

A Process for Enterprises Based on MOSE Competence Model

ABSTRACT: In the current reality of the market too much competitive, increasingly companies are bankrupting before complete two years of operation. One of the main points that contribute to this diagnosis is the absence or incorrect administration of the following items: responsibility attribution to its individuals, management of the production of goods and services, knowledge of customers and the market, insertion of social and environmental responsibility and innovation to improve processes carried out in the company. This study proposes a process model based on MOSE Competence - Guiding Model for the Success of Enterprises, which aims to support the development of companies from the perspective of the dimensions that compose it. Human Talent, Management and Quality, Customer and Market, Society and Environment and Innovation, which are based on supporting to solutions of recurring problems in enterprises. The modeled process addresses the execution of the expected results to the competence objectives of each dimension, in relation to small enterprises.

Keywords: Development of Companies; Process Model, MOSE.

Um Processo para Empreendimentos Baseado no Modelo MOSE *Competence*.

RESUMO: Na atual realidade do mercado tão competitivo, cada vez mais empresas declaram falência antes mesmo de completar dois anos de operação. Um dos principais pontos que contribuem para este diagnóstico é a ausência ou a incorreta administração dos seguintes itens: atribuição de responsabilidades a seus indivíduos, gestão da produção de bens e serviços, conhecimento dos clientes e do mercado, inserção da responsabilidade social e ambiental e a inovação para o melhoramento de processos realizados na empresa. Este estudo propõem um modelo de processo com base no MOSE *Competence* - Modelo Orientador para o Sucesso de Empreendimentos, o qual visa apoiar o desenvolvimento de empresas sob a perspectiva das dimensões que o compõem: Talento Humano, Gestão e Qualidade, Cliente e Mercado, Sociedade e Ambiente e Inovação, as quais são baseadas no apoio a soluções de problemas recorrentes nos empreendimentos. O processo modelado aborda a execução dos resultados esperados aos objetivos de competência de cada dimensão, em relação aos empreendimentos de pequeno porte.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Empresas; Modelo de Processo, MOSE.

Agradecimentos: Este trabalho pertence ao projeto SPIDER/UFPA (<http://www.spider.ufpa.br>).

1. INTRODUÇÃO

Ao longo de mais de 30 anos apoiando o desenvolvimento de empreendimentos no mercado, percebemos que existem problemas comuns que causam a morte e a ineficiência destes. Pesquisas apontam que cerca de 27% dos empreendimentos morrem antes de completar um ano, chegando a quase 64% no sexto ano (SEBRAE, 2011). Em algumas áreas, a morte dos empreendimentos é ainda mais prematura, a exemplo da área de Tecnologia da Informação, que segundo (MEIRA, 2013), mais de 90% dos empreendimentos novos morrem antes do primeiro ano de sua existência (ROUILLER, 2017).

O MOSE associa a resolução dos problemas dos empreendimentos à resolução da falta de capacidade, ou competência, das pessoas. Desta forma, tem-se como foco principal prover um caminho para a melhoria das competências de um empreendimento que, como consequência, resolverão os problemas e auxiliarão os empreendimentos a se desenvolverem. O MOSE possui cinco dimensões de competências: Talento Humano, Gestão e Qualidade, Inovação, Cliente e Mercado e Sociedade e Meio Ambiente (ROUILLER, 2017).

A dimensão de Talento Humano aborda os aspectos relacionados às responsabilidades de cada indivíduo no empreendimento, à sua contribuição para produção dos bens e serviços e o desenvolvimento do negócio. Esta dimensão do MOSE considera o empreendimento como um organismo vivo e incentiva o desenvolvimento de métodos de gestão de pessoas considerando que elas são parte fundamental para o negócio (ROUILLER, 2017).

A dimensão de Gestão e Qualidade aborda aspectos relacionados à gestão da produção de bens e serviços e do próprio empreendimento. Esta dimensão também estabelece que lições devem ser aprendidas e que os processos de gestão e produção devem ser melhorados continuamente, mesmo que estes não estejam formalmente descritos. Observar novas formas de trabalho e de gestão e implantá-las no empreendimento também é tema abordado nesta dimensão. Um bom processo de gestão e produção (seja formalizado ou não) tende a gerar bens e serviços de qualidade e, conseqüentemente, apoiam o sucesso do empreendimento (ROUILLER, 2017).

A dimensão de Cliente e Mercado aborda temas como a estruturação do empreendimento para poder atender de forma satisfatória seus clientes, a análise constante do mercado e o impacto dos bens e serviços gerados nele. Um empreendimento deve ter como foco a geração de valor para si próprio e para seus clientes (ROUILLER, 2017).

A dimensão de Sociedade e Meio Ambiente trata dos aspectos da inserção do empreendimento na sociedade à qual pertence. Esta dimensão se preocupa também com os aspectos relacionados à responsabilidade social e ambiental. Os colaboradores do empreendimento devem se sentir inseridos na sociedade participando dela e colaborando para um mundo melhor (ROUILLER, 2017).

A dimensão de Inovação aborda temas relacionados a olhar o negócio (atual ou novo) sob uma nova perspectiva, potencializando as oportunidades observadas no mercado. As oportunidades podem ser potencializadas através da resolução de um problema existente no mercado, uso de novas tecnologias, mudanças nos processos, mudança nos serviços e/ou produtos, criação de novos serviços e/ou produtos, entre outras. Esta dimensão do MOSE foca em olhar o mundo sob uma nova ótica, sistematizar o que se observa para potencializar o sucesso do negócio e/ou criar um novo (ROUILLER, 2017).

Neste contexto, os Objetivos de Competência do MOSE podem ser utilizados para solucionar os principais problemas encontrados nos empreendimentos e atender as necessidades do desenvolvimento das empresas.

1.1. Justificativa

O MOSE foi desenvolvido com o objetivo de apoiar um empreendimento a se desenvolver de forma saudável, sobrevivendo e crescendo com capacidade para enfrentar o atual ambiente de negócios, cada vez mais competitivo (ROUILLER, 2017). Este apoio é realizado através dos resultados esperados nos objetivos de competência contidos em suas cinco dimensões. Cada dimensão tem características diferentes entre si, que juntas se complementam para o sucesso no apoio desenvolvimento do empreendimento. Portanto, este trabalho visa criar um processo integrado contendo a melhor forma da utilização dos objetivos de competência para as empresas de pequeno porte adotarem como modelo.

A elaboração de um processo unificado justifica-se, pois os objetivos de competência apoiam possíveis soluções para minimizar os principais problemas enfrentados no dia a dia pelos empreendimentos.

1.2. Motivação

Este trabalho tem sido motivado por estudos na disciplina de Tecnologia em Processos de Software, ofertada pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal do Pará no segundo semestre de 2019. Dentro da disciplina o professor dividiu a turma em duplas a fim de que cada dupla se fundamentasse nos objetivos de competência e suas dimensões, citadas anteriormente. A cada dupla foi proposto desenvolver apresentações e modelagens de processos tratando dos objetivos de competência da sua respectiva dimensão. Para finalizar o componente curricular, o docente propôs à turma a unificação dos processos modelados para cada dimensão, considerando os resultados esperados em cada objetivo de competência, o que gerou o processo integrado que está apresentado neste artigo.

Diante disto, observou-se que cada objetivo de competência tem suas particularidades e que utilizados individualmente não possibilitam atender por sua completude a solução dos problemas encontrados nos empreendimentos, como por exemplo, uma boa gestão e qualidade (Gestão e Qualidade) do empreendimento tem que possuir colaboradores cientes do seu papel naquele empreendimento (Talento Humano). O empreendimento tem que conhecer o mercado e seus clientes (Cliente e Mercado) para planejar inovações (Inovação) e estabelecer estratégias, estratégias definidas para o sucesso tanto do empreendimento como da sociedade (Sociedade e Ambiente).

É importante ressaltar que foram encontrados poucos materiais relatando a aplicação modelo dentro de uma organização. Esta dificuldade ficou evidente quando tentou-se encontrar materiais acadêmicos, seja de estudos de caso aplicando o modelo na íntegra ou aplicando por dimensão isoladamente.

1.3. Objetivo

Nessas circunstâncias este trabalho tem como objetivo apresentar uma abordagem prescritiva (processo modelado) aplicando os resultados esperados dos objetivos de competência do MOSE, para empresas de pequeno porte (2 a 15 Colaboradores). Portanto, o objetivo foi definido para mostrar que a utilização do modelo apoiará no sucesso do desenvolvimento dos empreendimentos, solucionando os problemas existentes na administração.

Além desta seção introdutória, este artigo é composto das seguintes seções: a Seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre o MOSE, apresentação das áreas de competência e seus objetivos; a seção 3 apresenta o processo integrado das áreas de competência e o plano de medição com seus indicadores, seção 4 a avaliação do processo a

partir da execução da técnica de revisão por pares e por fim a seção 5, considerações finais e os trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No intuito de conhecer as dificuldades enfrentadas pelas empresas, ROUILLER (2017) verificou em algumas pesquisas a existência de problemas comuns que causam a morte e/ou ineficiência de muitos empreendimentos. Diante disso, a autora identificou e apresentou no MOSE (Modelo Orientador para Sucesso de Empreendimentos), diversos problemas recorrentes nos empreendimentos, dentre eles:

- Falta de visão de mercado: muitos empreendedores não possuem conhecimento satisfatório do mercado-foco em que atuam, nem estão aptos a monitorar as suas flutuações;
- Ausência de visibilidade: o empreendimento é definido como uma caixa-preta em termos de gestão, ou seja, não se enxerga o que acontece dentro dele. Observa-se a ausência do uso de métodos para a gestão, bem como a falta de metas claras e definidas, indicadores de desempenho, controles, processos, entre outros;
- Defasagem tecnológica: o bem e/ou serviço gerado pelo empreendimento está defasado em relação às tecnologias já disponíveis para uso;
- Mão de obra: a falta de mão de obra especializada é um problema corriqueiro no Brasil, além do alto *turnover*. A demanda por pessoas especializadas costuma ser maior do que a disponível, gerando a necessidade de qualificar internamente o colaborador;
- Interferências externas: falta de conhecimento e tratamento por parte dos empreendedores das possíveis interferências externas ao negócio, como por exemplo: legislação, mudança tecnológica, mudanças no mercado, entre outras;
- Crescimento desestruturado: muitos empreendimentos iniciaram-se a partir de uma ideia de um grupo de pessoas e foram crescendo sem que tivessem sido realizadas reformas estruturantes;
- Inércia: muitos empreendedores (e/ou gestores) mostram-se satisfeitos com o resultado que têm obtido e estão inertes, ou seja, não consideram as ameaças existentes no mercado (concorrência, novas tecnologias, aceitabilidade dos bens e serviços que produzem, entre outros);
- Cultura organizacional ultrapassada: a sociedade moderna tem demandado o uso de uma cultura organizacional mais participativa. Este aspecto não tem sido considerado com cuidado em muitos empreendimentos.

Diante dos problemas expostos, o MOSE tem como finalidade apoiar um empreendimento a se desenvolver de forma sustentável, sobrevivendo e crescendo com a capacidade para enfrentar o atual ambiente de negócios. O MOSE é composto de cinco dimensões de competências, que tratam aspectos relevantes para que um empreendimento evolua e tenha sucesso, denominados: Talento Humano, Gestão e Qualidade, Cliente e Mercado, Inovação e Sociedade e Sustentabilidade (ROUILLER, 2017). De maneira geral, cada uma destas dimensões é descrita a seguir:

- Talento Humano: aborda os aspectos relacionados às responsabilidades de cada indivíduo no empreendimento, a sua contribuição para produção dos bens e serviços e o desenvolvimento do negócio;
- Gestão e Qualidade: aborda aspectos relacionados à gestão da produção de bens e serviços e do próprio empreendimento, e da melhoria contínua das práticas executadas no empreendimento;

- **Cliente e Mercado:** aborda temas para atender de forma satisfatória os clientes, tendo foco também as vendas, a análise constante do mercado e o relacionamento com os clientes (atuais e potenciais);
- **Inovação:** aborda temas relacionados a olhar o negócio (ou a criação de um novo) sob a perspectiva da inovação, potencializando as oportunidades, gerando valor para o cliente e rentabilizando o próprio empreendimento;
- **Sociedade e Sustentabilidade:** trata dos aspectos da inserção do empreendimento na sociedade a qual pertence, com preocupações mercadológicas bem como os aspectos relacionados à responsabilidade social e ambiental.

Cada dimensão que compõem o modelo é constituída por nove objetivos de competência, que especificamente resumem os objetivos que a organização deve alcançar para o cumprimento do resultado esperado pelo MOSE. O Quadro 1 apresenta um exemplo de dimensão, onde são descritos os objetivos de competências e os resultados esperados para a dimensão Cliente e Mercado.

Quadro 1- Objetivos e resultados esperados da dimensão de competência de Cliente e Mercado (CM).

<i>Competência CM (Objetivos)</i>	<i>Resultados Esperados</i>
CM.1 Acordos com os clientes são estabelecidos e gerenciados	Espera-se que os acordos com os clientes sejam estabelecidos e gerenciados. Espera-se também que seja observado se os bens e serviços estão sendo entregues e se os clientes estão realizando seus compromissos em relação aos acordos firmados.
CM.2 Ações para promover o consumo de bens e/ou serviços são realizadas	Espera-se que sejam realizadas ações para a promoção do consumo dos bens e/ou serviços da unidade de negócio (em alguns ambientes são denominadas vendas) e que estas sejam, de preferência, registradas.
CM.3 Atendimentos aos clientes são realizados	Neste objetivo, Atender ao Cliente significa receber sua solicitação, processá-la, tirar dúvidas e providenciar a entrega de bens e serviços adquiridos. Este objetivo aborda os aspectos relacionados a garantir que os acordos e os contratos realizados com o cliente sejam cumpridos.
CM.4 O Relacionamento com os clientes é realizado	Espera-se que a unidade de negócio observe a satisfação de seus clientes em relação às experiências de consumo dos bens e serviços, e que sejam desenvolvidas ações para resolver problemas que podem vir a manchar a sua imagem.
CM.5 Os portfólios de bens e/ou serviços são definidos e mantidos	Espera-se que os principais bens e/ou serviços ofertados pela unidade de negócio sejam organizados em portfólio. Ressalta-se que cada bem e serviço deve ser especificado no portfólio, considerando seu público-alvo, sua categorização e priorização, concorrentes e entre outros.

Competência CM (Objetivos)	Resultados Esperados
CM.6 Prospecção de novas demandas são detalhadas considerando os bens e/ou serviços do portfólio	Espera-se que os clientes (internos ou externos ao empreendimento) sejam categorizados em perfis e que ações de prospecção, conservação e conversão de novos clientes sejam realizadas. Deve-se também realizar um detalhamento da geração de novas demandas, agora considerando metas temporais específicas para os bens e serviços definidos nos portfólios.
CM.7 Abordagens para atendimentos dos clientes são estabelecidos e mantidas	Espera-se que sejam estabelecidos canais para o atendimento das solicitações dos clientes e entrega dos bens e/ou serviços produzidos pela unidade de negócio.
CM.8 Abordagens de relacionamentos com os clientes são estabelecidos e mantidas	Espera-se que sejam estabelecidos e mantidos canais de relacionamento e comunicação com os clientes (e mercado-foco, quando pertinente). Deve também haver estudos para observar se a forma de relacionamento com o cliente (e mercado-foco) está sendo eficiente e ajustes devem ser realizados quando esta comunicação não surte efeitos positivos para o negócio.
CM.9 Incidentes são registrados, analisados e ações preventivas são realizadas	Espera-se que incidentes da entrega dos bens e /ou serviços sejam tratados em tempo de não gerar desgastes com o cliente. Além da necessidade de resolução destes incidentes, estes devem ser registrados e as análises periódicas devem ser realizadas com a intenção de preveni-los.

Fonte: (ROUILLER, 2017).

Com o intuito de atender as diversidades de empreendimentos, em relação ao porte e à quantidade de colaboradores, os objetivos de competência são alocados considerando três perfis: pequeno (PEQ), médio (MED) e grande (GRD); de acordo com a descrição apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Descrição dos Perfis de Empreendimentos.

Perfil	Descrição
Pequeno (PEQ)	comumente representado por unidades de negócio que possuem de 2 a 25 colaboradores e representam empreendimentos que normalmente, mas não restrito a, se encontram em estágios iniciais do negócio, demandando urgência para a sua própria sobrevivência.
Médio (MED)	comumente representado por unidades de negócio cuja equipe varia de 25 a 70 pessoas que já contam com alguma história de trabalho e serviços, com alguns casos de insucesso e sucesso.
Grande (GRD)	comumente representado por unidades de negócio que

Perfil	Descrição
	possuem mais de 70 colaboradores, e de preferência com menos de 150. Nestas unidades de negócio, além de desenvolver os aspectos gerenciais, existe a necessidade por desenvolvimento de padronização de processos para melhoria de seu desempenho.

Fonte: (ROUILLER, 2017).

Ressalta-se que a modelagem desenvolvida neste trabalho considerou apenas empreendimentos de pequeno porte, logo, os objetivos de competência tratados foram até o número quatro em cada dimensão.

3. O PROCESSO

Após realizada a pesquisa bibliográfica sobre o MOSE, deu-se prosseguimento para a criação de um processo que atendesse à todos os objetivos de competência relacionados à pequenos empreendimentos, sob o qual serão detalhadas as seguintes etapas: metodologia utilizada para a modelagem; descrição detalhada do processo modelado; e plano de medição do processo através de indicadores

3.1. Metodologia de Modelagem do Processo

Para a realização da modelagem do processo, foi definido que a notação utilizada seria a linguagem BPMN, a partir da utilização do *software* Bizagi Modeler. Seguindo os elementos da linguagem, a modelagem define-se por um processo principal, que por sua vez é constituído por uma série de subprocessos (atividades), as quais podem conter várias tarefas com seus devidos detalhamentos, seguindo um fluxo desde seu início até sua finalização.

As tarefas definidas no processo são detalhadas com os procedimentos que devem ser seguidos para a execução da mesma, além dos papéis que serão responsáveis por realizar esses procedimentos e os recursos de *software* e de *hardware* que serão utilizados. Entretanto, devido à extensão do processo, serão descritos neste artigo apenas os papéis que executam as tarefas e os procedimentos necessários. Quanto aos papéis, os mesmos foram definidos com base na experiência dos autores no mercado de trabalho, procurando expressá-los da forma mais genérica possível, tornando o processo bastante flexível para diferentes contextos e organizações. Os papéis, portanto, são:

- Analista de Mercado;
- Colaboradores;
- Equipe de Vendas;
- Gestor de Contratos;
- Contador;
- Gerente Geral;
- Gerente de Projetos;
- Gerente de RH;
- Setor de *Help Desk*;
- Diretoria;
- Cliente; e
- Equipe de Desenvolvimento.

Para facilitar o detalhamento do processo, será primeiramente realizada a descrição do processo principal, mencionando brevemente as respectivas atividades (subprocessos),

seguindo seu fluxo até a finalização. Após isso, os subprocessos mencionados serão detalhadas em subseções separadas.

3.2 Detalhamento do Processo

O processo é definido por um fluxo principal, chamado de **Processo Integrado**, o qual é responsável por dar início e termino a esse processo. Esse fluxo pode ser visualizado abaixo, na Figura 1.

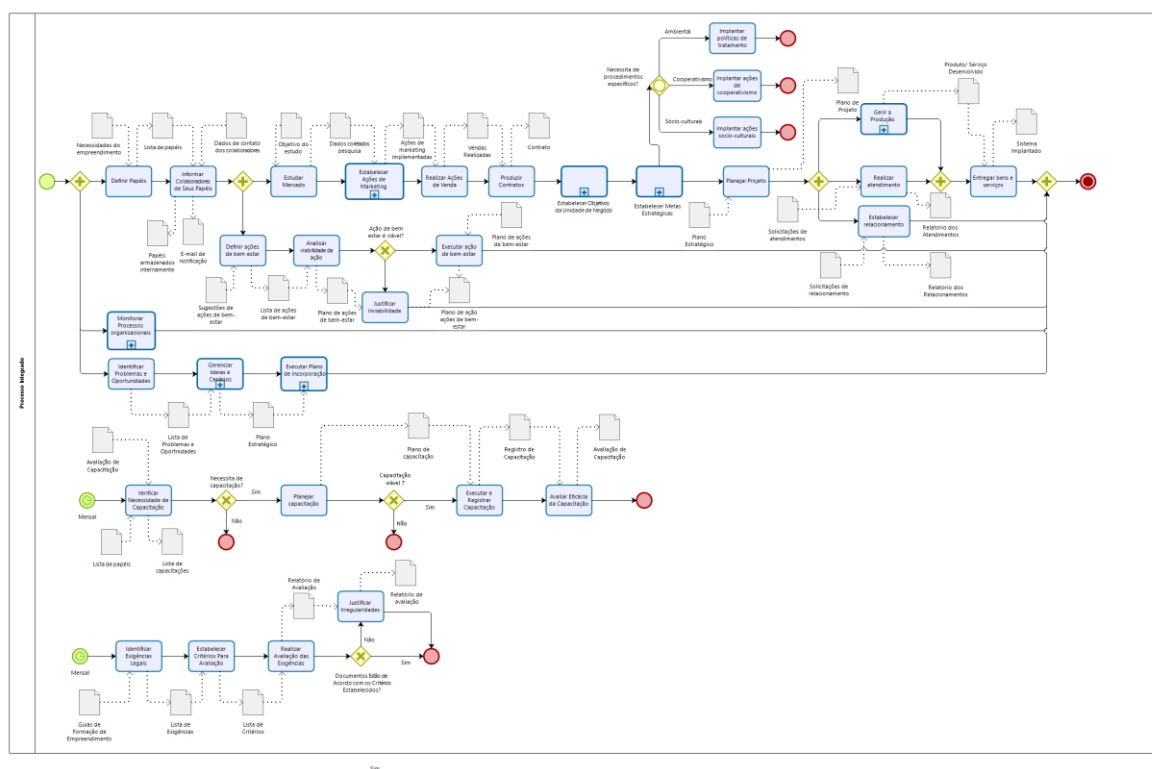


Figura 1 – Processo Integrado
Fonte: Os Autores (2020)

Imediatamente após o início do processo, o fluxo é separado em três cursos que serão percorridos em paralelo. Com o intuito de facilitar o entendimento desses fluxos, os mesmos serão descritos em subseções diferentes, onde serão apelidados de **Fluxo Paralelo 1**, **Fluxo Paralelo 2** e **Fluxo Paralelo 3**, representados nas subseções 3.2.1, 3.2.2 e 3.2.3, respectivamente. Além disso, existem dois fluxos que são iniciados a cada período de tempo, ou seja, são ciclos temporais, e serão descritos em subseções separadas, sendo elas 3.2.4 e 3.2.5, para representar o fluxo de Capacitação e o de Exigências Legais, respectivamente.

3.2.1 Fluxo Paralelo 1

O primeiro caminho que compões o Processo Integrado foi apelidado de **Fluxo Paralelo 1**, e pode ser visualizado abaixo, na Figura 2.

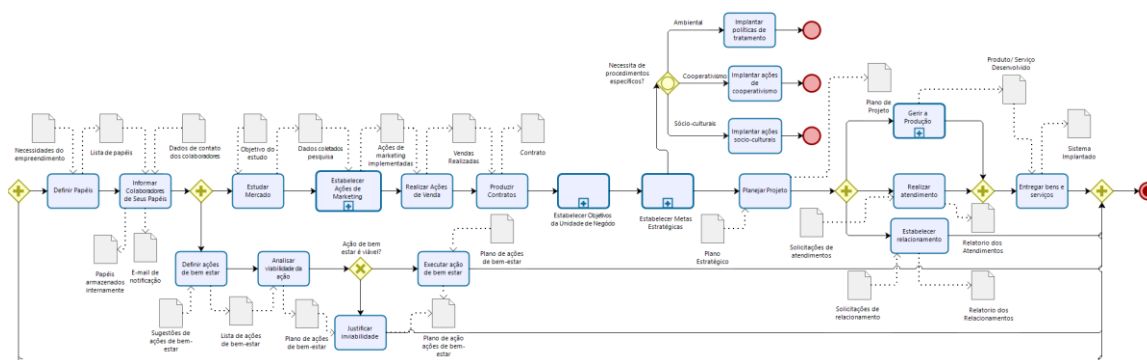


Figura 2 – Fluxo Paralelo 1

Fonte: Os Autores (2020)

Seguindo o primeiro fluxo de tarefas, inicia-se a execução da tarefa **Definir Papéis**, onde o Gerente Geral irá identificar os papéis necessários para o empreendimento, detalhar as responsabilidades de cada um, definir suas cargas horárias e salários, produzindo uma Lista de papéis contendo as informações detalhadas de cada cargo. Após isso, é dado prosseguimento para a tarefa **Informar Colaboradores de Seus Papéis**, onde o Gerente de RH irá enviar um e-mail com para novos colaboradores com os detalhes do papel que irão ocupar e aguardar o consentimento dos mesmos. No caso de colaboradores que já faziam parte do empreendimento, realiza-se apenas o armazenamento dos papéis detalhados em uma ferramenta interna de gestão.

Após obtenção do consentimento dos colaboradores e consequente finalização da tarefa, o primeiro fluxo é dividido em dois outros cursos que serão percorridos paralelamente, sendo um focado em estabelecer ações de marketing e outro ações de bem-estar. Quanto ao fluxo de ações de bem-estar, é iniciada a execução da tarefa **Definir Ações de Bem-Estar**, onde a Diretoria verifica as ações de bem estar sugeridas pelos colaboradores ou membros da diretoria, que possam ser necessárias para o alinhamento da unidade com os objetivos e metas da organização. É importante analisar o objetivo da ação de bem-estar, o seu custo e um possível período de realização da mesma.

Após definidas ações de bem-estar, é necessário executar a tarefa **Analisar Viabilidade da Ação**, onde a Diretoria, juntamente com o Gerente Geral, irá verificar quais ações de bem-estar são viáveis com base em seus objetivos, benefícios agradados e custo. Caso seja verificada a inviabilidade da ação, é executada a tarefa **Justificar Inviabilidade**, onde a mesma será devidamente detalhada. Caso contrário, é realizada a execução e registro da ação de bem-estar através da tarefa **Executar Ação de Bem-Estar**. O fluxo de ações de bem-estar é, portanto, finalizado, com a execução de todas as suas tarefas sendo registrada em um documento chamado **Plano de Ações de Bem-Estar**.

Em paralelo à essas atividades, está o fluxo de ações de marketing, iniciado com a tarefa **Estudar Mercado**, onde o Analista de Mercado irá definir as questões de pesquisa sobre o mercado que deseja estudar, determinar as fontes de dados, as metodologias que serão utilizadas e coletar dados conforme o que foi definido. Após a coleta de dados para a pesquisa, é executada a atividade **Estabelecer Ações de Marketing**, que por se tratar de um subprocesso, será melhor detalhado na subseção 3.2.1.1. Após o término desse subprocesso, é executada a atividade **Realizar Ações de Venda**, onde a Equipe de Vendas irá; escolher uma estratégia de vendas adequada para seu mercado-alvo; identificar táticas de vendas para seu time; aplicar as ações de vendas; prospectar e fidelizar clientes; e maximizar as vendas.

Realizadas as vendas, é executada a tarefa **Produzir Contratos**, onde o Gestor de Contratos irá identificar o tipo de contrato a ser produzido, elaborá-lo, realizar análise e a

negociação das cláusulas do mesmo e, por fim, formalizar a contratação entre as partes. Dado que os contratos foram devidamente assinados, é executada a atividade **Estabelecer Objetivos da Unidade de Negócio**, que por se tratar de um subprocesso, será detalhado na subseção 3.2.1.2. Após o término dessa atividade, é realizada a execução de outro subprocesso, denominado **Estabelecer Metas Estratégicas**, e que será detalhado na subseção 3.2.1.3.

Após o estabelecimento das metas estratégicas, é necessário verificar a necessidade de realizar procedimentos específicos. Caso seja verificada a necessidade de realizar procedimentos no âmbito ambiental, é executada a tarefa **Implantar Política de Tratamento**, onde o Gestor Geral irá alinhar recursos especificados pelo plano, estabelecer ambiente para a coleta e tratamento dos resíduos, executar as atividades e tarefas de tratamento especificadas nesse plano, coletar dados relevantes da implantação da política e gerar um relatório de implantação.

Caso seja verificada a necessidade de realizar ações de cooperativismo, é dado início à tarefa **Implantar Ações de Cooperativismo**, onde o Gestor Geral e os Colaboradores irão estabelecer ambiente para a coleta de informações relevantes na execução das ações de associativismo/cooperativismo, estabelecer canais de comunicação entre os colaboradores participantes das ações; executar as atividades e tarefas de cada ação de associativismo/cooperativismo apontada no plano; coletar dados relevantes da implantação das ações e gerar um relatório de implantação com os dados relevantes coletados durante a execução das ações apontadas no plano.

Finalmente, se for verificada a necessidade de execução de ações socioculturais, é executada a tarefa **Implantar Ações Socioculturais**, onde o Gestor Geral e os Colaboradores irão: Estabelecer ambiente para a coleta de informações relevantes na execução das ações socioculturais; Estabelecer canais de comunicação entre os colaboradores participantes das ações; firmar acordos para a execução das ações socioculturais; executar as atividades e tarefas de cada ação apontada no plano; coletar dados relevantes da implantação das ações; e gerar um relatório de implantação com os dados relevantes coletados durante a execução das ações apontadas no plano.

Após realizar a verificação da necessidade de ações específicas, é dado início à tarefa **Planejar Projeto**, onde o Gerente Geral irá verificar as etapas necessárias para execução de um determinado projeto de acordo com o que foi definido no Plano Estratégico, estabelecido nos subprocessos anteriores. Feito isso, é gerado um Plano de Projeto, que servirá de insumo para as próximas tarefas que ocorrerão em paralelo, sendo elas: **Gerir a Produção; Realizar Atendimento; e Estabelecer Relacionamento**.

A tarefa **Estabelecer Relacionamento** não tem dependência direta com as outras duas, portanto, pode ser finalizada a qualquer momento. Nessa tarefa, o Gerente Geral, a Equipe de Vendas e o Cliente irão realizar um levantamento das formas mais eficazes de relacionamentos e quais são os mais utilizados nas empresas (e-mail, telefone, reuniões, visitas in loco ou ambiente virtual), estabelecer as formas de relacionamento, solicitar uma pesquisa de satisfação ao cliente para que ele possa dar notas, sugestões ou reclamações e concatenar essa pesquisa em um relatório de satisfação. Ao final desta tarefa, será produzido um relatório dos relacionamentos realizados.

A atividade **Gerir a Produção** é responsável por desenvolver o produto e/ ou serviço e coletar os devidos indicadores da execução, no entanto, por se tratar de um subprocesso, será melhor detalhado na subseção 3.2.1.4. Enquanto esta atividade é executada, é dado prosseguimento para a tarefa **Realizar Atendimento**, onde o Gerente Geral e o Setor de *Help Desk* irão realizar um levantamento das formas mais eficazes de mecanismos de atendimentos e quais são os mais utilizados nas empresas (e-mail, telefone,

visita técnica ou ferramentas automatizadas), estabelecer os mecanismos de atendimentos, receber os pedidos de atendimentos, registrar os atendimentos no sistema de *help desk*, atender os pedidos e esclarecer dúvidas. Ao final desta tarefa, será produzido um relatório dos atendimentos realizados, e por apresentar uma relação direta com o desenvolvimento do produto e/ ou serviço, ambas as etapas **Realizar Atendimento** e **Gerir a Produção** devem finalizar juntas, para poder ser dado prosseguimento ao fluxo.

Após o desenvolvimento do produto e/ ou serviço, é dado prosseguimento para a tarefa **Entregar Bens e Serviços**, onde o Gerente Comercial e a Equipe de Desenvolvimento irão realizar uma visita técnica ao cliente, com o intuito de: avaliar os possíveis impedimentos para a implantação do sistema; ajudar na adequação do cliente para receber a implantação do sistema; elaborar um plano de implantação; implantar o sistema; elaborar um plano de treinamento; realizar o treinamento; analisar a entrega do sistema junto ao cliente; formalizar a homologação; e efetivar a homologação de entrega. Feito isso, o sistema é implementado, e este fluxo paralelo é, então, finalizado.

3.2.1.1 Estabelecer Ações de Marketing

O primeiro subprocesso encontrado no processo integrado é chamado de **Estabelecer Ações de Marketing**, e pode ser visualizado na figura 3, logo abaixo.

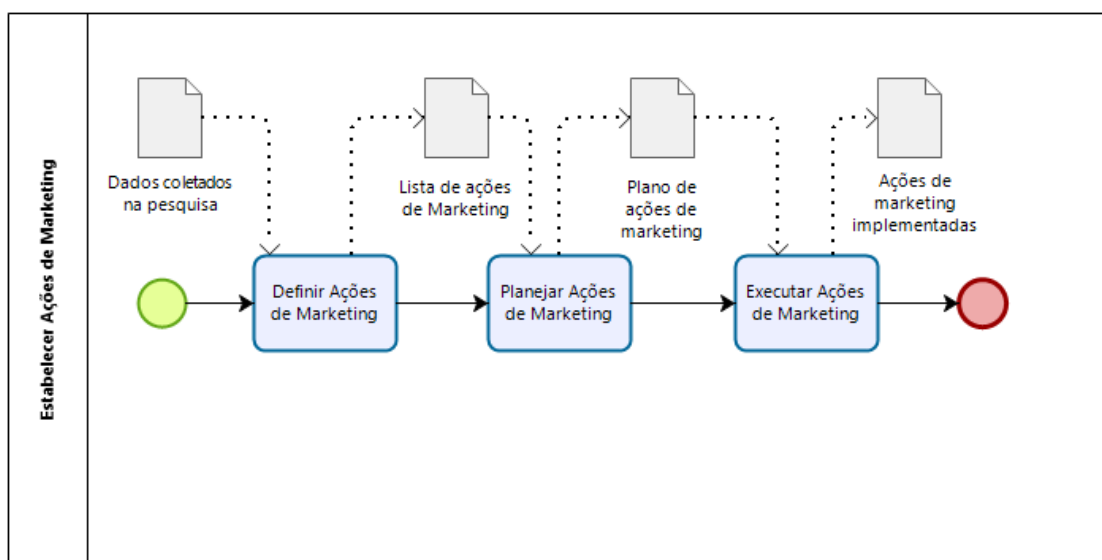


Figura 3 – Estabelecer Ações de Marketing

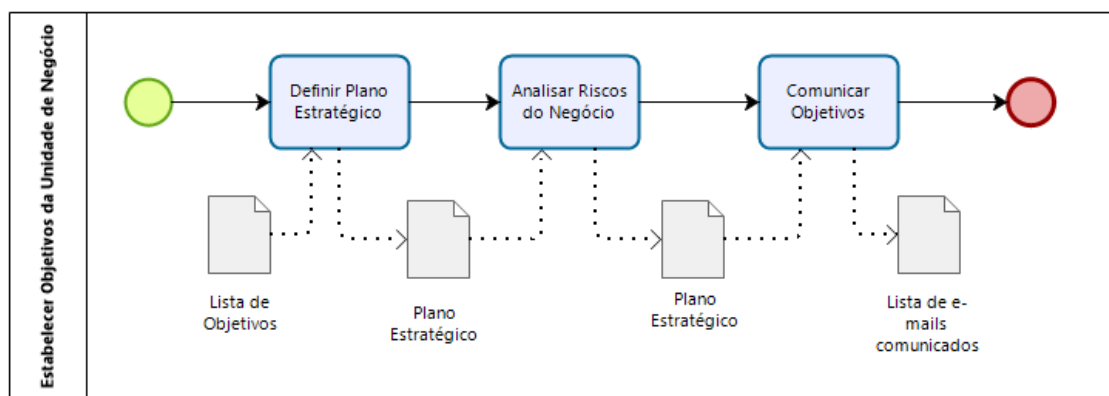
Fonte: Os Autores (2020)

A primeira tarefa desse subprocesso é **Definir Ações de Marketing**, onde o Analista de Mercado irá utilizar os dados coletados na tarefa **Estudar Mercado** para Avaliar quais são os fatores externos e internos que podem influenciar os bens ou serviços produzidos em sua empresa, entender quem são os seus clientes, analisar os seus concorrentes e listar ações de marketing conforme a necessidade da empresa. Feito isso, é produzida uma lista de ações que poderão ser realizadas para incrementar o marketing da empresa.

Após isso, é iniciada a tarefa **Planejar Ações de Marketing**, onde o Analista de Mercado irá analisar o ambiente de marketing, definir estratégias para implementar as ações de marketing, planejar a parte financeira e recursos disponíveis e estabelecer um cronograma de implementação das ações. Finalizada essa tarefa, é produzido um Plano de Ações de Marketing, que será utilizado para executar a próxima tarefa: **Executar Ações de Marketing**. Nessa tarefa, o Analista de Mercado e a Equipe de Vendas irão executar as ações planejadas, promovendo e divulgando novos produtos e serviços, solidificando a imagem da empresa e atrair novos clientes e parceiros. Após as ações terem sido devidamente executadas, é finalizada a tarefa, o que resulta no fim deste subprocesso.

3.2.1.2 Estabelecer Objetivos da Unidade de Negócio

O subprocesso **Estabelecer Objetivos da Unidade de Negócio** tem início logo após a tarefa **Produzir Contratos**, e pode ser visualizado abaixo, na Figura 4.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 4 – Estabelecer Objetivos da Unidade de Negócio

Fonte: Os Autores (2020)

A primeira tarefa desse subprocesso é **Definir Plano Estratégico**, onde o Gerente Geral, em conjunto com a diretoria, irá realizar uma série de procedimentos que resultarão no Plano Estratégico, sendo eles:

- Analisar o contrato produzido na atividade “Produzir Contratos”;
- Identificar as exigências legais;
- Observar semelhanças nos resíduos identificados;
- Agrupar os resíduos por tipo;
- Realizar um levantamento de possíveis políticas de tratamento (por tipo de resíduo) que podem ser implantadas na unidade de negócio;
- Analisar práticas da unidade de negócio em busca de oportunidades para ações de associativismo/cooperativismo e ações socioculturais;
- Realizar reuniões com colaboradores em busca de oportunidades de associativismo/cooperativismo e ações socioculturais;
- Identificar resíduos degradantes produzidos na unidade de negócio;
- Analisar lista de objetivos(metas) da unidade de negócio;
- Estabelecer os objetivos de negócio que se deseja alcançar;

- Realizar reuniões de análise crítica com o intuito de realizar ações caso os objetivos se desviar significativamente do estabelecido;
- Definir indicadores para o auxílio de monitoramento e controle;
- Tomar decisões com base nos indicadores definidos;
- Manter uma base histórica de desempenho da unidade de negócio;
- Registrar no plano de projeto as exigências legais, políticas ambientais e objetivos estabelecidos pela unidade de negócio.

Após isso, é iniciada a tarefa **Analisar Riscos do Negócio**, onde o Gerente Geral e a Diretoria irão verificar quais os possíveis riscos que podem vir a interferir na execução do plano estratégico, classificando-os de acordo com o impacto que podem vir a causar e a probabilidade de acontecerem. Esses riscos serão, também, registrados no Plano Estratégico estabelecido. Terminada a análise de riscos, é dado início à tarefa **Comunicar Objetivos**, onde o Gerente Geral é responsável por comunicar os colaboradores sobre o plano estratégico estabelecido, produzindo como artefato os e-mail enviados. Ao terminar essa tarefa, o subprocesso é finalizado.

3.2.1.3 Estabelecer Metas Estratégicas

O subprocesso **Estabelecer Metas Estratégicas** tem início logo após ao subprocesso **Estabelecer Objetivos da Unidade de Negócio**, e pode ser visualizado abaixo, na Figura 5.

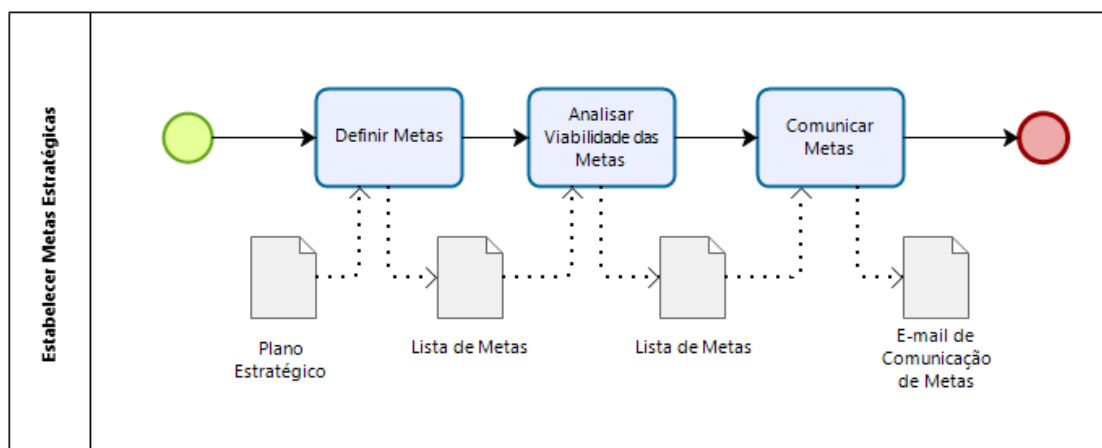


Figura 5 – Estabelecer Metas Estratégicas

Fonte: Os Autores (2020)

A primeira tarefa desse subprocesso é **Definir Metas**, onde o Gerente Geral irá, a partir do Plano Estratégico já estabelecido, definir: metas para o empreendimento; metas de vendas; metas individuais dos colaboradores do empreendimento; metas de marketing; metas de atendimento; metas de política de tratamento de resíduos degradantes; metas de associativismo e cooperativismo; metas das ações socioculturais selecionada; e registrar as metas definidas em um documento chamado Lista de Metas.

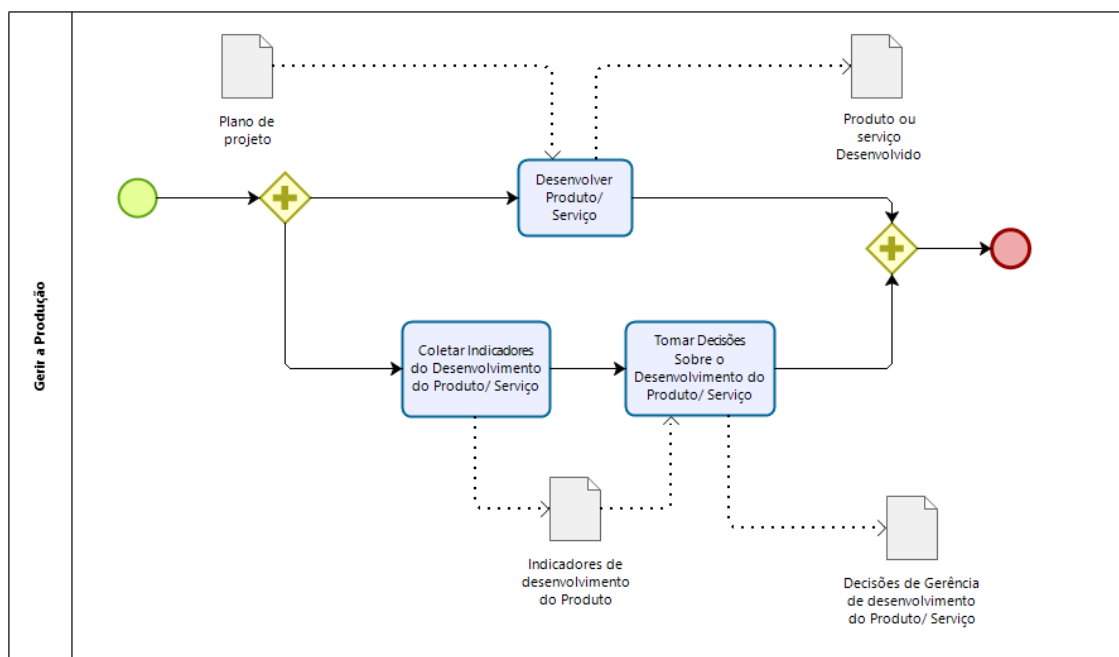
Após isso, é executada a tarefa **Analisar Viabilidade das Metas**, na qual o Gerente Geral irá verificar a viabilidade das metas a partir das seguintes informações: alocação de

recursos humanos no empreendimento; custo monetário de estabelecer essa meta em relação à parte financeira do empreendimento; disponibilidade de estrutura física; e verificação de viabilidade quanto ao esforço previsto para a realização da meta. Finalizando, serão registradas todas as metas com a análise de viabilidade no documento de lista de metas, incluindo as que não foram consideradas viáveis, que deverão ser justificadas do porquê.

Finalizada a análise de viabilidade das metas, é realizada a tarefa **Comunicar Metas**, onde o Gerente Geral irá enviar um e-mail para os colaboradores do empreendimento com todas as metas do empreendimento e suas metas individuais, solicitando, no corpo do e-mail, uma resposta de recebimento das metas e consentimento com o que está descrito no documento, registrar esses e-mails como termo de consentimento. Feito isso, é finalizado o subprocesso atual.

3.2.1.4 Gerir a Produção

O subprocesso **Gerir a Produção** encontra-se em paralelo às tarefas **Realizar Atendimento** e **Estabelecer Relacionamento**, e pode ser visualizado abaixo, na Figura 6.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 6 – Gerir a Produção

Fonte: Os Autores (2020)

Logo após o início desse subprocesso, o mesmo é dividido em dois fluxos paralelos, que são sincronizados para o subprocesso finalizar apenas após o término de ambos. O primeiro fluxo é constituído de apenas uma tarefa, denominada **Desenvolver Produto/ Serviço**. Nesta tarefa, a equipe de desenvolvimento é responsável por desenvolver o produto e/ ou serviço de acordo com o que foi detalhado no Plano de Projeto, registrando as evidências do desenvolvimento. Finalizada essa tarefa, é gerado um produto e/ ou serviço desenvolvido.

O outro fluxo presente é totalmente dependente da tarefa **Desenvolver Produto/ Serviço**, pois será responsável por controlar o desenvolvimento realizado no mesmo. Esse fluxo é composto por duas tarefas, sendo a primeira chamada de **Coletar Indicadores do Desenvolvimento do Produto/ Serviço**, onde o Gerente Geral é responsável por verificar se o produto ou serviço está sendo desenvolvido corretamente a partir da análise das metas atingidas e não atingidas, atendimento do cronograma planejado e *status* de desenvolvimento. Feito isso, os indicadores serão utilizados na tarefa **Tomar Decisões Sobre o Desenvolvimento do Produto/ Serviço**, onde o Gerente Geral irá verificar, junto à equipe de desenvolvimento, possíveis planos de ação para controlar o desenvolvimento do produto, caso seja necessário. Essas duas tarefas continuam ocorrendo à medida que o desenvolvimento do produto ou serviço acontece, e caso ambos sejam finalizados, ocorre o término do subprocesso.

3.2.2 Fluxo Paralelo 2

O **Fluxo Paralelo 2** é constituído apenas pelo subprocesso **Monitorar Processos Organizacionais**, que pode ser visualizado abaixo, na Figura 7.

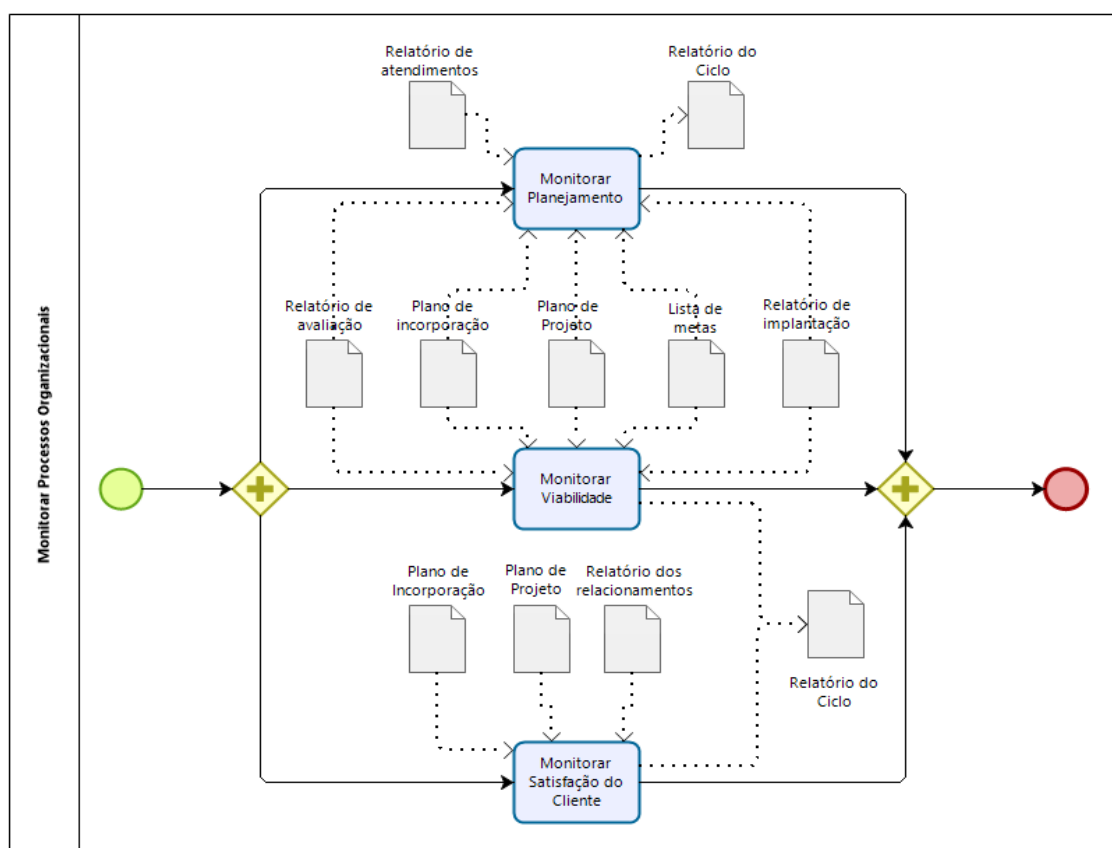


Figura 7 – Monitorar Processos Organizacionais

Fonte: Os Autores (2020)

Esse subprocesso é constituído por três tarefas em paralelo que cuidam do monitoramento de alguns aspectos do processo, sendo elas **Monitorar Planejamento**, **Monitorar Viabilidade** e **Monitorar Satisfação do Cliente**. A tarefa **Monitorar Planejamento** tem como insumo os relatórios de atendimento, avaliação, incorporação e

implantação, além do plano de projeto e da lista de metas estabelecidas. Nesta tarefa, o Gerente de Projetos é responsável por analisar plano de incorporação, verificar se os ciclos de execução em andamento estão de acordo com o plano, identificar possíveis incoerências entre o plano de incorporação e o que está sendo executado, verificar se o tempo de execução dos ciclos está seguindo o previsto no planejamento, analisar se as metas estão sendo atingidas devidamente e determinar medidas que possam ser implementadas para alcançá-las.

Para a tarefa **Monitorar Viabilidade**, temos como insumo o Relatório de Avaliação, o Plano de Incorporação, o Plano de Projeto, a Lista de Metas e o Relatório de Implantação. Nessa tarefa, o Gerente de Projetos é responsável por verificar recursos necessários para a execução do plano, monitorar se recursos realmente atendem à demanda, analisar a existência de recursos subutilizados, verificar se os custos do projeto estão seguindo o orçamento previsto no planejamento e monitorar a necessidade de realocação de recursos.

No que tange à tarefa **Monitorar Satisfação do Cliente**, o papel do Gerente de Projetos é de verificar a relação com o cliente, recolhendo seu feedback com a execução da implementação do bem ou produto, analisando se houve aumento da satisfação com a implantação da inovação. Ao término de cada tarefa mencionada, os detalhes do que foi realizado são devidamente registrados no documento Relatório do Ciclo, e para terminar o subprocesso, essas tarefas devem ser finalizadas.

3.2.3 Fluxo Paralelo 3

O **Fluxo Paralelo 3** ocorre em paralelo ao **Fluxo Paralelo 1** e **Fluxo Paralelo 2**, e é composto por uma tarefa e dois subprocessos, como pode ser visto na Figura 8.

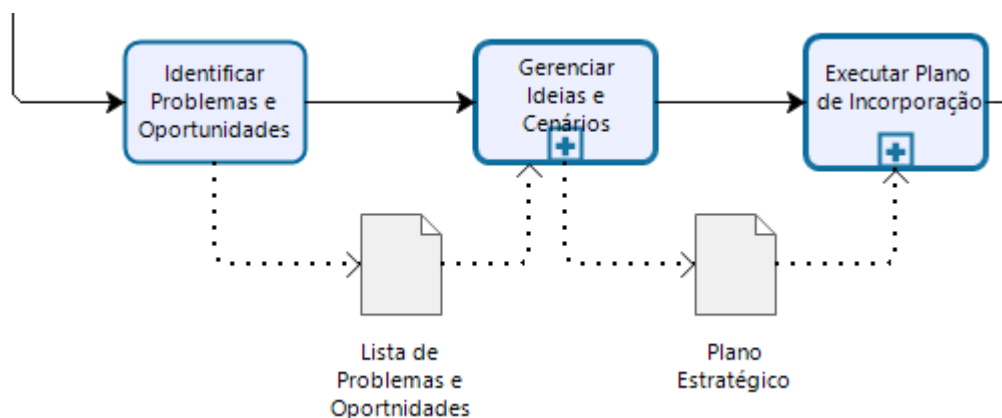


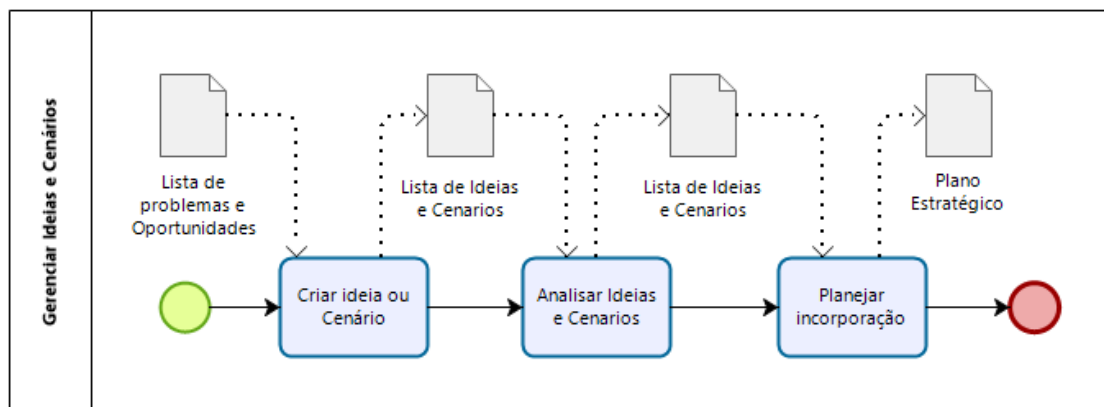
Figura 8 – Fluxo Paralelo 3

Fonte: Os Autores (2020)

A primeira tarefa a ser executada nesse fluxo é **Identificar Problemas e Oportunidades**, onde o Gerente Geral irá identificar problemas e/ou oportunidade nos seguintes eventos: nas reuniões de projetos; captadas no relacionamento com o cliente; na reunião mensal da empresa e seus funcionários; e em situações enfrentadas pelo empreendimento. Além disso, esses problemas e/ou oportunidades deverão ser registrados e listados em um documento. Após isso, é dado início ao subprocesso **Gerenciar Ideias e Cenários**, que será detalhado na subseção 3.2.3.1. Finalizado esse subprocesso, é dado início ao subprocesso **Executar Plano de Incorporação**, que será detalhada na subseção 3.2.3.2.

3.2.3.1 Gerenciar Ideias e Cenários

O subprocesso **Gerenciar Ideias e Cenários** é composto apenas por três tarefas que ocorrem sequencialmente, e podem ser visualizados abaixo, na Figura 9.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 9 – Gerenciar Ideias e Cenários

Fonte: Os Autores (2020)

Ao iniciar o subprocesso, é dado início à tarefa **Criar Ideia ou Cenário**, onde o Gerente Geral, a Diretoria e o Time de Desenvolvimento devem, a partir da Lista de Problemas e Oportunidades:

- Fazer uma análise superficial dos problemas e oportunidades;
- Criar ordem de prioridades dos problemas e oportunidades e registra-los;
- Procurar detalhes do problema ou oportunidades no setor ou pessoa que a originou;
- Registrar detalhes acerca do problema / oportunidade;
- Identificar personas afetadas por problemas / oportunidades
- Selecionar o problema e/ ou oportunidade pela ordem de prioridade;
- Analisar problemas e oportunidade
- Sugerir ideias e cenários que possam resolver determinado problema ou oportunidade;
- Identificar valores que seriam agregados ao empreendimento;
- Identificar valores que seriam gerados para as personas (internas e externas)
- Identificar se concorrentes possuem soluções para problema e/ou oportunidade analisada;
- Analisar área da ideia e/ou cenário que possa servir de critério de avaliação de sucesso;
- Criar metas específicas para cada ideia e/ou cenário e definir tempo para meta ser atingida

Como produto da tarefa, é gerada uma lista de possíveis ideias e cenários que serão analisadas na próxima tarefa, chamada de **Analisar Ideias e Cenários**, onde o Gerente Geral é responsável por: estimar esforço e custos que seriam necessários para executar a ideia ou cenário; quais recursos e quanto tempo serão demandados; verificar a

possibilidade do empreendimento executar a ideia ou cenário, analisando se o mesmo possui conhecimento necessário para sua execução; analisar possíveis valores que seriam agregados ao empreendimento com execução dessa ideia ou cenário; verificar a capacidade do empreendimento de cumprir as metas definidas; criar ordem de prioridades para execução das ideias e cenários; e selecionar ideias e cenários que serão implantados.

Após isso, é iniciada a tarefa **Planejar Incorporação**, onde o Gerente Geral deverá analisar metas estabelecidas na lista de ideias e cenários e necessidade de ajustes, identificando a necessidade de novas metas, definir prazo e variação (margem aceitável) para cumprimento dessas metas, dividir execução em partes a serem atingidas gradativamente, estabelecer prazos de tempo em que cada parte deve ser executada e quais metas devem ser atingidas, analisar ciclo e suas necessidades quanto a recursos, calcular e registrar esforço necessário para incorporação da ideia ou cenário ao empreendimento, além de analisar, identificar e registrar riscos que a incorporação possa trazer para o mesmo. Após isso, os detalhes da tarefa de são registrados no documento Plano Estratégico, e o subprocesso chega ao fim.

3.2.3.2 Executar Plano de Incorporação

O subprocesso **Executar Plano de Incorporação** é responsável por realizar a execução dos ciclos de incorporação que foram anteriormente planejados, e pode ser visualizado na Figura 10.

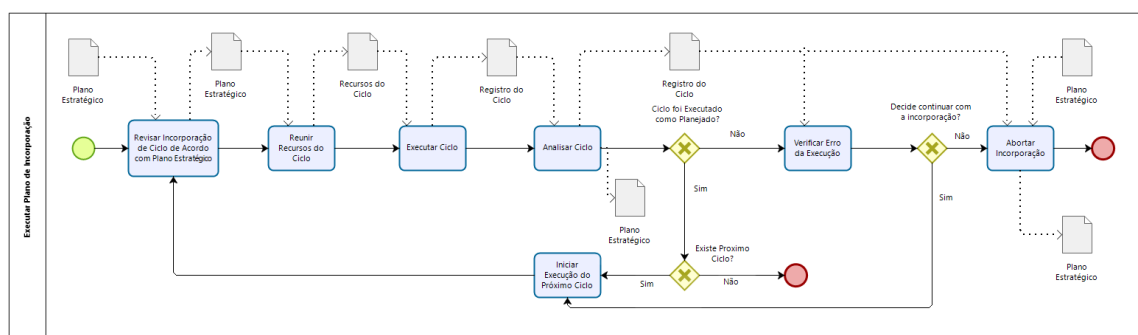


Figura 10 – Executar Plano de Incorporação

Fonte: Os Autores (2020)

Ao iniciar esse subprocesso, é realizada a execução da tarefa **Revisar Incorporação de Ciclo de Acordo com Plano Estratégico** onde o Gerente de Projetos irá revisar os ciclos a serem implementados, as metas a serem atingidas e os meios de atingir a execução do ciclo. Após isso, é realizada a tarefa **Reunir Recursos do Ciclo**, onde o mesmo gestor irá verificar no plano de incorporação os recursos que são necessários para execução do ciclo e a disponibilidade destes recursos, solicitando os devidos recursos aos responsáveis, caso necessário, e verificando se todos os recursos descritos no plano estão à disposição.

Dado que os recursos foram reunidos, é iniciada a execução do ciclo planejado, a partir da tarefa **Executar Ciclo**, onde todos os detalhes dessa execução serão registrados no documento chamado Registro de Ciclo. Após a execução, é iniciada a tarefa **Analisar Ciclo**, onde o Gerente de Projetos irá analisar o relatório de monitoramento de metas, o tempo de execução do ciclo e possíveis erros na execução. Realizada a análise, é verificado

se o ciclo foi devidamente executado de acordo com o que foi planejado, e caso tenha sido, é verificado se existe um próximo ciclo planejado.

Dado que não existe um próximo ciclo, o subprocesso é, então, finalizado, e caso contrário, é iniciada a tarefa **Iniciar Execução do Próximo Ciclo**, onde o Gerente de Projetos irá comunicar a equipe do projeto sobre os resultados da execução do ciclo, compartilhar os resultados do ciclo anterior e iniciar o processo de execução do novo ciclo do plano de incorporação. Feito isso, o ciclo volta para a tarefa **Revisar Incorporação de Ciclo de acordo com Plano Estratégico**.

Outra possibilidade seria caso, após a finalização do ciclo, o mesmo não tenha sido executado de acordo com o que foi planejado, onde dar-se-ia início à tarefa **Verificar Erro da Execução**, onde o Gerente do Projeto iria, junto à Diretoria, identificar as falhas do ciclo e suas possíveis origens, levantar dados do monitoramento da execução, verificar a possibilidade de criação de ações corretivas e tomar a decisão se a incorporação deve prosseguir ou ser descartada.

Caso seja decidido que a incorporação deverá continuar, o fluxo volta para a tarefa **Iniciar Execução do Próximo Ciclo**, e caso contrário, será dado prosseguimento para a tarefa **Abortar Incorporação**. Nessa tarefa, o Gerente de Projetos deverá registrar o que ocasionou o encerramento prematuro da incorporação e como isso irá impactar no Plano Estratégico. Feito isso, o subprocesso é finalizado.

3.2.4 Capacitação

O fluxo de **Capacitação** ocorre mensalmente e é composto quatro tarefas, como pode ser visto abaixo, na Figura 11.

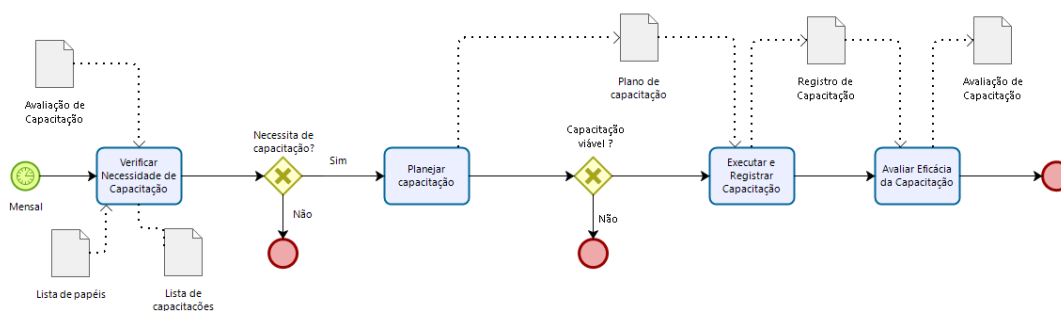


Figura 11 – Capacitação
Fonte: Os Autores (2020)

Ao iniciar esse fluxo, é executada a tarefa **Verificar Necessidade de Capacitação**, onde o Gerente Geral e o Gerente de RH irão, a partir da Lista de Papéis e da Avaliação de Capacitação anterior, irão verificar as competências dos colaboradores, analisar se existem competências que devem ser treinadas ou colaboradores que devem ser capacitados e criar uma lista com as capacitações que serão necessárias. Caso não seja verificada a necessidade de realizar uma capacitação, o fluxo é imediatamente finalizado, e caso contrário, é gerada uma Lista de Capacitações e dado prosseguimento para a tarefa **Planejar Capacitação**.

Nessa tarefa, o Gerente Geral e o Gerente de RH irão verificar responsável por realizar a capacitação, carga horária necessária, material necessário, colaboradores que irão participar da capacitação, o custo e a viabilidade. Além disso, no caso de capacitações inviáveis, justificar o motivo da inviabilidade. Ao final dessa tarefa, é gerado um Plano de Capacitação, e caso não haja viabilidade para execução de qualquer capacitação, o fluxo é

finalizado. Caso contrário, é iniciada a tarefa **Executar e Registrar Capacitação**, onde o Gerente Geral e os Colaboradores são responsáveis por realizar a capacitação de acordo com o que foi planejado e registrar as mesmas, seja com material utilizado, fotos, vídeos, enfim, dependendo do tipo de capacitação executada.

Finalmente, após o registro da capacitação, é executada a tarefa **Avalia Eficácia da Capacitação**, onde o Gerente Geral irá verificar se o treinamento realizado teve, de fato, resultado. Essa avaliação pode ser realizada por meio de testes, métricas de produção, medições *post-mortem*, enfim, uma variedade de possibilidades. Feito isso, é gerada a avaliação de Capacitação, que será utilizada como insumo no próximo ciclo de capacitação do processo, e o fluxo de capacitação é, então, finalizado.

3.2.5 Exigências Legais

O fluxo de **Exigências Legais** ocorre mensalmente e é composto quatro tarefas, como pode ser visto abaixo, na Figura 12.

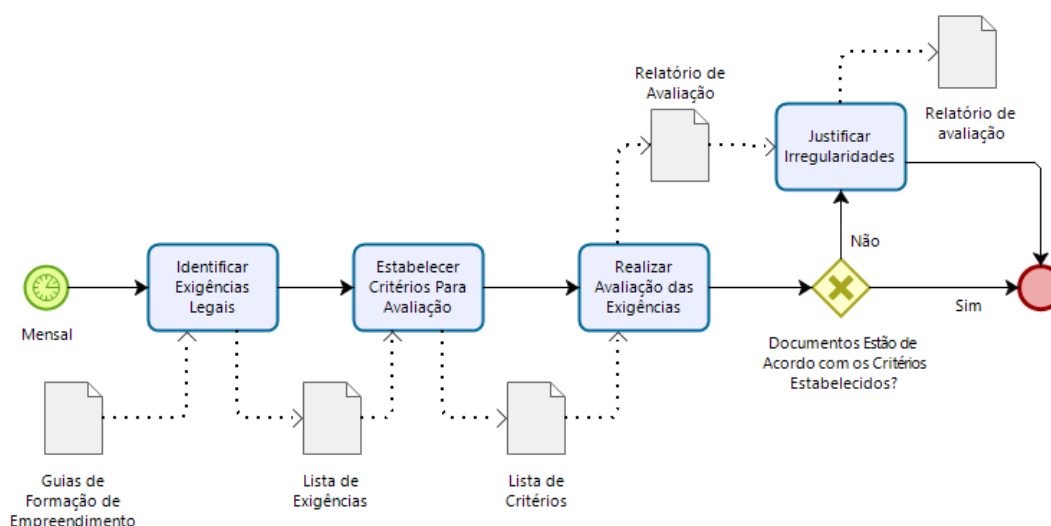


Figura 12 – Exigências Legais

Fonte: Os Autores (2020)

Ao iniciar esse fluxo, é executada a tarefa **Identificar Exigências Legais**, onde o Contador deverá buscar guias atualizados de funcionamento para a unidade de negócio, revisar os guias encontrados, capturar as exigências legais para funcionamento do empreendimento e registrar as informações relevantes das exigências capturadas em uma Lista de Exigências. Após isso, é iniciada a tarefa **Estabelecer Critérios Para a Avaliação**, onde o Contador irá revisar as exigências identificadas, estabelecer prazos de validade de exigências, identificar casos de invalidação de exigências legais, apontar exceções de validação de determinada exigência legal e registrar informações levantadas.

Finalizada a tarefa **Estabelecer Critérios Para a Avaliação**, é produzida uma Lista de Critérios que servirão de insumo para **Realizar Avaliação das Exigências**. Nessa tarefa, o Contador irá abrir solicitações para consulta de documentos organizacionais, levantar as exigências legais que a unidade de negócio possui, comparar as informações dos documentos levantados com os critérios para validação e gerar um relatório de execução de avaliação. Feito isso, é gerado um Relatório de Avaliação.

Dado que foi gerado o relatório, será necessário verificar se os documentos estão de acordo com os critérios estabelecidos. Caso estejam, o fluxo é finalizado, e caso contrário, é iniciada a tarefa **Justificar Irregularidades**, onde o Contador deverá apontar os

problemas encontrados, apresentar justificativas para exigências que apresentaram problemas e informar à gestão da unidade de negócio sobre os problemas identificados, registrando os detalhes no Relatório de Avaliação. Após isso, o fluxo é finalizado.

3.3 Plano de Medição do Processo

Após realizada a modelagem do processo, foi executado um plano de medição para verificar os indicadores que podem ser extraídos desse processo, e a partir de quais tarefas os mesmos se originam. Os indicadores utilizados foram os indicadores obrigatórios, listados em ROUILLER (2017), para os objetivos de competência pertencentes às cinco dimensões de competência, referentes à pequenos empreendimentos.

3.3.1 Talento Humano

Para a dimensão de competência de Talento Humano, foram verificados os indicadores expressos no Quadro 3.

Quadro 3 – Indicadores de Talento Humano.

Indicador	Objetivo de Competência Relacionado	Descrição
Custo por Papel	TH.1	Indica o custo dos papéis existentes na unidade para que seja feita uma análise de custo/benefício.
Custo de Capacitação	TH.2	Indica o custo das capacitações planejadas para que seja feita uma análise de viabilidade das mesmas.
Percentual de Metas Atingidas	TH.3	Indica o percentual de metas que foram atingidas em relação ao que foi planejado para os colaboradores, a fim de verificar se a metas estão sendo cumpridas, e caso não estejam, identificar possíveis ações corretivas.
Quantidade de ações de Valorização	TH.4	Verificar a quantidade de ações de valorização estão sendo promovidas trimestralmente, para garantir o bem-estar dos colaboradores

Fonte: Os autores (2020).

3.3.2 Gestão e Qualidade

Para a dimensão de competência de Gestão e Qualidade, foram verificados os indicadores expressos no Quadro 4.

Quadro 4 – Indicadores de Gestão e Qualidade.

Indicador	Objetivo de Competência Relacionado	Descrição
Percentual de Metas Atingidas	GQ.1	Verificar se as metas estabelecidas para a unidade de negócio foram atingidas.
Percentual de Metas Atingidas	GQ.2	Verificar se as metas estabelecidas para a unidade de negócio foram atingidas.

Indicador	Objetivo de Competência Relacionado	Descrição
Quantidade de Bens Entregues e/ ou Serviços Entregues	GQ.3	Verificar se a quantidade de bens entregues e/ ou serviços entregues foram realizados conforme estabelecido.
Controle dos Indicadores Anteriores	GQ.4	Verificar desempenho das melhorias implementadas

Fonte: Os autores (2020).

3.3.3 Cliente e Mercado

Para a dimensão de competência de Cliente e Mercado, foram verificados os indicadores expressos no Quadro 5.

Quadro 5 – Indicadores de Cliente e Mercado.

Indicador	Objetivo de Competência Relacionado	Descrição
Percentual de Clientes Inadimplentes.	CM.1	Espera-se que este indicador forneça a quantidade de clientes inadimplentes em relação ao cumprimento dos acordos e/ou contratos estabelecidos.
Percentual de Clientes Ganhos	CM.2	Espera-se que este indicador forneça a quantidade de clientes obtidos (Ganho) com ações de vendas realizadas dos bens e/ou serviços da unidade de negócio.
Custo de Atendimento	CM.3	Espera-se que este indicador forneça o custo total dos atendimentos realizados.
Quantidade de Sugestões	CM.4	Espera-se que este indicador forneça a quantidade de sugestões dadas pelos clientes sobre os relacionamentos realizados.

Fonte: Os autores (2020).

3.3.4 Inovação

Para a dimensão de competência de Inovação, foram verificados os indicadores expressos no Quadro 6.

Quadro 6 – Indicadores de Inovação

Indicador	Objetivo de Competência Relacionado	Descrição
Oportunidades e Problemas Identificados	IN.1	Registro da quantidade de problemas e oportunidades que foram identificados no empreendimento durante cada ciclo, cada ciclo dura uma semana
Oportunidades e Problemas Detalhados	IN.2	Detalhamento de cada oportunidades ou problemas que foram encontrados durante o ciclo, cada ciclo tem duração

Indicador	Objetivo de Competência Relacionado	Descrição
		de uma semana, e registro da quantidade de problemas ou oportunidades detalhadas.
Ideias e Cenários Analisados	IN.3	Análise de cada ideia ou cenário que foram criados e detalhados durante o processo “Criar Ideia ou Cenário” no ciclo, cada ciclo tem duração de uma semana.
Quantidade de Ideias e Cenários Executados	IN.4	Quantidade de ideias e cenários, previamente analisados e selecionados, que foram executados durante o ciclo no empreendimento.

Fonte: Os autores (2020).

3.3.5 Sociedade e Ambiente

Para a dimensão de competência de Sociedade e Ambiente, foram verificados os indicadores expressos no Quadro 7.

Quadro 7 – Indicadores de Sociedade e Ambiente

Indicador	Objetivo de Competência Relacionado	Descrição
Quantidade de Problemas das Exigências	SA.1	Este indicador tem como objetivo apontar a quantidade de problemas associados às exigências legais da unidade de negócio, com a finalidade de dar suporte na resolução de problemas relacionados aos documentos legais para funcionamento desta unidade evitando, assim, perda de recursos por impasses em documentação relevante
Percentual de Resíduos ou Tipos de Resíduos Tratados	SA.2	Este indicador tem como objetivo apontar a quantidade de resíduos degradantes, produzidos pela unidade de negócio, que foram devidamente tratados, com a finalidade de evitar gasto com multas por não cumprimento de medidas de proteção ambiental bem como melhorar a imagem da empresa para investidores e clientes.
Horas de Associativismo	SA.3	Este indicador tem como objetivo apontar a quantidade de horas dedicadas para práticas de associativismo e cooperativismo, com a finalidade dar suporte para a implantação efetiva dessas práticas e possibilitar a unidade de negócio a economizar com certos gastos

Indicador	Objetivo de Competência Relacionado	Descrição
		e se fortalecer no mercado.
Quantidade de Ações Sócio-culturais	SA.4	Este indicador tem como objetivo apontar a quantidade de atividades dedicadas a prática de ações destinadas a responsabilidade social e sociocultural, com a finalidade de apontar possíveis problemas na responsabilidade social da unidade de negócio, fomentando assim, um sentimento de apoio ao desenvolvimento social e humano por parte dos colaboradores e ajudando a unidade de negócio a ser mais bem vista e aceita por seus clientes.

Fonte: Os autores (2020).

4. O MAPEAMENTO

Com o principal objetivo de assegurar a aderência do processo integrado, um mapeamento entre as tarefas do processo e os objetivos de competência do MOSE *Competence* foi executado. Para o melhor entendimento, padronização e consulta posterior dos dados relacionados, definiu-se uma estrutura base onde às informações que iriam compor o mapeamento foram relacionadas. Essa estrutura é melhor expressa no Quadro 8.

Quadro 8 – Estrutura do mapeamento entre as tarefas do processo e os objetivos de competência do MOSE *Competence*.

Tarefa do processo proposto	Objetivos de competência do MOSE
Nome da atividade explicitada no processo apresentado.	Objetivos de competência apontados pelo normativo MOSE <i>Competence</i>

Fonte: Os autores (2020).

Após a definição da estrutura o mapeamento foi executado. Para a maior facilidade da associação e para observar a natureza das atividades do processo, estabeleceu-se que os objetivos de competência da MOSE *Competence* não se repetiriam, enquanto que as atividades e tarefas poderiam ser repetidas, conforme a necessidade. O resultado do mapeamento completo se encontra no Quadro 9.

Quadro 9 – Mapeamento entre o processo integrado e o MOSE *Competence*

Atividades do Processo	Objetivo de Competência – MOSE
Definir Papéis; e Informar Colaboradores de Seus Papéis.	TH.1 Papéis e responsabilidades dos colaboradores são definidos, comunicados e aprovados.
Verificar Necessidade de Capacitação; Planejar Capacitação; Executar e Registrar Capacitação; e Avaliar Eficácia da Capacitação.	TH.2 Necessidades de capacitação são identificadas e tratadas.

Atividades do Processo	Objetivo de Competência – MOSE
Definir Metas; Analisar Viabilidade das Metas; e Comunicar Metas	TH.3 Os colaboradores são comunicados de suas metas e, motivados a alcançá-los.
Definir Ações de Bem Estar; Analisar Viabilidade da Ação; e Executar Ação de Bem Estar.	TH.4 Ações para o bem-estar, valorização e satisfação dos colaboradores são promovidas.
Estabelecer Objetivos da Unidade de Negócio; Monitorar Processos Organizacionais.	GQ.1 Estruturas básicas para a gestão da unidade de negócio são estabelecidas e mantidas.
Gerir a Produção; Monitorar Processos Organizacionais.	GQ.2 Abordagens para gestão de equipes da unidade de negócio são estabelecidas e mantidas.
Entregar Bens e Serviços; Monitorar Processos Organizacionais.	GQ.3 Os bens e/ou serviços gerados pela unidade de negócio são verificados.
Identificar Problemas e Oportunidades; Monitorar Processos Organizacionais.	GQ.4 Melhorias são identificadas e implementadas.
Produzir Contratos e Acordos; Monitorar Processos Organizacionais;	CM.1 Acordos e/ou contratos com os clientes são estabelecidos e gerenciados.
Estudar Mercado; Estabelecer Ações de Marketing; Realizar Ações de Vendas; Estabelecer Metas Estratégicas; Monitorar Processos Organizacionais.	CM.2 Vendas de bens e/ou serviços são realizadas.
Estabelecer Metas Estratégicas; Realizar Atendimento; Entregar bens e serviços; Monitorar Processos Organizacionais	CM.3 Atendimentos aos clientes são realizados.
Estabelecer Relacionamento; Monitorar Processos Organizacionais.	CM.4 O Relacionamento com os clientes é realizado.
Identificar Problemas e Oportunidades	IN.1 Oportunidades e/ou problemas são identificados.
Gerenciar Ideias e Cenários	IN.2 Ideias e cenários de como atender as oportunidades e/ou resolver os problemas identificados são desenvolvidos.
Executar Plano de Incorporação	IN.3 Ideias e os cenários desenvolvidos são analisados, priorizados e selecionados para execução.

Atividades do Processo	Objetivo de Competência – MOSE
Executar Plano de Incorporação	IN.4 Ideias e cenários selecionados são executados e incorporados ao negócio.
Identificar exigências legais; Estabelecer Critérios Para Avaliação; Realizar Avaliação das Exigências; Justificar Irregularidades	SA.1 A unidade de negócio conhece e cumpre as exigências formais para seu funcionamento.
Estabelecer Objetivos da unidade de negócio; Estabelecer metas estratégicas; Implantar políticas de tratamento	SA.2 Resíduos que causem impacto ambiental e/ou social tem destinação Adequada
Estabelecer Objetivos da unidade de negócio; Estabelecer metas estratégicas; Implantar ações de cooperativismo	SA.3 Princípios do associativismo e cooperativismo são disseminados e fomentados
Estabelecer Objetivos da unidade de negócio; Estabelecer metas estratégicas; Implantar ações sócio-culturais	SA.4 A responsabilidade social e ações sócio-culturais são fomentadas.

Fonte: Os autores (2020).

4.1 Avaliação do Processo

Para a execução da técnica de revisão por pares fez-se necessário, primeiramente, a seleção de um avaliador com um alto nível de conhecimento no modelo de qualidade MOSE Competence. Além de dominar as atividades do guia, foram analisadas outras competências do avaliador, tais como: o nível de conhecimento em modelos de referência de processo e produtos de software, o tempo de experiência na implantação de implantação de modelos de melhoria do processo de software e as certificações em modelos para a melhoria do processo.

Assim, o perfil do avaliador selecionado atendia aos critérios descritos acima visto que o especialista apresentava um alto nível de conhecimento no modelo MOSE Competence e na área de melhoria de processos, apresentava também mais de cinco anos de experiência na implantação de modelos de melhoria do processo de software tais como, CMMI-DEV, MPS.BR, ISO/IEC/IEEE 29119 entre outros. Além disso, o especialista selecionado apresentava diversas certificações em vários modelos de qualidade, a exemplo: o CMMI-DEV, MOSE Competence, ISO e MPS.BR.

Após a definição do avaliador e do término da elaboração do processo, o arquivo que continha o processo definido foi entregue para a avaliação do revisor. A avaliação ocorreu por meio de uma apresentação na qual eram expostas e especificadas as atividades, tarefas e procedimentos em forma de seminário. Durante a apresentação, o avaliador pontuava as suas questões e às apresentava aos expositores.

É importante ressaltar que o principal objetivo do revisor foi o de avaliar a correteza das atividades, tarefas e procedimentos quando relacionados com os objetivos

específicos da MOSE *Competence*, além disso, é importante notar que o documento submetido ao avaliador se referia a primeira versão do processo integrado proposto. As considerações do revisor foram registradas de maneira livre em um documento de texto que, logo após a revisão por pares, foi enviado aos elaboradores do processo.

4.2 Resultados

Ao final da execução da revisão por pares sobre o processo proposto, foram identificados onze problemas que se apresentaram de diversas maneiras: desde ausência de tarefas, procedimentos e artefatos até incoerências em nomenclaturas de atividades propostas.

O primeiro defeito encontrado apontava a ausência de procedimentos que tratavam o quarto objetivo da competência de Sociedade e Ambiente da MOSE *Competence*, fato que prejudicava a principal proposta da elaboração do processo. Foi, então, sugerido a inclusão de procedimentos para o atendimento da competência citada dentro de atividades relacionadas a definição da estratégia da unidade de negócio.

O segundo ajuste identificado estava relacionado com a ausência de uma tarefa de coleta de indicadores embora, tenha-se acentuado procedimentos para a definição de indicadores e tomada de decisão com base nesses indicadores. Além disso, os procedimentos de definição e tomada de decisão estavam na mesma atividade. Portanto, recomendou-se que as etapas de definição, coleta e análise de indicadores estivessem em tarefas separadas, bem como com seus procedimentos definidos.

O terceiro defeito identificado dizia respeito ao artefato de entrada na atividade que tratava a gestão de produção, este artefato estava gerando uma incoerência na execução do processo uma vez que tratava de um plano que ainda não estava definido. Assim, recomendou-se que o artefato fosse trocado pelo plano estratégico definido durante a execução das atividades anteriores a gestão da produção.

O quarto erro identificado estava relacionado a ausência de procedimentos em três tarefas do processo, a saber: Analisar riscos de negócio, Comunicar objetivos e Definir escopo. Recomendou-se, então, que aos procedimentos apresentado, fossem inseridos os procedimentos correspondentes com a finalidade de dar completude necessária para o processo. O quinto defeito identificado dizia respeito a saída da tarefa Comunicar objetivos, uma vez que o artefato gerado não poderia ser o plano estratégico da unidade de negócio. Recomendou-se então a troca do artefato de saída para artefatos que comprovassem, de fato, a execução da tarefa tais como: uma lista de e-mail, lista de colaboradores comunicados ou registros de troca de mensagens.

O sexto ajuste encontrado no processo proposto estava relacionado com ausência de uma tarefa dedicada ao planejamento do projeto antes do início das atividades destinadas à produção. Assim, recomendou-se a inserção da atividade de planejamento de projeto no processo, seus procedimentos e artefatos. O sétimo erro identificado estava relacionado ao nome da tarefa Desenvolver produto, uma vez que essa tarefa apresenta como artefato de saída um produto ou o serviço que foi gerado. Logo, recomendou-se a análise e alteração do nome da atividade para que essa estivesse devidamente ajustada com seu artefato de saída.

O oitavo defeito detectado pela avaliação estava relacionado a não necessidade de manter a tarefa de definição de escopo na atividade de gestão da produção no processo integrado. Assim, recomendou-se a retirada dessa tarefa da composição da atividade em questão. O nono ajuste indicado pelo avaliador foi o de incluir, as tarefas de coleta de indicadores e tomada de decisão de forma paralela a tarefa que trata do desenvolvimento do produto ou do serviço planejado. Uma vez que o processo não apresentava uma das tarefas e não tratava a questão do paralelismo dessas tarefas.

O décimo defeito recaía na ausência de tarefas para tratar da execução de capacitações planejadas para os colaboradores da unidade de negócio além disso, o defeito também apontava a ausência de uma tarefa destinada para a avaliação da eficácia da capacitação planejada e estabelecida. Portanto, recomendou-se que essas tarefas fossem incluídas no fluxo destinado a capacitação de colaboradores dentro da unidade de negócio.

O último defeito identificado estava relacionado a ausência do plano estratégico nas atividades e tarefas do processo que tratavam da área de inovação apontada pelo MOSE *Competence*. Assim, recomendou-se que o artefato do plano estratégico fosse adicionado às tarefas destinadas a inovação no processo proposto.

Após a análise de todos os problemas identificados pelo avaliador, observou-se que todos deveriam ser considerados como base para ajustes no processo e os problemas apontados deveriam ser solucionados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento do processo integrado, baseado no modelo MOSE, buscou-se consolidar as cinco dimensões de competências para pequenos empreendimentos com foco em um empreendimento de desenvolvimento de software, facilitando produção da equipe de desenvolvedores, produzindo um produto com maior qualidade, agilidade e facilidade.

Dessa forma, o processo integrado foi constituído da união dos processos modelados para cada dimensão de competência, considerando os resultados esperados nos objetivos que compõem cada dimensão. Para validar o modelo proposto, fez-se necessário realizar uma avaliação, com aplicação da técnica de revisão por pares por um especialista no MOSE, no intuito de avaliar a corretude das atividades, tarefas e procedimentos quando relacionados com os objetivos específicos da MOSE *Competence*.

Como trabalhos futuros pretende-se realizar a execução do processo integrado em um cenário real, de um empreendimento, no intuito de coletar e analisar dados em relação ao desempenho e possíveis problemas que possam ocorrer com sua aplicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MEIRA, S. Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil. Rio de Janeiro, RJ: Casa da Palavra, 2013.

ROUILLER, Ana C..**MOSE®: Base de Competências**, 2017.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2011.