inicial e que será o futuro coordenador de IA a ser formada.
- Um avaliador líder inicial que pertença a uma IA sem avaliador líder intermediário ou experiente para avaliações Nível E, D e C e que já tenha cumprido o requisito de formação acadêmica para avaliador líder intermediário. Neste caso, o avaliador, também, poderá ser alocado em uma avaliação de níveis A ou B, avaliando processos de nível E, D ou C.
- Um avaliador líder intermediário que pertença a uma IA sem avaliador líder experiente para avaliações Nível B e A e que já tenha cumprido o requisito de formação em controle estatístico de processos. Só poderá haver um avaliador voluntário nesta condição por avaliação de níveis A ou B.

Tabela 4 – Tabela de tempo (máximo e mínimo) de uma avaliação MR-MPS e composição (máxima e mínima) da equipe de avaliação

Nível MR-MPS	Duração da Avaliação Inicial (dias)	Duração da Avaliação Final (dias)	Composição da equipe de avaliação
A	4-5	3-5	Av. líder (1), av. adjunto (2 ou 3), representante unidade organizacional (1, 2 ou 3) – Total mínimo de avaliadores: 4. Total máximo de avaliadores: 7
B	4-5	3-5	Av. líder (1), av. adjunto (2 ou 3), representante unidade organizacional (1, 2 ou 3) – Total mínimo de avaliadores: 4. Total máximo de avaliadores: 7
C	3-4	3-5	Av. líder (1), av. adjunto (2 ou 3), representante unidade organizacional (1, 2 ou 3) – Total mínimo de avaliadores: 4. Total máximo de avaliadores: 7
D	3-4	3-5	Av. líder (1), av. adjunto (2 ou 3), representante unidade organizacional (1, 2 ou 3) – Total mínimo de avaliadores: 4. Total máximo de avaliadores: 7
E	2 1/2-4	2-4	Av. líder (1), av. adjunto (2 ou 3), representante unidade organizacional (1,2 ou 3) – Total mínimo de avaliadores: 4. Total máximo de avaliadores: 7
F	2-3	2-3	Av. líder (1), av. adjunto (1 ou mais), representante unidade organizacional (1 ou 2) – Total mínimo de avaliadores: 3. Total máximo de avaliadores: 5
G	1 1/2-2	1-2	Av. líder (1), av. adjunto (1 ou mais), representante unidade organizacional (1 ou 2) – Total mínimo de avaliadores: 3. Total máximo de avaliadores: 4

Após a avaliação inicial e dependendo de seu resultado, deve-se rever a duração da avaliação final.

Considerações relacionadas ao número mínimo de avaliadores

Nos casos onde não for possível ter-se um representante da unidade organizacional avaliada, o número mínimo de avaliadores é igual ao número de avaliadores (líder e adjuntos).

Considerações relacionadas à necessidade de revisão no comunicado de contratação da avaliação

Caso ocorra uma das seguintes situações, o comunicado de contratação da avaliação deve ser alterado e reenviado ao coordenador executivo do MPS.BR na SOFTEX, ao gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX e ao coordenador da ETM:

1. Alteração de datas da avaliação inicial ou avaliação final;
2. Alteração na equipe de avaliação;
3. Alteração do nível MR-MPS considerado na avaliação;
4. Alteração na unidade organizacional a ser avaliada;
5. Interrupção da avaliação após a avaliação inicial;
6. Outras situações relevantes a critério do avaliador líder e do coordenador da IA.

Caso as mudanças ocorram durante a avaliação inicial, e estas estejam registradas no documento Resultado da Avaliação Inicial, não há necessidade de um novo comunicado.

Tarefa	Analisar a composição da equipe de avaliação e indicar o auditor da avaliação
Descrição:	O coordenador da ETM deve analisar a composição da equipe de avaliação no que diz respeito à adequação do nível em que o avaliador líder está habilitado e o nível MR-MPS pretendido para a avaliação, ao conflito de interesse e ao cumprimento dos requisitos dos avaliadores adjuntos. Nesta tarefa é, também, indicado o auditor da avaliação.
Pré-tarefa:	Comunicar à SOFTEX a contratação da avaliação.
Critério de Entrada:	Contratação da avaliação comunicada à SOFTEX.
Critério de Saída:	Aprovação ou não aprovação da equipe de avaliação e indicação do auditor da avaliação.
Responsável:	Coordenador da ETM.
Participantes:	Gerente de Operações do MPS.BR na SOFTEX.
Produtos requeridos:	Comunicação à SOFTEX de contratação da IA.
Produtos gerados:	Comunicação da aprovação ou não aprovação da equipe de avaliação.
Ferramentas:	e-mail.

Pós-tarefa: Solicitar à unidade organizacional participação de avaliador em formação ou Pagar Taxa SOFTEX.

Tarefa: **Solicitar à unidade organizacional participação de avaliador em formação**

Descrição: Se a SOFTEX tiver interesse em que nesta avaliação haja observação de um avaliador líder ou participação de um avaliador adjunto que não pertença à IA contratada, deve fazer uma solicitação ao contratante da avaliação, após consultar o coordenador da IA sobre esta possibilidade. No caso de organizações cuja implementação e avaliação MR-MPS tenham sido apoiadas pela SOFTEX, a solicitação não poderá ser recusada.

Pré-tarefa: Analisar a composição da equipe de avaliação e indicar o auditor da avaliação.

Critério de Entrada: Composição da equipe de avaliação aprovada e indicação do auditor da avaliação.

Critério de Saída: Participação de avaliadores em formação solicitada.

Responsáveis: Coordenador Executivo do MPS.BR na SOFTEX.

Participantes: -

Produtos requeridos: Comunicação à SOFTEX de contratação da IA.

Produtos gerados: Carta da SOFTEX ao contratante da avaliação e comunicação ao coordenador da IA.

Ferramentas: e-mail

Pós-tarefa: Pagar taxa SOFTEX.

Tarefa: **Pagar taxa SOFTEX**

Descrição: O contratante da avaliação deve pagar a taxa SOFTEX pelo menos 15 dias antes da data prevista para a avaliação inicial. O comprovante de pagamento deverá ser enviado para a SOFTEX, via meio eletrônico ou fax. Qualquer necessidade especial da unidade organizacional, como recibo ou nota fiscal, deverá ser negociada diretamente com a SOFTEX.

Pré-tarefa: Solicitar à unidade organizacional participação de avaliador em formação ou analisar composição da equipe de avaliação.

Critério de Entrada: Avaliação comunicada à SOFTEX.

Critério de Saída:	Comprovante de pagamento da taxa enviado para a SOFTEX.
Responsáveis:	Contratante da avaliação.
Participantes:	Gerente de Operações do MPS.BR na SOFTEX e Coordenador Local da avaliação.
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	Comprovação de pagamento da taxa SOFTEX.
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Autorizar a realização da avaliação.

Tarefa:

Autorizar a realização da avaliação

Descrição:

A SOFTEX deve informar ao coordenador da IA que a avaliação poderá ou não ser conduzida conforme planejado, enviando os seguintes documentos comprobatórios para o coordenador da IA, com cópia para o avaliador líder:

- Declaração de que foi paga a taxa de avaliação à SOFTEX;
- Declaração de que os representantes da unidade organizacional participaram do curso oficial de Introdução ao MPS.BR (C1-MPS.BR);
- Cópia da declaração da IOGE (no caso de grupo de empresas) de que a unidade organizacional cumpriu 100% da implementação;
- Declaração de que a IOGE (no caso de grupo de empresas) não tem qualquer pendência que impeça receber parcelas do apoio SOFTEX;
- Declaração de que os avaliadores em formação (se for o caso), indicados pela SOFTEX para fazerem parte da equipe de avaliação, cumprem as condições estabelecidas;
- Declaração de que a unidade organizacional e/ou IOGE concordou com participação de avaliador em formação (se for o caso).

Pré-tarefa:	Pagar taxa SOFTEX.
Critério de Entrada:	Equipe de avaliação aprovada, auditor indicado e taxa SOFTEX paga.
Critério de Saída:	Comunicado de aprovação ou não da avaliação enviado pela SOFTEX.

Responsáveis:	Gerente de Operações do MPS.BR na SOFTEX.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Comunicação à SOFTEX de contratação da IA.
Produtos gerados:	Comunicado de autorização da realização da avaliação.
Ferramentas:	e-mail.
Pós-tarefa:	Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação.

Considerações relacionadas à declaração de cumprimento de 100% da implementação

A declaração de cumprimento de 100% é um documento a ser enviado pela IOGE à SOFTEX, atestando que a unidade organizacional a ser avaliada, no caso de empresa de grupo apoiado pela SOFTEX, completou 100% da implementação do nível MPS contratado e está pronta para ser avaliada com sucesso neste nível. Esta declaração deve ser preenchida pela II e pela IOGE em formulário próprio fornecido pela SOFTEX, de acordo com o grupo ao qual a empresa pertence.

Situações onde a declaração de 100% fornecida pela IOGE não esteja de acordo com o resultado da avaliação inicial ou final são objeto de uma reunião presencial de auditoria onde devem estar presentes: um representante da coordenação do MPS, o auditor, o avaliador líder, um representante da IOGE e um representante da II. A critério da SOFTEX, por solicitação do auditor, pode ser convocada a presença de um representante da direção da organização avaliada.

Atividade: Planejar a avaliação

O objetivo da atividade “Planejar a avaliação” é elaborar o Plano de Avaliação a ser seguido para se realizar a avaliação na unidade organizacional.

Tarefa:	Enviar modelo do Plano de Avaliação e modelo da Planilha para Seleção de Projetos à unidade organizacional
Descrição:	Enviar o modelo SOFTEX do Plano de Avaliação e da Planilha de Seleção de Projetos para ser preenchido pela unidade organizacional a ser avaliada.
Pré-tarefa:	Formalizar contratação da Instituição Avaliadora.
Critério de Entrada:	IA contratada para uma avaliação MR-MPS.
Critério de Saída:	Modelo SOFTEX do Plano de Avaliação e da Planilha de Seleção de Projetos enviados à unidade organizacional a ser avaliada.
Responsáveis:	Avaliador líder.

Participantes: -
Produtos requeridos: -
Produtos gerados: -
Ferramentas: e-mail e Modelo SOFTEX do Plano de Avaliação.
Pós-tarefa: Planejar a avaliação inicial.

Tarefa: Planejar a avaliação inicial

Descrição: A avaliação inicial a ser realizada na unidade organizacional deve ser planejada pelo avaliador líder com a unidade organizacional, representada pelo coordenador local. Este planejamento inclui preencher os dados da unidade organizacional e dos projetos selecionados para avaliação, confirmar a data da avaliação inicial, definir quais serão as tarefas da avaliação inicial e seu cronograma. A avaliação inicial presencial é obrigatória para todos os níveis de maturidade do MR-MPS. Neste momento não há necessidade de se planejar com detalhes a avaliação final. Após a aprovação do plano é recomendável que ele seja enviado para toda a equipe de avaliação.

Pré-tarefa: Enviar modelo do Plano de Avaliação e modelo da Planilha para Seleção de Projetos à unidade organizacional

Critério de Entrada: Modelo SOFTEX do Plano de Avaliação e modelo SOFTEX da Planilha para Seleção de Projetos recebidos pelo coordenador local.

Critério de Saída: Avaliação inicial planejada.

Responsáveis: Avaliador líder e coordenador local.

Participantes: -

Produtos requeridos: -

Produtos gerados: Plano de Avaliação e Planilha para Seleção de Projetos.

Ferramentas: Editor de texto, Modelo SOFTEX do Plano de Avaliação, e Modelo SOFTEX para Seleção de Projetos.

Pós-tarefa: Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação.

Considerações relacionadas ao planejamento do cronograma da avaliação

Uma base para estimar o tempo da avaliação inicial, da avaliação final e a composição da equipe sugerida pelo MA-MPS é seguir Tabela 4.

Considerações relacionadas à infraestrutura necessária para a avaliação

Também deverá ser planejada, com a unidade organizacional, a infraestrutura necessária para a avaliação como, por exemplo: computadores, salas, material de escritório, material a ser reproduzido. A unidade organizacional, quando for responsável pelas passagens e hotel, deverá disponibilizar aos avaliadores:

- Vôos em horários convenientes para eles, sendo que se a avaliação terminar no final da tarde é mais seguro agendar vôos para o dia seguinte;
- Hospedagem em hotel “4 estrelas” ou equivalente;
- Refeições em restaurantes de nível compatível com o da hospedagem.

Na proposta da IA à unidade organizacional a ser avaliada deve constar o valor da taxa SOFTEX correspondente à avaliação. Esta taxa deve ser paga diretamente à SOFTEX pelo contratante no máximo 15 dias antes da data marcada para a avaliação inicial.

A infraestrutura deverá ser testada pelo coordenador local para garantir que todo o acesso necessário às evidências dos projetos estará disponível no ambiente da avaliação, com velocidade adequada.

Planos de contingência poderão ser criados pela unidade organizacional e pela IA para que durante a avaliação inicial e final não se tenham problemas que impeçam ou atrasem a avaliação. Adicionalmente, backups dos artefatos da avaliação deverão ser providos pela unidade organizacional, mantendo-se o devido sigilo.

Quaisquer necessidades especiais da equipe deverão ser negociadas com a unidade organizacional no momento do planejamento.

Considerações relacionadas à seleção dos projetos a serem avaliados

A avaliação considera uma amostra dos projetos da unidade organizacional, normalmente de dois (2) até quatro (4) projetos. A seleção dos projetos é crucial para o sucesso da avaliação, pois esses projetos devem ser representativos tanto em termos de processos quanto do negócio da unidade organizacional. Isto quer dizer que os projetos selecionados devem ser do tipo/categoria dos que normalmente a unidade organizacional realiza. O avaliador líder deve solicitar uma lista de projetos executados pela unidade organizacional para poder selecionar os mais representativos.

Para realizar uma avaliação nível G a unidade organizacional deve ter pelo menos um (1) projeto concluído⁸ e um (1) em andamento⁹ e, para os níveis F e superiores, dois (2) projetos concluídos e dois (2) em andamento. Os projetos concluídos devem estar nessa condição para a avaliação inicial e os em andamento podem ou não estarem concluídos na data da avaliação final. Caso necessário, podem ser incluídos mais um (1) ou dois (2) projetos para evidenciar algum resultado

⁸ Considera-se concluído um projeto que tenha gerado todos os resultados que serão avaliados na avaliação inicial. A aceitação de um projeto como concluído, para fins de avaliação, é responsabilidade do avaliador líder.

⁹ Considera-se em andamento um projeto que tenha produzido evidências para alguns resultados dos processos que serão avaliados. Um projeto paralisado, em geral, não atende aos critérios para compor os projetos que farão parte da avaliação. A aceitação do projeto em andamento, para fins de avaliação, é responsabilidade do avaliador líder. Um projeto paralisado ou cancelado, mas que tenha chegado a um estágio onde todas as evidências tenham sido geradas, pode ser aceito para fazer parte da avaliação, a critério do avaliador líder.

e/ou para ter uma amostragem mais adequada da unidade organizacional avaliada. Estas condições podem ser revistas, desde que o avaliador líder as trate de forma apropriada para não prejudicar a qualidade e a validade da avaliação.

Considerações relacionadas a unidades organizacionais muito grandes

Uma unidade organizacional muito grande e com vários subgrupos pode solicitar uma avaliação MPS. Uma questão fundamental é garantir que a amostra dos projetos avaliados seja representativa. Neste caso:

- (i) Não há necessidade de incluir um número de projetos maior do que o exigido no nível, embora a decisão final seja do avaliador líder.
- (ii) O avaliador líder deve participar ativamente da seleção dos projetos a serem avaliados, se possível em visita à empresa anterior à avaliação inicial
- (iii) As entrevistas devem incluir colaboradores que participaram de outros projetos e não apenas dos projetos avaliados, embora não haja necessidade do conjunto completo de todos os papéis dos projetos da unidade organizacional e sim de uma amostra representativa.

Considerações relacionadas à seleção das pessoas a serem entrevistadas

A seleção das pessoas a serem entrevistadas é realizada ao se elaborar o Plano de Avaliação e deve estar concluída antes da avaliação final. Esta seleção está diretamente relacionada aos processos e projetos que serão avaliados. É possível selecionar pessoas de outros projetos para se aprofundar em uma parte específica da avaliação, entretanto os projetos que serão avaliados devem estar representados em todas as entrevistas, sempre que possível.

As entrevistas podem ser agendadas para serem conduzidas individualmente ou em grupos. Os grupos são representados por diferentes pessoas que executam o mesmo tipo de trabalho (papéis) no mesmo projeto ou em diferentes projetos. Exemplos de grupos são: grupo de desenvolvedores, grupo de especificadores de requisitos, grupo de gerentes de projeto, grupo de garantia da qualidade, grupo de teste e grupo de processos. O melhor é conseguir envolver o máximo possível de pessoas dos projetos nas entrevistas. Deve-se cuidar para que, em um grupo, não se tenha nenhum membro que seja superior hierárquico de outros membros do grupo.

Representantes da gerência média e sênior que estão relacionados com o processo de desenvolvimento de software também podem ser entrevistados, com o objetivo de se obter uma perspectiva gerencial da unidade organizacional e oportunidades de melhorias.

A critério do avaliador líder, podem ser incluídas na lista de entrevistados outras pessoas da unidade organizacional ou mesmo de fora dela e que tenham participado da execução dos processos.

Considerações relacionadas ao versionamento do plano

O Plano de Avaliação deverá ser versionado pelo menos 2 vezes: na avaliação inicial e na avaliação final, para que se tenha uma rastreabilidade do que foi planejado e do realizado.

Quando houver modificação do plano durante a avaliação inicial ou final, deverá ser gerada uma nova versão do plano com as assinaturas.

Considerações relacionadas à exclusão de processos e resultados esperados de processo

No MA-MPS é permitido a uma unidade organizacional excluir do escopo da avaliação o processo de Aquisição e determinados resultados esperados de processo, por não serem aplicáveis ao seu negócio. Cada exclusão deve ser justificada. A aceitação das exclusões e suas justificativas é responsabilidade do avaliador líder e deve ser feita durante a avaliação inicial.

Na exclusão dos processos e resultados esperados de processo são permitidas as exclusões definidas no modelo da Planilha de Indicadores SOFTEX pertinente à organização que está sendo avaliada: empresas em geral, empresas que fazem aquisição de produtos e serviços, fábricas de software e fábricas de teste.

Fábricas de Software podem ser avaliadas em todos os Níveis do MR-MPS (a partir do Guia Geral:2009) e para elas são permitidas as seguintes exclusões de resultados de processos, conforme pertinente ao negócio da unidade organizacional (além das já permitidas para qualquer unidade organizacional e descritas no Guia Geral):

- DRE – Desenvolvimento de Requisitos: todos os resultados
- PCP – Projeto e Construção do Produto: Todos menos PCP 6
- VAL – Validação: todos os resultados

Fábricas de Teste podem ser avaliadas em todos os Níveis do MR-MPS (a partir do Guia Geral:2009) e para elas são permitidas as seguintes exclusões de resultados de processos, conforme pertinente ao negócio da unidade organizacional (além das já permitidas para qualquer unidade organizacional e descritas no Guia Geral):

- DRE – Desenvolvimento de Requisitos: todos os resultados
- ITP - Integração do Produto: todos os resultados
- PCP – Projeto e Construção do Produto: todos os resultados
- VAL – Validação: todos os resultados

Caso um processo ou um resultado esperado de processo seja excluído, deve ser indicado no Plano de Avaliação e no Relatório da Avaliação que o processo ou resultado do processo está fora do escopo da avaliação.

Numa avaliação também é permitida a inclusão de um processo de nível superior. Este processo não entrará na graduação do nível, entretanto, o resultado da avaliação deste processo constará do Relatório Final da Avaliação e do Resultado da Avaliação publicado no site da SOFTEX. A aceitação dessa inclusão deve ser negociada com o avaliador líder.

Atividade: Preparar a avaliação

O principal objetivo desta atividade é preencher a planilha com os indicadores (evidências) que comprovem a implementação dos processos e que será utilizada na avaliação.

Tarefa:	Enviar modelo da Planilha de Indicadores e Acordo de Confidencialidade à unidade organizacional
Descrição:	O avaliador líder envia o modelo SOFTEX da Planilha de Indicadores para a unidade organizacional a ser avaliada. Envia, também, o modelo do Acordo de Confidencialidade que será assinado durante a avaliação inicial para que o

patrocinador e os representantes da empresa na equipe de avaliação tomem conhecimento do seu conteúdo.

Pré-tarefa:	Formalizar contratação da Instituição Avaliadora.
Critério de Entrada:	IA contratada para uma avaliação MR-MPS.
Critério de Saída:	Modelo SOFTEX da Planilha de Indicadores e Acordo de Confidencialidade enviados à unidade organizacional a ser avaliada.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	Modelos SOFTEX da Planilha de Indicadores e do Acordo de Confidencialidade.
Pós-tarefa:	Preencher Planilha de Indicadores.

Tarefa: Preencher Planilha de Indicadores

Descrição: A Planilha de Indicadores, enviada pelo avaliador líder, é preenchida na unidade organizacional com indicadores (evidências) que comprovem a implementação dos processos e dos atributos do processo a partir de seus resultados esperados. Neste momento, normalmente, a planilha deve ter *links* para os documentos de 1 projeto concluído e 1 projeto em andamento para avaliações MR-MPS nível G, e para 2 projetos concluídos e 2 projetos em andamento para avaliações MR-MPS de níveis superiores ao G. Os projetos concluídos devem ter esta situação no momento da avaliação inicial. O implementador do MR-MPS na unidade organizacional, caso exista, deve apoiá-la no preenchimento da planilha. Caso necessário, deve-se esclarecer dúvidas com o avaliador líder.

Pré-tarefa:	Enviar modelo da Planilha de Indicadores.
Critério de Entrada:	Modelo SOFTEX da Planilha de Indicadores enviado à unidade organizacional.
Critério de Saída:	Planilha de Indicadores preenchida pela unidade organizacional.
Responsáveis:	Unidade organizacional a ser avaliada.
Participantes:	Implementador do MR-MPS na unidade organizacional.

Produtos requeridos:

Produtos gerados: Planilha de Indicadores preenchida.

Ferramentas: Modelo SOFTEX da Planilha de Indicadores.

Pós-tarefa: Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação.

Considerações relacionadas à coleta de indicadores

Os indicadores de implementação podem ser de três (3) tipos:

1. Indicadores diretos: são o objetivo de uma tarefa, ou seja, o produto principal da realização de uma tarefa.
2. Indicadores Indiretos: são artefatos que são consequência da realização de uma tarefa e que referendam a implementação de um resultado, mas que não são o objetivo da realização da tarefa e normalmente são gerados durante a execução dos projetos.
3. Afirmações: são obtidas em entrevistas e/ou apresentações e confirmam a implementação do processo, seus resultados e atributos.

Inicialmente, somente os indicadores diretos e indiretos vão fazer parte da planilha, pois as afirmações serão coletadas durante as entrevistas e/ou apresentações na avaliação final. Os indicadores diretos e indiretos nem sempre estarão em meio digital e, no caso de serem impressos, deverão ser apontados na Planilha de Indicadores como tal para que a equipe de avaliação verifique a sua existência.

Para cada resultado esperado de um processo ou atributo de processo a ser avaliado e para cada instância do processo na unidade organizacional (projeto) deve existir pelo menos um indicador direto e um indicador indireto ou afirmação que comprovem que o resultado esperado do processo foi alcançado. Será com base na existência e adequação dos indicadores diretos e indiretos que, ao finalizar a avaliação inicial, a equipe de avaliação e o patrocinador decidem sobre a continuidade da avaliação.

Caso exista algum resultado esperado que não consiga ter sua execução comprovada pelos projetos selecionados para avaliação, podem ser inseridos mais projetos somente para esse resultado, a critério do avaliador líder.

Atividade: Conduzir a avaliação inicial

Esta atividade tem como objetivo realizar a avaliação inicial dos indicadores e verificar se a unidade organizacional está pronta para a avaliação MR-MPS.

Considerações relacionadas à avaliação inicial

Na avaliação inicial é obrigatória a presença de toda a equipe de avaliação e de um representante da Instituição Implementadora (se existir).

Podem, também, participar da avaliação inicial outros colaboradores da unidade organizacional que esta considere oportuno e com a concordância do avaliador líder. Os colaboradores da empresa avaliada que participam apenas como apoiadores na avaliação inicial não são considerados membros da equipe de avaliação e não existe o requisito de terem participado do Curso de Introdução ao MPS.BR (C1). Sua participação na avaliação inicial tem como objetivo apoiar a equipe de avaliação e fornecer subsídios e esclarecimentos para que esta realize seu trabalho. É desejável que cada mini-equipe de avaliação tenha o apoio de um colaborador da empresa que

conheça o processo e sua implementação na unidade organizacional. A participação destes colaboradores deve ser decidida com o avaliador líder antes do início da avaliação.

A avaliação inicial deve produzir o Relatório de Avaliação Inicial e o documento Resultado da Avaliação Inicial. O Relatório de Avaliação Inicial deve ter todas as páginas rubricadas pelo avaliador líder e por um representante da UO, e a página final deve ser assinada por todos os avaliadores e pelo representante da Instituição Implementadora, se existir. O Resultado da Avaliação Inicial deve ser assinado pelo avaliador líder e pelo patrocinador ou pelo coordenador local (caso o patrocinador não esteja presente).

A duração da avaliação inicial deve ser de 1 a 5 dias, dependendo do nível de maturidade a ser avaliado, do tamanho da equipe de avaliação e das atividades que serão realizadas. A decisão sobre a duração da avaliação inicial é do avaliador líder, que pode decidir por mais dias do que o recomendado.

Considerações relacionadas à impossibilidade de participação do patrocinador na avaliação inicial

Não há obrigatoriedade de participação do patrocinador na avaliação inicial. Na avaliação inicial a presença do patrocinador pode ser substituída pela do coordenador local.

Considerações relacionadas a imprevistos com membros da equipe antes da avaliação inicial

Uma avaliação inicial MPS deve ter a participação obrigatória do avaliador líder, um avaliador adjunto da IA, todos os avaliadores adjuntos voluntários e todos os representantes da empresa. Entretanto, imprevistos podem acontecer após a comunicação da avaliação à SOFTEX:

(i) Imprevisto com o avaliador líder

Uma avaliação não pode ser realizada no todo ou em parte sem a presença do avaliador líder. Neste caso têm-se duas opções sem alteração da IA contratada: adiar a avaliação ou substituir o avaliador líder por outro avaliador líder da própria IA. Uma terceira opção poderá ser substituir a IA contratada por outra IA. Em qualquer caso deve-se fazer uma nova comunicação da avaliação à SOFTEX.

(ii) Imprevisto com um avaliador adjunto da IA

Uma avaliação não pode ser realizada sem a presença de pelo menos um avaliador adjunto da IA (níveis G e F) e dois avaliadores adjuntos da IA (níveis E e superiores). Caso antes de se iniciar a avaliação surja um imprevisto que impeça a participação de um adjunto e houver um número maior de adjuntos da IA do que o requerido não há qualquer problema. Se só estiver prevista a participação do número mínimo de avaliadores adjuntos da IA como membros da equipe de avaliação tem-se duas opções: adiar a avaliação inicial ou substituir o avaliador adjunto membro da equipe de avaliação por outro avaliador adjunto da própria IA que será o novo membro da equipe de avaliação. Uma terceira opção poderá ser substituir a IA contratada por outra IA, caso não haja possibilidade de adiar a avaliação ou substituir o avaliador adjunto. Em qualquer caso deve-se fazer uma nova comunicação da avaliação à SOFTEX.

(iii) Imprevisto com os avaliadores voluntários

Avaliadores voluntários devem, obrigatoriamente, participar da avaliação inicial e da avaliação final. Desta forma, caso haja qualquer impedimento de participação de um avaliador voluntário na avaliação inicial, este deve ser excluído da equipe de avaliação e deve ser feita uma nova comunicação da avaliação à SOFTEX.

(iv) Imprevisto com o representante da empresa

Toda avaliação deve ter pelo menos um representante da empresa, podendo, entretanto, ter mais de um. Todos os representantes da empresa na equipe de avaliação devem estar presentes na avaliação inicial e na avaliação final. Caso exista um único representante da empresa na equipe de avaliação e este não possa participar da avaliação inicial, deve ser excluído da equipe de avaliação e substituído por outro representante da empresa. Em qualquer caso deve-se fazer uma nova comunicação da avaliação à SOFTEX.

Considerações relacionadas a imprevistos com membros da equipe durante a avaliação inicial

Uma avaliação inicial MPS deve ter a participação obrigatória do avaliador líder, um avaliador adjunto da IA (níveis G e F) ou 2 avaliadores adjuntos da IA (níveis E e superiores), todos os avaliadores adjuntos voluntários e todos os representantes da empresa. Entretanto, imprevistos podem acontecer com algum membro da equipe e deve-se procurar que estes imprevistos não prejudiquem a avaliação.

Se o problema for com o avaliador líder deve-se interromper a avaliação inicial pelo tempo necessário. Entretanto, caso na equipe de avaliação existir outro avaliador líder habilitado para conduzir a avaliação, este pode liderar a avaliação inicial pelo tempo necessário. Caso o imprevisto seja com outros membros da equipe de avaliação, deve-se continuar a avaliação inicial e deixar claro no documento "Resultado da Avaliação Inicial" o ocorrido. Se houver uma modificação significativa do planejamento da avaliação inicial (por exemplo, se a diminuição da equipe implicar em alteração do cronograma) deve-se gerar nova versão do Plano.

Tarefa:	Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação
Descrição:	O Plano de Avaliação, em sua versão para a avaliação inicial, é assinado pelo patrocinador, pelo coordenador local e pelo avaliador líder, confirmando o comprometimento de todos com o conteúdo do plano.
Pré-tarefa:	Planejar a avaliação inicial, Preencher Planilha de Indicadores e Autorizar a realização da avaliação.
Critério de Entrada:	Ser o dia da avaliação inicial e ter-se a Planilha de Indicadores preenchida, o planejamento inicial realizado e a avaliação autorizada pela SOFTEX.
Critério de Saída:	Plano de Avaliação assinado pelo patrocinador, pelo coordenador local e pelo avaliador líder.
Responsáveis:	Avaliador líder, patrocinador.
Participantes:	Coordenador local.
Produtos requeridos:	Plano de Avaliação para a avaliação inicial preenchido.
Produtos gerados:	Plano de Avaliação (com assinaturas de aceite).
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Assinar o Acordo de Confidencialidade

Tarefa:	Assinar o Acordo de Confidencialidade
Descrição:	O patrocinador, o avaliador líder e todos os membros da equipe de avaliação presentes na avaliação inicial devem assinar o Acordo de Confidencialidade ¹⁰ em três vias. Este acordo inclui, embora não o assinem, todos os entrevistados, que são representados pelo patrocinador.
Pré-tarefa:	Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação.
Critério de Entrada:	Plano de Avaliação assinado pelo patrocinador, avaliador líder e coordenador local.
Critério de Saída:	Acordo de Confidencialidade assinado.
Responsáveis:	Avaliador líder, patrocinador, coordenador local ¹¹ .
Participantes:	Equipe de avaliação.
Produtos requeridos:	Acordo de Confidencialidade preenchido com nomes dos signatários.
Produtos gerados:	Acordo de Confidencialidade assinado.
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Treinar equipe de avaliação para a avaliação inicial.

Considerações relacionadas ao Acordo de Confidencialidade

O Acordo de Confidencialidade deve ser assinado em três vias. Caso não estejam presentes na avaliação inicial todos os membros da equipe de avaliação, as assinaturas no Acordo de Confidencialidade são completadas no início da avaliação final. Ao final da avaliação o auditor da avaliação envia as três cópias à SOFTEX para assinatura do Diretor da Qualidade e Competitividade da SOFTEX. Após esta última assinatura, a SOFTEX envia uma via ao patrocinador, uma ao avaliador líder e a terceira é arquivada na SOFTEX com a documentação da avaliação. Quando o patrocinador é externo à empresa à qual pertence a unidade organizacional avaliada, quem assina e recebe cópia do Acordo de Confidencialidade é o coordenador local.

Tarefa:	Treinar equipe de avaliação para a avaliação inicial
Descrição:	O avaliador líder ou um adjunto ministra a primeira parte do treinamento para a equipe de avaliação. O

¹⁰ Em caso de uma avaliação onde o avaliador líder está sendo observado, o observador do avaliador líder também deve assinar o acordo de confidencialidade.

¹¹ O coordenador local será um dos responsáveis por esta atividade quando o pedido de avaliação e, consequentemente, o patrocinador for externo à organização à qual pertence a unidade organizacional que está sendo avaliada.

	foco deste treinamento deve ser os representantes da unidade organizacional na equipe de avaliação. Caso todos os membros da equipe sejam avaliadores, o treinamento pode ser omitido.
Pré-tarefa:	Assinar o Acordo de Confidencialidade.
Critério de Entrada:	Plano de Avaliação e Acordo de Confidencialidade assinados.
Critério de Saída:	Equipe treinada para a avaliação inicial.
Responsáveis:	Avaliador líder ou avaliador adjunto.
Participantes:	Equipe de avaliação, colaboradores da unidade organizacional que irão participar da avaliação inicial, implementador do MR-MPS na unidade organizacional. Se for o caso, o observador do avaliador líder.
Produtos requeridos:	
Produtos gerados:	.
Ferramentas:	Slides para treinamento da equipe de avaliação para a avaliação inicial fornecidos pela SOFTEX.
Pós-tarefa:	Apresentar os processos da unidade organizacional.

Considerações relacionadas ao treinamento da equipe de avaliação

O treinamento da equipe de avaliação pode ser realizado por um avaliador adjunto, caso o avaliador líder considere pertinente. Entretanto, em qualquer circunstância, o avaliador líder deve estar presente no treinamento.

Quando todos os representantes da empresa já tiverem participado de avaliações MPS, a critério do avaliador líder, o treinamento pode não ser realizado.

Tarefa:	Apresentar os processos da unidade organizacional
Descrição:	A unidade organizacional apresenta seus processos à equipe de avaliação ¹² .
Pré-tarefa:	Treinar equipe para a avaliação inicial.
Critério de Entrada:	Equipe treinada para a avaliação inicial.
Critério de Saída:	Processos da unidade organizacional apresentados à equipe de avaliação.

¹² Normalmente a apresentação é feita em 1 hora focando exclusivamente os processos da unidade organizacional.

Responsáveis:	Grupo de processo e/ou grupo de qualidade da unidade organizacional.
Participantes:	Equipe de avaliação.
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Verificar os indicadores de implementação.

Tarefa: Verificar os indicadores de implementação

Descrição: A equipe de avaliação completa, composta pelo avaliador líder, avaliador(es) adjunto(s) da IA, avaliador(es) em formação (se houver) e observador do avaliador líder (se houver) em visita à unidade organizacional, verificam a Planilha de Indicadores com os colaboradores da unidade organizacional membros da equipe de avaliação e o implementador do MR-MPS. Como resultado desta tarefa é elaborado o Relatório de Avaliação Inicial, em modelo fornecido pela SOFTEX, onde são explicitados todos os pontos a serem ajustados até a data da avaliação final. Ainda, como resultado desta tarefa, podem ser realizadas alterações na Planilha de Indicadores.

Pré-tarefa:	Apresentar os processos da unidade organizacional.
Critério de Entrada:	Processos da unidade organizacional apresentados à equipe de avaliação.
Critério de Saída:	Avaliação inicial realizada e Relatório de Avaliação Inicial elaborado.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação, colaboradores da unidade organizacional que participarem da avaliação inicial, implementador do MR-MPS na unidade organizacional. Se for o caso, o observador do avaliador líder.
Produtos requeridos:	Planilha de Indicadores da unidade organizacional (preenchida), modelo SOFTEX do Relatório de Avaliação Inicial.
Produtos gerados:	Planilha de Indicadores da unidade organizacional (verificada) e Relatório de Avaliação Inicial.
Ferramentas:	Planilha, editor de texto.
Pós-tarefa:	Analisar os dados da avaliação inicial.

Considerações relacionadas aos papéis desempenhados na equipe de avaliação durante a avaliação inicial

1. Miniequipes: verificam os indicadores. As miniequipes formadas, cada uma por 2 membros da equipe, devem ser definidas de acordo com a sua experiência e perfil. Um balanceamento adequado de perfil é importante para que as miniequipes possam trabalhar de forma harmoniosa. A organização dos membros da equipe de avaliação em miniequipes é de responsabilidade do avaliador líder.
2. Avaliador líder: pode fazer parte de uma das miniequipes de avaliação ou verificar um ou mais processos sozinho. Pode, também, não avaliar nenhum processo, dedicando o seu tempo a apoiar as miniequipes. Os papéis que desempenhará ficam a seu critério, considerando o tamanho e a experiência da equipe de avaliação.
3. Avaliador adjunto: apoia o avaliador líder e faz parte de uma miniequipe.
4. Observador: observa a condução da avaliação, mas não participa da avaliação, salvo quando existem problemas durante o seu transcorrer que necessitem de sua interferência. O observador é co-responsável pelos resultados da avaliação. Esse papel só existe quando o avaliador líder está em processo de formação e é necessário que o observador participe da avaliação para avaliar o desempenho prático do avaliador líder. O observador, quando presente, assina também o Acordo de Confidencialidade junto com a equipe de avaliação e o patrocinador.

Tarefa:

Analisar os dados da avaliação inicial

Descrição:

Com a Planilha de Indicadores verificada e o Relatório de Avaliação Inicial, o avaliador líder e a equipe de avaliação se reúnem com o patrocinador, a equipe responsável pela implementação do MR-MPS na unidade organizacional, e o representante da Instituição Implementadora MR-MPS (se houver) para analisarem o Relatório de Avaliação Inicial, os ajustes necessários e decidirem como e quando a avaliação final será realizada. É preenchido e assinado¹³ o Relatório de Avaliação Inicial, que significa a concordância da II e da empresa com o resultado da avaliação, o compromisso da unidade organizacional em realizar o que nele é requerido e da II, se existir, em apoiar a unidade organizacional para atender os itens requeridos. Todos os itens requeridos devem ser resolvidos até a data da avaliação final que pode ser até 6 meses após o encerramento da avaliação inicial. Caso seja resolvido cancelar a avaliação, uma nova avaliação no mesmo nível MPS só poderá ser conduzida após 4 meses a contar da data da avaliação inicial. O Resultado de Avaliação Inicial deve ser enviado

¹³ Todas as páginas do Relatório de Avaliação Inicial são rubricadas pelo avaliador líder e por um representante da UO, e a página final é assinada por todos os avaliadores e pelo representante da Instituição Implementadora, se existir. O Resultado da Avaliação Inicial é assinado pelo avaliador líder e pelo patrocinador. Caso o patrocinador não esteja presente na avaliação inicial, ele pode ser assinado pelo coordenador local.

	por e-mail ao Coordenador Executivo do MPS.BR, ao Gerente de Operações e ao Coordenador da ETM.
Pré-tarefa:	Verificar os indicadores de implementação.
Critério de Entrada:	Avaliação inicial realizada e Relatório de Avaliação Inicial elaborado.
Critério de Saída:	Relatório de Avaliação Inicial analisado e Resultado de Avaliação Inicial preenchido, assinado e enviado por e-mail ao Coordenador Executivo do MPS.BR, ao Gerente de Operações e ao Coordenador da ETM.
Responsáveis:	Avaliador líder, patrocinador.
Participantes:	Equipe de avaliação presente na avaliação inicial, equipe responsável pela implementação do MR-MPS na unidade organizacional, coordenador local, Implementador do MR-MPS na unidade organizacional.
Produtos requeridos:	Relatório de Avaliação Inicial.
Produtos gerados:	Relatório de Avaliação Inicial (com assinaturas de aceite), Resultado de Avaliação Inicial preenchido, assinado ¹⁴ e enviado ao Coordenador Executivo do MPS.BR, ao Gerente de Operações e ao Coordenador da ETM
Ferramentas:	e-mail.
Pós-tarefa:	Enviar ao auditor a documentação da avaliação inicial e Realizar ajustes (se pertinente).

Considerações relacionadas à avaliação em empresas já avaliadas MPS

Ao realizar uma avaliação MPS em empresa já avaliada MPS, todo avaliador líder deve verificar cuidadosamente a unidade organizacional que está sendo avaliada:

1) Caso seja a mesma unidade organizacional avaliada anteriormente e a avaliação significar evolução do nível de maturidade da empresa, deve-se tomar cuidado de registrar a unidade organizacional de forma idêntica a anteriormente ou, se for modificada a redação, deixar claro para a SOFTEX que se trata da mesma unidade organizacional, evitando a duplicidade de publicação para uma mesma unidade organizacional.

2) Caso seja outra unidade organizacional, também ter cuidado para que isto fique claro.

¹⁴ Uma via do Relatório de Avaliação Inicial, Resultado de Avaliação Inicial e o Plano de Avaliação devem ser entregues para o coordenador local neste momento.

Considerações relacionadas à realização da avaliação final

Após a análise dos resultados da avaliação inicial, o avaliador líder e o patrocinador deverão decidir se a avaliação final será conduzida conforme inicialmente planejado, se será remarçada ou cancelada.

Caso a avaliação final seja cancelada após a avaliação inicial, o avaliador líder envia a documentação para auditoria e finaliza o processo de avaliação. Uma nova avaliação na unidade organizacional só poderá ocorrer após um período de 4 (quatro) meses a partir da data de conclusão da avaliação inicial. Como será considerada uma nova avaliação, os procedimentos do MA-MPS devem ser aplicados na íntegra, desde o início.

Mudança de Nível após a avaliação inicial

Durante a avaliação inicial a equipe de avaliação pode constatar uma inadequação do nível MPS solicitado pela empresa, tanto para mais quanto para menos. Desta forma no Resultado da Avaliação Inicial, assinado pelo avaliador líder e pelo patrocinador, deve ficar explícita qualquer alteração no nível MPS originalmente pretendido.

No caso em que a empresa terá a avaliação final em nível mais alto deve ser observado:

- (i) há necessidade de atualização da taxa SOFTEX para o valor do nível mais alto
- (ii) pode haver necessidade de aumento da equipe ou do número de dias da avaliação final
- (iii) pode haver necessidade de inclusão de novos projetos para serem avaliados na avaliação final
- (iv) pode haver necessidade de um aditivo com custos extras por parte da Instituição Avaliadora.

No caso em que a empresa terá a avaliação final em nível mais baixo deve ser observado:

- (i) a taxa da SOFTEX ficará inalterada, ou seja, será mantida para o nível original
- (ii) o custo da avaliação ficará inalterado.

Considerações relacionadas à separação de Unidades Organizacionais após a avaliação inicial

Durante a avaliação inicial a equipe de avaliação ou a empresa avaliada podem constatar a necessidade de separar unidades organizacionais, constituindo-se assim duas avaliações distintas na avaliação final. Desta forma, no Resultado da Avaliação Inicial, assinado pelo avaliador líder e pelo patrocinador, deve ficar explícita esta alteração. Caso a alteração seja posterior à conclusão da avaliação inicial o coordenador da IA deve fazer uma nova comunicação à SOFTEX.

Nestes casos deve ser observado:

- (i) há necessidade de pagamento de outra taxa SOFTEX pois serão duas avaliações
- (ii) há necessidade de inclusão de novos projetos para serem avaliados na avaliação final de forma a serem quatro projetos em cada unidade
- (iii) há necessidade de um aditivo com custos extras por parte da Instituição Avaliadora.

Considerações relacionadas às responsabilidades da II e da IOGE com a empresa avaliada durante o período de ajustes

Após a avaliação inicial, tem início um período de ajustes conforme a recomendação da equipe de avaliação. Durante este período as Instituições Implementadoras devem apoiar as empresas na realização de ajustes e não podem se eximir desta responsabilidade.

Em caso de desentendimentos da II com a empresa é responsabilidade da IOGE atender à empresa, buscar uma nova II que possa dar consultoria à empresa neste período e comunicar o ocorrido à SOFTEX.

Se o desentendimento envolver também a IOGE, esta deve comunicar o ocorrido à SOFTEX. Neste caso a responsável por buscar uma solução que atenda à empresa neste período é a SOFTEX,

Tarefa:	Enviar ao auditor a documentação da avaliação inicial
Descrição:	Qualquer que seja o Resultado da Avaliação Inicial, o avaliador líder deve enviar ao auditor indicado pelo coordenador da ETM os originais do Plano de Avaliação, do Relatório de Avaliação Inicial e do Resultado de Avaliação Inicial. Se o Acordo de Confidencialidade já estiver assinado pelos membros da equipe de avaliação e pelo patrocinador, deverá também ser enviado. Cópia destes documentos e a Planilha para Seleção de Projetos devem ser arquivadas na IA.
Pré-tarefa:	Analisar os dados da avaliação inicial.
Critério de Entrada:	Avaliação inicial concluída.
Critério de Saída:	Documentação da avaliação inicial enviada ao auditor.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Relatório de Avaliação Inicial, Resultado de Avaliação Inicial e Plano de Avaliação, preenchidos e assinados.
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Completar Plano de Avaliação (se pertinente) e Auditar a avaliação inicial.
Tarefa:	Auditar a avaliação inicial
Descrição:	Todas as avaliações MR-MPS são auditadas pelo Grupo de Auditores do MA-MPS, sob supervisão do FCC e coordenação da SOFTEX ¹⁵ . O auditor designado realiza a auditoria da avaliação inicial e emite parecer. Este parecer pode ser APROVADO (a documentação está completa, correta e não há dúvidas com relação ao Resultado da Avaliação Inicial); APROVADO COM MODIFICAÇÕES (não

¹⁵ Caso uma avaliação seja encerrada na avaliação inicial, esta também é objeto de auditoria.

há dúvidas com relação ao Resultado da Avaliação Inicial, mas a documentação não está completa ou correta); ou NÃO APROVADO (há dúvidas com relação ao Resultado da Avaliação Inicial).

Caso o parecer seja APROVADO COM MODIFICAÇÕES, o auditor envia o parecer ao avaliador líder solicitando os acertos pertinentes e re-envio para verificação das correções.

Caso o parecer seja NÃO APROVADO, o auditor convoca o avaliador líder, um representante da coordenação do MPS, um representante da IOGE e um representante da II para uma reunião de esclarecimentos, análise da Planilha de Indicadores e do resultado da avaliação.

Em qualquer um dos casos, deve ser enviada cópia do relatório de auditoria ao avaliador líder e ao coordenador da IA. Ao final do processo de auditoria o parecer deve, também, ser enviado à SOFTEX. Caso a avaliação se encerre com a avaliação inicial, toda a documentação da avaliação deve ser enviada à SOFTEX.

Pré-tarefa:	Enviar ao auditor a documentação da avaliação inicial.
Critério de Entrada:	Documentação da avaliação inicial recebida pelo auditor.
Critério de Saída:	Parecer do auditor enviado ao avaliador líder, ao coordenador da IA e à SOFTEX. Em caso de encerramento da avaliação, documentação da avaliação enviada à SOFTEX.
Responsáveis:	Auditor designado pela ETM.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Plano de Avaliação, Relatório de Avaliação Inicial, Resultado de Avaliação Inicial, Acordo de Confidencialidade.
Produtos gerados:	Relatório de Auditoria.
Ferramentas:	Editor de texto, e-mail.
Pós-tarefa:	Realizar ajustes na documentação da avaliação inicial (se pertinente).

Tarefa:	Realizar ajustes na documentação da avaliação inicial (se pertinente)
Descrição:	Caso o Relatório de Auditoria indique itens a serem corrigidos, o avaliador líder realiza as correções indicadas e envia os documentos corrigidos ao auditor para nova verificação. Quando o auditor aprova os documentos, o avaliador líder inclui no arquivo da IA cópia dos documentos corrigidos.
Pré-tarefa:	Auditar a avaliação inicial.
Critério de Entrada:	Necessidade de ajustes na documentação verificada pelo auditor.
Critério de Saída:	Documentação aprovada e arquivada.
Responsáveis:	Avaliador Líder.
Participantes:	Auditor.
Produtos requeridos:	Relatório de Auditoria.
Produtos gerados:	Documentos corrigidos.
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Auditar a avaliação inicial.

Atividade: Completar a preparação da avaliação

Esta atividade tem como objetivo completar o planejamento da avaliação final e realizar os ajustes indicados no Relatório de Avaliação Inicial dos indicadores.

Tarefa:	Completar Plano de Avaliação
Descrição:	O Plano de Avaliação é completado pelo avaliador líder com dados obtidos na avaliação inicial. Após o plano ser completado, um aceite deve ser feito entre o avaliador líder e o coordenador local, que pode ocorrer por meio eletrônico. A assinatura da nova versão do plano poderá ser feita no início da avaliação final.
Pré-tarefa:	Analisar os dados da avaliação inicial.
Critério de Entrada:	Avaliação final na unidade organizacional marcada e avaliação inicial realizada.
Critério de Saída:	Plano de Avaliação completo.
Responsáveis:	Avaliador líder.

Participantes:	-
Produtos requeridos:	Plano de Avaliação (versão da avaliação inicial).
Produtos gerados:	Plano de Avaliação (completo).
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Realizar reunião de abertura (subprocesso: Realizar a avaliação final).

Tarefa: Realizar ajustes (se pertinente)

Descrição:	Se pertinente, no período que antecede a avaliação final, a unidade organizacional realiza os ajustes indicados no Relatório de Avaliação Inicial e gera o documento Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final, no qual são indicados os ajustes realizados. Ajustes indicados como requeridos devem ser realizados obrigatoriamente. Ajustes indicados como oportunidades de melhoria, podem ou não ser realizados, cabendo à unidade organizacional a decisão. O documento, denominado Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final, deve ser impresso, rubricado em todas as páginas e assinado na página final pelos representantes da unidade organizacional na equipe de avaliação e pelo representante da II, se existir, e entregue à equipe de avaliação na avaliação final.
Pré-tarefa:	Analisar os dados da avaliação inicial.
Critério de Entrada:	Relatório de Avaliação Inicial aprovado e indicando a necessidade de ajustes.
Critério de Saída:	Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final.
Responsáveis:	Unidade organizacional.
Participantes:	Implementador do MR-MPS na unidade organizacional.
Produtos requeridos:	Planilha de Indicadores, Relatório de Avaliação Inicial.
Produtos gerados:	Processos, artefatos e Planilha de Indicadores ajustados (se pertinente), Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final, que é o Relatório de Avaliação Inicial com última coluna preenchida e assinado pelos representantes da unidade organizacional na equipe de avaliação e pelo representante da II, se existir.

Ferramentas:	Planilha, editor de texto.
Pós-tarefa:	Confirmar a realização da avaliação final ou Realizar reunião de abertura (Subprocesso "Realizar a avaliação final").

Considerações relacionadas à decisão de inclusão de novos projetos

A critério da equipe de avaliação podem ser inseridos novos projetos na avaliação final. Isso pode ser feito para um resultado que necessite ser comprovado e que os projetos avaliados tenham passado da fase do ciclo de vida em que ele é gerado. A decisão de inserção de novos projetos é do avaliador líder e se dará somente para o resultado a ser comprovado. Caso novos projetos sejam inseridos, na nova versão do Plano de Avaliação deve-se incluir o novo projeto e as pessoas a serem entrevistadas para evidenciar aquele resultado.

Independente de novos projetos serem adicionados, todos os projetos, incluindo aqueles originais, serão utilizados para a caracterização do resultado da avaliação.

Considerações relacionadas ao Relatório de Avaliação Inicial e Ajustes para a Avaliação Final e à atualização da Planilha de Avaliação

A organização avaliada, com apoio da Instituição Implementadora, deve obrigatoriamente realizar todos os ajustes apontados com REQUERIDOS no Relatório de Avaliação Inicial e Ajustes para Avaliação Final, preencher a linha que descreve a correção realizada e imprimir 3 cópias do documento. O representante da empresa na equipe de avaliação deve assinar o documento, obter a assinatura da Instituição Implementadora de forma a apresentar o documento impresso e assinado no início da avaliação final.

A organização, também, deve obrigatoriamente atualizar a planilha de avaliação com as novas evidências.

Considerações relacionadas à assinatura da II no Relatório de Ajustes após a Avaliação Inicial

A Instituição Implementadora (II) é responsável por apoiar a empresa, após a avaliação inicial, na realização dos ajustes solicitados pela Instituição Avaliadora (IA). Este envolvimento e concordância com os ajustes realizados devem ser expressos pela II através de assinatura no Relatório de Ajustes.

Em situações excepcionais aceita-se, também, como prática alternativa o envio de um e-mail da II à empresa afirmando explicitamente sua concordância com os ajustes realizados. Este e-mail deve ser impresso e entregue ao avaliador líder no início da avaliação final.

Tarefa:	Confirmar a realização da avaliação final
Descrição:	Havendo ajustes obrigatórios, no período que antecede a avaliação final, o avaliador líder deverá aprovar o Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final totalmente preenchido com soluções dos itens requeridos. Se o avaliador líder tiver alguma dúvida em relação ao que está sendo realizado na unidade organizacional, poderá solicitar documentação adicional. Caso as modificações não tenham sido realizadas, o

	avaliador líder poderá replanejar a data da avaliação final em comum acordo com o patrocinador.
Pré-tarefa:	Realizar ajustes.
Critério de Entrada:	Relatório de Avaliação Inicial aprovado e necessidade de ajustes.
Critério de Saída:	Ajustes requeridos no Relatório de Avaliação Inicial realizados e aprovação do Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Unidade organizacional e implementador do MR-MPS.
Produtos requeridos:	Relatório de Avaliação Inicial.
Produtos gerados:	Confirmação ou não da avaliação final ¹⁶ .
Ferramentas:	Editor de texto, e-mail.
Pós-tarefa:	Realizar reunião de abertura (Subprocesso "Realizar a avaliação final").

Considerações relacionadas a imprevistos com membro da equipe de avaliação entre a avaliação inicial e final que impeçam a participação na avaliação final

Uma avaliação final MPS deve ter a participação obrigatória de toda a equipe de avaliação. Entretanto, imprevistos podem acontecer após a avaliação inicial e que sejam impedimento para a participação de um membro da equipe de avaliação na avaliação final:

(i) Imprevisto com o avaliador líder

Uma avaliação não pode ser realizada no todo ou em parte sem a presença do avaliador líder. Neste caso têm-se duas opções: adiar a avaliação (desejável) ou substituir o avaliador líder por outro avaliador líder da própria IA. Uma terceira opção poderá ser substituir a IA contratada por outra IA, caso as duas opções anteriores não sejam viáveis. Em qualquer caso deve-se fazer uma nova comunicação da avaliação à SOFTEX.

(ii) Imprevisto com um avaliador adjunto da IA

Uma avaliação não pode ser realizada sem a presença de pelo menos um avaliador adjunto da IA (Níveis G e F0 e dois avaliadores adjuntos da IA (níveis E e superiores). Caso antes de se iniciar a avaliação final surja um imprevisto que impeça a participação de um adjunto e houver um número maior de adjuntos da IA do que o requerido não há qualquer problema. Se só estiver prevista a participação do número mínimo de avaliadores adjuntos da IA como membros da equipe de avaliação tem-se duas opções: adiar a avaliação inicial ou substituir o avaliador adjunto membro da equipe de avaliação por outro avaliador adjunto da própria IA que será o novo membro da equipe de avaliação. Uma terceira opção poderá ser substituir a IA contratada por outra IA, caso não haja possibilidade de adiar a avaliação ou substituir o avaliador adjunto. Em qualquer caso deve-se fazer uma nova comunicação da avaliação à SOFTEX.

¹⁶ Em caso de modificação da data da avaliação final a SOFTEX deve ser comunicada.

(iii) Imprevisto com os avaliadores voluntários

Avaliadores voluntários devem, obrigatoriamente, participar da avaliação inicial e da avaliação final. Caso haja qualquer impedimento de participação de um avaliador voluntário na avaliação final, este deve ser excluído da equipe de avaliação e deve ser feita uma nova comunicação da avaliação à SOFTEX.

(iv) Imprevisto com o representante da empresa

Toda avaliação, normalmente, deve ter pelo menos um representante da empresa, podendo, entretanto, ter mais de um. Todos os representantes da empresa na equipe de avaliação devem estar presentes na avaliação inicial e na avaliação final. Caso um representante da empresa na equipe de avaliação não possa participar da avaliação final, este deve ser excluído da equipe de avaliação e substituído por outro representante da empresa caso haja necessidade de se completar a composição da equipe de avaliação. Em qualquer caso deve-se fazer uma nova comunicação da avaliação à SOFTEX.

Subprocesso 3: Realizar a avaliação final

Propósito

O propósito do subprocesso “Realizar a avaliação final” é treinar a equipe para a realização da avaliação final, conduzir a avaliação final, comunicar seus resultados à unidade organizacional avaliada e avaliar a execução do processo de avaliação na unidade organizacional.

Considerações relacionadas à duração da avaliação final

A avaliação final tem duração variável, dependendo do nível que está sendo avaliado, do tamanho da unidade organizacional avaliada, do Resultado da Avaliação Inicial e do número de entrevistas que serão realizadas. A Tabela 4 deve ser considerada no planejamento da avaliação final.

Descrição do subprocesso 3

O subprocesso 3 é composto por duas atividades: “Conduzir a avaliação final” e “Avaliar a execução do processo de avaliação”.

Tabela 5 - Subprocesso 3

SUBPROCESSO 3: REALIZAR A AVALIAÇÃO FINAL	
ATIVIDADE	TAREFA
Conduzir a avaliação final	Realizar reunião de abertura
	Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação
	Completar assinaturas do Acordo de Confidencialidade (se pertinente)
	Treinar equipe para a avaliação final
	Verificar evidências
	Realizar entrevistas
	Registrar afirmações na Planilha de Indicadores
	Caracterizar o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo em cada projeto
	Caracterizar, inicialmente, o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo na unidade organizacional.
	Caracterizar, inicialmente, o grau de implementação de cada atributo do processo na unidade organizacional.
	Caracterizar o grau de implementação, na unidade organizacional, de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo em reunião de consenso
	Caracterizar o grau de implementação dos processos na unidade organizacional

SUBPROCESSO 3: REALIZAR A AVALIAÇÃO FINAL	
ATIVIDADE	TAREFA
	Apresentar pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria
	Rever a caracterização e finalizar a redação dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria (se pertinente)
	Atribuir nível MR-MPS
	Organizar ambiente de trabalho da avaliação
	Comunicar o resultado da avaliação ao patrocinador
	Comunicar o resultado da avaliação aos colaboradores da unidade organizacional
Avaliar a execução do processo de avaliação	Avaliar a execução da avaliação pelo patrocinador
	Avaliar a execução da avaliação pela equipe de avaliação
	Avaliar a execução da avaliação pelo coordenador da IA
	Avaliar a execução da avaliação pelo coordenador da IOGE (se pertinente)
	Avaliar a execução da avaliação pela II (se pertinente)
	Enviar avaliações do processo de avaliação para o auditor

Considerações relacionadas à impossibilidade de participação do patrocinador na avaliação final

Não há obrigatoriedade de participação do patrocinador na avaliação inicial, mas é obrigatória a sua participação no início e na conclusão da avaliação final.

Caso o patrocinador não possa participar da avaliação final têm-se três possibilidades:

- (i) Adiar a avaliação final
- (ii) Substituir o patrocinador
- (iii) O patrocinador participar da reunião de abertura e da reunião final por vídeo conferencia e ser comunicado do resultado pelo avaliador líder por telefone.

Considerações relacionadas a imprevistos com membros da equipe de avaliação durante a avaliação final

Uma avaliação final MPS deve ter a participação obrigatória de toda a equipe. Entretanto, imprevistos podem acontecer com algum membro da equipe e deve-se procurar que estes imprevistos não prejudiquem a avaliação.

Se o problema for com o avaliador líder deve-se interromper a avaliação final pelo tempo necessário. Entretanto, caso na equipe de avaliação existir outro avaliador líder habilitado para conduzir a avaliação, este pode liderar a avaliação final pelo tempo necessário. Caso não exista outro avaliador líder na equipe e não seja possível interromper a avaliação, a IA deve providenciar a imediata substituição do avaliador líder por outro avaliador líder da própria IA. Caso isto não seja possível, deve comunicar à SOFTEX que indicará um avaliador líder para continuar a avaliação com o mínimo possível de interrupção.

Atividade: Conduzir a avaliação final

Esta atividade tem como objetivo realizar a avaliação final da unidade organizacional de acordo com o Processo e o Método de Avaliação MA-MPS e o Plano de Avaliação.

Tarefa:	Realizar reunião de abertura
	Descrição: Realizar uma reunião de abertura com os colaboradores da unidade organizacional na qual o avaliador líder explica os procedimentos e tarefas que serão realizadas durante a avaliação. O patrocinador também dirige algumas palavras aos colaboradores sobre a avaliação.
Pré-tarefa:	Completar Plano de Avaliação e Confirmar a realização da avaliação final
Critério de Entrada:	Início da avaliação final.
Critério de Saída:	Reunião de abertura encerrada.
Responsáveis:	Avaliador líder, patrocinador, coordenador local.
Participantes:	Equipe de avaliação, colaboradores da unidade organizacional (com participação desejável de todos os colaboradores que serão entrevistados), implementador do MR-MPS (se pertinente e opcional) e representante da IOGE (se pertinente e opcional).
Produtos requeridos:	
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	Slides “Reunião de Abertura” fornecidos pela SOFTEX.
Pós-tarefa:	Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação.

Considerações relacionadas à reunião de abertura

Na reunião de abertura o avaliador líder dirige palavras aos participantes explicando os níveis do MR-MPS, o processo de avaliação, o Acordo de Confidencialidade, o escopo da avaliação e o nível de maturidade pleiteado pela unidade organizacional.

O patrocinador também dirige algumas palavras, pelas quais deve explicar o motivo da avaliação e o que é esperado de todos os colaboradores. O patrocinador deve deixar claro o seu total apoio para a avaliação e para o esforço de melhoria empreendido até o momento. Deve salientar também que a prioridade da unidade organizacional é atender às necessidades da avaliação e, portanto, todos devem respeitar os horários das entrevistas e estarem disponíveis para participar. Também

deve fazer referência ao Acordo de Confidencialidade, à necessidade dos colaboradores serem sinceros durante as entrevistas e ao fato de que ninguém será penalizado, qualquer que seja o resultado da avaliação.

Devem estar presentes na reunião de abertura, no mínimo, todos os colaboradores que serão entrevistados. Se algum colaborador não puder estar presente na reunião de abertura por motivos de força maior, o avaliador líder no início da entrevista deste colaborador deve comentar sobre a reunião de abertura e o significado do Acordo de Confidencialidade.

Tarefa: Assinar comprometimento com o Plano de Avaliação

Descrição: O Plano de Avaliação é assinado pelo patrocinador, pelo coordenador local e pelo avaliador líder, indicando comprometimento de todos com o conteúdo do plano.

Pré-tarefa: Realizar reunião de abertura.

Critério de Entrada: Avaliação final iniciada.

Critério de Saída: Plano de Avaliação assinado pelo patrocinador, pelo coordenador local e pelo avaliador líder.

Responsáveis: Avaliador líder e patrocinador.

Participantes: Coordenador local.

Produtos requeridos: Plano de Avaliação (versão para a avaliação final).

Produtos gerados: Plano de Avaliação (com assinaturas de aceite).

Ferramentas: -

Pós-tarefa: Completar assinaturas do Acordo de Confidencialidade (se pertinente) ou Treinar equipe para avaliação final.

Tarefa: Completar assinaturas do Acordo de Confidencialidade (se pertinente)

Descrição: O patrocinador e toda a equipe de avaliação devem assinar o Acordo de Confidencialidade, caso ainda não o tenham feito. O avaliador líder é, neste momento, responsável por coletar as assinaturas que faltam. Este acordo inclui, embora não o assinem, todos os entrevistados que são representados pelo patrocinador.

Pré-tarefa: Realizar reunião de abertura.

Critério de Entrada: Ter sido iniciada a avaliação da unidade organizacional com a reunião de abertura.

Critério de Saída: Acordo de Confidencialidade assinado.

Responsáveis:	Avaliador líder, patrocinador, coordenador local ¹⁷ .
Participantes:	Equipe de avaliação.
Produtos requeridos:	Acordo de Confidencialidade preenchido com nomes dos signatários.
Produtos gerados:	Acordo de Confidencialidade assinado.
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Treinar equipe para a avaliação final.

Considerações relacionadas ao Acordo de Confidencialidade

Deve-se, logo após a reunião de abertura completar as assinaturas que faltam no Acordo de Confidencialidade, que deve ser assinado em três vias. Ao final da avaliação o auditor envia as três cópias à SOFTEX para assinatura. Após esta última assinatura, a SOFTEX envia uma via ao patrocinador, uma ao avaliador líder e a terceira é arquivada na SOFTEX com a documentação da avaliação. Quando o patrocinador é externo à empresa à qual pertence a unidade organizacional avaliada, quem assina e recebe cópia do Acordo de Confidencialidade é o coordenador local.

Tarefa:	Treinar equipe para a avaliação final
Descrição:	A equipe de avaliação é treinada pelo avaliador líder ou por um avaliador adjunto para a realização da avaliação final e é dividida em miniequipes, para as quais são atribuídos processos, tarefas e responsabilidades.
Pré-tarefa:	Completar assinaturas do Acordo de Confidencialidade.
Critério de Entrada:	Reunião de abertura realizada e Plano de Avaliação e Acordo de Confidencialidade assinados.
Critério de Saída:	Equipe de avaliação treinada para realizar a avaliação final.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação.
Produtos requeridos:	
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	Slides para treinamento da equipe de avaliação para avaliação final fornecidos pela SOFTEX.
Pós-tarefa:	Verificar evidências.

¹⁷ O coordenador local será um dos responsáveis por esta atividade quando o pedido de avaliação e, conseqüentemente, o patrocinador for externo à organização a qual pertence a unidade organizacional que está sendo avaliada.

Considerações relacionadas aos papéis desempenhados na equipe de avaliação durante a avaliação final

1. Avaliador líder: pode fazer parte de uma das miniequipes de avaliação ou verificar um ou mais processos sozinho. Pode, também, não avaliar nenhum processo, dedicando o seu tempo a apoiar todas as miniequipes. Os papéis que desempenhará ficam a seu critério, considerando o tamanho e experiência da equipe de avaliação.
2. Avaliador adjunto: apoia o avaliador líder e faz parte de uma miniequipe.
3. Miniequipes: verificam o Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final e os ajustes realizados nos indicadores, planejam as entrevistas para os processos que lhes são atribuídos pelo avaliador líder. Fazem a caracterização inicial do grau de implementação dos resultados do processo, dos resultados de atributos do processo e dos atributos do processo. Também identificam os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades de melhoria dos processos e atributos do processo.
4. Observador: observa a condução da avaliação, mas não participa da avaliação, salvo quando existem problemas durante o seu transcorrer que necessitem de sua intervenção. Esse papel só existe quando o avaliador líder está em processo de formação e é necessário que o observador participe da avaliação para avaliar o desempenho prático do avaliador líder.
5. Representante da unidade organizacional: apoia o avaliador líder e faz parte de uma miniequipe.

Considerações relacionadas ao treinamento da equipe de avaliação

Durante a avaliação inicial realiza-se o treinamento necessário para a equipe que irá executá-la. Neste momento é realizado o treinamento para a execução da avaliação final.

O treinamento da equipe de avaliação pode ser realizado por um avaliador adjunto, caso o avaliador líder considere pertinente. Entretanto, em qualquer circunstância, o avaliador líder deve estar presente no treinamento.

Quando todos os representantes da empresa já tiverem participado de avaliações MPS, a critério do avaliador líder, o treinamento pode não ser realizado.

Tarefa:**Verificar evidências**

Descrição:

Cada miniequipe examina a planilha e o Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final e verifica a presença e adequação dos indicadores que comprovam a implementação dos resultados esperados para cada processo e atributo do processo, nos processos sob sua responsabilidade.

Pré-tarefa:

Treinar a equipe para avaliação final.

Critério de Entrada:

Equipe treinada para avaliação final.

Critério de Saída:

Todos os processos revistos.

Responsáveis:

Miniequipes.

Participantes:

-

Produtos requeridos:

Planilha de Indicadores, Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final.

Produtos gerados:	Planilha de Indicadores (com resultados avaliados).
Ferramentas:	Planilha.
Pós-tarefa:	Realizar entrevistas ou Caracterizar o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo em cada projeto.

Considerações relacionadas à verificação das evidências

Em situações onde não há representante da Unidade Organizacional na equipe de avaliação pode ser conveniente que se tenha uma apresentação dos ajustes realizados, por parte de um colaborador da empresa, para facilitar o entendimento dos ajustes por parte da equipe de avaliação.

Tarefa:	Realizar entrevistas
Descrição:	São realizadas entrevistas com os envolvidos nos processos (de acordo com o estabelecido no Plano de Avaliação) de forma a confirmar a implementação dos processos e a geração dos indicadores. Esta tarefa pode ser realizada em paralelo com a anterior (verificar evidências). Para dar início às entrevistas, é conveniente que toda a equipe de avaliação já tenha tido contato com a Planilha de Indicadores.
Pré-tarefa:	Treinar a equipe para a avaliação final ou Verificar evidências.
Critério de Entrada:	Equipe treinada para avaliação final.
Critério de Saída:	Entrevistas realizadas.
Responsáveis:	Equipe de avaliação completa.
Participantes:	Entrevistados previamente selecionados, conforme o plano da avaliação.
Produtos requeridos:	
Produtos gerados:	Notas de entrevistas.
Ferramentas:	Modelo SOFTEX para notas de entrevistas.
Pós-tarefa:	Registrar afirmações na Planilha de Indicadores.

Considerações relacionadas às entrevistas

As entrevistas são um dos mais importantes componentes de uma avaliação, para ajudar a equipe de avaliação a entender e analisar como a unidade organizacional implementa os seus processos. As entrevistas também ajudam a identificar o que pode ser melhorado e o nível de

institucionalização dos processos. O planejamento das entrevistas a serem realizadas, durante a avaliação, faz parte do Plano de Avaliação.

As entrevistas devem ser realizadas em uma sala fechada, com privacidade suficiente para que todos possam se expressar com liberdade. Para que uma entrevista tenha o resultado esperado é necessário que:

- todos sejam tratados com respeito;
- exista um clima onde as pessoas se expressem livremente e todos participem;
- não existam interrupções, julgamentos e nem observações ao que é dito (por exemplo, não se deve expressar julgamento: “OK”, “certo”, “errado”); e
- sejam evitadas tensões e constrangimentos.

Durante uma entrevista, toda a equipe de avaliação, principalmente a miniequipe encarregada dos processos que são o foco da entrevista, deve tomar notas do que está sendo dito e que é importante para a avaliação. Todas as notas devem registrar data, hora e o objetivo da entrevista, e devem ser destruídas ao final da avaliação para preservar a confidencialidade. O avaliador líder poderá não tomar notas, deixando essa tarefa para o restante da equipe, se achar conveniente.

As questões (perguntas) para as entrevistas devem ser elaboradas durante a verificação das evidências, mas deverão ser revistas antes de cada entrevista, para que a necessidade de cobertura da avaliação seja atendida e para que perguntas não sejam repetidas sem necessidade.

Uma entrevista pode ser conduzida exclusivamente pelo avaliador líder ou por toda a equipe de avaliação. Essa decisão é tomada pelo avaliador líder e comunicada com antecedência à equipe.

Os entrevistados respondem às perguntas feitas pelo avaliador líder e equipe de avaliação. Não podem tomar notas e, se for necessário, podem escrever ou fazer algum desenho explicativo durante a entrevista. Esses registros devem ser entregues ao avaliador líder, não podendo sair da sala de entrevistas.

Durante as entrevistas, a equipe de avaliação pode solicitar mais documentação quando: (i) um entrevistado menciona um documento que não está disponível à equipe de avaliação, ou, (ii) a equipe percebe a falta de um indicador direto que é necessário à avaliação.

Para o bom andamento das entrevistas e da avaliação, o coordenador local deve lembrar aos entrevistados a hora e o local da entrevista e garantir que todos estarão no local no horário estabelecido.

Sugere-se que as entrevistas devem ter a duração de no máximo 1 hora (60 minutos), a fim de não se tornarem cansativas e improdutivas.

As fases de uma entrevista são: abertura, perguntas sobre o processo, perguntas finais e encerramento. Como sugestão, tais fases podem seguir a distribuição de tempo mostrada na Tabela 6.

As afirmações coletadas durante uma entrevista devem ser lançadas na Planilha de Indicadores imediatamente após, pois a realização de outra atividade intermediária pode comprometer a precisão da memória do que foi dito pelos entrevistados.

Tabela 6 – Fases de uma entrevista

Tempo	Fases da entrevista
10 minutos	Abertura da entrevista e apresentações O avaliador líder explica as regras de confidencialidade, pergunta se todos assistiram à reunião de abertura e apresenta a equipe de avaliação. Se necessário, explica o objetivo da avaliação e da entrevista. Pede aos entrevistados que se apresentem, dizendo o nome, o projeto do qual participaram, a função no projeto e o tempo de trabalho na unidade organizacional.

Tempo	Fases da entrevista
30 minutos	Perguntas sobre a implementação dos processos e atributos de processo
10 minutos	Perguntas finais sobre a unidade organizacional
10 minutos	Encerramento O avaliador líder encerra a entrevista lembrando o horário da reunião para apresentação dos resultados preliminares e a vigência permanente do Acordo de Confidencialidade.
60 minutos	Total

Considerações relacionadas à cobertura das afirmações

A cobertura das afirmações está relacionada com a necessidade de se confirmar que o resultado foi alcançado nos projetos. Para isso, deve haver a seguinte cobertura de afirmações para cada processo:

- para cada resultado esperado deve haver pelo menos uma afirmação;
- todos os projetos (mesmo os não concluídos) devem ter afirmações para os resultados;
- em um projeto concluído deve-se ter afirmações para aproximadamente 50% dos resultados.

Considerações relacionadas a entrevistas extras

Quando for necessário para esclarecer ou confirmar algum resultado ou para atender à cobertura de afirmações necessária à avaliação, podem ser planejadas e realizadas entrevistas adicionais. A data, horário e local dessas entrevistas devem ser informados, se possível, com pelo menos um (1) dia de antecedência. Essas entrevistas devem ser comunicadas pelo avaliador líder ao coordenador local, que deverá agendá-las com o(s) entrevistado(s).

Considerações relacionadas à necessidade de apresentações e demonstrações

Em alguns casos pode ser útil incluir no Plano de Avaliação apresentações de processos, de procedimentos de trabalho ou do uso de ferramentas. As afirmações feitas nestas ocasiões têm o mesmo valor das obtidas em uma entrevista, desde que sejam fornecidas por pessoas envolvidas na atividade ou tarefa ligada à apresentação ou demonstração.

Tarefa:	Registrar afirmações na Planilha de Indicadores
Descrição:	Cada miniequipe, imediatamente após a realização de uma entrevista, analisa e sintetiza as afirmações que confirmam a implementação dos resultados esperados e registra quem fez a afirmação junto ao resultado correspondente na Planilha de Indicadores.
Pré-tarefa:	Realizar entrevistas.
Critério de Entrada:	Entrevista realizada.
Critério de Saída:	Afirmações registradas na Planilha de Indicadores

Responsáveis:	Miniequipes.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Planilha de Indicadores, notas de entrevistas.
Produtos gerados:	Planilha de Indicadores com registro das afirmativas que confirmam a implementação dos resultados.
Ferramentas:	Planilha.
Pós-tarefa:	Verificar evidências, Realizar entrevistas ou Caracterizar o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo em cada projeto.

Considerações relacionadas ao registro das afirmações

Ao final de cada entrevista a equipe de avaliação deve consolidar os dados das entrevistas. Como a quantidade de informações produzidas pelas entrevistas é grande, a equipe de avaliação deve resumir na planilha, na forma de declarações precisas, as suas observações sobre o que realmente foi afirmado, os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades de melhoria. Para manter a confidencialidade das entrevistas, a fonte de informação deve ser apagada da planilha ao final da avaliação.

O objetivo da consolidação é, também, controlar o andamento da avaliação, permitindo verificar se existem dados suficientes para a equipe fazer um julgamento, ou se são necessárias mais entrevistas para, com mais informações, ser possível o julgamento.

Tarefa:	Caracterizar o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo em cada projeto
Descrição:	<p>Cada miniequipe, a partir dos resultados da verificação da Planilha de Indicadores e das entrevistas realizadas, caracteriza, nos processos sob sua responsabilidade, o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo nos projetos, de acordo com a Tabela 7. Para isso, a miniequipe deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atribuir T, L, P ou N a cada projeto em cada resultado esperado do processo. Onde pelo estágio de desenvolvimento o resultado não possa ser avaliado deve-se atribuir NA (Não avaliado). Quando um resultado estiver fora do escopo da avaliação deve-se atribuir F. • Atribuir T, L, P ou N a cada projeto em cada resultado esperado de atributo do processo.

Quando, pelo estágio de desenvolvimento, o resultado não puder ser avaliado deve-se atribuir NA (Não avaliado). Quando um resultado estiver fora do escopo da avaliação deve-se atribuir F.

Pré-tarefa:	Realizar entrevistas, verificar evidências e registrar afirmações na Planilha de Indicadores.
Critério de Entrada:	Entrevistas realizadas e planilha verificada.
Critério de Saída:	Grau de implementação, nos projetos, de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo caracterizado pela miniequipe (para os processos sob sua responsabilidade).
Responsáveis:	Miniequipe.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Planilha de Indicadores.
Produtos gerados:	Planilha de Indicadores com caracterização do grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo nos projetos.
Ferramentas:	Planilha.
Pós-tarefa:	Caracterizar, inicialmente, o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo na unidade organizacional.

Tabela 7 – Escala para caracterização do grau de implementação de um resultado esperado do processo e de um resultado esperado de atributo do processo nos projetos

Grau de implementação	Caracterização
Totalmente implementado (T)	<ul style="list-style-type: none"> - O indicador direto está presente e é julgado adequado - Existe pelo menos um indicador indireto e/ou afirmação confirmando a implementação - Não foi notado nenhum ponto fraco substancial
Largamente implementado (L)	<ul style="list-style-type: none"> - O indicador direto está presente e é julgado adequado - Existe pelo menos um indicador indireto e/ou afirmação confirmando a implementação - Foi notado um ou mais pontos fracos substanciais
Parcialmente implementado (P)	<ul style="list-style-type: none"> - O indicador direto não está presente ou é julgado inadequado - Artefatos/afirmações sugerem que alguns aspectos do resultado esperado estão implementados - Pontos fracos foram documentados
Não implementado (N)	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer situação diferente das acima

Não avaliado (NA)	- O projeto não está na fase de desenvolvimento que permite atender ao resultado ou não faz parte do escopo do projeto atender ao resultado.
Fora do escopo (F)	- O resultado esperado está fora do escopo da avaliação, conforme documentado no plano da avaliação.

Tarefa:	Caracterizar, inicialmente, o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo na unidade organizacional
Descrição:	Cada miniequipe, com base nos resultados da tarefa anterior, faz uma caracterização inicial do grau de implementação de cada resultado esperado na unidade organizacional e prepara a redação inicial dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria, relativos aos processos sob sua responsabilidade, para serem apresentados a toda a equipe de avaliação na reunião de consenso. Essa caracterização é feita de acordo com as regras do MA-MPS, conforme a Tabela 8. Na decisão deve-se considerar a importância (peso) dos projetos.
Pré-tarefa:	Caracterizar o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo em cada projeto.
Critério de Entrada:	Grau de implementação, nos projetos, de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo caracterizado pela miniequipe (para os processos sob sua responsabilidade).
Critério de Saída:	Grau de implementação de cada resultado esperado, na unidade organizacional, caracterizado pela miniequipe e os pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria elaborados para serem apresentados aos demais membros da equipe de avaliação.
Responsáveis:	Miniequipes.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Planilha de Indicadores com caracterização do grau de implementação de cada resultado esperado nos projetos.

Produtos gerados: Planilha de Indicadores com caracterização inicial do grau de implementação de cada resultado esperado na unidade organizacional.

Ferramentas: Planilha.

Pós-tarefa: Caracterizar, inicialmente, o grau de implementação de cada atributo do processo na unidade organizacional.

Tabela 8 – Regras para agregar a caracterização dos resultados esperados dos processos e dos resultados esperados de atributos do processo nos projetos e chegar à caracterização da unidade organizacional

Caracterização nos projetos avaliados	Caracterização agregada para a unidade organizacional	Observações
Todos X (isto é, todos T, ou todos L, ou todos P, ou todos N)	X	Se todos os projetos têm a mesma caracterização, esta é a caracterização da unidade organizacional.
Todos os projetos terminados X (isto é, todos T, ou todos L, ou todos P ou todos N) e os incompletos NA (Não Avaliado)	X	Se pelo estágio de desenvolvimento dos projetos incompletos o resultado não puder ser evidenciado (NA), a caracterização da unidade organizacional é X.
Todos T ou L	L	Se os projetos forem caracterizados para um resultado esperado como L ou T, caracteriza-se a unidade organizacional como L para este resultado esperado.
Todos T ou L e os incompletos NA (Não Avaliado)	L	Se pelo estágio de desenvolvimento dos projetos incompletos o resultado não puder ser evidenciado, a caracterização da unidade organizacional é L.
Existem P, mas não existem N (Pode existir NA - Não Avaliado)	L ou P	A decisão é da equipe de avaliação.
Existe N	N, P ou L	A decisão é da equipe de avaliação.
Resultado Esperado F (Fora do Escopo)	F	O resultado esperado foi declarado fora do escopo da avaliação no plano da avaliação.

Tarefa:	Caracterizar, inicialmente, o grau de implementação de cada atributo do processo na unidade organizacional
Descrição:	Cada miniequipe, com base nos resultados obtidos na tarefa anterior, faz uma caracterização inicial do grau de implementação de cada atributo do processo na unidade organizacional, nos processos sob sua responsabilidade, para serem apresentados a toda a equipe de avaliação na reunião de consenso. Esta caracterização é feita de acordo com as regras do MA-MPS, conforme a Tabela 9.
Pré-tarefa:	Caracterizar, inicialmente, o grau de implementação de cada resultado esperado do processo e de cada resultado esperado de atributo do processo na unidade organizacional.
Critério de Entrada:	Grau de implementação de cada resultado esperado de atributo do processo na unidade organizacional, caracterizado pela miniequipe (para os processos sob sua responsabilidade).
Critério de Saída:	Grau de implementação de cada atributo de processo na unidade organizacional, caracterizado pela miniequipe (para os processos sob sua responsabilidade).
Responsáveis:	Miniequipes.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Planilha de Indicadores.
Produtos gerados:	Planilha de Indicadores com caracterização inicial de cada atributo do processo na unidade organizacional.
Ferramentas:	Planilha.
Pós-tarefa:	Caracterizar o grau de implementação, na unidade organizacional, de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo em reunião de consenso.

Tabela 9 – Regras para caracterizar o grau de implantação dos atributos do processo na unidade organizacional

Grau de implementação	Caracterização	Porcentagem de Implementação dos resultados relacionados¹⁸
Totalmente implementado (T)	Existe evidência de um enfoque completo e sistemático para o atributo no processo avaliado e de sua plena implementação. Não existem pontos fracos relevantes para este atributo no processo avaliado.	>85% a 100%
Largamente implementado (L)	Existe evidência de um enfoque sistemático e de um grau significativo de implementação do atributo no processo avaliado. Existem pontos fracos para este atributo no processo avaliado.	>50% a 85%
Parcialmente implementado (P)	Existe alguma evidência de um enfoque para o atributo e de alguma implementação do atributo no processo avaliado. Alguns aspectos de implementação não são possíveis de prever.	>15% a 50%
Não implementado (N)	Existe pouca ou nenhuma evidência de implementação do atributo no processo avaliado	0 a 15%

Considerações relacionadas à caracterização de Resultado de Atributo de Processo - RAP 1 e Atributo de Processo - AP 1.1

A caracterização dada a RAP 1 (O processo atinge seus resultados definidos) é uma apreciação consolidada dos resultados esperados do processo. O grau T em AP 1.1 significa um alcance de mais do que 85% do conjunto dos resultados esperados do processo, sem fraquezas significativas ou sem atribuição de “Não Implementado” (N). Analogamente, os graus L, P e N refletem o alcance do conjunto dos resultados esperados do processo, segundo os percentuais da tabela 9.

Tarefa: **Caracterizar o grau de implementação, na unidade organizacional, de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo em reunião de consenso**

Descrição: Em reunião de toda a equipe é realizada a agregação, atribuindo-se um grau que caracterize a implementação de cada resultado esperado do

¹⁸ Esta porcentagem deve ser vista de forma global no que se refere ao grau de implantação do atributo de processo e é, ao mesmo tempo, uma avaliação qualitativa e quantitativa.

processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo na unidade organizacional. Cada miniequipe apresenta, nesta reunião de consenso, aos demais membros da equipe de avaliação, a caracterização inicial dada para o grau de implementação de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo, bem como os pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria que justificam a caracterização. Os membros da equipe de avaliação discutem os aspectos levantados (caso pertinente) e, por meio de consenso, atribuem o grau que caracteriza a implementação de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo na unidade organizacional. Esta caracterização é feita de acordo com as regras do MA-MPS, conforme as Tabelas 8 e 9. Nesta tarefa, a equipe, em consenso, chega à redação dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria que serão apresentados aos entrevistados. Embora se deseje o consenso, se este não for possível, a decisão final será do avaliador líder.

Pré-tarefa:	Caracterizar, inicialmente, o grau de implementação de cada atributo do processo na unidade organizacional.
Critério de Entrada:	Grau de implementação, na unidade organizacional, de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo caracterizado pelas miniequipes, de forma inicial, e pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria dos processos redigidos, para serem apresentados aos demais membros da equipe de avaliação.
Critério de Saída:	Grau de implementação, na unidade organizacional, de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo caracterizado em reunião de consenso.
Responsáveis:	Equipe de avaliação completa.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Planilha de Indicadores.

Produtos gerados:	Planilha de Indicadores com caracterização do grau de implementação de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo na unidade organizacional, slides “Apresentação Resultados Preliminares”.
Ferramentas:	Modelo SOFTEX “Apresentação Resultados Preliminares”, slides.
Pós-tarefa:	Caracterizar o grau de implementação dos processos na unidade organizacional.

Considerações relacionadas à documentação de pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria.

Nesse momento, também, são documentadas as observações que são classificadas em: pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria. Essas observações representam o entendimento da equipe de avaliação sobre o que foi avaliado. Uma observação é uma assertiva sobre a implementação de um resultado, acordada pela equipe como um todo, utilizando a técnica do consenso. Uma observação pode estar relacionada ou não ao MR-MPS, mas sempre identifica alguma questão que tem um impacto na maturidade do processo de software da unidade organizacional. Toda caracterização diferente de T deve ter associado um ponto fraco. Oportunidades de melhoria podem estar associadas a caracterizações de resultados de processo ou de atributos de processo como T, L, P ou N.

As observações são apresentadas aos entrevistados na reunião de apresentação dos resultados preliminares e, após a apresentação, é discutido o feedback dos entrevistados para chegar à sua redação final.

Tarefa:	Caracterizar o grau de implementação dos processos na unidade organizacional
Descrição:	Após caracterizar o grau de implementação de cada resultado de processo e de cada atributo de processo na unidade organizacional, a equipe de avaliação, por meio de consenso, caracteriza o grau de implementação de cada processo na unidade organizacional como SATISFEITO ou NÃO SATISFEITO, de acordo com as regras do MA-MPS e a Tabela 10.
Pré-tarefa:	Caracterizar o grau de implementação, na unidade organizacional, de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo em reunião de consenso.
Critério de Entrada:	Grau de implementação, na unidade organizacional, de cada resultado esperado do processo, de cada resultado esperado de atributo do processo e de cada atributo do processo caracterizado em reunião de consenso.

Critério de Saída:	Grau de implementação dos processos na unidade organizacional caracterizado.
Responsáveis:	Equipe de avaliação.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Planilha de Indicadores.
Produtos gerados:	Slides “Apresentação Final Resultado”.
Ferramentas:	Slides modelo SOFTEX “Apresentação Final Resultado”.
Pós-tarefa:	Apresentar pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria.

Regras para caracterizar o grau de implementação dos processos na unidade organizacional

Um processo está SATISFEITO quando:

- Todos os resultados esperados para o processo foram caracterizados como T (Totalmente implementado) ou L (Largamente implementado).
- A caracterização dos atributos de processo satisfaz às exigências da Tabela 10.

Em qualquer outra situação o processo é caracterizado como NÃO SATISFEITO.

Tabela 10 – Caracterização de atributos do processo para satisfazer aos níveis MR-MPS¹⁹

Nível MR-MPS	Atributos do processo	Caracterização
G	AP 1.1	T
	AP 2.1	L ou T
F	AP 1.1	T
	AP 2.1 e AP 2.2	L ou T
E	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2	T
	AP 3.1 e AP 3.2	L ou T
D	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2	T
	AP 3.1 e AP 3.2	L ou T
C	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2	T
	AP 3.1 e AP 3.2	L ou T
B	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2, AP 3.1 e AP 3.2	T
	AP 4.1 e AP 4.2	L ou T
A	AP 1.1, AP 2.1, AP 2.2, AP 3.1, AP 3.2, AP 4.1 e AP 4.2	T
	AP 5.1 e AP 5.2	L ou T

¹⁹ Os atributos de processo 4.1, 4.2, 5.1 e 5.2 são caracterizados conforme pertinente e de acordo com a seleção de processos feita pela unidade organizacional. A não caracterização destes atributos do processo para todos os processos, não impede que seja atribuído à unidade organizacional o nível B ou o nível A.

Tarefa:	Apresentar pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria
Descrição:	Os pontos fortes, pontos fracos e as oportunidades de melhoria são apresentados aos entrevistados, com o objetivo de obter o feedback a respeito dos resultados preliminares elaborados pela equipe de avaliação. Esta apresentação deve ser feita em grupos, considerando os níveis hierárquicos.
Pré-tarefa:	Caracterizar o grau de implementação dos processos na unidade organizacional.
Critério de Entrada:	Consenso da equipe de avaliação sobre os pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria.
Critério de Saída:	A apresentação realizada e obtido o feedback dos entrevistados sobre os pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação, entrevistados.
Produtos requeridos:	Apresentação Resultados Preliminares.
Produtos gerados:	Anotações da equipe de avaliação com feedback dos entrevistados.
Ferramentas:	Slides.
Pós-tarefa:	Rever a caracterização e finalizar a redação dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria (se pertinente) ou Atribuir nível MR-MPS.

Considerações relacionadas à reunião de apresentação de pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria

A apresentação dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria é feita pelo avaliador líder ou por um avaliador adjunto por ele designado. Esta apresentação é conduzida para obter o feedback dos entrevistados com relação aos resultados preliminares. Durante a apresentação os demais membros da equipe de avaliação não devem expressar comentários ou justificar o que foi escrito, pois essa tarefa cabe ao avaliador líder ou ao avaliador adjunto que está fazendo a apresentação.

A apresentação deverá ser feita agrupando os colaboradores que desempenham o mesmo papel nos projetos. Alguns papéis poderão ser agrupados na mesma reunião, observando-se que não esteja na mesma reunião nenhum colaborador com nível hierárquico superior aos demais.

Tarefa:	Rever a caracterização e finalizar a redação dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria (se pertinente)
Descrição:	Rever, se necessário, a caracterização do grau de implementação dos processos e finalizar a redação

dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria a partir do feedback obtido. Não há obrigatoriedade de alteração, apenas da equipe de avaliação refletir e considerar o feedback. Neste momento, pode-se, ainda, solicitar documentos ou realizar alguma entrevista que se faça necessária.

Pré-tarefa:	Apresentar pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria.
Critério de Entrada:	Obtido feedback que acrescenta informações significativas sobre os pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria apresentados aos entrevistados.
Critério de Saída:	Pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria finalizados e caracterização revisada, se pertinente.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação.
Produtos requeridos:	Anotações dos feedbacks dados pelos entrevistados, slides “Apresentação Resultados Preliminares”, slides modelo SOFTEX “Apresentação Final Resultado” e Planilha de Indicadores.
Produtos gerados:	Slides “Apresentação Final Resultados” (revisado se pertinente), Planilha de Indicadores (com caracterização revista se pertinente).
Ferramentas:	Slides, planilha.
Pós-tarefa:	Atribuir nível MR-MPS.

Tarefa:

Atribuir nível MR-MPS

Descrição:

Uma vez obtido o consenso sobre cada processo contemplado na avaliação e finalizada a redação dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria, é atribuído ou não o nível MR-MPS pretendido à unidade organizacional. A atribuição do nível de maturidade é feita a uma unidade organizacional se cada processo pertencente àquele nível e incluído no escopo da avaliação tiver sido caracterizado como SATISFEITO. Esta tarefa também é realizada em uma reunião com toda a equipe de avaliação. Pode acontecer da unidade organizacional solicitar um nível e ser-lhe atribuído outro mais baixo ou não ser atribuído nenhum nível do MR-MPS.

Pré-tarefa:	Rever a caracterização e finalizar a redação dos pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria.
Critério de Entrada:	Caracterização dos processos concluída.
Critério de Saída:	Atribuição ou não de um nível MR-MPS à unidade organizacional.
Responsáveis:	Equipe de avaliação.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Resultados consolidados e pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria, slides “Apresentação Final Resultado”.
Produtos gerados:	Slides “Apresentação Final Resultado” (completo).
Ferramentas:	Slides.
Pós-tarefa:	Organizar ambiente de trabalho da avaliação

Tarefa: Organizar ambiente de trabalho da avaliação

Descrição: Após o encerramento da avaliação, a equipe de avaliação deve eliminar a documentação gerada que possam comprometer o Acordo de Confidencialidade (anotações em papéis e planilhas, arquivos intermediários gerados). Também deve gerar uma versão da apresentação dos resultados da avaliação e da planilha de avaliação resultante (sem indicativos de quem forneceu as evidências) e entregar para o coordenador local. Também devem ser copiadas pelo avaliador líder a planilha de avaliação final e as apresentações realizadas.

Pré-tarefa:	Atribuir nível MR-MPS
Critério de Entrada:	A equipe de avaliação ter concluído o seu trabalho
Critério de Saída:	Ambiente de trabalho da avaliação organizado.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação.
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Comunicar o resultado da avaliação ao patrocinador

Tarefa:	Comunicar o resultado da avaliação ao patrocinador
Descrição:	Os resultados da avaliação são comunicados ao patrocinador pelo avaliador líder em reunião privada, apresentando os slides dos resultados da avaliação. Entretanto, caso deseje, o patrocinador pode convidar outros participantes. Se considerado pertinente pelo avaliador líder, outros membros da equipe de avaliação podem participar dessa reunião.
Pré-tarefa:	Organizar ambiente de trabalho da avaliação .
Critério de Entrada:	Avaliação concluída.
Critério de Saída:	Resultado da avaliação comunicado ao patrocinador.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Patrocinador, outros membros da equipe de avaliação (se pertinente), convidados do patrocinador (se pertinente).
Produtos requeridos:	Slides “Apresentação Final Resultado”.
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Comunicar o resultado da avaliação aos colaboradores da unidade organizacional.

Considerações relacionadas à publicação do resultado da avaliação no site SOFTEX

Após a comunicação do resultado da avaliação, a unidade organizacional pode não querer publicar o resultado da avaliação no site SOFTEX. A SOFTEX reconhece que é um direito da empresa. Nestes casos, o resultado da avaliação e toda a sua documentação ficam armazenados na SOFTEX, mas o resultado não é publicado no site.

Nestes casos, o acordo de confidencialidade deve ser alterado e onde se diz:

7. *“Uma cópia dos resultados da avaliação será armazenada em uma base de dados confidencial da Sociedade SOFTEX, coordenadora do MPS.BR, podendo ser utilizada para fins de pesquisas. Caso o resultado da avaliação seja positivo, a Sociedade SOFTEX fica prévia e expressamente autorizada, pela organização avaliada, a publicar os resultados da avaliação, de forma sumária, no Portal SOFTEX www.softex.br/mpsbr”.*

Deve ser substituído por:

- 7- *“Uma cópia dos resultados da avaliação será armazenada em uma base de dados confidencial da Sociedade SOFTEX, coordenadora do MPS.BR, podendo ser utilizada para fins de pesquisas.”*
- e**
- 8- *“A empresa não autoriza a Sociedade SOFTEX a publicar os resultados desta avaliação no Portal SOFTEX www.softex.br/mpsbr”.*

Caso, posteriormente, a empresa mude de opinião e deseje publicar o resultado, deve ser enviada à SOFTEX uma carta solicitando e autorizando a publicação. Esta carta deve estar assinada pelo patrocinador da avaliação ou pela alta -direção da empresa.

Considerações relacionadas à comunicação dos resultados da avaliação

O avaliador líder deve deixar claro que a comunicação dos resultados da avaliação feita por ele ainda precisa ser auditada e confirmada pela SOFTEX, só então alcançando o caráter oficial e definitivo, com publicação no site SOFTEX.

Tarefa:	Comunicar o resultado da avaliação aos colaboradores da unidade organizacional
Descrição:	Os resultados da avaliação são comunicados aos colaboradores da unidade organizacional na presença do patrocinador. Para esta reunião a unidade organizacional pode fazer os convites que julgar oportunos.
Pré-tarefa:	Comunicar o resultado da avaliação ao patrocinador.
Critério de Entrada:	Patrocinador ter sido comunicado do resultado da avaliação.
Critério de Saída:	Resultado da avaliação comunicado aos colaboradores.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Equipe de avaliação, patrocinador, coordenador local, colaboradores, convidados da unidade organizacional (se pertinente).
Produtos requeridos:	Slides “Apresentação Final Resultado”.
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	Slides.
Pós-tarefa:	Organizar ambiente de trabalho da avaliação

Considerações relacionadas à publicação dos resultados da avaliação

Caso o resultado da avaliação seja positivo, para publicação de notícia no site SOFTEX, deve ser providenciada foto digital da equipe de avaliação e obtidos depoimentos concisos do avaliador líder, avaliador representante da unidade organizacional e patrocinador sobre o significado daquela avaliação. É responsabilidade do avaliador líder enviar por e-mail ao coordenador executivo do MPS.BR na SOFTEX e ao gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX, imediatamente após a conclusão da auditoria.

Atividade: Avaliar a execução do processo de avaliação.

Esta atividade tem como objetivo avaliar a execução da avaliação na unidade organizacional de forma a fornecer feedback à SOFTEX acerca do Processo e Método de Avaliação MA-MPS, da Instituição Avaliadora (IA) e de outros aspectos relacionados à avaliação realizada. É responsabilidade do avaliador líder fazer com que as avaliações da equipe de avaliação, do patrocinador, do coordenador da IA e a sua própria avaliação sejam realizadas. É responsabilidade da SOFTEX enviar e garantir o recebimento das avaliações da IOGE e da II (se pertinente).

Tarefa:	Avaliar a execução da avaliação pela equipe de avaliação
Descrição:	O avaliador líder, o avaliador adjunto e os demais membros da equipe de avaliação avaliam aspectos relacionados à execução da avaliação, bem como o desempenho dos membros da equipe durante a avaliação. Esta tarefa pode ser realizada em diferentes momentos após a atribuição do nível MR MPS a critério do avaliador líder. As avaliações após serem preenchidas são colocadas em um envelope que será posteriormente lacrado e assinado pelo patrocinador.
Pré-tarefa:	Atribuir Nível MR MPS
Critério de Entrada:	Ter sido atribuído Nível MPS
Critério de Saída:	Avaliação da execução do processo de avaliação realizada pelos membros da equipe de avaliação e colocada em um envelope a ser posteriormente lacrado e assinado pelo patrocinador.
Responsáveis:	Avaliador líder
Participantes:	Equipe de Avaliação
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	Avaliação do Processo de Avaliação pela Equipe de Avaliação e Avaliação do Processo de Avaliação pelo Avaliador Líder.
Ferramentas:	Editor de texto e Modelos SOFTEX “Avaliação do Processo de Avaliação pela Equipe de Avaliação” e “Avaliação do Processo de Avaliação pelo Avaliador Líder”.
Pós-tarefa:	Enviar ao auditor a documentação da avaliação final

Tarefa:	Avaliar a execução da avaliação pelo patrocinador
Descrição:	O patrocinador avalia aspectos relacionados à execução da avaliação. Esta tarefa deve ser realizada imediatamente após a comunicação dos resultados ao patrocinador.
Pré-tarefa:	Comunicar o resultado da avaliação ao patrocinador.
Critério de Entrada:	Os resultados terem sido comunicados ao patrocinador.
Critério de Saída:	Ter sido realizada a avaliação da execução do processo de avaliação pelo patrocinador.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	Patrocinador
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	Avaliação da execução do processo de avaliação pelo patrocinador, colocada no envelope junto com as avaliações da equipe de avaliação e entregue em um envelope lacrado e assinado pelo patrocinador ao avaliador líder.
Ferramentas:	Editor de texto e Modelo SOFTEX “Avaliação do Processo de Avaliação pelo Patrocinador”.
Pós-tarefa:	Enviar ao auditor a documentação da avaliação final.

Considerações relacionadas ao lacre do envelope com as avaliações da equipe de avaliação e do patrocinador

Caso não seja possível o lacre com assinatura do patrocinador, isto poderá ser feito com assinatura do coordenador local ou de um representante da empresa na equipe de avaliação.

Tarefa:	Avaliar a execução da avaliação pelo coordenador da IA
Descrição:	O coordenador da IA contratada, avalia aspectos relacionados à execução da avaliação e envia a avaliação ao avaliador líder por e-mail.
Pré-tarefa:	Comunicar resultado da avaliação aos colaboradores da unidade organizacional.
Critério de Entrada:	Avaliação sob a responsabilidade da IA concluída.

Critério de Saída:	Avaliação da execução do processo de avaliação realizada pelo coordenador da IA e enviada ao avaliador líder.
Responsáveis:	Coordenador da IA.
Participantes:	Avaliador líder
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IA.
Ferramentas:	Editor de texto e Modelo SOFTEX “Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IA”.
Pós-tarefa:	Enviar ao auditor a documentação da avaliação final
Tarefa:	Avaliar a execução da avaliação pelo coordenador da IOGE (se pertinente)
Descrição:	O coordenador da IOGE organizadora do grupo de empresas avalia aspectos relacionados à execução da avaliação e envia a avaliação ao gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.
Pré-tarefa:	Comunicar resultado da avaliação aos colaboradores da unidade organizacional.
Critério de Entrada:	Avaliação finalizada em empresa de grupo sob sua coordenação.
Critério de Saída:	Avaliação da execução do processo de avaliação realizada pelo coordenador da IOGE e enviada ao gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.
Responsáveis:	Coordenador da IOGE, gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IOGE.
Ferramentas:	Editor de texto e Modelo SOFTEX “Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IOGE”.
Pós-tarefa:	Armazenar a documentação da avaliação na SOFTEX

Tarefa:	Avaliar a execução da avaliação pela II (se pertinente)
Descrição:	A II avalia, se pertinente, aspectos relacionados à execução da avaliação e envia a avaliação ao gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.
Pré-tarefa:	Comunicar resultado da avaliação aos colaboradores da unidade organizacional.
Critério de Entrada:	Avaliação finalizada em uma unidade organizacional onde a implementação foi responsabilidade da II.
Critério de Saída:	Avaliação da execução do processo de avaliação realizada pela II e enviada ao gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.
Responsáveis:	II, gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	-
Produtos gerados:	Avaliação do Processo de Avaliação pela II
Ferramentas:	Editor de texto e Modelo SOFTEX “Avaliação do Processo de Avaliação pela II”.
Pós-tarefa:	Armazenar a documentação da avaliação na SOFTEX

Subprocesso 4: Documentar os resultados da avaliação

Propósito

O propósito do subprocesso “Documentar os resultados da avaliação” é elaborar o Relatório da Avaliação, reunir a documentação da avaliação final e enviá-la ao auditor designado. Após a aprovação da documentação, o avaliador líder envia ao patrocinador o Relatório da Avaliação e comunica o resultado da avaliação à SOFTEX. O auditor envia a documentação da avaliação à SOFTEX, que insere os dados da avaliação em sua base de dados, divulga o resultado em seu site, assina o Acordo de Confidencialidade e armazena a documentação da avaliação.

Descrição do subprocesso 4

Este subprocesso é composto por 2 atividades: “Relatar Resultados” e “Registrar Resultados”.

Tabela 11 - Subprocesso 4

SUBPROCESSO 4: DOCUMENTAR OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO	
ATIVIDADE	TAREFA
Relatar resultados	Preparar o Relatório da Avaliação e o Resultado da Avaliação
	Enviar ao auditor a documentação da avaliação final
	Arquivar a documentação da avaliação final
	Auditar a avaliação final
	Realizar ajustes na documentação da avaliação final
	Enviar Relatório da Avaliação ao patrocinador
	Enviar Comunicação do Resultado da Avaliação à SOFTEX
	Enviar documentação da avaliação à SOFTEX
Registrar resultados	Inserir unidade organizacional no banco de dados SOFTEX
	Divulgar no site SOFTEX (se pertinente)
	Armazenar a documentação da avaliação na SOFTEX
	Enviar o Acordo de Confidencialidade para a unidade organizacional com a declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (placa de aço escovado)

SUBPROCESSO 4: DOCUMENTAR OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO	
ATIVIDADE	TAREFA
	Enviar o Acordo de Confidencialidade para a IA

Atividade: Relatar resultados

Esta atividade tem como objetivo relatar os resultados obtidos na avaliação da unidade organizacional. O Relatório da Avaliação só pode ser enviado ao patrocinador e ao contratante da avaliação após o parecer APROVADO ter sido emitido pela auditoria da avaliação. Antes disso, o resultado da avaliação não é definitivo, pois ainda não foi referendado pela SOFTEX.

Tarefa: **Preparar o Relatório da Avaliação e o Resultado da Avaliação**

Descrição: Com base na avaliação realizada e nos resultados obtidos, o avaliador líder elabora o Relatório da Avaliação e o Resultado da Avaliação, segundo os modelos padronizados pela SOFTEX.

Pré-tarefa: Avaliar a execução da avaliação pelo Patrocinador e avaliar a execução da avaliação pela equipe de avaliação.

Critério de Entrada: Avaliação finalizada.

Critério de Saída: Relatório da Avaliação e Resultado da Avaliação completos.

Responsáveis: Avaliador líder.

Participantes: -

Produtos requeridos: Slides “Apresentação Final Resultado”, modelos SOFTEX do Relatório da Avaliação e do Resultado da Avaliação.

Produtos gerados: Relatório da Avaliação e Resultado da Avaliação.

Ferramentas: Editor de texto, slides.

Pós-tarefa: Enviar ao auditor a documentação da avaliação final.

Tarefa: **Enviar ao auditor a documentação da avaliação final**

Descrição: O avaliador líder coleta e organiza a documentação exigida e a envia ao auditor designado no prazo de 15 dias após o término da avaliação final.

Pré-tarefa:	Preparar o Relatório da Avaliação e o Resultado da Avaliação.
Critério de Entrada:	Relatório da Avaliação e Resultado da Avaliação elaborados.
Critério de Saída:	Documentação completa da avaliação enviada ao auditor.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Documentos que devem compor a documentação da avaliação final a ser enviada ao auditor: <ul style="list-style-type: none"> i. Plano de Avaliação assinado pelo avaliador líder, Patrocinador e coordenador local; ii. Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final preenchido pela unidade organizacional avaliada e assinado pelos representantes da unidade organizacional na equipe de avaliação e pelo representante da Instituição Implementadora MR-MPS (se pertinente); iii. Relatório da Avaliação assinado pelo avaliador líder; iv. Resultado da Avaliação; v. Avaliação do Processo de Avaliação pelo Patrocinador devidamente lacrado e com a assinatura do patrocinador, Avaliação do Processo de Avaliação pela Equipe de Avaliação devidamente lacrado com as assinaturas do avaliador líder e do representante da unidade organizacional na equipe de avaliação, Avaliação do Processo de Avaliação pelo Avaliador Líder, Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IA; vi. Acordo de Confidencialidade assinado pelo avaliador líder, patrocinador e equipe de avaliação em três vias²⁰.
Produtos gerados:	Conjunto dos documentos acima relacionados.
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Arquivar a documentação da avaliação final e Auditar a avaliação final.

²⁰ Caso não tenha sido enviado ao final da avaliação inicial

Tarefa:	Arquivar a documentação da avaliação final
Descrição:	A Instituição Avaliadora arquiva cópias do conjunto de documentos da avaliação descrito na tarefa “Enviar ao auditor a documentação da avaliação final” e mais a versão final da Planilha de Indicadores de implementação, assegurando sua preservação e confidencialidade. Caso a Instituição Avaliadora seja descredenciada ou deixe de existir, a guarda da documentação deve ser transferida para a SOFTEX.
Pré-tarefa:	Preparar o Relatório da Avaliação e o Resultado da Avaliação.
Critério de Entrada:	Documentação completa da avaliação organizada.
Critério de Saída:	Documentação completa da avaliação arquivada.
Responsáveis:	Coordenador da Instituição Avaliadora.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	A versão final dos seguintes documentos da avaliação: <ul style="list-style-type: none"> i. Plano de Avaliação assinado pelo avaliador líder, Patrocinador e coordenador local; ii. Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final preenchido pela unidade organizacional avaliada e assinado pelos representantes da unidade organizacional na equipe de avaliação e pelo representante da Instituição Implementadora MR-MPS (se pertinente); iii. Relatório da Avaliação assinado pelo avaliador líder; iv. Resultado da Avaliação; v. Acordo de Confidencialidade assinado pelo avaliador líder, patrocinador, equipe de avaliação e coordenador do MPS.BR; vi. Planilha de Indicadores.
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	-
Tarefa:	Auditar a avaliação final
Descrição:	Todas as avaliações são auditadas pelo Grupo de Auditores do MA-MPS, sob supervisão do FCC e

coordenação da SOFTEX²¹.O auditor designado realiza a auditoria e emite parecer. Este parecer pode ser: APROVADO (a documentação está completa, correta e não há dúvidas com relação ao resultado da avaliação final); APROVADO COM MODIFICAÇÕES (não há dúvidas com relação ao resultado da avaliação final, mas a documentação não está completa ou correta); ou NÃO APROVADO (há dúvidas com relação ao resultado da avaliação final).

Caso o parecer seja APROVADO, o auditor envia o parecer ao avaliador líder, ao coordenador da IA e à SOFTEX e autoriza o avaliador líder a enviar o Relatório de Avaliação à unidade organizacional avaliada e ao contratante e o Resultado da Avaliação à SOFTEX.

Caso o parecer seja APROVADO COM MODIFICAÇÕES, o auditor envia o parecer ao avaliador líder e ao coordenador da IA solicitando os acertos pertinentes e re-envio para verificação das correções. Esta situação se repete quantas vezes for necessário.

Caso o parecer seja NÃO APROVADO, o auditor envia o parecer à SOFTEX com cópia para o avaliador e o coordenador da IA. A SOFTEX convoca o avaliador líder, um representante da coordenação do MPS, um representante da IOGE e um representante da II para uma reunião de esclarecimentos, análise da Planilha de Indicadores e do resultado da avaliação. Caso as dúvidas não sejam resolvidas com esta reunião, a SOFTEX realiza uma auditoria na unidade organizacional que foi avaliada.

Pré-tarefa:	Enviar ao auditor a documentação da avaliação final e Enviar avaliações do processo de avaliação para o auditor.
Critério de Entrada:	Documentação da avaliação final recebida pelo auditor.
Critério de Saída:	Auditoria finalizada.
Responsáveis:	Auditor designado pela ETM.
Participantes:	-

²¹ Caso uma avaliação seja encerrada na avaliação inicial, esta também é objeto de auditoria com base no relatório de avaliação inicial.

Produtos requeridos:	Plano de Avaliação, Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final, Relatório da Avaliação, Resultado da Avaliação, Acordo de Confidencialidade assinado pelo avaliador líder, patrocinador e equipe de avaliação em três vias ²² , Avaliação do Processo de Avaliação pela Equipe de Avaliação, Avaliação do Processo de Avaliação pelo Avaliador Líder, Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IA, Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IOGE (se pertinente) e Avaliação do Processo de Avaliação pela II (se pertinente).
Produtos gerados:	Relatório de Auditoria.
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Realizar ajustes na documentação da avaliação final ou Enviar relatório da avaliação ao patrocinador, Enviar Comunicação do Resultado da Avaliação à SOFTEX e Enviar documentação da avaliação à SOFTEX.
Tarefa:	Realizar ajustes na documentação da avaliação final
Descrição:	Caso o Relatório de Auditoria indique itens a serem corrigidos, o avaliador líder realiza as correções indicadas e envia os documentos corrigidos ao auditor para verificação. Quando o auditor aprova os documentos, o avaliador líder envia o Relatório de Avaliação ao patrocinador da avaliação e ao contratante e inclui no arquivo da IA os documentos corrigidos.
Pré-tarefa:	Auditar a avaliação final.
Critério de Entrada:	Necessidade de ajustes na documentação verificada pelo auditor.
Critério de Saída:	Documentação aprovada e arquivada.
Responsáveis:	Avaliador Líder.
Participantes:	Auditor.
Produtos requeridos:	Relatório de Auditoria.
Produtos gerados:	Documentos corrigidos.
Ferramentas:	Editor de texto.
Pós-tarefa:	Auditar a avaliação final.

²² Caso não tenha sido enviado ao final da avaliação inicial

Tarefa:	Enviar relatório da avaliação ao patrocinador
Descrição:	Com a aprovação da documentação da avaliação pelo auditor MA-MPS, o avaliador líder envia o Relatório de Avaliação ao patrocinador.
Pré-tarefa:	Auditar a avaliação final.
Critério de Entrada:	Parecer APROVADO dado pela auditoria.
Critério de Saída:	Relatório de Avaliação enviado ao Patrocinador.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Relatório de Avaliação e Relatório de Auditoria com parecer APROVADO.
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Enviar Comunicação do Resultado da Avaliação à SOFTEX.

Tarefa:	Enviar Comunicação do Resultado da Avaliação à SOFTEX
Descrição:	Com a aprovação da documentação da avaliação pelo auditor MA-MPS, o avaliador líder envia o Resultado da Avaliação à SOFTEX ²³ .
Pré-tarefa:	Auditar a avaliação final.
Critério de Entrada:	Parecer APROVADO dado pela auditoria.
Critério de Saída:	Comunicado enviado à SOFTEX.
Responsáveis:	Avaliador líder.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Resultado da Avaliação, foto, depoimentos e Relatório de Auditoria com parecer APROVADO.
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Inserir unidade organizacional no banco de dados SOFTEX.

²³ Acompanhando a comunicação, o avaliador líder deve enviar foto da equipe de avaliação com o Patrocinador e depoimentos do patrocinador, do representante da unidade organizacional na equipe de avaliação e seu próprio depoimento sobre a avaliação realizada.

Tarefa:	Enviar documentação da avaliação à SOFTEX
Descrição:	Com a finalização da auditoria, o auditor envia seu parecer e toda a documentação da avaliação à SOFTEX.
Pré-tarefa:	Auditar a avaliação final.
Critério de Entrada:	Auditoria finalizada.
Critério de Saída:	Parecer da Auditoria e documentação enviados à SOFTEX.
Responsáveis:	Auditor designado pela ETM.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Relatório de Auditoria e documentação da avaliação.
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	Armazenar a documentação da avaliação na SOFTEX.

Atividade: Registrar resultados

Nesta atividade os resultados da avaliação na unidade organizacional são incorporados ao banco de dados SOFTEX de avaliações MR-MPS e divulgados no site SOFTEX, se a unidade organizacional avaliada autorizar. A documentação da avaliação enviada pelo auditor é armazenada na SOFTEX. A SOFTEX envia o Acordo de Confidencialidade para a unidade organizacional com a declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (placa de aço escovado), Envia, ainda, uma outra cópia do Acordo de Confidencialidade para a IA.

Tarefa:	Inserir unidade organizacional no banco de dados SOFTEX
Descrição:	Os dados da unidade organizacional com escopo e os resultados da avaliação, Instituição Avaliadora (IA), avaliador líder e equipe de avaliação são incluídos no banco de dados SOFTEX de unidades organizacionais avaliadas MR-MPS.
Pré-tarefa:	Enviar Comunicação do Resultado da Avaliação à SOFTEX
Critério de Entrada:	Avaliador líder ter enviado comunicação do resultado da avaliação à SOFTEX e parecer APROVADO da Auditoria

Critério de Saída:	Dados da unidade organizacional e da avaliação incorporados ao banco de dados SOFTEX de unidades organizacionais avaliadas.
Responsáveis:	Gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Parecer APROVADO da auditoria e comunicado do Resultado da Avaliação.
Produtos gerados:	Banco de dados SOFTEX atualizado.
Ferramentas:	Software de gestão de avaliações MPS.
Pós-tarefa:	Divulgar no site SOFTEX (se pertinente).

Tarefa:	Divulgar no site SOFTEX (se pertinente)
Descrição:	<p>Uma vez armazenado no banco de dados SOFTEX, os dados da unidade organizacional e da avaliação (caso tenha sido atribuído um nível MR-MPS) são apresentados no site da SOFTEX. Esta divulgação só ocorre se forem atendidas as seguintes condições:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. consentimento prévio da unidade organizacional avaliada; ii. parecer APROVADO da auditoria da avaliação; iii. avaliação contratada integralmente paga; iv. documentos de Avaliação do Patrocinador, dos membros da equipe de avaliação, do avaliador líder, do Coordenador da IOGE e do Coordenador da II, se forem pertinente, recebidos pelo gerente de operações da SOFTEX.
Pré-tarefa:	Inserir unidade organizacional no banco de dados SOFTEX.
Critério de Entrada:	Resultados da avaliação no banco de dados SOFTEX de unidades organizacionais avaliadas MR-MPS.
Critério de Saída:	Dados da unidade organizacional e da avaliação disponíveis no site SOFTEX.
Responsáveis:	Coordenador executivo do MPS.BR na SOFTEX, gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Site SOFTEX.
Produtos gerados:	Site SOFTEX atualizado: resultado da avaliação de processos de software, declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (fac-símile da

placa de aço escovado) e, se possível, notícia da avaliação.

Ferramentas: Software de gestão de avaliações MPS.
Pós-tarefa: Enviar o Acordo de Confidencialidade para a unidade organizacional com a declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (placa de aço escovado), Enviar Acordo de Confidencialidade para a IA e Armazenar a documentação da avaliação na SOFTEX.

Tarefa: Armazenar a documentação da avaliação na SOFTEX

Descrição: A documentação completa da avaliação enviada pelo auditor e as avaliações da execução da avaliação pela II e IOGE (se pertinentes), são armazenadas na SOFTEX.

Pré-tarefa: Enviar documentação da avaliação à SOFTEX, Avaliar a execução da avaliação pelo coordenador da IOGE (se pertinente) e Avaliar a execução da avaliação pela II (se pertinente)

Critério de Entrada: Documentação completa da avaliação e avaliações da II e IOGE recebidas pela Gerência de Operações do MPS.BR na SOFTEX.

Critério de Saída: Documentação da avaliação armazenada na SOFTEX..

Responsáveis: Gerente de operações do MPS.BR na SOFTEX.

Participantes: -

Produtos requeridos: Documentação completa da avaliação, "Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IOGE", "Avaliação do Processo de Avaliação pela II".

Produtos gerados: Documentos armazenados na SOFTEX.

Ferramentas: -

Pós-tarefa: -

Tarefa: Enviar o Acordo de Confidencialidade para a unidade organizacional com a declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (placa de aço escovado)

Descrição: A SOFTEX envia para a unidade organizacional o Acordo de Confidencialidade assinado por ela e agenda a entrega ou envia para a unidade

	organizacional a declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (placa de aço escovado)
Pré-tarefa:	Inserir Unidade Organizacional no banco de dados SOFTEX.
Critério de Entrada:	Documentação da avaliação aprovada e arquivada.
Critério de Saída:	Acordo de Confidencialidade assinado pela SOFTEX e enviado para a unidade organizacional e declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (placa de aço escovado) enviado ou com entrega agendada.
Responsáveis:	Gerente de Operações do MPS.BR na SOFTEX.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Acordo de Confidencialidade assinado e declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (placa de aço escovado).
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	-

Tarefa:	Enviar o Acordo de Confidencialidade para a IA
Descrição:	A SOFTEX envia para a IA, para ser arquivado, o Acordo de Confidencialidade assinado por ela.
Pré-tarefa:	Divulgar no site SOFTEX (se pertinente) e/ou Inserir unidade organizacional no banco de dados SOFTEX.
Critério de Entrada:	Documentação da avaliação aprovada e arquivada.
Critério de Saída:	Acordo de Confidencialidade assinado pela SOFTEX enviado a IA.
Responsáveis:	Gerente de Operações do MPS.BR na SOFTEX.
Participantes:	-
Produtos requeridos:	Acordo de Confidencialidade assinado.
Produtos gerados:	-
Ferramentas:	-
Pós-tarefa:	-

7 Instituição Avaliadora (IA)

Uma avaliação MR-MPS é conduzida por uma Instituição Avaliadora (IA) credenciada pela SOFTEX conforme parecer do Fórum de Credenciamento e Controle (FCC).

Para solicitar o seu credenciamento, as instituições proponentes devem cumprir os seguintes requisitos institucionais:

- Demonstrar possuir uma estratégia institucional de capacitação dos avaliadores, líder e adjunto, com destaque para os processos de seleção, capacitação e manutenção da competência dos avaliadores, considerando uma combinação de conhecimento, habilidades e atributos pessoais;
- Ter um coordenador da IA que cumpra os requisitos de avaliador líder;
- Ter vinculados à mesma, no mínimo, 1 (um) profissional que cumpra os requisitos de avaliador líder inicial, intermediário ou experiente e 1 (um) profissional que cumpra os requisitos de avaliador adjunto.

Após análise do documento de solicitação de credenciamento e parecer favorável da ETM e do Fórum de Credenciamento e Controle (FCC), a SOFTEX assina um termo de convênio com a Instituição Avaliadora (IA) para seu credenciamento por um período de 2 anos.

No termo de convênio entre a SOFTEX e a IA, dentre outras cláusulas, constarão as seguintes restrições:

- A Instituição Avaliadora (IA) da unidade organizacional a ser avaliada não pode ser a Instituição Implementadora (II) do MR-MPS nesta unidade organizacional, nem a respectiva Instituição Organizadora do Grupo de Empresas (IOGE). Também não pode, nos últimos dois anos, ter realizado qualquer tipo de consultoria na unidade organizacional relacionada ao nível que está sendo avaliado, ter um membro que tenha trabalhado, orientado trabalho na UO ou parentesco com membros da UO;
- Ao planejar a equipe para uma avaliação MR-MPS, a Instituição Avaliadora (IA) deve consultar a SOFTEX sobre a lista de avaliadores adjuntos em formação para avaliador líder, para incluir 1 (um) deles na equipe de avaliação como avaliador voluntário. Esta inclusão não trará qualquer custo para a Instituição Avaliadora (IA).
- Como parte da estratégia institucional para manutenção da competência dos seus avaliadores, todos os membros da IA devem participar anualmente do Workshop para Avaliadores (W3-MPS.BR) e de entrevistas com a ETM. A não participação em 2 (dois) Workshops consecutivos ou a cursos de reciclagem considerados obrigatórios pela ETM, mesmo que justificados, descredenciam o avaliador líder ou avaliador adjunto;

- O coordenador da IA deve estar presente anualmente ao workshop de avaliadores (W3-MPS.BR) e à reunião de coordenadores de IA. Em situações excepcionais pode ser representado por outro avaliador da IA sob pena de descredenciamento da IA.

7.1 Requisitos para o avaliador adjunto

Um avaliador adjunto deve cumprir os seguintes requisitos mínimos de formação acadêmica, treinamento MPS.BR e experiência profissional abaixo relacionados:

Formação acadêmica:

- Formação acadêmica sólida (especialização, mestrado ou doutorado concluídos) **e**
- Conhecimento comprovado de Engenharia de Software com foco em processos de software.

Treinamento MPS.BR:

- Participação no curso-piloto de formação de avaliadores **e**
- Participação em uma avaliação MR-MPS como avaliador adjunto.

ou

- Aprovação na Prova de Implementadores (P2-MPS.BR) **e**
- Participação no Curso para Avaliadores (C3-MPS.BR) **e**
- Aprovação na Prova para Avaliadores (P3-MPS.BR).

Experiência profissional:

- Experiência comprovada de 6 (seis) anos na área de Engenharia de Software, no mínimo **e**
- Experiência comprovada de 3 (três) anos em gerência de projetos de software²⁴, no mínimo, **ou** experiência comprovada de implementação de processos de software onde a unidade organizacional obteve oficialmente nível de maturidade do MR-MPS.

²⁴ Para o MPS, gerente de projeto de software é a pessoa responsável pelo planejamento, e controle, de um projeto que envolva desenvolvimento e/ou manutenção de software. Exercer esta função pode ter diferentes nomes nas organizações sendo os mais comuns, gerente de projeto e líder de projeto. Entretanto, muitas vezes esta função é exercida por profissionais com outra denominação. Não é incomum ser exercida por profissionais cuja categoria funcional é analista de sistemas ou chefe de setor. Deve-se, ao julgar, investigar as funções realizadas e solicitar declarações explícitas do empregador ou chefe imediato em caso de dúvida.

7.2 Requisitos para o avaliador líder

Um avaliador líder deve cumprir os seguintes requisitos mínimos de formação acadêmica, treinamento MPS.BR e experiência profissional abaixo relacionados:

Formação Acadêmica:

- Formação acadêmica sólida (especialização, mestrado ou doutorado concluídos) e
- Conhecimento comprovado de Engenharia de Software com foco em processos de software.

Treinamento MPS.BR:

- Participação no curso-piloto de formação de avaliadores e
- Participação em uma avaliação-piloto MR-MPS como avaliador líder

ou

- Aprovação na Prova para Implementadores (P2-MPS.BR) e
- Participação no Curso para Avaliadores (C3-MPS.BR) e aprovação na Prova para Avaliadores (P3-MPS.BR) e
- Participação em, no mínimo, 6 (seis) avaliações MR-MPS como avaliador adjunto e
- Aprovação como avaliador líder após conduzir 1 (uma) avaliação observada por um avaliador líder indicado pela SOFTEX.

Experiência Profissional:

- Experiência comprovada de 8 (oito) anos na área de Engenharia de Software, no mínimo, e
- Experiência comprovada de 6 (seis) anos em gerência de projetos de software, no mínimo, ou experiência comprovada de envolvimento significativo na implementação de processos de software onde a unidade organizacional obteve nível de maturidade MR-MPS em avaliação oficial.

Considerações relacionadas a lead appraisers CMMI que desejem se tornar avaliadores MPS

O Programa MPS.BR reconhece como adequado o processo de seleção e formação de *lead appraisers* realizada pelo SEI (Software Engineering Institute). Desta forma, caso um *lead appraiser* deseje se tornar, também, avaliador MPS, é reconhecido como cumpridos os requisitos estabelecidos no MPS para formação acadêmica e experiência profissional de avaliadores líderes inicial e intermediário.

No que se refere a treinamento MPS.BR, o *lead appraiser* deve cumprir os seguintes requisitos:

- Participação no Curso para Avaliadores (C3-MPS.BR) e
- Aprovação na Prova para Avaliadores (P3-MPS.BR)

Após a aprovação na prova para avaliadores, o *lead appraiser* passa à situação de avaliador adjunto. Para passar a avaliador líder (neste caso a passagem é direta para avaliador líder intermediário) deve participar de uma avaliação MPS como avaliador adjunto (voluntário ou vinculado a uma IA) ou participar/ter participado como *lead appraiser* em uma avaliação conjunta, ambos os casos com um avaliador líder experiente que irá preencher o relatório de observação e enviar para aprovação na SOFTEX

Lead appraisers habilitados para realizar avaliações de alta maturidade pelo SEI, devem comprovar esta situação à ETM do MPS e solicitar sua passagem a avaliador líder experiente. A passagem para avaliador experiente será realizada mediante parecer da ETM de avaliação.

7.2.1 Requisitos e habilitação do avaliador líder inicial

Um avaliador líder inicial está habilitado para liderar avaliações MR-MPS de níveis G e F.

Para o credenciamento como avaliador líder inicial, um avaliador deve cumprir os seguintes requisitos:

Formação acadêmica:

- Os requisitos descritos no item 7.2 são os requisitos mínimos, necessários para o credenciamento de um avaliador líder inicial.

Treinamento MPS.BR:

- Os requisitos descritos no item 7.2 são os requisitos mínimos, necessários para o credenciamento de um avaliador líder inicial.

Experiência profissional:

- Os requisitos descritos no item 7.2 são os requisitos mínimos, necessários para o credenciamento de um avaliador líder inicial.

7.2.2 Requisitos e habilitação do avaliador líder Intermediário

Um avaliador líder intermediário está habilitado para liderar avaliações MPS.BR de níveis G, F, E, D e C.

Para o credenciamento como avaliador líder intermediário, um avaliador líder inicial deve cumprir os seguintes requisitos:

Treinamento MPS.BR:

- Participação em 1 (uma) avaliação MR-MPS de nível E ou superior como avaliador adjunto, onde participou de miniequipe responsável por processos do nível E e
- Participação em 1 (uma) avaliação MR-MPS nível C ou superior como avaliador adjunto, onde participou de miniequipe responsável por processos do nível C ou D.

Experiência profissional:

- Experiência comprovada de 6 (seis) anos em gerência de projetos de software, no mínimo e
- Experiência comprovada de envolvimento significativo na implementação de processos de software onde a unidade organizacional obteve nível de maturidade do MR-MPS níveis D, C ou superior e
- Ter liderado, pelo menos, 6 (seis) avaliações MR-MPS de níveis G ou F, sendo pelo menos 2 (duas) de nível F.

A ascensão de um avaliador líder inicial para avaliador líder intermediário é aprovada pela SOFTEX, com base em parecer do FCC, após análise de documentos e recomendação da ETM.

7.2.3 Requisitos e habilitação do avaliador líder experiente

Um avaliador líder experiente está habilitado para liderar avaliações MR-MPS de todos os níveis.

Para o credenciamento como avaliador líder experiente, um avaliador líder intermediário deve cumprir os seguintes requisitos:

Formação acadêmica:

- Formação em controle estatístico de processos. A formação abrange dois aspectos: participação em treinamento(s) de controle estatístico de processos e aprovação por uma banca examinadora que irá avaliar a realização de um trabalho prático/teórico submetido pelo candidato sobre controle estatístico de processo²⁵.

Treinamento MPS.BR:

- Participação em 1 (uma) avaliação MR-MPS de níveis B ou A como avaliador adjunto onde participou de miniequipe responsável por processos destes níveis²⁶.

Experiência profissional:

- Ter liderado 4 (quatro) avaliações MR-MPS de níveis E, D ou C, sendo pelo menos 2 (duas) de níveis D ou C.

A ascensão de um avaliador líder intermediário para avaliador líder experiente é aprovada pela SOFTEX, com base em parecer do FCC, após análise de documentos e recomendação da ETM.

²⁵ A decisão final sobre a aceitação ou não de um treinamento realizado em controle estatístico de processos para cumprir este requisito é da ETM após examinar a documentação enviada sobre o curso

²⁶ Esta participação deve ser realizada após a aprovação nos itens relacionados à formação em controle estatístico de processos.

Considerações relacionadas à formação em Controle Estatístico de Processos e passagem a avaliador líder experiente.

Um dos requisitos para passar de avaliador líder intermediário a avaliador líder experiente é comprovar formação em Controle Estatístico de Processos. Outro requisito é participar de uma avaliação MPS Nível A ou B como avaliador adjunto onde participou de mini-equipe responsável por processos destes níveis.

A formação em Controle Estatístico de Processos deve ser evidenciada através de participação em um ou mais cursos teóricos e através da realização de um trabalho teórico/prático a ser apresentado escrito e oralmente a uma banca examinadora. Somente após aprovação da banca examinadora, o avaliador pode participar de avaliações Nível A e B, avaliando processos destes níveis como avaliador adjunto.

No que se refere à parte teórica o trabalho deve evidenciar conhecimento da área em aproximadamente 20 páginas. A parte prática deve ser relacionada a um processo MPS onde através de um exemplo completo se evidencie entendimento de AP 4.1, AP 4.2, AP 5.1 e AP 5.2. Deve ter o tamanho necessário para a apresentação de um exemplo completo. O avaliador líder ou adjunto que desejar cumprir estes dois requisitos deve:

- (i) Assistir um ou mais cursos teóricos sobre Controle Estatístico de Processos
- (ii) Enviar à SOFTEX comprovação dos cursos (que deve incluir data de realização do curso, duração, professor e, se possível, ementa) acompanhada de proposta detalhada do trabalho teórico/prático a ser realizado.
- (iii) Após aprovada a proposta de trabalho e ter realizado o trabalho, o avaliador deve se inscrever para a apresentação oral. Até 1 mês antes da apresentação oral deve enviar a todos os membros da banca examinadora uma cópia impressa de seu trabalho para leitura prévia antes da apresentação oral.
- (iv) Na data e horário marcados o avaliador deve comparecer para uma apresentação oral de 40 a 60 minutos, com slides, após a qual a banca examinadora lhe fará perguntas sobre o trabalho.
- (v) Após a aprovação do trabalho o avaliador pode avaliar processos de nível A e B em avaliações MPS lideradas por sua IA ou solicitar à SOFTEX a participação em avaliações de outra IA, caso sua IA não possua um avaliador líder experiente.

A SOFTEX oferecerá pelo menos uma oportunidade anual para apresentação oral de trabalhos durante os Workshops anuais do MPS. Poderá ser oferecida outra oportunidade durante o SBQS.

8 Observação de Avaliador Líder

8.1 Procedimento para observação de avaliador líder

Uma IA que tem um avaliador adjunto com condições para ser observado como avaliador líder deve encaminhar carta à SOFTEX, assinada pelo Coordenador da IA, solicitando que o avaliador adjunto seja observado como avaliador líder. Esta carta deve vir acompanhada dos seguintes documentos:

- a. Carta de recomendação do coordenador da IA em formulário específico da SOFTEX (Modelo disponível no site SOFTEX).
- b. Carta do candidato a avaliador líder à SOFTEX solicitando ser observado para avaliador líder. A carta deve:

- Evidenciar e comprovar que cumpre as condições de avaliador líder inicial (anexar Curriculum Vitae documentado para as exigências de avaliador líder inicial).
 - Indicar todas as avaliações das quais já participou indicando empresa, data, nível e avaliador líder.
 - Indicar em que empresa será feita a avaliação, quando e qual o nível a ser avaliado (caso seja vinculado a uma IA isto é obrigatório). O nível onde o candidato a avaliador líder será observado deve ser menor ou igual ao maior nível onde este já atuou como avaliador adjunto. A decisão final do nível, entretanto, cabe ao Corpo de Observadores de Avaliadores Líderes do MA-MPS.
 - Solicitar à SOFTEX a designação de um observador (se desejar pode propor um do corpo de observadores da SOFTEX justificando-a se julgar oportuno, mas esta indicação não significa nenhuma obrigação por parte da SOFTEX).
- c. Carta de recomendação de todos os avaliadores líderes, com os quais realizou avaliações. Deve solicitar que estes preencham carta de recomendação no formulário SOFTEX e a devolvam em envelope fechado para encaminhar junto com o resto da documentação à SOFTEX (Modelo disponível no site SOFTEX).

Junto com a solicitação deve ser paga à SOFTEX a taxa de solicitação de observação.

Todos os documentos, exceto as cartas de recomendação dos avaliadores líderes devem ser enviados à SOFTEX com original e três cópias.

Um avaliador adjunto com condições para ser observado como avaliador líder e que não está vinculado a nenhuma IA deve encaminhar carta à SOFTEX solicitando ser observado com avaliador líder. A carta deve:

- Evidenciar e comprovar que cumpre as condições de avaliador líder inicial. (anexar Curriculum Vitae documentado para as exigências de avaliador líder inicial).
- Indicar todas as avaliações das quais já participou indicando empresa, data, nível e avaliador líder.
- Indicar a que Instituição Avaliadora irá pertencer e se será o 1º. Avaliador líder.
- Indicar em que empresa será feita a avaliação, quando e qual o nível a ser avaliado (neste caso isto não é obrigatório) ou solicitar a SOFTEX para indicá-lo. O nível onde o candidato a avaliador líder será observado deve ser menor ou igual ao maior nível onde este já atuou como avaliador adjunto. A decisão final do nível, entretanto, cabe ao Corpo de Observadores de Avaliadores Líderes do MA-MPS.
- Solicitar à SOFTEX a designação de um observador (se desejar pode propor um do corpo de observadores da SOFTEX justificando-a se julgar oportuno, mas esta indicação não significa nenhuma obrigação por parte da SOFTEX).

Esta carta deve vir acompanhada dos seguintes documentos:

- Carta de recomendação de todos os avaliadores líderes com os quais realizou avaliações. Deve ser solicitado que estes preencham carta de recomendação no formulário SOFTEX e a devolvam em envelope fechado para encaminhar junto com o resto da documentação à SOFTEX (Modelo disponível no site SOFTEX).

Junto com a solicitação deve ser paga à SOFTEX a taxa de solicitação de observação.

Todos os documentos, exceto as cartas de recomendação dos avaliadores líderes devem ser enviados à SOFTEX com original e três cópias.

Nos dois casos acima, após a SOFTEX receber a solicitação, são realizados os seguintes procedimentos:

- a. A SOFTEX encaminha uma cópia da documentação completa (incluindo cópia das cartas de recomendação dos avaliadores líderes) a cada membro do Corpo de Observadores de Avaliadores Líderes do MA-MPS²⁷.
- b. O coordenador do Grupo de Observadores designa um membro do grupo para análise da documentação e parecer.
- c. De posse da avaliação, o Coordenador do Corpo de Observadores de Avaliadores Líderes do MA-MPS emite o parecer final e envia o parecer à SOFTEX.
- d. A SOFTEX comunica o resultado ao coordenador da IA e ao avaliador adjunto, conforme pertinente.
- e. A SOFTEX realiza os procedimentos para garantir ao candidato uma avaliação onde possa ser observado.
- f. Após a avaliação observada, o observador designado envia ao coordenador do Corpo de Observadores de Avaliadores Líderes do MA-MPS o parecer em formulário específico para que em consenso definam o parecer do grupo de observadores que pode ser: “recomendado”, “recomendado com restrições” ou “não recomendado”. No caso de recomendado com restrições o candidato deve se submeter a uma nova avaliação observada por outro membro da equipe de observadores. No caso de não recomendado, o candidato só pode solicitar nova observação após um ano e ter tido novas experiências como avaliador adjunto. O parecer é enviado à SOFTEX pelo Coordenador da ETM para comunicação ao candidato e à IA (se pertinente) no caso de “recomendado com restrições” ou “não recomendado”. A comunicação também é feita, neste momento, ao candidato caso ele não pertença a uma IA.
- g. Caso o parecer tenha sido “recomendado” e o candidato já pertença a uma IA, como avaliador adjunto, a SOFTEX envia o parecer da observação e o parecer do grupo de observadores ao FCC (Fórum de Credenciamento e Controle) para parecer final. O FCC dá o parecer final. A SOFTEX comunica a decisão do FCC à IA, ao avaliador observado e ao coordenador do grupo de observadores. A SOFTEX atualiza a situação do

²⁷ O Corpo de Observadores de Avaliadores Líderes do MA-MPS é formado pelos membros da ETM que também sejam avaliadores líderes experientes.

avaliador líder observado, de avaliador adjunto para avaliador líder inicial no site SOFTEX.

8.2 Abrangência da observação de avaliador líder

A observação de um avaliador líder compreende:

- Enviar ao candidato a avaliador líder o *kit do avaliador* para que este tome as providências de dar início à avaliação.
- Observar toda a comunicação do candidato a avaliador líder com a unidade organizacional que será avaliada, desde o envio do Plano e Planilha até o envio do Relatório Final à SOFTEX para auditoria e, posteriormente, à unidade organizacional.
- Observar o desempenho do candidato a avaliador líder na avaliação inicial. O observador só deve interferir no caso do candidato cometer um erro. Não deve, em nenhum momento, manifestar opinião nem colaborar com o trabalho.
- Observar o candidato a avaliador líder durante a avaliação. Observar, neste momento, todas as atividades a serem realizadas pelo candidato a avaliador líder. O observador só deve interferir no caso do candidato cometer um erro. Não deve, em nenhum momento, manifestar opinião nem colaborar com o trabalho.
- Rever, antes da apresentação à unidade organizacional a apresentação de resultados.
- Acompanhar o candidato a avaliador líder na reunião com o patrocinador.

Considerações relacionadas à indicação do observador

Para garantir a inexistência de conflito de interesses, o observador não pode pertencer à mesma IA ou II do candidato, nem ter relação de parentesco com ele. Também não pode pertencer à II nem à IOGE responsáveis pela implementação do MR MPS na empresa onde será realizada a avaliação observada.

8.3 Necessidade de nova observação

A observação de um avaliador líder também pode ser recomendada à SOFTEX, pelo Grupo de Auditores do MA-MPS, em situações onde nova verificação do desempenho de um avaliador líder se torne necessária. Caso seja necessária a realização de uma nova observação, a SOFTEX designa um observador e comunica ao avaliador líder que não poderá mais liderar avaliações sem a realização desta observação e aprovação do seu resultado pelo FCC.

9 Procedimento para solicitação de mudança de nível de avaliador líder

Uma IA que tem um avaliador líder com condições para solicitar mudança de nível de avaliador líder inicial para avaliador líder intermediário ou de avaliador líder intermediário para avaliador líder experiente deve encaminhar carta à SOFTEX, assinada pelo Coordenador da IA, solicitando a mudança. Esta carta deve vir acompanhada dos seguintes documentos:

- a. Carta de recomendação do coordenador da IA em formulário específico da SOFTEX (Modelo disponível no site SOFTEX).

- b. Carta do avaliador líder à SOFTEX solicitando a mudança de nível de avaliador líder. A carta deve:
 - Evidenciar e comprovar que cumpre as condições de avaliador líder no nível solicitado (anexar Curriculum Vitae documentado para as exigências).
 - Indicar todas as avaliações que liderou desde a última classificação indicando empresa, data e nível.
 - Indicar todas as avaliações das quais participou como avaliador adjunto nos níveis para os quais solicita classificação, indicando empresa, data, nível, processos avaliados pela miniequipe da qual fez parte e avaliador líder.
- c. Carta de recomendação de todos os avaliadores líderes com os quais realizou avaliações nos níveis para os quais solicita classificação. Deve solicitar que estes preencham carta de recomendação no formulário SOFTEX e a devolvam em envelope fechado para encaminhar junto com o resto da documentação à SOFTEX (Modelo disponível no site SOFTEX).
- d. Carta de recomendação dos auditores das 4 últimas avaliações onde atuou como avaliador líder. Deve solicitar que estes preencham carta de recomendação no formulário SOFTEX e a devolvam em envelope fechado para encaminhar junto com o resto da documentação à SOFTEX (Modelo disponível no site SOFTEX).

Junto com a solicitação deve ser paga à SOFTEX a taxa de solicitação de alteração de IA que pode vir acompanhada de outras solicitações.

Todos os documentos, exceto as cartas de recomendação dos avaliadores líderes e auditores, devem ser enviados à SOFTEX com original e três cópias.

Após a SOFTEX receber a solicitação, são realizados os seguintes procedimentos:

- a. A SOFTEX encaminha uma cópia da documentação completa (incluindo cópia das cartas de recomendação dos avaliadores líderes e auditores) a cada membro do Corpo de Observadores de Avaliadores Líderes do MA-MPS.
- b. O coordenador do Corpo de Observadores designa um membro do grupo para análise da documentação e parecer.
- c. O observador designado envia ao coordenador do Corpo de Observadores de Avaliadores Líderes do MA-MPS e aos demais membros do grupo de observadores o parecer em formulário específico, para que o grupo, em consenso, defina o parecer do corpo de observadores que pode ser: “recomendado” ou “não recomendado”. No caso de não recomendado, o candidato só pode fazer nova solicitação após seis meses e ter tido novas experiências como avaliador líder e adjunto. O parecer é enviado à SOFTEX para comunicação ao candidato e à IA no caso de “não recomendado”. Caso o parecer tenha sido “recomendado” a SOFTEX envia o parecer da avaliação e o parecer do grupo de observadores ao FCC (Fórum de Credenciamento e Controle) para parecer final.
- d. O FCC (Fórum de Credenciamento e Controle) dá o parecer final.
- e. A SOFTEX comunica a decisão do FCC à IA, ao avaliador líder e ao coordenador do corpo de observadores.

- f. A SOFTEX, se pertinente, atualiza a classificação do avaliador líder no site SOFTEX.

10 Auditoria das Avaliações

Todas as avaliações MA-MPS serão auditadas pelo Grupo de Auditores do MA-MPS, sob supervisão do FCC e coordenação da SOFTEX.

De acordo com a tarefa “Analisar a composição da equipe de avaliação e indicar o auditor da avaliação”, ao ser comunicado de uma avaliação MR-MPS o coordenador da ETM indica um auditor para a avaliação e comunica ao coordenador da IA e à SOFTEX. Avaliadores líderes intermediários podem auditar avaliações níveis G e F. Avaliadores líderes experientes podem auditar avaliações de qualquer nível.

De acordo com a tarefa “Enviar ao auditor a documentação da avaliação inicial”, após concluir uma avaliação inicial, o avaliador líder envia ao auditor designado os seguintes documentos:

- Plano de Avaliação (na versão da avaliação inicial) assinado pelo avaliador líder, patrocinador e coordenador local;
- Relatório de Avaliação Inicial assinado pelos membros da equipe de avaliação presentes na avaliação inicial e pelo representante da Instituição Implementadora (se pertinente);
- Acordo de Confidencialidade assinado pelo avaliador líder, patrocinador e equipe de avaliação, em 3 vias (caso toda a equipe de avaliação tenha assinado);
- Resultado da Avaliação Inicial preenchido e assinado.

De acordo com a tarefa “Enviar ao auditor a documentação da avaliação final”, após concluir uma avaliação final, o avaliador líder envia ao auditor designado os seguintes documentos:

- Plano de Avaliação (na versão da avaliação final) assinado pelo avaliador líder, patrocinador e coordenador local;
- Relatório de Ajustes Realizados para a Avaliação Final preenchido pela unidade organizacional avaliada e assinado pelos representantes da unidade organizacional na equipe de avaliação e pelo representante da Instituição Implementadora MR-MPS (se pertinente);
- Acordo de Confidencialidade assinado pelo avaliador líder, patrocinador e equipe de avaliação, em 3 vias (caso ainda não tenha sido assinado ou a equipe tenha sido modificada);
- Relatório Final de Avaliação assinado pelo avaliador líder;
- Avaliação do Processo de Avaliação pelo Patrocinador;
- Avaliação do Processo de Avaliação pela Equipe de Avaliação;
- Avaliação do Processo de Avaliação pelo Avaliador Líder;
- Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IA;
- Comunicação do Resultado da Avaliação.

O auditor emite parecer sobre a auditoria, que pode ser APROVADO (a documentação está completa, correta e não há dúvidas com relação ao resultado da avaliação), APROVADO COM MODIFICAÇÕES (não há dúvidas com relação ao

resultado da avaliação, mas a documentação não está completa ou correta), NÃO APROVADO (há dúvidas com relação ao resultado da avaliação).

Caso o parecer seja:

APROVADO: o auditor envia o parecer e toda a documentação da avaliação à SOFTEX e esta inclui a avaliação em sua base de dados e publica o resultado da avaliação no site SOFTEX se as outras condições exigidas forem atendidas. O avaliador líder envia o Relatório de Avaliação à unidade organizacional avaliada e a Comunicação do Resultado da Avaliação à SOFTEX.

APROVADO COM MODIFICAÇÕES: o auditor envia o parecer ao avaliador líder solicitando os acertos pertinentes e re-envio para verificação das correções.

NÃO APROVADO: o auditor envia o parecer à SOFTEX e a documentação da avaliação à SOFTEX e esta convoca o avaliador líder, Caso o parecer seja NÃO APROVADO, o auditor convoca o avaliador líder, um representante da coordenação do MPS, um representante da IOGE e um representante da II para uma reunião de esclarecimentos, análise da Planilha de Indicadores e do resultado da avaliação.

. Caso as dúvidas não sejam resolvidas com esta reunião, a SOFTEX realiza uma auditoria na unidade organizacional que foi avaliada.

11 Papéis e responsabilidades

11.1 Patrocinador da avaliação

- verificar no site SOFTEX as Instituições Avaliadoras (IA) credenciadas antes de contratar uma avaliação (caso seja o contratante);
- solicitar proposta a uma ou mais Instituições Avaliadoras (IA), caso seja o contratante;
- selecionar e contratar uma Instituição Avaliadora (IA), dentre as que enviaram proposta, de acordo com os seus critérios de seleção, caso seja o contratante;
- assinar o comprometimento com o Plano de Avaliação estabelecido e o Acordo de Confidencialidade que rege a avaliação;
- assegurar os recursos necessários para a realização da avaliação e disponibilizá-los para a equipe de avaliação;
- participar ativamente da reunião de abertura da avaliação final, demonstrando o seu comprometimento, a importância da avaliação e invocando o comprometimento de todos os envolvidos;
- participar da reunião de Comunicação do Resultado da Avaliação aos colaboradores da unidade organizacional;
- avaliar a execução da avaliação, a fim de fornecer feedback à SOFTEX acerca do processo de avaliação e de todas as instituições e aspectos envolvidos.

11.2 Coordenador da Instituição Avaliadora (IA)

- designar um avaliador líder da IA e um ou mais avaliadores adjuntos da IA para realizar a avaliação;
- comunicar à SOFTEX a contratação para realização de uma avaliação MR-MPS;
- avaliar a execução da avaliação, a fim de fornecer feedback à SOFTEX acerca do processo de avaliação e de todas as instituições e aspectos envolvidos;
- garantir que a documentação da avaliação seja enviada ao auditor designado após a avaliação inicial e após a avaliação final;
- garantir que o relatório da avaliação seja enviado ao patrocinador na unidade organizacional avaliada, após aprovação pela auditoria.

11.3 Avaliador Líder

- interagir com o patrocinador, o coordenador local e a SOFTEX;
- planejar a avaliação;
- assegurar o comprometimento do patrocinador e demais membros da equipe de avaliação com a avaliação;
- assegurar que todos os participantes da avaliação conheçam o método de avaliação, o plano, os objetivos e o escopo da avaliação;
- liderar a avaliação inicial, produzir o Relatório de Avaliação Inicial e o documento com o Resultado da Avaliação Inicial e enviá-los ao auditor designado, imediatamente após o término da avaliação inicial;
- organizar as miniequipes;
- treinar a equipe de avaliação;
- atribuir tarefas ao avaliador adjunto e às miniequipes;
- assegurar que o Processo e o Método de Avaliação MA-MPS sejam seguidos;
- monitorar o cronograma da avaliação;
- reunir a documentação da avaliação inicial e enviá-la ao auditor designado;
- buscar o consenso das decisões e, se necessário, resolver conflitos e impasses;
- coordenar as entrevistas;
- apresentar os resultados da avaliação ao patrocinador e à unidade organizacional;
- garantir que o patrocinador e a equipe de avaliação avaliem a execução da avaliação;

- avaliar a execução da avaliação, a fim de fornecer feedback à SOFTEX acerca do processo de avaliação e de todas as instituições e aspectos envolvidos;
- produzir o relatório da avaliação final;
- reunir a documentação da avaliação final e enviá-la ao auditor designado;
- enviar o relatório da avaliação ao patrocinador após aprovação do auditor;
- comunicar o resultado da avaliação à SOFTEX após a aprovação da auditoria.
- participar de reunião de auditoria presencial, quando necessário.

11.4 Avaliador adjunto da IA

- apoiar o avaliador líder e a equipe de avaliação;
- participar da avaliação inicial sempre que solicitado pelo avaliador líder;
- treinar a equipe de avaliação, caso solicitado pelo avaliador líder;
- realizar a avaliação seguindo todas as regras e condições estabelecidas no MA-MPS;
- avaliar a execução da avaliação, a fim de fornecer feedback à SOFTEX acerca do processo de avaliação e de todas as instituições e aspectos envolvidos.

11.5 Avaliador adjunto voluntário

- apoiar o avaliador líder e a equipe de avaliação;
- participar da avaliação inicial;
- treinar a equipe de avaliação, caso solicitado pelo avaliador líder;
- realizar a avaliação seguindo todas as regras e condições estabelecidas no MA-MPS;
- avaliar a execução da avaliação, a fim de fornecer feedback à SOFTEX acerca do processo de avaliação e de todas as instituições e aspectos envolvidos.

11.6 Equipe de avaliação

- verificar os resultados a partir dos indicadores;
- realizar as entrevistas;
- caracterizar o grau de implementação dos resultados;
- identificar pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de melhoria;
- decidir o nível de maturidade MR-MPS a ser atribuído à unidade organizacional avaliada;

- avaliar a execução da avaliação, a fim de fornecer feedback à SOFTEX acerca do processo de avaliação e de todas as instituições e aspectos envolvidos.

11.7 Instituição Implementadora (II)

- apoiar a unidade organizacional na preparação da avaliação;
- participar da avaliação inicial com um representante;
- apoiar a unidade organizacional nos ajustes necessários após a avaliação inicial;
- avaliar a execução da avaliação, a fim de fornecer feedback à SOFTEX acerca do processo de avaliação e de todas as instituições e aspectos envolvidos.
- Participar de reunião de auditoria presencial, quando necessário.

11.8 Instituição Organizadora de Grupo de Empresas (IOGE)

- verificar no site SOFTEX as Instituições Avaliadoras (IA) credenciadas antes de contratar uma avaliação;
- solicitar proposta a uma ou mais Instituições Avaliadoras (IA);
- selecionar e contratar uma ou mais Instituições Avaliadoras (IA), dentre as que enviaram proposta, de acordo com os seus critérios de seleção em comum acordo com as unidades organizacionais a serem avaliadas e a Instituição implementadora (II);
- Garantir o envolvimento da Instituição Implementadora (II) durante a fase de ajustes após a avaliação inicial;
- avaliar a execução da avaliação, a fim de fornecer feedback à SOFTEX acerca do processo de avaliação e de todas as instituições e aspectos envolvidos.
- Participar de reunião de auditoria presencial, quando necessário.
- Participar de reunião de auditoria presencial, quando necessário.

11.9 Auditor

- Verificar a documentação da avaliação inicial e da avaliação final;
- Elaborar o parecer da auditoria;
- Enviar a documentação da avaliação, e o parecer da auditoria à SOFTEX, ao finalizar a auditoria;
- Enviar o parecer da auditoria ao avaliador líder e ao coordenador da IA;

- Reunir-se com o avaliador líder em reunião de esclarecimentos caso o parecer seja NÃO APROVADO, isto é, quando existirem dúvidas com relação ao resultado da avaliação final.
- Participar de reunião de auditoria presencial, quando necessário.

11.10 Observador do avaliador líder

- Enviar ao candidato a avaliador líder o kit do avaliador para que este tome as providências de dar início à avaliação;
- Observar criteriosamente o candidato a avaliador líder na avaliação inicial e na avaliação final;
- Corrigir o candidato a avaliador líder em caso de erro, garantindo que a avaliação seja realizada corretamente²⁸;
- Observar toda a comunicação do candidato a avaliador líder com a unidade organizacional que será avaliada, desde o envio do Plano e Planilha até o envio do Relatório Final da Avaliação para auditoria e, posteriormente, à unidade organizacional;
- Rever todos os documentos da avaliação antes de qualquer envio;
- Rever, antes da apresentação à unidade organizacional a apresentação de resultados;
- Acompanhar o candidato a avaliador líder na reunião com o patrocinador;
- Preencher o formulário de observação registrando todos os acontecimentos importantes para a decisão final da equipe de observadores sobre o candidato a observador líder;
- Enviar o formulário de observação preenchido para o coordenador do grupo de observadores para decisão em consenso;
- Enviar o formulário de observação preenchido e assinado à SOFTEX.

11.11 SOFTEX

- Manter em seu site a lista de Instituições Avaliadoras (IA) credenciadas;
- Autorizar a realização da avaliação, após a equipe de avaliação e documentação terem sido aprovadas, a taxa da SOFTEX ter sido paga e não haver qualquer outro impedimento para a sua realização;
- Enviar solicitação ao contratante para realização de avaliação observada ou para participação de avaliador adjunto voluntário em formação;
- Enviar para a unidade organizacional avaliada o Acordo de Confidencialidade assinado pela SOFTEX e a declaração SOFTEX de avaliação de processos de software (placa de aço escovado);

²⁸ O observador só deve Interferir no caso do candidato a avaliador líder cometer um erro. Não deve, em outros momentos, manifestar opinião nem colaborar com o trabalho.

- Enviar para a Instituição Avaliadora (IA) o Acordo de Confidencialidade assinado pela SOFTEX;
- Coordenar a avaliação e designar o avaliador líder e um ou mais avaliadores adjuntos para conduzir a avaliação, em casos excepcionais onde seja contratada diretamente para conduzir a avaliação;
- Manter arquivo da documentação das avaliações;
- Manter registro em sua base de dados das avaliações realizadas;
- Divulgar em seu site as avaliações realizadas, com prévia permissão das organizações envolvidas;
- Convocar o avaliador líder para uma reunião de esclarecimentos com o auditor analisando-se a Planilha de Indicadores, quando o resultado de uma auditoria for NÃO APROVADO e, caso as dúvidas não sejam resolvidas com esta reunião, realizar uma auditoria na unidade organizacional que foi avaliada.
- Convocar o avaliador líder, um representante da II, um representante da IA e, caso julgue pertinente, um representante da Unidade Organizacional avaliada para uma reunião de auditoria presencial para esclarecimentos caso o resultado da avaliação não seja compatível com a declaração de 100% fornecida pela IOGE à SOFTEX.

Anexo A – Aderência à ISO/IEC 15504-2:2003

A1. Conformidade do Modelo de Referência de Processo

As avaliações conduzidas pela MA-MPS tem como modelo de referência o MR-MPS descrito no Guia Geral 2009 [SOFTEX, a].

O MR-MPS define sete níveis de maturidade de processos para organizações que produzem software: A (Em Otimização), B (Gerenciado Quantitativamente), C (Definido), D (Largamente Definido), E (Parcialmente Definido), F (Gerenciado) e G (Parcialmente Gerenciado). Para cada um desses sete níveis de maturidade foram atribuídos processos e atributos de processos que indicam onde a unidade organizacional tem que colocar esforço para melhoria, de forma a atender os objetivos de negócio e do Modelo de Referência.

O MR-MPS tem como comunidade de interesse empresas públicas e privadas, de diferentes tamanhos e características que atuem no desenvolvimento e manutenção de software.

O MR-MPS busca atender à necessidade de implantar os princípios de Engenharia de Software de forma adequada ao contexto das empresas brasileiras. O MR-MPS é definido em consonância com a norma internacional ISO/IEC 12207:2008 [ISO/IEC, 2008], adaptando-a às necessidades da comunidade de interesse. Para definição e revisão do modelo de referência é feita uma ampla consulta à comunidade de implementadores e avaliadores MR-MPS. A elaboração final é responsabilidade da ETM.

A2. Conformidade do Modelo de Avaliação de Processo

- **Aderência do Processo de Avaliação MA-MPS à ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003] quanto às atividades e tarefas do processo**

A tabela a seguir mostra o mapeamento entre as atividades requeridas para um processo de avaliação aderente à norma ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003] e as atividades do Processo de Avaliação MA-MPS.

ISO/IEC 15504-2:2003	Processo de Avaliação MA-MPS
-	Pesquisar instituições avaliadoras
-	Estabelecer contrato
-	Viabilizar a avaliação
Planejamento	Planejar a avaliação
Coleta de dados	Preparar a avaliação
Validação de dados	Conduzir a avaliação inicial
Planejamento/ Coleta de dados	Completar a preparação da avaliação
Validação de dados/ Atribuição de grau aos atributos do processo/ Relato dos resultados	Conduzir a avaliação final

-	Avaliar a execução do processo de avaliação
Relato dos resultados	Relatar Resultados
Relato dos resultados	Registrar Resultados

- **Aderência do Processo de Avaliação MA-MPS à ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003] quanto aos papéis e responsabilidades**

Os papéis e responsabilidades relacionados ao Processo de Avaliação MA-MPS estão descritos na seção 11 do Guia de Avaliação MA-MPS e atendem aos requisitos descritos na seção 4.3 da Norma ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003].

- **Aderência do Processo de Avaliação MA-MPS à ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003] quanto às entradas para o processo**

As entradas para a avaliação estão descritas no Plano de Avaliação, elaborado na tarefa Planejar a avaliação. Esta tarefa é realizada antes da coleta de dados, realizada na tarefa Preparar a avaliação.

O Plano de Avaliação, a ser elaborado segundo o *template* SOFTEX para o Plano de Avaliação específica:

- Identificação do Processo e Método de Avaliação MA-MPS e do Modelo de Referência MPS (MR-MPS) base da avaliação;
- Informações sobre a empresa (nome, ano de fundação, número de colaboradores envolvidos com software, domínio de aplicação dos produtos e serviços da empresa, características-chave dos produtos e serviços);
- Objetivo da avaliação;
- Parâmetros da avaliação (escopo definindo o nível mais alto a ser avaliado, processos e resultados de processos excluídos com justificativas, patrocinador da avaliação e escopo organizacional);
- Cronograma geral da avaliação;
- Projetos selecionados para avaliação;
- Equipe de avaliação (avaliador líder, avaliador(es) adjunto(s), representantes da empresa);
- Observador do avaliador líder (se pertinente);
- Participantes da avaliação e respectivos papéis;
- Duração e cronograma das atividades e tarefas de avaliação inicial e final na unidade organizacional;
- Propriedade dos resultados da avaliação;
- Restrições para uso dos resultados da avaliação.

Os critérios de competência do avaliador líder, responsável pela avaliação, e do avaliador adjunto devem estar explícitos na Proposta da Instituição Avaliadora.

O Acordo de Confidencialidade, elaborado segundo *template* SOFTEX, é assinado pelo avaliador líder, avaliador adjunto e patrocinador durante a tarefa Planejar Avaliação e pelos demais membros da equipe antes de iniciarem qualquer tarefa de avaliação.

Estas entradas obedecem aos requisitos descritos na seção 4.4 da norma ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003].

- **Aderência do Processo de Avaliação MA-MPS à ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003] quanto ao registro da avaliação.**

O Relatório de Avaliação elaborado segundo o *template* SOFTEX para o Relatório de Avaliação do MR-MPS especifica:

- Identificação do Processo e Método de Avaliação MA-MPS
- Informações sobre a empresa (nome, endereço, ano de fundação, número de colaboradores envolvidos com software, domínio de aplicação dos produtos e serviços da empresa, características-chave dos produtos e serviços);
- Objetivo da avaliação;
- Parâmetros da avaliação (escopo definindo o nível mais alto a ser avaliado, processos excluídos com justificativas, patrocinador da avaliação e escopo organizacional);
- Data da avaliação;
- Projetos selecionados para avaliação;
- Equipe de avaliação (avaliador líder, avaliador (es) adjunto(s), representante da unidade organizacional e demais membros da equipe);
- Participantes da avaliação e respectivos papéis;
- Evidências coletadas;
- Resultados por área de processo;
- Observações gerais quanto ao Modelo;
- Outras observações gerais;
- Nível de maturidade MR-MPS da Unidade Organizacional.

Este registro obedece aos requisitos descritos na seção 4.5 da norma ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003].

- **Aderência do Processo de Avaliação MA-MPS à ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003] quanto à atribuição de grau aos processos e atributos de processo.**

De acordo com o processo e método de avaliação MA-MPS os resultados de processo e de atributos de processo são medidos usando a mesma escala ordinal definida na seção 5.7 da norma ISO/IEC 15504-2:2003.

- **Aderência do Processo de Avaliação MA-MPS à ISO/IEC 15504-2:2003 [ISO/IEC, 2003] quanto à atribuição de nível**

De acordo com o Processo e Método de Avaliação MA-MPS, a atribuição de nível MR-MPS é feita considerando os resultados de processo e de atributos de processo o que inclui as dimensões de maturidade e de capacidade. A atribuição de nível, no que se refere aos atributos de processo, segue a tabela 1, definida na seção 5.8 da norma ISO/IEC 15504-2:2003. A atribuição de nível, no que se refere aos resultados de processo, segue a escala de porcentagem definida na seção 5.7 da norma ISO/IEC 15504-2:2003.

A3. Conformidade das Avaliações com o Processo

A conformidade das avaliações com o Processo e Método de Avaliação MA-MPS são garantidas por meio das auditorias realizadas pelo grupo de auditores MA-MPS.

Anexo B – Lista de documentos com Modelos SOFTEX a serem usados durante uma avaliação

1. Comunicação à SOFTEX de contratação de IA
2. Planilha para Seleção de Projetos
3. Plano de Avaliação
4. Planilha de Indicadores
5. Planilha de Indicadores para Avaliações Conjuntas
6. Acordo de Confidencialidade
7. Relatório de Avaliação Inicial e de Ajustes Realizados para a Avaliação Final
8. Resultado de Avaliação Inicial
9. Relatório de Avaliação
10. Relatório de Avaliação Complementar
11. Relatório de Auditoria para Mudança de CNPJ
12. Resultado da avaliação
13. Avaliação do Processo de Avaliação pelo Patrocinador
14. Avaliação do Processo de Avaliação pelo Avaliador Líder
15. Avaliação do Processo de Avaliação pela Equipe de Avaliação
16. Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IA
17. Avaliação do Processo de Avaliação pelo Coordenador da IOGE
18. Avaliação do Processo de Avaliação pela II

Anexo C – Lista de slides com Modelos SOFTEX a serem usados durante uma avaliação

1. Treinamento da Equipe para Avaliação Inicial
2. Treinamento da Equipe para Avaliação Final
3. Reunião de Abertura
4. Apresentação Resultados Preliminares
5. Apresentação Final Resultado

Referências bibliográficas

[ABNT, 1998] - ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 12207 – Tecnologia de informação - Processos de ciclo de vida de software**. Rio de Janeiro: ABNT, 1998.

[ISO/IEC, 1995] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION/ INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION. **ISO/IEC 12207 Information technology – Software life cycle processes**, Geneve: ISO, 1995.

[ISO/IEC, 2002] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION/ INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION. **ISO/IEC 12207 Amendment: Information Technology - Amendment 1 to ISO/IEC 12207**, Geneve: ISO, 2002.

[ISO/IEC, 2003] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION/ INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION. **ISO/IEC 15504-2: Information Technology - Process Assessment – Part 2 - Performing an Assessment**, Geneve: ISO, 2003.

[ISO/IEC, 2008] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION/ INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION. **ISO/IEC 12207 Systems and software engineering– Software life cycle processes**, Geneve: ISO, 2008.

[SOFTEX, a] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia Geral**. Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, b] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Aquisição**. Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, c] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 1: Fundamentação para Implementação do Nível G do MR-MPS**. Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, d] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 2: Fundamentação para Implementação do Nível F do MR-MPS**. Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, e] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 3: Fundamentação para Implementação do Nível E do MR-MPS**. Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, f] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 4: Fundamentação para Implementação do Nível D do MR-MPS**. Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, g] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 5: Fundamentação para Implementação do Nível C do MR-MPS**. Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, h] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 6: Fundamentação para Implementação do Nível B do MR-MPS.** Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, i] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 7: Fundamentação para Implementação do Nível A do MR-MPS.** Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, j] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 8: Implementação do MR-MPS em organizações que adquirem software.** Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, k] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 9: Implementação do MR-MPS em organizações do tipo Fábrica de Software.** Disponível em: www.softex.br.

[SOFTEX, l] ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRO – SOFTEX. **MPS.BR – Guia de Implementação – Parte 10: Implementação do MR-MPS em organizações do tipo Fábrica de Teste.** Disponível em: www.softex.br.²⁹

²⁹ Para referências dos Guias MPS.BR não datadas, deve ser utilizada a sua versão mais recente disponível em WWW.softex.br

Lista de colaboradores do Guia de Avaliação:2011

Editores:

Ana Regina C. Rocha	COPPE/UFRJ (Coordenadora da ETM)
Cristina Filipak Machado	CELEPAR e QualityFocus
Gleison dos Santos Souza	UNIRIO e COPPE/UFRJ

Revisor:

Danilo Scalet	CELEPAR
José Antonio Antonioni	SOFTEX
Kival Chaves Weber	SOFTEX
Nelson Franco	SOFTEX

Lista de colaboradores do Guia de Avaliação:2009

Editores:

Ana Regina C. Rocha	COPPE/UFRJ (Coordenadora da ETM)
Cristina Filipak Machado	CELEPAR e QualityFocus
Marcio Pecegueiro do Amaral	RIOSOFT

Colaboradores:

Ana Cecília Peixoto Zabeu	ASR Consultoria e Assessoria em Qualidade
Ana Cervigni Guerra	CTI
Ana Liddy de Castro Magalhães	QualityFocus e Universidade FUMEC
Danilo Scalet	CELEPAR
Edmeia Andrade	EMBRAPA/Ministério da Agricultura
Gleison Santos de Souza	COPPE/UFRJ
Heron Vieira Aguiar	SWQuality
Mariano Montoni	COPPE/UFRJ
Nelson Franco	SOFTEX
Sheila Reinehr	PUCPR e QualityFocus

Revisores:

Danilo Scalet	CELEPAR
---------------	---------

Lista de colaboradores do Guia de Avaliação v 1.1

Editores:

Ana Regina C. Rocha	COPPE/UFRJ (Coordenadora da ETM)
Cristina Filipak Machado	CELEPAR/SWQuality
Marcio Pecegueiro do Amaral	RIOSOFT

Colaboradores:

Alfredo Tsukumo	CENPRA
Ana Liddy de Castro Magalhães	SWQuality
Carlos Barbieri	FUMSOFT
David Yoshida	ITS – Instituto de Tecnologia de Software de São Paulo
Heron Vieira Aguiar	SWQuality
Kival Chaves Weber	SOFTEX
Mariano Montoni	COPPE/UFRJ

Revisores:

Danilo Scalet	CELEPAR
Edmeia Andrade	EMBRAPA/Ministério da Agricultura
Fábio Bianchi Campos	Universidade Católica de Brasília
Francisco Vasconcellos	Marinha do Brasil
Káthia Marçal de Oliveira	Universidade Católica de Brasília
Kival Chaves Weber	SOFTEX
Mariano Montoni	COPPE/UFRJ

Lista de colaboradores do Guia de Avaliação v1.0

Editores:

Ana Regina C. Rocha	COPPE/UFRJ (Coordenadora da ETM)
Cristina Filipak Machado	CELEPAR / QualityFocus Consultoria e Sistemas

Colaboradores:

Alessandra Anacleto Wust	SOCIESC/IST
Clenio F. Salviano	CenPRA
Fernando Muradas	Marinha do Brasil / COPPE/UFRJ
Kival Chaves Weber	SOFTEX
Marcio Pecegueiro Amaral	RIOSOFT
Mariano Montoni	COPPE/UFRJ
Rosangela Pinto Silva	ValueTeam IT Consulting & Solutions
Sarah Kohan	Fundação Carlos Alberto Vanzolini

Revisores:

Ana Cristina Rouiller	Universidade Federal Rural de Pernambuco
Ana Cervigni Guerra	CenPRA
Arnaldo Dias Belchior	Universidade de Fortaleza
Carlos Barbieri	Centro de Competência FUMSOFT em MPS.BR e CMMI
Cássia R. de Carvalho Leite	MSA – INFOR Sistemas e Automação Ltda / Centro de Competência FUMSOFT em MPS.BR e CMMI
Claudia Capelli	NP2TEC/UNIRIO
Danilo Scalet	CELEPAR
David Yoshida	ITS – Instituto de Tecnologia de Software de São Paulo
Francisco José Vasconcellos	Marinha do Brasil /COPPE/UFRJ
Kathia Marçal de Oliveira	Universidade Católica de Brasília
Odisnei Galarraga	QualityFocus Consultoria e Sistemas
Roberto Gavioli	ITS – Instituto de Tecnologia de Software de São Paulo/GRC Consultoria