

PROCESS MODEL FOR SMALL BUSINESS BASED ON MOSE COMPETENCE

Angela Maria Trindade Amador - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1361-9756>

Edriely Luz Carrera - UFPA - Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6687-0752>

Railson Borges Moura - UFPA - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9301-6559>

Phelipe Luiz Dias Feio - UFPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3575-1037>

Allyson Andrade Brito - UFPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0059-4673>

Andre Defremont -

Tainara Andrade Freitas - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8997-110X>

Sandro Ronaldo Bezerra Oliveira - UFPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8929-5145>

Present a unified model proposal, applicable to small enterprises, built based on the objectives and competencies described in mose capable of assisting and supporting the standardization of processes and improvement of governance. Presenting a unified model proposal is relevant in the general context of the organizational improvement process, especially for small enterprises, as it illustrates from a practical, exemplifying approach how important points of the model, perhaps abstract in a first analysis, can be implemented in a real case. The authors reviewed the literature, followed by a case study, based on their market experiences, identified the needs of small enterprises and how to meet them with the implementation of the MOSE, proposing an integrated model in the BPMN language that serves as an example reference for future implementations. Presentation of a business modeling proposal, which would line the need for small companies to MOSE, and can be instantiated in several niches, accelerating the process of evaluation and improvement of governance, productivity and management, being a valuable source of comparison of the reality of these companies for an external. The literature has little reference on the methodology of implementation of improvement processes for small enterprises, thus, this work presents a very relevant contribution being possible to clarify the vision of this type of enterprise and increasingly improve the quality and competitiveness in the market. An external view on the functioning of processes in small enterprises is a valuable opportunity to identify improvements for organizations, especially when important issues such as innovation and sustainability, in general, are little addressed in small enterprises.

Keywords: Business Development, Process Model, BPMN, MOSIS, Management

MODELO DE PROCESSO PARA PEQUENAS EMPRESAS COM BASE NA COMPETÊNCIA MOSE

Apresentar uma proposta de modelo unificado, aplicável a pequenos empreendimentos, construído com base nos objetivos e competências descritos no MOSE capaz de auxiliar e apoiar na padronização de processos e aprimoramento da governança. Apresentar uma proposta de modelo unificado é relevante no contexto geral do processo de melhoria organizacional, especialmente para pequenos empreendimentos, pois ilustra a partir de uma abordagem prática, exemplificativa, como pontos importantes do modelo, talvez abstratos em uma primeira análise, podem ser implementados em um caso real. Os autores efetuaram uma revisão da literatura, seguida de um estudo de caso, a partir de suas experiências de mercado, identificaram necessidades de pequenos empreendimentos e como atendê-las com a implementação do MOSE, propondo um modelo integrado na linguagem BPMN que serve de referência exemplificativa para futuras implementações. Apresentação de uma proposta de modelagem de negócios, que alinhasse a necessidade de pequenas empresas ao MOSE, podendo ser instanciada em diversos nichos, acelerando o processo de avaliação e melhoria da governança, produtividade e gestão, sendo uma valiosa fonte de comparação da realidade destes empresas para uma visão externa. A literatura possui pouca referência sobre a metodologia de implantação de processos de melhoria para pequenos empreendimentos, desta forma, este trabalho apresenta uma contribuição bastante relevante sendo possível esclarecer a visão deste tipo de empreendimento e aprimorar cada vez mais a qualidade e competitividade no mercado. Uma visão externa sobre o funcionamento dos processos em empreendimentos de pequeno porte é uma valiosa oportunidade de identificação de melhorias para as organizações, especialmente quando temas importantes como inovação e sustentabilidade, em geral, são pouco abordados em pequenos empreendimentos.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Empresas, Modelo de Processo, BPMN, MOSE, Gestão



PROCESS MODEL FOR SMALL BUSINESS BASED ON MOSE COMPETENCE

ABSTRACT: The COVID-19 pandemic has caused major changes on how people and companies relate, which became the market even more competitive, raising the risk to several operations, which required changes in the business models of most companies. Even those that explore more traditional niches, where innovation cycles are historically longer, have had to adapt to the new reality. Small businesses were directly affected and many shut down their operations. In general, these companies have lower levels of maturity and governance which makes them vulnerable and change response more challenging, therefore it is essential to figure out the risks and opportunities of their markets and develop appropriate strategies aimed at their maintenance and growth. Considering the current challenges and aiming to support the beginning of a discussion around the adoption of competency models that help companies improve their governance and results, we present in this work a process modeling for small companies, which is consistent in the practical application of MOSE Competency - Guiding Model for The Success of Enterprises, considering its dimensions of competence: Human Talent, Management and Quality, Customer and Market, Society and Environment and Innovation, which present solutions to the recurring problems in the enterprises.

Keywords: Business Development; Process Model; BPMN; MOSIS.

RESUMO: A pandemia da COVID-19 causou grandes transformações na forma como as pessoas e as empresas se relacionam, tornando o mercado cada vez mais competitivo, elevando o risco de diversas operações, o que exigiu adaptações nos modelos de negócios da maioria das empresas. Até mesmo aquelas que exploram nichos mais tradicionais, onde os ciclos de inovação são historicamente mais longos, precisaram se adaptar à nova realidade. As empresas de pequeno porte foram notadamente afetadas e muitas encerraram suas operações. Em geral, estas empresas possuem níveis de maturidade e governança menores o que as torna vulneráveis e sua adaptação mais desafiadora, sendo portanto essencial que busquem compreender os riscos e oportunidades de seus mercados e elaborar estratégias adequadas visando sua manutenção e crescimento. Considerando os desafios atuais e visando apoiar o início de uma discussão em torno da adoção de modelos de competência que auxiliem as empresas a melhorar sua governança e com isso seus resultados, apresentamos neste trabalho uma modelagem de processos para empresas de pequeno porte, que consistente na aplicação prática do MOSE Competency - Modelo Orientador para o Sucesso de Empreendimentos, considerando suas dimensões de competência: Talento Humano, Gestão e Qualidade, Cliente e Mercado, Sociedade e Ambiente e Inovação, as quais apontam soluções à problemas recorrentes nos empreendimentos.

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

1. INTRODUÇÃO

O momento atual de mercado e novos empreendimentos tornou-se um desafio para os que sonham com autonomia em seu trabalho e estar no comando das próprias experiências, ações e decisões, neste contexto novos empreendimentos com perfil de pequeno porte tem se apresentado ao mercado do “novo normal” tentando avistar um horizonte em meio a situação pandêmica do país e ao mesmo tempo em que empreender torna-se algo arriscado é preciso que o indivíduo entenda sobre o ramo de atividade no

qual pretende seguir e, principalmente, sobre os problemas e oportunidades que estão agregados ao seu negócio.

Com vistas ao êxito e ao desenvolvimento de empreendimentos de pequeno, médio e grande porte, surge o Modelo Orientador para o Sucesso de Empreendimentos (MOSE), desenvolvido com o objetivo de apoiar um empreendimento a se desenvolver de forma saudável, sendo capaz de sobreviver e crescer perante as dificuldades do atual cenário e ambiente de negócios, cada vez mais competitivo (ROUILLER,2017). Diversos fatores como: falta de visão de mercado, ausência de visibilidade, defasagem tecnológica, mão de obra desqualificada, interferência externas, crescimento desestruturado, inércia e cultura organizacional ultrapassada são críticos e recorrentes nos empreendimentos, tornando cada vez mais prematura a morte de empreendimentos novos, em seu primeiro ano de existência, segundo (MEIRA, 2013).

Para apoiar o crescimento e a sobrevivência de empreendimentos (de pequeno, médio e grande porte) o MOSE conta com dimensões de competências, que associadas formam os seus pilares. As cinco dimensões de competência que compõem estes pilares são: Talento Humano; Gestão e Qualidade; Inovação; Cliente e Mercado e Sociedade e Meio Ambiente (ROUILLER,2017). O MOSE é responsável por estabelecer uma zona de crescimento sustentável, focando na sobrevivência do empreendimento, sem perder o foco na realização de sonhos, sejam eles internos ou externos ao empreendimento, dessa forma o crescimento e sucesso de um empreendimento proposto pelo MOSE atua entre o equilíbrio dessas duas forças, o sonho e a sobrevivência (ROUILLER,2017).

A dimensão de Talento Humano aborda aspectos relacionados a responsabilidades de cada indivíduo no empreendimento, apoiando a formação de uma cultura na qual as pessoas buscam alcançar o máximo de eficiência no desenvolvimento de suas atividades, sendo parte ativa do processo criativo e da evolução do negócio (ROUILLER,2017).

A dimensão de Gestão e Qualidade aborda aspectos relacionados à gestão da produção de bens e serviços 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 descritos. Observar as melhores práticas de gestão e implantá-las na unidade de negócio (UN), também é um tema abordado dentro desta dimensão, sendo que um bom processo de gestão e produção tende a gerar bens e serviços de qualidade e, conseqüentemente, apoiar o sucesso do empreendimento (ROUILLER,2017).

A dimensão de Inovação aborda temas relacionados a olhar o negócio sob uma nova perspectiva, potencializando as oportunidades observadas no mercado, esta dimensão irá tratar temas relacionados a observação de oportunidades e problemas no mercado, sua análise e o tratamento dos mesmos até uma possível incorporação ao negócio, zelando sempre pela sustentabilidade do empreendimento e tendo cuidados com propriedade intelectual, quando pertinente (ROUILLER,2017).

A dimensão de Cliente e Mercado tem como foco principal a relação entre a unidade de negócio e seus clientes (internos ou externos), buscando atender de forma satisfatória seus clientes através de uma análise constante do mercado e o impacto dos bens e serviços gerados nele, ou seja, 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 aborda dois aspectos externos à unidade de negócio: a sociedade na qual está inserida e a responsabilidade ambiental. Esta dimensão se preocupa com aspectos relacionados à responsabilidade social e ambiental, os colaboradores da empresa devem se sentir inseridos na sociedade participando dela e colaborando para um mundo melhor (ROUILLER,2017).

Através deste conjunto de práticas e ações demonstradas em cada dimensão, o MOSE torna-se responsável por tratar os problemas encontrados em empreendimentos com perfil de pequeno porte abordados neste trabalho.

1.1.JUSTIFICATIVA

Como já mencionado anteriormente, cabe ao MOSE dentro de seu objetivo de criação apoiar um empreendimento a se desenvolver de forma saudável, sobrevivendo e crescendo com capacidade de enfrentar o mercado atual dos negócios e se tornar-se cada vez mais competitivo dentro de sua área de atuação, através das cinco dimensões composta pelo MOSE que juntas formam os pilares para o desenvolvimento e sucesso de empreendimentos (ROUILLER,2017). Portanto este trabalho visa a criação de um processo unificado capaz de demonstrar a melhor forma de abordagem para os objetivos de competência para empreendimentos de pequeno porte que adotarem este modelo, fazendo com que desta forma o MOSE minimize os problemas recorrentes em empreendimentos deste porte.

1.2.MOTIVAÇÃO

A motivação deste trabalho foi seguida pelos estudos realizados na disciplina de Tecnologia em Processo de Software ofertada pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação (PPGCC). Como objetivo de finalização do componente curricular foi proposto pelo docente a geração do processo integrado que será apresentado neste artigo. Outro fator de grande importância para motivar o desenvolvimento deste trabalho é a possibilidade de conhecer mais a fundo as dificuldades de pequenos empreendimentos e de que forma o MOSE pode auxiliá-los a um crescimento saudável, em um mercado cada vez mais competitivo.

1.3.OBJETIVO

Este trabalho traz como objetivo apresentar um modelo unificado, aplicado a um empreendimento de pequeno porte e apresentar os objetivos e competências descritos pelo MOSE (pequenos empreendimentos). Em linhas gerais apresentar o que será um modelo que poderá auxiliar e apoiar pequenos empreendimentos em seu desenvolvimento e solucionar os problemas que podem ser encontrados em cada área de competência.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1.MOSE COMPETENCE

O MOSE (Modelo Orientador para o Sucesso de Empreendimentos) 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). Para o MOSE, empreendimento é qualquer atividade humana que produza algum tipo de bem e/ou serviço, dessa forma, o modelo fornece orientações sob dois fatores, sobrevivência e sonho para que o empreendimento saiba lidar com os diversos problemas recorrentes no universo empreendedor que envolvem: falta de visão de mercado, ausência de visibilidade, defasagem tecnológica, mão de obra, interferências externas, crescimento desestruturado, inércia ou cultura organizacional ultrapassada (ROUILLER, 2017).

Neste modelo também são identificados cinco princípios essenciais para um empreendimento se desenvolver: Gerar abundância, Altruísmo, Causa e efeito, somos todos um e Saia da zona de conforto. Com isso, o MOSE detalha suas dimensões (pilares)

considerando todos os modelos, métodos, cenários, problemas, fatores e culturas organizacionais e outros parâmetros apontados pelo estudo.

Existem cinco dimensões de competência: Talento Humano, Gestão e Qualidade, Cliente e Mercado, Inovação e Sociedade e Ambiente; que são foco de estudo do MOSE e devem ser trabalhadas para melhorar a competência e a capacidade das pessoas na sua unidade de negócio para melhorar a capacidade de resolução de problemas do empreendimento (ROUILLER, 2017).

As unidades de negócio são o foco da aplicação do MOSE, as quais compõem um determinado empreendimento, podendo este ter uma ou mais unidades de negócio. Estas unidades de negócio são separadas em perfis: grande (GRD), médio (MED) e pequeno (PEQ) porte. Cada perfil é definido para atribuir atividades limitadas à capacidade e realidade de cada empreendimento e variam de 2 a 70 pessoas por unidade de negócio, mas não se limitando, além de considerar aspectos como sobrevivência, urgência, emergência e estrutura (ROUILLER, 2017).

Para (ROUILLER, 2017), as dimensões de competências citadas, possuem níveis de excelência para demonstrar a capacidade da unidade de executar as competências com níveis que vão de 0 a 5, onde 5 representa a maior capacidade possível.

- Nível 0 - Inexistente - significa que a unidade organizacional não satisfaz nenhuma recomendação do MOSE.
- Nível 1 - Incompleto - significa que a unidade de negócio realiza ALGUMAS recomendações do MOSE.
- Nível 2 - Executado - significa que a unidade de negócio realiza TODAS as recomendações do MOSE para uma determinada dimensão;
- Nível 3 - Controlado - significa que a unidade de negócio executa TODAS as recomendações do MOSE e garante que elas estão sendo executadas e que estão sendo controladas.
- Nível 4 - Gerenciado - significa que a unidade de negócio, além de executar TODAS as recomendações do MOSE, planejam, monitoram e controlam a execução das recomendações;
- Nível 5 - Melhorando Sistemáticamente - significa que a unidade de negócio já executou tantas vezes as recomendações do MOSE para a dimensão observada que agora registra essas ocorrências e estabelece padrões, melhorando de forma sistemática seu processo.

De forma semelhante, o MOSE define categorias para demonstrar a maturidade da unidade de negócio também representada pela quantidade de estrelas entre 0 e 5. Uma unidade de negócios somente chega a uma determinada categoria se tiver alcançado pelo menos o mesmo nível de excelência em TODAS as suas competências (ROUILLER, 2017).

Uma combinação de elementos chaves descrita pelo MOSE, descreve cada dimensão de competência. Essa combinação é composta por, Finalidade e Descrição para descrever as razões da criação de uma determinada competência do MOSE, Objetivos da Competência para detalhar o objetivo para atingir as competências e Objetivos da Excelência da Competência para definir a maturidade de execução de cada objetivo de uma determinada competência em uma unidade de negócio (ROUILLER, 2017).

2.2.ÁREAS DE COMPETÊNCIA DA MOSE COMPETENCE

Cada dimensão de competência do MOSE tem por finalidade apoiar a unidade de negócio na resolução de diversos problemas, dessa forma, abaixo segue a descrição de cada dimensão para melhor entendimento de suas responsabilidades, segundo o MOSE.

- Talento Humano - Funciona como um suporte para formação de uma cultura na qual as pessoas buscam alcançar o máximo de eficiência no desenvolvimento de suas atividades, tornando-se parte ativa do processo criativo e da evolução do próprio negócio.
- Gestão e Qualidade - Trata da gestão da unidade de negócio e da produção de bens e serviços, bem como da qualidade dos mesmos.
- Cliente e Mercado - Foca na relação entre a unidade de negócio e seus clientes. Estabelecendo relações através de acordos e utilizando mecanismos para atendimento, relacionamento, venda dos bens e/ou serviços, além de estabelecer portfólios e reconhecer a capacidade de entrega dos bens e serviços que a unidade de negócio produz.
- Inovação - Estabelece caminhos ou estratégias diferentes para atingir uma melhora significativa no negócio e adaptabilidade visando a sobrevivência do negócio, além de abordar temas relacionados à observação de oportunidades e problemas no mercado.
- Sociedade e Ambiente - Esta dimensão aborda aspectos externos à unidade de negócio como a sociedade na qual está inserida, tendo como temas: associativismo, cooperação, responsabilidade social, cultura, esporte, educação, desenvolvimento de ações sociais e a responsabilidade ambiental que possui aborda temas do tipo: cuidados com os impactos ao meio ambiente, eficiência energética, entre outros.

3.0 PROCESSO

Uma vez levantadas as informações de conhecimento base sobre MOSE, realizou-se a criação de um processo que possibilitasse a aplicação dos objetivos de competência do referido modelo, voltado a unidades de negócio com perfil pequeno, segundo já mencionado, tal processo seguindo as seguintes etapas: Metodologia utilizada para a modelagem e descrição detalhada do processo modelo.

3.1. Metodologia de Modelagem do Processo

Como notação gráfica para modelagem do processo do negócio utilizou-se o Business Process Modeling Notation (BPMN) e o Bizagi Modeler como ferramenta de documentação e modelagem. Os autores, utilizando-se de suas experiências de mercado, elaboraram um processo pensado a partir de atividades, tarefas e seus respectivos artefatos de entrada e saída, bem como dos recursos necessários à realização das referidas tarefas e, as relações de dependência destas, entre si e, em relação às atividades, todos estes, conceitos e etapas fundamentais em BPMN.

Em modelagem de processo, toda atividade ou tarefa desenvolvida possui um responsável, ou ainda, todos os envolvidos apresentam um Papel. Tendo em vista o caráter generalista do processo desenvolvido, estes foram definidos à partir de setores de uma pequena empresa como:

- Administrativo;
- Colaboradores;
- Diretoria;
- Gestão de Pessoas;
- Líderes de Área;
- Gestão Comercial;
- Gestão de Inovação;
- Gestão de Produção;
- Gestão Socioambiental
- Supervisão;
- Todas as Áreas.

Na etapa seguinte, será realizada breve descrição do processo principal, seguida do detalhamento em seções de todas as atividades componentes do mesmo.

3.2. Detalhamento do Processo

O Processo Integrado é quem inicia e finaliza esse processo sendo composto por dez subprocessos, podendo ser visualizado na Figura 1:

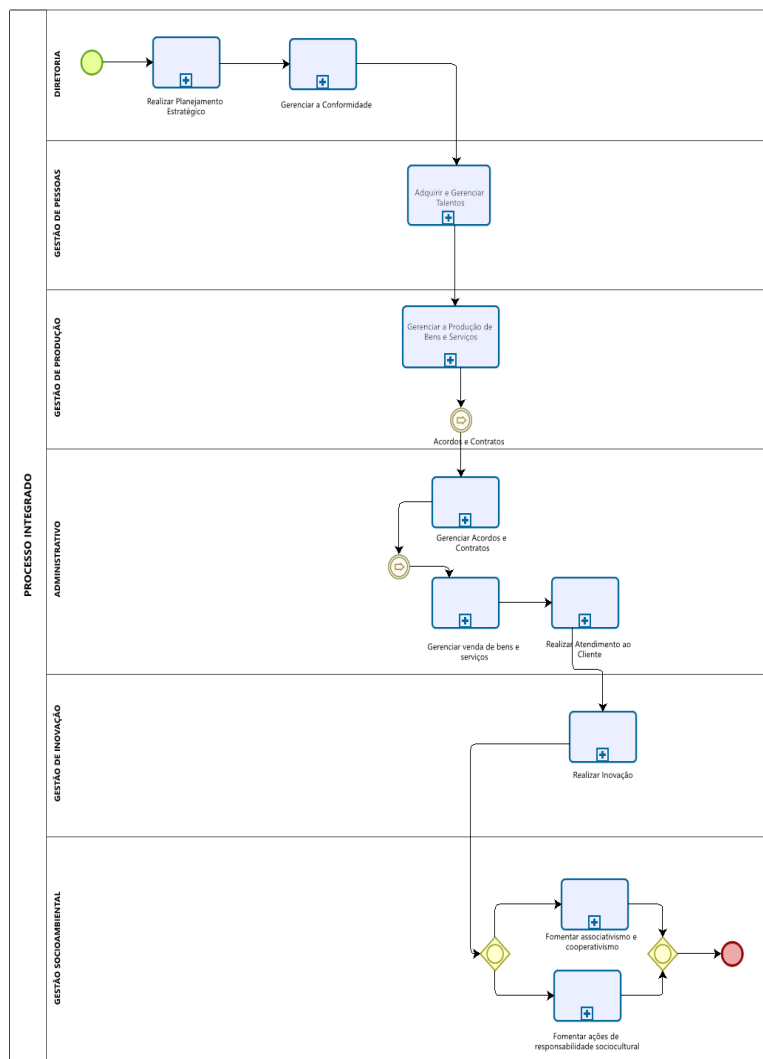


Figura 1 – Processo Integrado

Fonte: Os Autores (2021)

3.2.1. Sobre o Fluxo Principal

O Fluxo Principal é iniciado pela atividade **Realizar Planejamento Estratégico** (subseção 3.2.1.1), cujos subprocessos e tarefas deverão conduzir a Diretoria a obter segurança no retorno de seus investimentos, sendo considerado o ponto de partida para todas as ações da unidade, visto que através dele, entre outros benefícios, esta poderá tomar decisões sobre sua atuação no mercado, realizar o estabelecimento de metas, métricas e indicadores, bem como orçamentos poderão ser estabelecidos e/ou definidos.

A etapa seguinte no fluxo, consiste em **Gerenciar a Conformidade** (subseção 3.2.1.2), na qual a Diretoria irá, não apenas, conhecer exigências formais (legais ou não)

para o funcionamento de suas atividades, como monitorar e justificar, quando do não cumprimento de tais exigências.

Uma vez observada a conformidade nas ações da unidade, a atividade **Adquirir e Gerenciar Talentos (subseção 3.2.1.3)**, cujas tarefas possibilitarão à Gestão de Pessoas demonstrar, entre outras características, estar atenta e habilitada a tratar de questões como a valorização, qualificação, atribuição de responsabilidades, estabelecimento e controle de metas dos colaboradores.

Uma vez observadas as situações de estímulo e valorização dos colaboradores, a etapa seguinte será a de **Gerenciar a Produção de Bens e Serviços (subseção 3.2.1.4)** na qual a Gestão de Produção buscará assegurar maior qualidade ao bem/serviço desenvolvido, inclusive através da realização de auditoria dos mesmos. Tarefas para tratamento da aquisição de insumos, também serão observadas aqui, bem como a definição das metas de produção, seu monitoramento e, finalmente, o descarte adequado dos resíduos produzidos na etapa, sendo a mesma finalizada e essa gerência encaminhada para a Gerência de Acordos e Contratos.

Uma vez recebida a gerência, enviada pela etapa anterior, agora em **Gerenciar Acordos e Contratos (subseção 3.2.1.5)**, ações são desenvolvidas no sentido de demonstrar a necessidade do estabelecimento de acordos e contratos pela Diretoria, e posterior transmissão para a gerência administrativa para análise dos mesmos e, sua posterior realização pelos colaboradores. Firmados os acordos, e estabelecidas as relações de confiança entre unidade e cliente, a etapa seguinte é a de **Gerenciar Venda de Bens/Serviços (subseção 3.2.1.6)**, onde poderão ser trabalhadas, pela Diretoria, o estudo de mercado (nível operacional e tático), o estabelecimento de metas, realização de funis de venda e, efetivadas ações de venda pelos colaboradores.

Efetivada a venda, é de fundamental importância a manutenção do pós-venda e entendimento do mercado estabelecido a fim de se garantir a qualidade no atendimento ao cliente, sendo a tarefa **Realizar Atendimento ao Cliente (subseção 3.2.1.7)** responsável por tais objetivos. Na realização do atendimento ao cliente a Diretoria estabelece as metas de atendimento. Aqui o Administrativo realiza o controle das metas e a Supervisão define o plano de implementação do atendimento ao cliente pelos colaboradores, ou ainda, realiza ações de atingimento de metas de atendimento ao cliente e entrega do bem/serviço vendido ao mesmo.

A atividade seguinte será **Realizar Inovação (subseção 3.2.1.8)**, à qual possibilitará a Gestão de Inovação captar oportunidades de transformar um tipo de problema existente no negócio, através da análise do mercado, do cliente ou outras possibilidades. E para tanto, sendo realizadas tarefas como: identificar problemas e oportunidades; mapear comportamento de clientes insatisfeitos; definir estratégias para novos clientes; analisar ideias e cenários, selecionar e planejar os mesmos e finalmente executar a inovação na unidade;

A partir da tarefa anterior, o Fluxo Principal será então dividido em dois caminhos paralelos, cujas atividades conduzirão a Gestão Socioambiental às ações **Fomentar Associativismo e Cooperativismo e Fomentar Ações de Responsabilidade Sociocultural (subseção 3.2.1.9)**, no primeiro caso, colaborando à maior integração dos colaboradores à comunidade, despertando nos mesmos, o sentimento cooperativo e associativo, através da execução de tarefas como Incentivar a prática de associativismo/cooperativismo; avaliação de desempenho e aplicação de bonificação à cada prática comprovada. Por sua vez o fluxo que conduz à tarefa de **Fomentar Ações de Responsabilidade Sociocultural (subseção 3.2.1.10)** possibilitará à já referida gestão, uma maior colaboração da empresa no fomento ao desenvolvimento e responsabilidade social, uma vez que a tarefas relativas à promoção da inserção de jovens

no mercado de trabalho, gerenciamento de eventos Socioculturais, entre outras serão desenvolvidas.

As seções seguintes serão destinadas ao detalhamento dos subprocessos componentes de cada atividade do fluxo principal, desta vez trabalhadas em termos de atividades, tarefas, papéis e procedimentos, bem como de objetos de entrada e saída necessários à realização de cada tarefa.

3.2.1.1. Realizar Planejamento Estratégico

Etapa essencial na criação de qualquer tipo de empreendimento essa atividade é o ponto de start do fluxo principal, apresentando dois subprocessos e oito tarefas, podendo ser visualizado na Figura 2, abaixo:

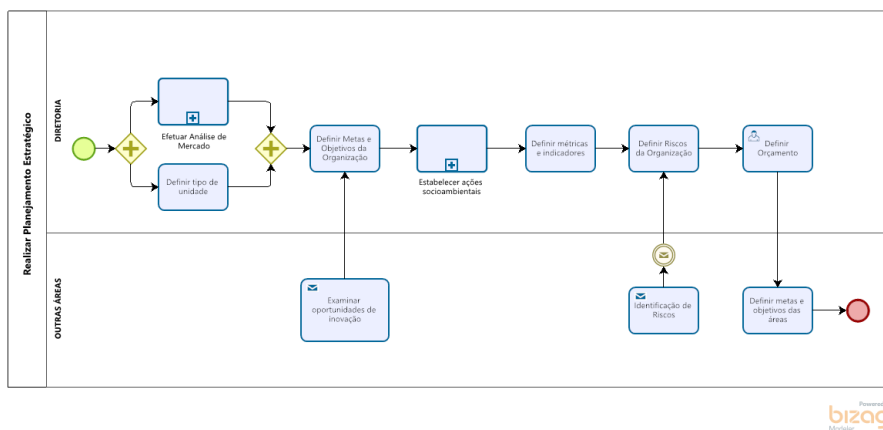


Figura 2 - Realizar Planejamento Estratégico
 Fonte: Os Autores (2021)

3.2.1.1.1. Efetuar Análise de Mercado

Primeira atividade do subprocesso **Realizar Planejamento Estratégico** a atividade **Efetuar Análise de Mercado** é apresentada na Figura 3 abaixo:

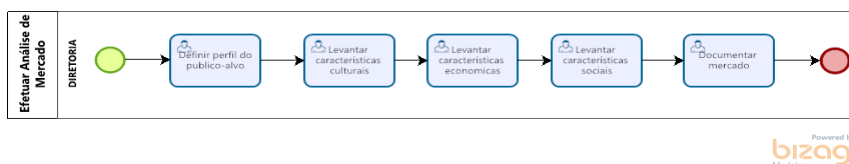


Figura 3 - Efetuar Análise de Mercado
 Fonte: Os Autores (2021)

A tarefa que inicia o fluxo é **Definir perfil do público-alvo** aqui a Diretoria deverá determinar a atuação primária do negócio e compreender os tipos de atuações presentes por região (localização), através da realização de Análises de mercado profissional e/ou de aconselhamento empreendedor.

A tarefa seguinte será **Levantar Características Culturais** com a utilização de Análises de Mercado Profissional e/ou de Aconselhamento Empreendedor, somada a pesquisa em bases estatísticas, revistas, guias, artigos da região, ou ainda, em consultas em sites especializados, em economia de negócios a Diretoria poderá realizar uma avaliação da região de atuação do negócio, devendo ainda, apontar os principais índices econômicos regionais, por setor/categoria, que auxiliarão na elaboração de uma Lista de Características Econômicas/Região.

Entendidas as características culturais, o passo seguinte será **Levantar Características Econômicas e Regionais**, devendo-se para tanto, avaliar a região de atuação do negócio, podendo-se verificar informações em diferentes mídias (revistas, blogs, entre outros). Toda essa análise, com ênfase no entendimento econômico da região. A diretoria deverá ainda, apontar os principais índices econômicos regionais, por setor/categoria, isto podendo ser conseguido também, por meio de bases estatísticas, revistas, guias, artigos da região ou em consultas a sites especializados em economia de negócios, devendo-se ainda, considerar a Análise de mercado profissional e/ou de aconselhamento empreendedor, a fim de se obter uma completa visão da economia local. Ao final da tarefa uma Lista de Características econômicas da Região poderá ser gerada.

Índices sociais também impactam, fortemente, sobre o empreendimento, portanto, a próxima tarefa será **Levantar características sociais** com intuito de que uma Lista de características sociais/região seja criada, para isso bases estatísticas, Análises de mercado profissional e/ou de aconselhamento empreendedor deverão ser consultadas, bem como outras mídias, podendo-se assim, avaliar a região de atuação do negócio e relacionar características sociais e os principais empreendimentos por região.

Uma vez compreendidas as características culturais, sociais e econômicas devera-se **Documentar mercado** por meio de procedimentos como: analisar hábitos, comportamentos, características culturais, econômicas e sociais do público-alvo; Associar perfil com o tipo de negócios da UN, tais ações contando como base das: Lista de Público-Alvo/Região, Lista de características culturais/região e Lista de características econômicas/região que auxiliarão na **Elaboração da Pesquisa de Mercado**.

3.2.1.1.2. Conhecer Potencial da Unidade

Paralela à atividade **Efetuar Análise de Mercado** na tarefa **Conhecer Potencial da Unidade** a Diretoria deverá, com base em uma Pesquisa de Autoconhecimento, na qual deverá levantar seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, a partir do levantamento de diversos fatores, como: localização; tempo de mercado; reputação; recursos financeiros; recursos humanos, as competências específicas da equipe; marketing/ mídia; gestão; acesso à matéria-prima; capacidade de operação; ativos (imóveis, os materiais e os equipamentos); qualidade tecnológica; atendimento (cliente, parceiros, etc.); produção; portfólio dos clientes, entre outros, deverá elaborar um Relatório de Potencial da Unidade.

3.2.1.1.3. Definir Metas e Objetivos da Organização

Uma vez conhecido o mercado externo e levantado o potencial da unidade, através de seus aspectos internos, com base na Pesquisa de Mercado, no Relatório de Potencial da Unidade e no Relatório de Oportunidades, este último, sendo resultado da tarefa **Examinar Oportunidades de Inovação** (subseção 3.2.2.4), a Diretoria deverá elaborar um Plano de Objetivos e Metas, considerando pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças observados a partir da análise dos referidos documentos. Sempre pensados de forma que, suas forças combatam as ameaças, a fim de evitar que suas fraquezas as potencializem.

Por sua vez, as metas são os passos a serem seguidos para que a empresa alcance esses objetivos. Portanto, aqui a Diretoria deverá definir quais são as metas a serem alcançadas, levando-se em consideração, que estas devem ser relevantes, visto que, recursos serão investidos; mensuráveis, por exemplo, por meio de planilhas, controles, pesquisa de mercado, entre outros. Um passo a passo do que deverá ser feito para atingimento das

metas (aumento de investimento, financiamento, etc.) e, por fim, deverá-se definir o tempo para o alcance das mesmas.

3.2.1.1.4.Examinar Oportunidades de Inovação

A tarefa de **Examinar Oportunidades de Inovação** consiste em que cada setor do pequeno empreendimento faça o trabalho de identificar onde existem oportunidades de realizar inovação, efetuando uma análise de cada uma das oportunidades encontradas. Após o fim da análise das oportunidades, um Relatório de Oportunidades é criado pelo setor, e enviado para a Diretoria, para auxiliar na criação das metas e objetivos da mesma.

3.2.1.1.5.Estabelecer Ações Socioambientais

Essa tarefa visa, através de medidas de promoção de conhecimento, controle e monitoramento, diminuir o risco de prejuízos ambientais a empresa, podendo repercutir em diminuição de desperdício de recursos e consequente aumento da receita empresarial, sendo suas tarefas observadas na Figura 4, abaixo:

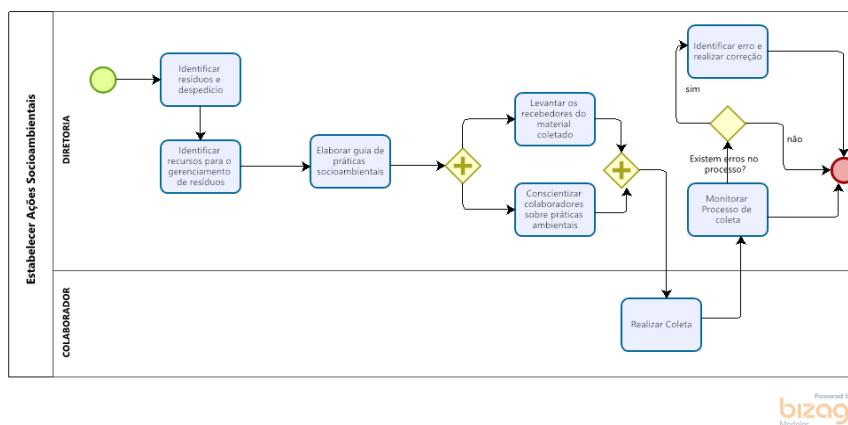


Figura 4 – Estabelecer Ações Socioambientais
Fonte: Os Autores (2021)

Quem inicia o fluxo é a tarefa **Estabelecer Ações Socioambientais**, na qual a Diretoria deverá realizar um Levantamento Sobre Resíduos e Desperdícios gerados na unidade podendo assim identificá-los, considerando, ainda, o número de colaboradores existentes na unidade, a quantidade e tipo diário de resíduos produzidos, por colaborador e, ao final apresentar a Lista Sobre Resíduos e Desperdícios gerados na unidade.

A tarefa seguinte será a de **Identificar Recursos para o Gerenciamento de Resíduos** na qual será realizado um Levantamento Sobre o Material e Recursos Necessários, em âmbito local e intermediário, e ainda, sobre materiais existentes e necessários à coleta (tambores, latões, entre outros), devendo-se gerar a Lista de Materiais e Equipamentos para Realização do Descarte de Resíduos.

Posteriormente, a tarefa de **Elaborar Guia de Práticas Socioambientais**, tendo suporte de ações como: Definir o grau de exposição ao risco socioambiental das atividades e operações da Unidade; Levantar qual a relação existente entre as partes interessadas (clientes, comunidades, colaboradores e demais impactados por suas atividades) e por último Estabelecer metodologia para descarte de resíduo, indicando quais materiais recicláveis serão coletados; quem fará a coleta, onde será estocado o material até a destinação correta, utilizando-se, para tal finalidade, da Base de Riscos do Negócio, Plano de negócios, Documentação de entidades de desenvolvimento sustentável, empreendedora; Lista de Materiais e Equipamentos para Realizar Descarte

de Resíduo e Lista Sobre Resíduos e Desperdício Gerados na Unidade. Ao final, sendo elaborados o Guia de Práticas e Ações Socioambientais e o Plano de Coleta de Resíduos.

A etapa seguinte conta com dois fluxos paralelos, sendo o primeiro **Levantar os Recebedores do Material Coletado**, cujos procedimentos básicos serão a realização de uma pesquisa de mercado (cooperativas de reciclagem, de coleta de material, associações de catadores, entre outros) e a listagem de acordos a serem firmados com associações e/ou cooperativas para a coleta de material. Seguindo este fluxo com a tarefa de **Monitorar Processo de Coleta**, na qual observa-se a corretude no cumprimento da mesma, em caso positivo, o fluxo é finalizado, caso contrário, o mesmo seguirá para **Conscientizar colaboradores** sobre práticas ambientais, aqui sendo disponibilizados materiais informativos, didáticos, e ainda, treinamentos sobre educação ambiental, coleta seletiva, geração de resíduos e, indicadas ações de como evitar desperdício energético e hídrico, todo esse trabalho, sendo baseadas no Guia de Práticas e Ações Socioambientais.

3.2.1.1.6. Definir Métricas e indicadores

Dentro da tarefa **Definir Métricas e indicadores** é realizada uma reunião com os participantes da diretoria para que sejam estabelecidas as métricas e indicadores da empresa, tomando como base o Plano de Objetivos e Metas, a fim de que, a partir de um objetivo pré-estabelecido a Diretoria defina quais métricas ou indicadores serão utilizados para avaliar-se o atingimento deste. Por exemplo, se o objetivo for aumentar a lucratividade, deverá observar que vertentes serão trabalhadas (receita, custos, etc), caso seja, a receita, devera-se observar os canais dos quais disponibiliza (vendas externas, vendas por telefone, etc.) e, partir desses canais, gerar os indicadores que, no caso, por exemplo das vendas externas, poderiam ser visitas, conversão e preço. Ao final da tarefa, será elaborado um Documento de Registro de Métricas e Indicadores estabelecidos.

3.2.1.1.7. Definir Riscos da Organização

Esta tarefa consiste em realizar um encontro da diretoria para que seja realizada uma análise do cenário atual e futuro, de forma que seja possível reconhecer possíveis riscos que o empreendimento pode sofrer ao longo do seu tempo de vida. Ao fim dessa tarefa é criado um documento contendo as bases de riscos que podem afetar o negócio.

3.2.1.1.8. Identificação de Riscos

A tarefa **Identificação de riscos** consiste em realizar uma reunião, onde será analisado todos os riscos que podem ameaçar o andamento da produção como energia, falta de insumos, manutenção das máquinas, problemas com funcionários, entre outros, após essa análise será repassado à diretoria os riscos da organização.

3.2.1.1.9. Definir Orçamento

Na tarefa **Definir Orçamento** a Diretoria de um pequeno empreendimento fica responsável por elicitar o custo para cada setor dentro da organização e pela priorização das tarefas essenciais e de produção de bens e serviços. Um documento com o orçamento organizacional é gerado ao fim dessa tarefa.

3.2.1.1.10. Definir metas e objetivos das áreas

É dentro da tarefa **Definir metas e objetivos das áreas** que cada setor dentro do empreendimento fica responsável por elaborar, com base nas metas estabelecidas no planejamento estratégico da organização, suas metas e objetivos individuais para a execução do negócio.

3.2.1.2. Gerenciar a Conformidade

A atividade busca permitir à Diretoria maior controle sobre o cumprimento de exigências para o funcionamento da empresa, podendo suas tarefas serem visualizadas abaixo, na Figura 5.

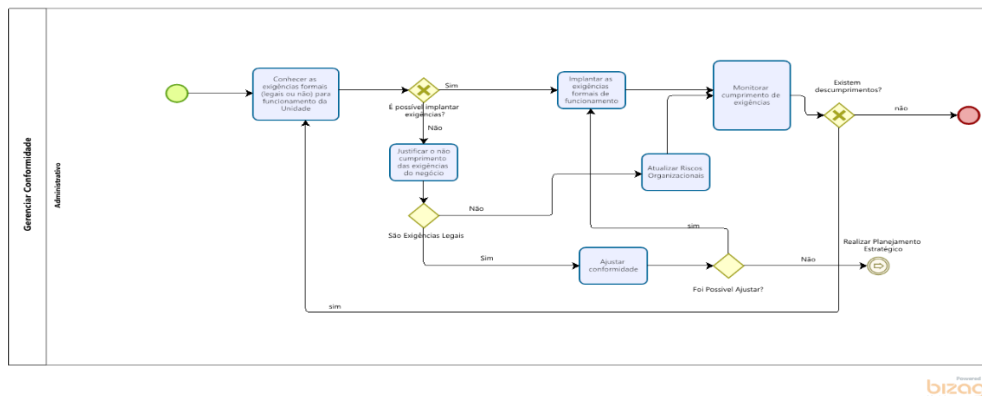


Figura 5 – Gerenciar Conformidade
Fonte: Os Autores (2021)

A tarefa que inicia o fluxo é **Conhecer as exigências formais (legais ou não) de Funcionamento da Unidade**, na qual a administração deverá realizar um levantamento junto a órgãos municipais e estaduais, consultar empresas especializadas no fomento a pequenos negócios, como o SEBRAE, a fim de obter informações sobre quais licenças ou alvarás são exigidos, quais questões fiscais, trabalhistas, contábeis e de registro são atribuídas ao bom funcionamento do seu tipo de empreendimento. Ao final, uma lista de exigências de funcionamento deverá ser elaborada.

Em seguida verifica-se a possibilidade de implantação das exigências, fazendo com que o fluxo siga dois caminhos distintos, sendo o primeiro fluxo iniciado pela tarefa **Implantar as exigências formais**, aqui com base na lista de exigências, um plano de implantação deverá ser elaborado, devendo-se: definir ações a serem realizadas, seus responsáveis, como deverão ser implantadas e, em que período, entre outras, sendo o passo seguinte a execução do plano de implantação, ao final dessa etapa uma lista de exigências implantadas deverá ser elaborada.

Implantadas as exigências formais a tarefa seguinte será **Monitorar cumprimento de exigências** a partir da Lista de Exigências Implantadas, podendo o monitoramento ser trabalhado, de forma a identificar o tipo de exigência formal (CNPJ, Alvará de Funcionamento, Lei etc.), observar o tipo de validade (fixo ou mutável) e, em caso de tipo mutável, registrar data de quando expira o prazo de validade, caso a exigência seja Lei, verificar se ainda vigora, em caso negativo, registrar a não necessidade de uso e finalmente, Pesquisar periodicamente a existência de novas exigências e atualizar a lista de exigências. Ao final, uma avaliação sobre a existência de descumprimento das exigências deverá ser realizada, caso haja descumprimento o fluxo deverá ser retornado à tarefa inicial da atividade Conhecer as exigências formais (legais ou não) de Funcionamento da Unidade, por sua vez a ausência de descumprimento encerra o primeiro fluxo, finalizando a atividade.

Por sua vez, o segundo fluxo, iniciado quando da impossibilidade de implantar exigências é iniciado por **Justificar o não cumprimento das exigências do negócio** através de medidas como: Comprovar a impossibilidade de cumprimento da exigência; Levantar as causas do descumprimento apontadas no Documento Comprobativo de Atuais Condições da Unidade e da Elaboração do Documento de Justificativa de Não

Conformidade. Utilizando-se para tanto do Plano de negócio e do Relatório de Conformidade dos Órgãos Competentes. Após a justificativa será necessário avaliar tratar-se de exigência legal ou não, momento em que o fluxo se divide em dois caminhos.

No caso das exigências serem legais devera-se **Ajustar Conformidade**, aqui Documento de Justificativa de Não Conformidade deverá ser utilizado sendo algumas das ações exigidas: verificar se o requisito for uma exigência legal, é obrigatório o ajuste de conformidade para a continuação do empreendimento, caso não seja, ajustar e retornar ao planejamento estratégico, para mudanças de metas e objetivos organizacionais. Caso não seja requisito legal, **Atualizar Riscos Organizacionais**, próxima tarefa no fluxo, a qual será baseada no Documento de Justificativa de Não Conformidade, uma vez que é necessário o conhecimento sobre a inconformidade ocorrida, para que a partir dela, possa-se levantar à que punições a unidade estará sujeita, devido ao não cumprimento da exigência; O risco também deverá ser definido segundo seus: grau de impacto, classificação (baixo, médio e alto), entre outras características, para que assim possa-se obter a Base de riscos do negócio atualizada.

A próxima tarefa no fluxo será então, **Monitorar cumprimento de exigências** (já apresentada anteriormente), a partir daqui não havendo mais descumprimentos o fluxo é encerrado, finalizando a tarefa, caso contrário, o mesmo será encaminhado para a tarefa inicial Conhecer as Exigências Formais (legais ou não) para funcionamento da Unidade.

3.2.1.3. Adquirir e Gerenciar Talentos

A importância dessa atividade está no fato de ser a responsável por tratar da qualificação dos profissionais elevando, conseqüentemente, a produtividade, o ganho da qualidade nos processos, resultando, na entrega de valor ao cliente. Suas tarefas estão representadas na Figura 6, abaixo:

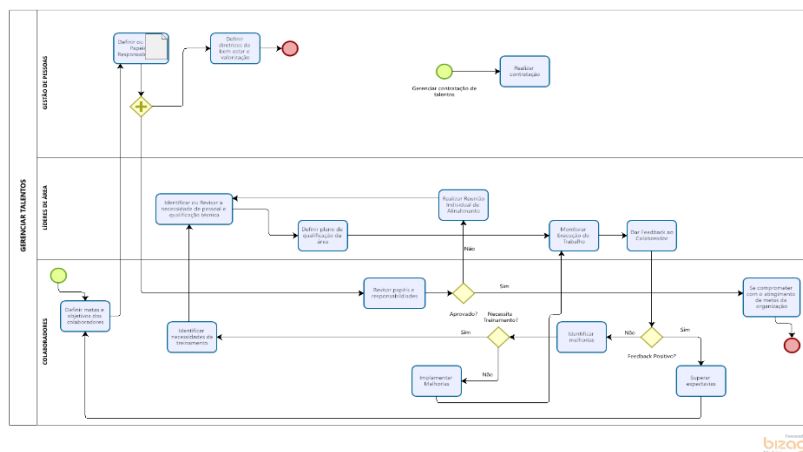


Figura 6 – Adquirir e Gerenciar Talentos
 Fonte: Os Autores (2021)

A tarefa **Definir Metas e Objetivos dos Colaboradores** é quem iniciará o fluxo, baseando-se nas Metas e Objetivos da Unidade de Negócio, aqui o colaborador deverá Identificar oportunidades de desenvolvimento profissional para o período; Definir metas e objetivos profissionais para o período; Apresentar metas e objetivos ao líder da UN ou ainda, Efetuar eventuais ajustes. A tarefa deverá retornar as Metas e Objetivos dos Colaboradores. O fluxo seguirá então para **Definir ou Revisar Papéis e Responsabilidade**, baseado no Plano de Treinamento da Área, a Gestão de Pessoas, deverá realizar um plano de treinamento voltado a área específica do negócio, dessa forma tendo uma visão de futuro e principalmente

engajar o colaborador nas missões e objetivos da empresa. Devendo-se para tanto, elaborar o Plano de Treinamento da Área, sendo este voltado a área específica do negócio, dessa forma, obtendo-se uma visão de futuro e principalmente engajamento do colaborador nas missões e objetivos da empresa; **Definir um plano de treinamentos voltados ao negócio** ou a um cliente específico, visando a melhoria contínua e o engajamento da equipe com o projeto, algo também extremamente necessário é a definição junto ao setor de gestão de pessoas, do papel de cada funcionário dentro da empresa e principalmente o seu papel dentro de uma equipe quando for o caso. A tarefa se encerrará com a geração de Papéis e Responsabilidades os quais irão descrever o papel e o escopo de cada integrante da equipe, através deste artefato é possível realizar um alinhamento para evitar ou facilitar lidar com conflitos futuros dentro da empresa. A partir da tarefa Definir Papéis e Responsabilidades o fluxo segue, paralelamente, dois caminhos, visto que as atividades apresentam independência de ordem de execução, sendo um fluxo iniciado pela tarefa **Revisar Papéis e Responsabilidades** e o outro por **Definir diretrizes de bem estar e valorização**. Tomando o caminho de **Revisar Papéis e Responsabilidades**, aqui o Colaborador deverá, apoiado no documento de Papéis e Responsabilidade, ler o referido documento, analisar o papel e as responsabilidades a ele atribuídas, identificar as habilidades e recursos que possui, verificar se é possível atender o que foi atribuído e Gerar as críticas e soluções devidas, sendo importante ainda, retornar o feedback para o líder da área. A tarefa é finalizada com a geração de Papéis e Responsabilidades. O colaborador deverá avaliar sua aprovação ou não, fazendo com que o fluxo aponte para dois caminhos, em caso de aprovação a tarefa seguinte será **Se Comprometer com o Atingimento de Metas da Organização**, isto irá gerar o **Termo de Aceite Eletrônico**, caso não seja aprovado deve-se **Realizar Reunião Individual de Alinhamento**, após devemos **Identificar ou Revisar a Necessidade de Pessoal e Qualificação Técnica**, **Definir Plano de Qualificação da Área**, para que possamos dar prosseguimento devemos **Monitorar a Execução do Trabalho** e **Dar Feedback ao Colaborador**, caso o feedback seja positivo devemos prosseguir e Superar as Expectativas e posteriormente redefinir as metas, caso o feedback seja negativo devemos **Identificar as Melhorias**, caso necessite de treinamento devera-se **Identificar as Necessidades de Treinamento**, caso não precise de treinamento devera-se **Implementar as Melhorias**. Assim sendo, temos uma gestão de pessoas mais eficiente, fidelizando, motivando e atraindo colaboradores que correspondam ao esperado pela organização.

3.2.1.4. Gerenciar a Produção de Bens e Serviços

Responsável assegurar a qualidade na produção de bens e serviços, essa atividade será contar com 21 tarefas, conforme representado na Figura 6, abaixo:

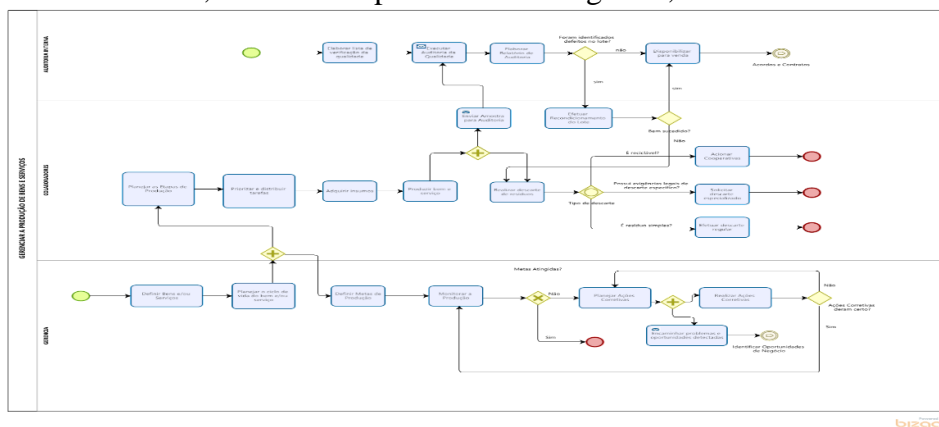


Figura 6 – Gerenciar a produção de bens e serviços
Fonte: Os Autores (2021)

A auditoria interna iniciará pela tarefa **Elaborar Lista de Verificação da Qualidade**, onde a equipe irá elaborar uma lista com os itens necessários para avaliar a qualidade desses bens ou serviços, e será criado um documento com esses itens, após isso será realizada a tarefa **Executar Auditoria da Qualidade**, onde será executado os itens do documento, para verificar a qualidade do que é produzido e dos serviços efetuados, após executar a equipe irá **Elaborar Relatório de Auditoria** relatando tudo que foi constatado, e caso não tenha sido identificado nenhum defeito no lote, ele é **Disponibilizado para venda** e então são elaborados os **Acordos e contratos**, caso tenha sido identificado problemas é **Efetuada o Recondicionamento do Lote** onde são corrigidos todos os problemas se for bem sucedido, são disponibilizados para venda, em caso de não ser bem sucedido, será feita a tarefa **Realizar Descarte de Resíduos**, então será analisado qual o tipo do resíduo, se for descartável, será feita a tarefa **Acionar Cooperativas**, se for um resíduo simples **Efetuar o Descarte Simples**, e se no caso possuir exigências legais de descarte específico, é necessário **Solicitar Descarte** os bens produzidos pela **Especializado**.

A gerência deverá **Definir Bens e/ou Serviços** onde será criado um documento com todos empresa, após isso será **Planejado o Ciclo de Vida do Bem e/ou Serviço** onde serão definidas a Matriz BCG e o ISO 9001, então para dar continuidade a essa tarefa será **Planejado as etapas de produção**, onde será planejado todas as etapas da produção e depois será **Priorizado e distribuído as tarefas** para ser organizado o que será feito, após isso virá a tarefa Adquirir insumos, onde será comprado tudo que é necessário para produzir os produtos, e só então será **Produzido o bem e/ou serviço** onde poderá ser **Enviada a amostra para Auditoria** para ser **Executado a auditoria da qualidade**, no caso de rejeitado será feito o descarte.

Após efetuado o planejamento do ciclo de vida do bem e/ou serviço, a tarefa seguinte será **Definir as Metas de Produção** onde será elaborado um documento com as metas estabelecidas, após será necessário **Monitorar a Produção** onde será definida a linha de base da produção, caso as metas sejam atingidas, tudo fica certo, no caso de não ser atingidas será necessário **Planejar Ações Corretivas**, então serão **Encaminhado as oportunidades e problemas detectados** para então **Identificar as oportunidades de negócio**, será ainda **Realizar as ações corretivas**, no caso de não resolver, será novamente Planejada Ações corretivas, se tiver tudo certo, será novamente monitorado pela produção.

3.2.1.5. Gerenciar Vendas de Bens e Serviços

O foco aqui será a diminuição dos riscos associados a venda dos bens ou serviços produzidos pela empresa, por meio da realização de seis tarefas, exibidas na Figura 7 abaixo:

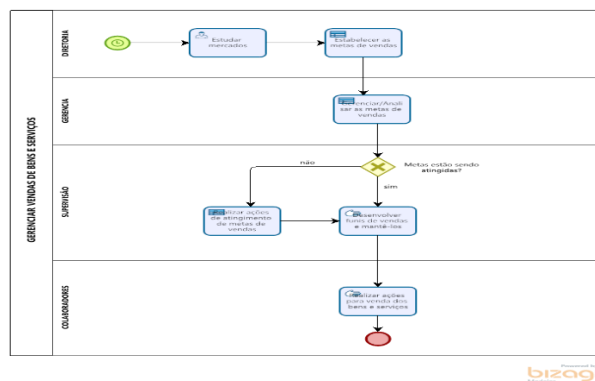


Figura 7 – Gerenciar Vendas de Bens e Serviços
Fonte: Os Autores (2021)

A Diretoria inicia o fluxo de tarefas a partir de **Estudar Mercados**, aplicada com o objetivo conhecer os bens e serviços que podem ser ofertados pela unidade, considerando as possibilidades de produção, e seus possíveis clientes, por isso, baseado nos objetivos do estudo deverá:

- Estudar os bens e serviços similares ofertados pela concorrência e registrar suas fortalezas e fraquezas;
- A partir da etapa anterior, entender e registrar as fortalezas e fraquezas dos bens e serviços ofertados pela unidade de negócio em relação ao mercado visando desenvolver melhorias e novas ideias;
- Estudar o mercado-foco e possíveis formas de se comunicar com seus possíveis clientes.
- Realizar pesquisas de mercado para entender a aceitabilidade dos bens e serviços ofertados;
- Estudar a viabilidade da produção dos bens e serviços ofertados, analisando o seu custo-benefício considerando a demanda de mercado.
- Gerar um Plano de melhorias/novas ideias de bens e serviços ofertados. Além disso, usar os dados levantados no estudo para estabelecer as metas de vendas.

Tais procedimentos serão auxiliares na elaboração do Plano de Novas Melhorias/Ideias de Processos, Produtos. A próxima tarefa no fluxo será **Estabelecer as Metas de Vendas**, momento no qual a Diretoria irá através Relatório Mensal de Vendas à Médio Prazo, e do documento Metas Estabelecidas por Parceiras, deverá definir os Indicadores de vendas, realizando verificações mensais dos mesmos, também devendo mensurar a capacidade de vendas e entregas dos bens/serviços ofertados, considerando os indicadores e o estudo de mercado realizado anteriormente; definir as metas de venda. Registrar metas estipuladas no Documento de Metas de Vendas. **Gerenciar/Analisar as Metas de Vendas**, tarefa na qual a Gerência utilizando-se do Relatório de vendas de curto prazo (semanal) deverá através das ações de: Analisar os resultados de indicadores que não atingem a meta de venda que foi estabelecida; Tomar as ações corretivas para que o indicador possa retomar o resultado esperado, se o indicador não atingiu a meta do mês; se as metas foram atingidas, os indicadores são usados para analisar um possível aumento da meta; Gerar relatório de metas atingidas.

Ao final da tarefa é verificado o atingimento de metas, em caso positivo, o fluxo seguirá então para **Desenvolver Funis de Vendas e Mantê-los**, baseado no Relatório de Vendas Diário, sendo necessário o desenvolvimento de ações para definir os métodos a serem utilizados para coletar possíveis clientes para o topo do funil, como por exemplo: post em blogs, webinars e vídeos. O objetivo dessa primeira etapa é fazer com que o cliente perceba a necessidade, para então tomar conhecimento dos bens/serviços ofertados, devendo-se ainda definir os métodos usados para coletar possíveis clientes para o meio do funil e, medidas como post em blogs, palestras, elaboração de ebooks poderão ser uma saída. A segunda etapa será fazer com que o cliente conheça os bens/serviços ofertados pela unidade e deverá ser realizada uma definição dos métodos usados para o fundo do funil no qual o cliente já realizou a compra e o objetivo agora é fidelizar esse cliente. Os métodos usados nessa etapa podem ser, por exemplo: cases de clientes, ofertas especiais e suporte especializado. Ao fim devese documentar o plano de funis de venda, elaborando-se o Plano de Funis de Venda.

Por sua vez, quando do não atingimento das metas, o fluxo seguirá para **Realizar ações de atingimento de metas de vendas**, dessa vez auxiliados pelo Plano de Ações Emergenciais para Atingimento de metas e do Relatório de Metas Atingidas, buscando-

se definir quais ações deverão ser tomadas para atingimento de metas venda, devendo-se considerar o tempo, o custo e o esforço de cada ação. Os responsáveis pelas ações deverão ser definidos entre os colaboradores da unidade, sendo necessárias ainda, ações para documentar o plano de ações para atingimento das metas, a realização de acompanhamento e controle na execução de tais ações e, ao final, o Plano de Ações Emergenciais para Atingimento de Metas deverá ser elaborado, finalizando o fluxo.

3.2.1.6. Gerenciar Acordos e contratos

Tarefa é importante porque possibilita a diretoria manter a empresa organizada, produtiva, lucrativa e competitiva no mercado, visto que a maioria das transações comerciais é feita por esse tipo de documento.

A atividade vai ser desenvolvida por meio de duas tarefas e um subprocesso, que pode ser visualizado na figura abaixo:

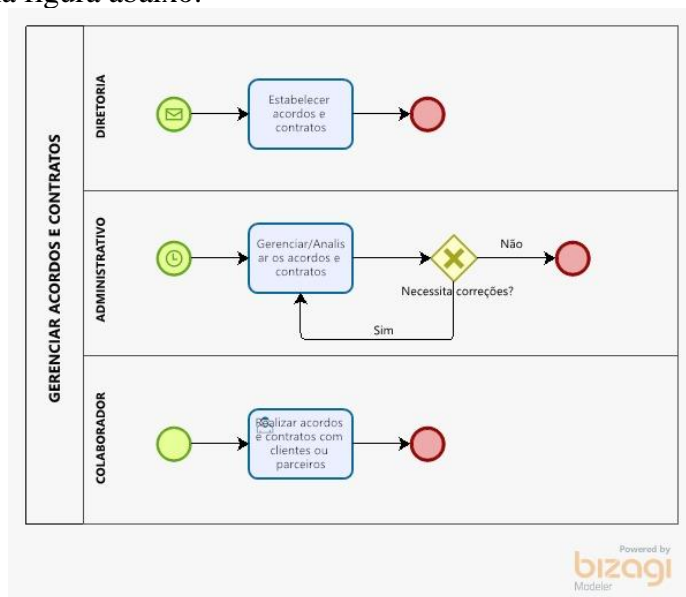


Figura 8 – Gerenciar acordos e contratos

Fonte: Os Autores (2021)

Na tarefa **Estabelecer acordos e contratos** a Diretoria deverá: Estipular todas as condições, cláusulas, objetivos, riscos, sanções e obrigações das partes, bem como os prazos; Gerar modelo de contrato, específico para cada bens/serviço se necessário; Validação do modelo de contrato pelo departamento jurídico da empresa ou por serviço terceirizado. No final dessa tarefa será gerado um modelo de contrato.

A tarefa Gerenciar/Analisar os acordos e contratos possibilita ao Administrativo um maior controle sobre acordos e contratos firmados. Para tanto, alguns dos procedimentos necessários serão: revisar e aprovar os contratos elaborados, fazendo modificações necessárias; Após a assinatura do contrato por ambas as partes, gerenciar as obrigações e compromissos contratuais, observando se as responsabilidades da unidade de negócio e dos clientes estão sendo cumpridas e, ainda, a necessidade de correção dos mesmos. O resultado da tarefa é um Contratos revisado.

Ao **Realizar acordos e contratos com clientes e parceiros** o colaborador deverá Iniciar o processo de contratação realizando a coleta de informações do cliente para redigir o documento do contrato, elaborar o documento, observando as cláusulas, termos e condições acordados, enviar o documento elaborado na etapa anterior à gerência para aprovações internas e modificações necessárias, disponibilizar o contrato revisado para

todas as partes envolvidas revisarem novamente, a assinatura do contrato pelas duas partes, cliente e empresas e arquivar o contrato de forma que seja facilmente consultado e revisado quando necessário.

3.2.1.7. Realizar Atendimento ao Cliente

Aqui serão trabalhadas tarefas que visam assegurar o melhor relacionamento cliente-empresa, atividade essa composta por seis tarefas, conforme Figura 9, abaixo:

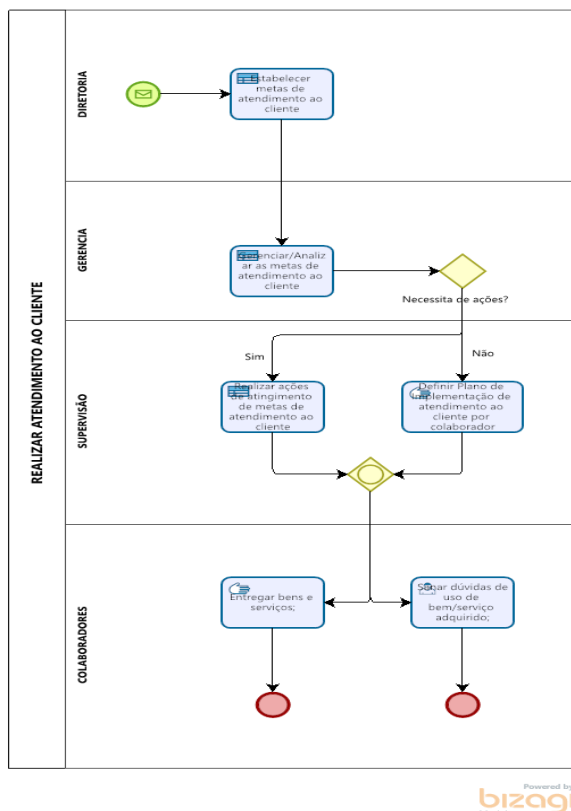


Figura 9 – Realizar Atendimento ao Cliente
 Fonte: Os Autores (2021)

A atividade é iniciada pela tarefa **Estabelecer Metas de Atendimento ao Cliente**, essas metas são em nível de satisfação, onde será definida as metas para o melhor atendimento do cliente, aqui deve ser analisado um relatório feito com antecedência da positivação de clientes e ainda a Bonificação de parceiros para positivação de clientes, e deverá ser emitido um documento de definição de metas do atendimento, após iniciaremos a tarefa de **Gerenciar / Analisar as metas de atendimento ao cliente**, onde será preciso fazer um relatório das metas atingidas, a partir desta análise poderemos verificar em que nível está a satisfação do cliente então precisaremos verificar se há a necessidade de ações, caso necessite devemos **Realizar ações de atingimento de metas de atendimento ao cliente**, onde precisaremos criar um Plano de ação para atingimento de metas e caso não necessite então iremos **Definir Plano de Implementação de atendimento ao cliente por colaborador**, onde será desenvolvido um plano de implementação de atendimento ao cliente por colaborador, após essas etapas então virá as tarefas para finalizar o fluxo que será **Entregar bens e serviços** e aqui será emitido o canhoto da nota fiscal e **Sanar dúvidas de uso de bem/serviço adquirido**, onde será emitido o protocolo de atendimento.

3.2.1.8. Realizar Inovação

Esse fluxo é o principal responsável pela identificação de oportunidades e a efetiva implementação de inovações que possam vir a melhorar o empreendimento. Apresenta três subprocessos e três tarefas, como visto na Figura 9.

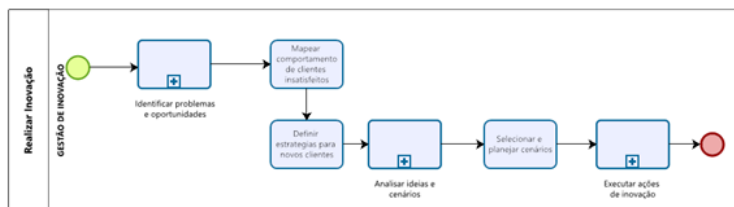


Figura 10 – Realizar Inovação

Fonte: Os Autores (2021)

3.2.1.8.1. Identificar Problemas e Oportunidades

Possibilitar à gestão uma visão ampla, apurada e antecipada sobre problemas e oportunidades presentes dentro e fora empresa, é a função dessa atividade, à qual será composta de cinco tarefas, conforme observado na Figura 10, abaixo:

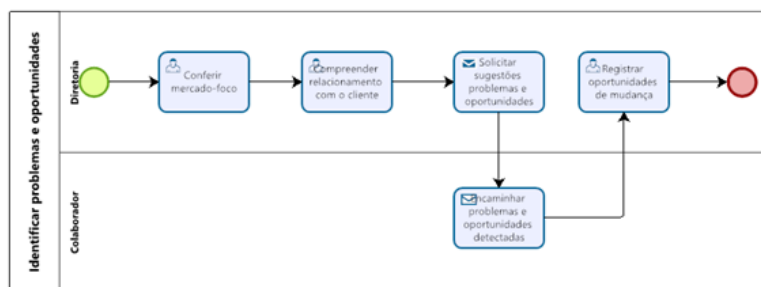


Figura 11 – Identificar problemas e oportunidades

Fonte: Os Autores (2021)

O fluxo começa pela tarefa **Conferir Mercado-Foco**, na qual a Diretoria fica responsável por fazer uma análise do mercado. Essa análise consiste em uma série de tarefas, sendo uma delas, identificar o perfil, tanto social quanto econômico, do público-alvo.

Além da análise supracitada, também deve ser feita uma verificação de quais as tendências de mercado relacionadas aos tipos de produtos e serviços que o empreendimento oferece na atualidade. Com base nos estudos realizados, é necessário criar ou atualizar (caso já exista) uma base de dados contendo os problemas e oportunidades que tenham surgido. Seguida por **Compreender o Relacionamento com o Cliente** que tem como principal objetivo realizar um estudo com o grau de satisfação dos clientes que o empreendimento já possui, esse estudo visa detectar possíveis melhorias nos atuais produtos e serviços oferecidos por meio de feedback dos clientes, além de também identificar mudanças necessárias de acordo com indicadores de satisfação. Após a realização do estudo faz-se necessário atualizar a base de dados que contém as oportunidades encontradas.

A tarefa seguinte será **Solicitar Sugestões, Problemas e Oportunidades**, onde é realizado o envio do documento de oportunidades identificadas para os setores responsáveis pela área da oportunidade, de modo que seja feita a validação e, se necessário, a atualização do documento.

Em seguida, na tarefa **Encaminhar Problemas e Oportunidades Detectadas** o Colaborador valida e atualiza o documento de oportunidades identificadas, após esse processo de validação, o documento atualizado é enviado para a Diretoria.

Na sequência, na tarefa **Registrar Oportunidades de Mudança** a Diretoria tem a incumbência de receber os documentos, atualizados provenientes da tarefa **Encaminhar Problemas e Oportunidades detectadas** e realizar uma última leitura nesses documentos para que, caso necessário, seja feita uma atualização nos mesmos. Após a leitura a base de oportunidades e problemas identificados é atualizada.

3.2.1.8.2.Mapear Comportamento de Clientes Insatisfeitos

Essa tarefa é responsável por fazer um apurado geral do *feedback* negativo que consumidores tenham dado (tanto relacionado para produtos do próprio empreendimento quanto de produtos de competidores, caso esse dado esteja disponível), de modo que após o apurado seja feita uma análise e gerado um documento contendo o comportamento dos clientes insatisfeitos, sendo a Diretoria responsável pela tarefa.

3.2.1.8.3.Definir Estratégias para Novos Clientes

Essa tarefa utiliza documento gerado na tarefa **Mapear Comportamento de Clientes Insatisfeitos**, por meio desse documento, é realizada verificação para a elaboração de novas estratégias que consigam sanar as insatisfações documentadas. Após a verificação é efetuado um relacionamento entre as estratégias geradas, a base de oportunidades e problemas identificados na empresa, posteriormente as estratégias mapeadas são registradas na base de conhecimento do empreendimento.

3.2.1.8.4.Analisar Ideias e Cenários

O subprocesso **Analisar ideias e cenários** possui um total de quatro tarefas, sendo a tarefa inicial chamada de Analisar metas esperadas, seguida de Verificar custos e escopo dos cenários, Priorizar ideias e cenários analisados, por último a tarefa Definir metas e critérios de sucesso dos testes podendo ser observado na Figura 10 abaixo:

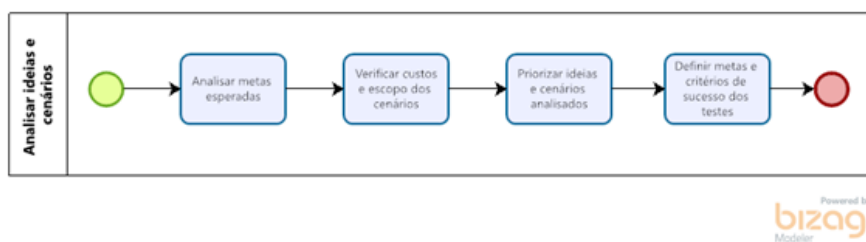


Figura 12 – Analisar Ideias e Cenários

Fonte: Os Autores (2021)

Sendo a tarefa inicial da fase de análise de ideias e cenários, na tarefa **Analisar Metas Esperadas** recebe-se metas esperadas do empreendimento e a lista de oportunidades identificadas, com esses dois itens é realizada uma associação entre as metas e oportunidades, de modo que seja possível priorizar as oportunidades de acordo com os objetivos organizacionais que foram estabelecidos pelo empreendimento. Após a priorização é feita uma atualização na lista de oportunidades identificadas.

Na sequência devera-se **Verificar Custos e Escopo dos Cenários** Com base nas oportunidades analisadas em **Analisar Metas Esperadas** e das estratégias estabelecidas para novos clientes em **Definir Estratégias para Novos Clientes**, são elaborados cenários que consigam refletir na implantação das oportunidades levantadas, a criação de

um cenário deve levar em conta o seu custo, tanto temporal, quanto financeiro e material. Após a elaboração de cenários, estes são documentos na base de conhecimento do empreendimento.

A tarefa seguinte será **Priorizar ideias e cenários analisados** cujo principal objetivo é realizar a priorização dos cenários que foram elaborados em **Verificar custos e escopo dos cenários**, inicialmente é feita uma análise do custo estabelecido por cenário e a viabilidade técnica para a implantação do mesmo, após isso é feita a priorização e a atualização dessa lista de cenários priorizados na base de conhecimento.

Seguindo então para **Definir metas e critérios de sucesso dos testes onde** deverão definidas uma série de métricas e indicadores para cada cenário elaborado, de modo que seja possível identificar o grau de sucesso da implantação de um cenário. Após a definição das métricas e indicadores por cenário, a lista de cenários é atualizada na base de conhecimento.

3.2.1.8.5. Selecionar e planejar cenários

A tarefa de **Selecionar e planejar cenários** é encarregada de obter a lista de cenários que consta da base de conhecimento e selecionar quais serão implantados, de acordo com a priorização realizada em **Priorizar ideias e cenários analisados**, após a seleção a lista de cenários é atualizada na base de conhecimento, indicando quais cenários foram selecionados e quais ficaram em *standby*.

3.2.1.8.6. Executar ações de inovação

O subprocesso de nome **Executar ações de inovação** possui um total de sete tarefas, sendo que essas tarefas tem como principal objetivo realizar a implantação de inovação ou o descarte da inovação, caso seja inviável a sua inserção no empreendimento. Na Figura 11 é possível observar um plano geral do subprocesso.

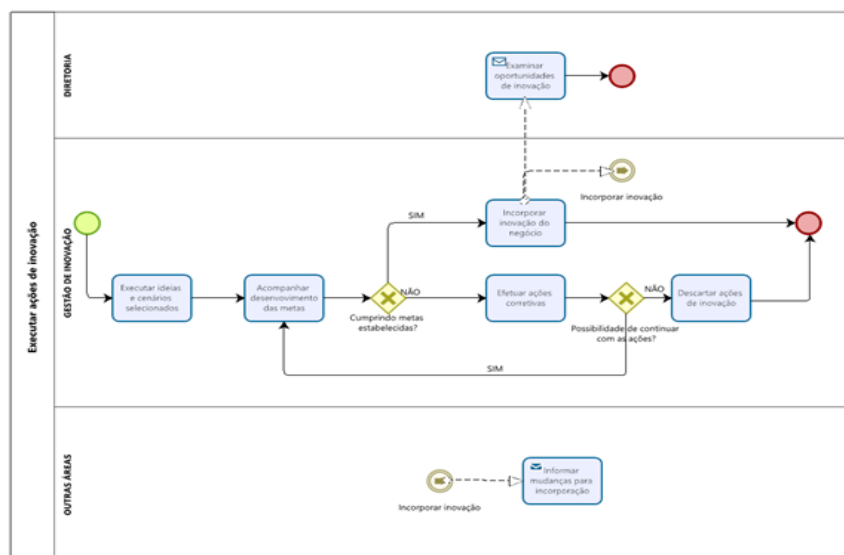


Figura 13– Executar ações de inovação

Fonte: Os Autores (2021)

A tarefa **Executar ideias e cenários selecionados** obtém a lista de cenários selecionados da tarefa **Selecionar e planejar cenários** e realiza a execução dos cenários, de modo que as oportunidades selecionadas são direcionadas para a produção, sejam bens

ou serviços. Ao iniciar a execução de um cenário, este é documentado em uma lista de cenários em produção na base de conhecimento.

Logo em seguida, a tarefa **Acompanhar o Desenvolvimento das Metas** obtém a lista de cenários em produção e também as metas estabelecidas na tarefa **Definir Metas e Critérios de Sucesso dos Testes**, de modo que seja possível identificar se os cenários em implantação estão conseguindo atingir as metas que foram estabelecidas. Após a análise é feita a atualização da lista de cenários em produção na base de conhecimento, inserindo os dados relacionados aos seus indicadores de sucesso no momento. Seguida por **Incorporar Inovação do Negócio**.

Caso os indicadores de sucesso de um cenário estejam sendo atingidos, é executada a tarefa de nome **Incorporar Inovação do Negócio**, essa tarefa consiste em obter a lista de cenários com indicadores positivos e incorporar efetivamente ao empreendimento, encaminhando a inovação para o setor que melhor se adequa para o seu gerenciamento. Uma lista de cenários incorporadas ao negócio é criada/atualizada na base de conhecimento e uma mensagem é enviada para a diretoria, contendo o relatório de inovações incorporadas. Cumprido o processo de incorporação **Efetuar Ações Corretivas**, isso na ocorrência de um cenário em produção possuir um indicador em estado crítico ou abaixo do satisfatório, a tarefa **Efetuar Ações Corretivas** é executada, visando realizar ações para que o cenário em execução consiga aumentar o nível de seus indicadores. Ao longo dessa tarefa, a lista de cenários em produção é atualizada na base de conhecimento.

A próxima tarefa será **Descartar Ações de Inovação**, aqui essa tarefa entra em cena quando não existe possibilidade de executar as ações de **Executar Ações Corretivas**, de forma que a implantação do cenário que não atingiu os indicadores é descartada. Atualizando a lista de cenários em execução e a lista de cenários descartados na base de conhecimento. **Examinar Oportunidades de Inovação** Ao fim da tarefa de **Incorporar Inovação do Negócio**, a diretoria recebe um relatório de inovações incorporadas para auxiliar no planejamento estratégico do empreendimento. **Informar Mudanças para Incorporação**.

3.2.1.9.Fomentar Associativismo e Cooperativismo

Responsável por estimular e desenvolver nos colaboradores características como pensamento colaborativo, proatividade e de integração social, a atividade Fomentar Associativismo e Cooperativismo será desenvolvida por meio de cinco tarefas, apresentadas na Figura 11 abaixo:

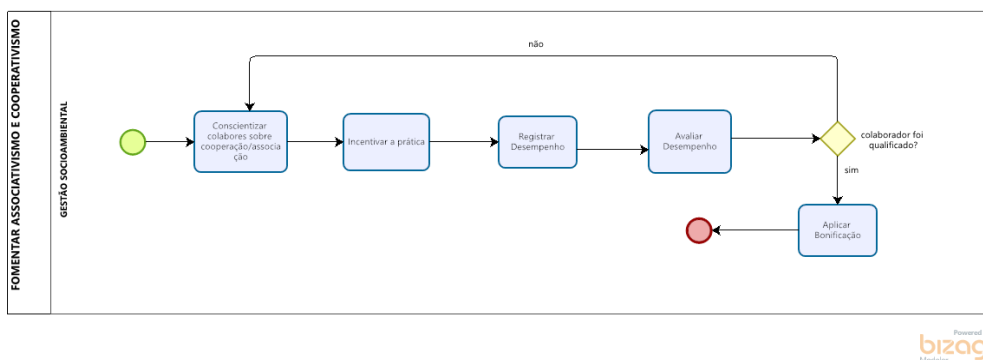


Figura 14– Fomentar associativismo e cooperativismo

Fonte: Os Autores (2021)

A tarefa **de conscientizar colaboradores sobre cooperação/associação** objetiva sensibilizar colaboradores da importância do trabalho cooperativo e associativo, para seu crescimento profissional e pessoal, e é quem inicia o fluxo. Nela Gestão Socioambiental utilizando-se do Plano de Gestão Socioambiental, para auxiliar em ações de conscientização contidas no Plano Estratégico poderá avaliar o aprendizado com o uso das Métricas de Avaliação pré-definidas e finalmente executar ações para validar o aprendizado do colaborador como por exemplo, emitir Certificações.

Uma vez realizada a formação, o incentivo à prática, pelo colaborador, virá através da tarefa **Incentivar a prática**, nela a Gestão Socioambiental faz a implantação da bonificação segundo o Plano de Cargos e Salários e da Norma de Progressão a fim de premiar colaboradores mais engajados em ações de cooperação/associação, a geração de um Relatório de Desempenho Mensal com horas de Colaboração/Associação será realizada e, seu registro será efetuado na tarefa seguinte, Registrar Desempenho.

O registro do desempenho será realizado com base no Plano de Cargos e Salários e na Norma de Progressão, tal ação exige a criação de um Banco de Horas de Cooperação/Associação. no qual serão registradas as atividades de cooperação/associação praticadas pelos colaboradores, posteriormente facilitando na geração do Relatório de Desempenho Mensal com horas de Colaboração/Associação.

A análise do desempenho virá na etapa seguinte **Avaliar Desempenho**, na qual o deverá ser comparada a soma total de pontos acumulados de cada colaborador para gerar nota de corte, a partir do Relatório de Desempenho Mensal com horas de Colaboração/Associação e um Relatório de Desempenho dos Colaboradores indicando progressão ou não deverá ser elaborado e avaliado (colaborador foi qualificado?), em caso positivo a tarefa seguinte será **Aplicar Bonificação** com base na Norma de Progressão e, em caso negativo o colaborador deverá por novo trabalho de conscientização sobre cooperação/associação.

3.2.1.10.Fomentar Ações de Responsabilidade Sociocultural

A responsabilidade sociocultural é uma das responsáveis pela integração empresa-sociedade, não apenas agregando valor à imagem da empresa, mas aumentando sua preferência em relação aos clientes. Esta etapa será realizada por meio de 6 tarefas, podendo serem visualizadas na Figura 12 abaixo:

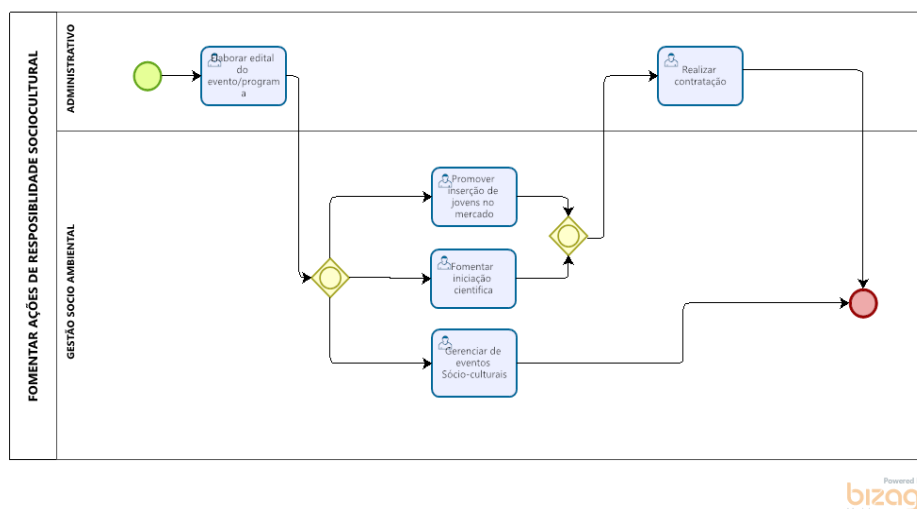


Figura 15– Fomentar Ações de Responsabilidade Sociocultural
 Fonte: Os Autores (2021)

As ações de responsabilidade sociocultural serão responsáveis pela inserção da unidade em ações de valorização da comunidade ao seu redor através do incentivo à educação e cultura. A tarefa que inicia o processo é **Elaborar edital do evento/programa** na qual o setor Administrativo tomando por base o Orçamento organizacional, o Plano de Negócio e pautado na legislação vigente deverá definir o objetivo do evento, programa social ou iniciação científica, bem como o orçamento total do evento; do cronograma de etapas e finalmente Publicar edital.

O fluxo divide-se em três caminhos, mas com o indicativo de que pelo menos um deles deverá ser aplicado. Seguindo-se por **Promover Inserção de Jovens no Mercado**, aqui a Gestão socioambiental deverá fazer a seleção dos candidatos (documentação completa e classificação), baseando-se no Edital do Programa e informar ao administrativo os candidatos selecionados para a contratação. A tarefa seguinte será **Realizar Contratação**, de responsabilidade do Administrativo, devendo-se recolher documentação do contratado para posterior assinatura do e ao final um contrato de trabalho assinado entre as partes deverá ser celebrado.

Por sua vez, se o caminho escolhido for **Fomentar iniciação científica**, com base no Edital do Programa a gestão socioambiental deverá selecionar candidatos (documentação completa e classificação) e informar o Administrativo sobre os candidatos selecionados para a contratação, ao final da tarefa uma Lista de candidatos classificados/selecionados e um Contrato de trabalho deverão ser gerados. Finalizado o processo de fomentação à iniciação científica, a etapa seguinte será **Realizar Contratação**, já descrita anteriormente.

O terceiro caminho do fluxo, por sua vez, é iniciado pela tarefa **Gerenciar Eventos Socioculturais**, tarefa na qual a Gestão socioambiental deverá: recolher solicitações de patrocínio dos participantes; realizar a seleção de patrocinados (documentação completa e classificação); executar evento sociocultural; salvar mídias físicas e/ou digitais do evento em arquivo/base de dados da empresa e solicitar prestação de contas dos patrocinados, ao final da tarefa deverão ser geradas: a Lista de patrocínios classificados, mídias do evento (fotos, relatórios, músicas, etc) e documentações de prestação de conta. Servirão de base para as ações indicadas no Edital de abertura do evento e a solicitação de patrocínio para eventos artísticos ou esportivos. Uma vez finalizada a tarefa seguinte será **Realizar Contratação** conforme descrito anteriormente.

4. O ATENDIMENTO DO PROCESSO AO MOSE COMPETENCE

Para demonstrar o atendimento do processo aos objetivos de competência do MOSE, elaborou-se o Quadro 1 abaixo. Este, composto por 3 colunas e 22 linhas, nas quais buscou-se, de maneira simples, exibir na primeira coluna, o Objetivo de Competência, representado em forma de sigla, por exemplo, se o objetivo de competência está relacionado à dimensão de competência Talento Humano, tratando-se do primeiro objetivo de competência desta dimensão, este, será representado na tabela por TH.1, formato este, aplicado no próprio modelo. O mesmo sendo realizado com todas as dimensões de competência.

A coluna ao lado do objetivo de competência é a que contém a descrição do mesmo e, por fim, a última coluna contém as tarefas do processo que estão alinhadas (aderentes), àquele objetivo de competência.

Objetivo de Competência	Descrição	Processo Aderente
TH.1	Papéis e responsabilidades dos colaboradores são definidos, comunicados e aprovados	Gerenciar Talentos; Definir ou Revisar Papéis e Responsabilidades.
TH.2	Necessidades de capacitação são identificadas e tratadas	Gerenciar Talentos; Identificar ou Revisar Necessidade de pessoal e qualificação técnica; Identificar necessidades de treinamento
TH.3	Os colaboradores são comunicados de suas metas e motivados a alcançá-los	Gerenciar Talentos; Definir Metas e objetivos dos Colaboradores, Monitorar Execução do Trabalho; Dar Feedback ao Colaborador
TH.4	Ações para o bem-estar, valorização e satisfação dos colaboradores são promovidas	Gerenciar Talentos; Definir diretrizes de bem estar e valorização
GQ.1	Estruturas básicas para a gestão da unidade de negócio são estabelecidas e mantidas	Definir Planejamento Estratégico; Efetuar análise de mercado; Definir tipo de unidade; Definir Metas e objetivos da organização; Definir métricas e indicadores; Definir riscos da organização; Definir metas e objetivos das áreas

GQ.2	Abordagens para gestão de equipes da unidade de negócio são estabelecidas e mantidas	Gerenciar a Produção de Bens e Serviços; Encaminhar problemas e oportunidades detectadas; Informar mudanças para incorporação.
GQ.3	Os bens e/ou serviços gerados pela unidade de negócio são verificados	Estabelecer acordos e contratos; manter acordos e contratos; realizar acordos e contratos
GQ.4	Melhorias são identificadas e implementadas	Gerenciar venda de bens e serviços; Estudar mercados; Estabelecer as metas de venda; gerenciar e analisar metas de venda; Manter Funis de vendas; Ações de venda
CM.1	Acordos e/ou contratos com os clientes são estabelecido e gerenciados	Estabelecer metas de atendimento; Gerenciar/Analisar metas de atendimento ao cliente; Ações ao atingir metas de atendimento; Entregar bens e serviços ; Sanar dúvidas de bens e serviços
CM.2	Vendas de bens e/ou serviços são realizadas.	Estabelecer metas de relacionamento; Gerenciar/Analisar metas de relacionamento ao cliente; Ações ao atingir metas de relacionamento; Executar ações de relacionamento
CM.3	Atendimentos aos clientes são realizados	Realizar inovação; Identificar problemas e oportunidades; Conferir mercado-foco; Compreender relacionamento com o cliente; solicitar sugestões problemas e oportunidades; registrar oportunidades de mudança.
CM.4	O Relacionamento com os clientes é realizado.	Realizar inovação; Mapear comportamento de clientes insatisfeitos; definir estratégias para novos clientes.

IN.1	Oportunidades e/ou problemas são identificados	Realizar inovação; Analisar ideias e cenários; analisar metas esperadas; verificar custos e escopo dos cenários; priorizar ideias e cenários analisados; definir metas e critérios de sucesso dos testes.
IN.2	Ideias e cenários de como atender as oportunidades e/ou resolver os problemas identificados são desenvolvidos	Realizar inovação; Selecionar e planejar cenários. Realizar inovação; Executar ações de inovação; executar ideias e cenários selecionados; acompanhar desenvolvimento das metas; incorporar inovações do negócio; efetuar ações corretivas; descartar ações de inovação; examinar oportunidades de inovação.
IN.3	Ideias e os cenários desenvolvidos são analisados, priorizados e selecionados para execução	Realizar Planejamento Estratégico; Definir tipo de unidade Gerenciar Conformidade; Conhecer as exigências formais (legais ou não) para o funcionamento da Unidade; Implantar as exigências formais de funcionamento; Monitorar cumprimento de exigências/Justificar o não cumprimento das exigências do negócio; Ajustar conformidade; Atualizar Riscos Organizacionais
IN.4	Ideias e cenários selecionados são executados e incorporados ao negócio	Solicitar descarte especializado/Efetuar descarte regular
SA.1	A unidade de negócio conhece e cumpre as exigências formais para seu funcionamento	Gerenciar Conformidade; Conhecer as exigências formais (legais ou não) para o funcionamento da Unidade; Implantar as exigências formais de funcionamento; Monitorar cumprimento de exigências/ Justificar o não cumprimento das exigências do negócio; Ajustar conformidade; Atualizar Riscos Organizacionais

SA.2	Resíduos que causem impacto negativo ambiental e/ou social têm destinação apropriada	Estabelecer ações socioambientais; Identificar resíduos e desperdício; Identificar recursos para o gerenciamento de resíduos; elaborar guia de práticas socioambientais; Levantar os recebedores do material coletado; Monitorar o processo de coleta; Conscientizar colaboradores sobre práticas ambientais; Realizar treinamento de coleta Gerenciar a Produção de Bens e Serviços; Realizar descarte de resíduos; Acionar Cooperativas/ Solicitar descarte especializado/Efetuar descarte regular
SA.3	Princípios do associativismo e cooperativismo são fomentados	Fomentar associativismo e cooperativismo; Conscientizar colaboradores sobre cooperação/associação; Incentivar a Prática; Registrar Desempenho; Avaliar Desempenho; Aplicar Bonificação
SA.4	A responsabilidade social e ações socioculturais são fomentadas	Fomentar ações de responsabilidade sociocultural; Elaborar edital do evento/programa; Promover inserção de jovens no mercado; Fomentar a Iniciação Científica; Realizar contratação; Gerenciar Eventos Socioculturais; Gerenciar ações Humanitárias

Quadro 1: Aderência do Processo ao MOSE

Fonte: Os Autores (2021)

5. AVALIAÇÃO DO PROCESSO

Para a revisão por pares, método utilizado na avaliação do processo, inicialmente selecionou-se um avaliador com amplos conhecimentos em modelos de referência de processos e produtos de software, com larga experiência em consultoria, avaliação, auditoria, implantação e, sobretudo, domínio das atividades do MOSE, o qual possui, ainda, certificações em modelos de melhoria do processo de software como: CMMI-DEV, MPS.BR, ISO/IEC/IEEE 29119, entre outros.

A etapa de avaliação pelo revisor, necessária, visto que esta, possibilita a observação da conformidade do modelo quanto às suas atividades, tarefas, objetos de entrada e saída e procedimentos necessários à execução das tarefas, foi iniciada, com o envio do documento que continha a modelagem do processo ao revisor. E através da realização de um seminário todo o modelo foi apresentado ao mesmo, pelos colaboradores, enquanto questões eram pontuadas por este, e apresentadas aos colaboradores, permitindo as devidas observações e correções.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento deste artigo baseado no modelo MOSE com foco para empreendimento de perfil pequeno, buscou-se a adoção das cinco dimensões de competências aplicadas a pequenos empreendimentos, para isto foi desenvolvido um processo integrado abrangendo as cinco dimensões 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, com intuito de avaliar as atividades, tarefas e procedimentos aqui apresentados, 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, a fim de coletar-se e analisar-se dados em relação ao desempenho e possíveis problemas que possam ocorrer com sua aplicação. Posteriormente podemos desenvolver o modelo de Práticas do MOSE Competence para Empreendimentos de perfis médios e grandes, e, ainda realizar-se uma análise mais profunda para a verificação do grau de aderência entre o MOSE e o PMBOOK.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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