

O PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NA ÓTICA DOS COORDENADORES DE NÚCLEO – ANÁLISES E PROPOSIÇÕES COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Marcos Paulo Dhein Griebeler
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

Isoé Nícolas Schneider
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

Marina Daiana Reimann
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

Nelson José Thesing
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

RESUMO

O estudo busca, inicialmente, expor a visão de catorze coordenadores de núcleo do Projeto Extensão Produtiva e Inovação – PEPI, a partir das experiências de cada um deles em relação ao referido projeto, operacionalizado em 20 regiões do Rio Grande do Sul com base na divisão proposta pelos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDES). Em linhas gerais, o projeto, em atuação desde março de 2012, visa aumentar a eficiência e competitividade das empresas do ramo industrial, o aumento da produção, do emprego e da renda, como meio para o desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos do Rio Grande do Sul e suas regiões. Quanto aos aspectos metodológicos, a presente pesquisa teve seus objetivos como sendo do tipo exploratório e descritivo (GIL, 2002). Quanto aos métodos, o estudo é classificado como sendo de cunho (a) bibliográfico. Além deste, tratou-se ainda de uma pesquisa (b) de campo, a qual procurou o aprofundamento de uma realidade específica, por meio de questionamentos no ambiente de observação. Para tanto, realizou-se a aplicação de um (c) questionário composto por 13 perguntas, sendo que para a análise, muitas delas foram condensadas. Com base nos resultados obtidos, foram expostas algumas sugestões com base nos depoimentos e análises realizadas no decorrer do estudo. De maneira geral, empresas, universidade e governo tem funções distintas, mas em última instância, acredita-se que tais atores sociais podem, coletivamente, buscar de uma forma dinâmica, real e participativa um objetivo em comum: o desenvolvimento das regiões que compõem o Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: Extensão; Desenvolvimento Regional; Políticas Públicas; Gestão; Indústria.

INTRODUÇÃO

Gerenciar uma equipe é um desafio para todo e qualquer gestor. Consoante, ter conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) e responsabilidades consistem em

elementos essenciais para uma boa gestão. Nesse sentido, e com foco na execução dos projetos de extensão, está o papel do coordenador de núcleo do Projeto Extensão Produtiva e Inovação¹, intitulado Coordenador do NEPI.

Para a ocupação deste cargo, este profissional deve possuir uma série de atividades que devem condizer não apenas com sua capacidade técnica como também aquela de cunho interpessoal. Em outras palavras, ele possui um papel essencial na relação empresa-governo-universidade. Cabe a este indivíduo estabelecer relações com diversos públicos, além de conseguir aprimorar os atendimentos que são realizados nas empresas participantes do PEPI nos respectivos núcleos, os quais abrangem 20 Conselhos Regionais de Desenvolvimento – COREDES. Antes porém, busca-se contextualizar, mesmo que brevemente, alguns aspectos teóricos que estão relacionados ao cotidiano de todo e qualquer profissional que ocupa este cargo durante a execução de um projeto como é o caso do Extensão Produtiva e Inovação.

APORTE TEÓRICO

Apesar de muito se falar no termo “Inovação”, é importante deixar registrado de que sua definição é polissêmica e difusa. Isto porque, ao olhos do senso comum, a palavra significa, friamente, algo novo, seja em relação a algum tipo produtos e/ou de processos. Diante disso, expõem-se aqui algumas citações de autores, as quais entendemos que são pertinentes para que se possa saber de uma maneira mais direta e mesmo que sucinta, o que vem a ser a inovação e conseqüentemente sua gestão em prol do desenvolvimento empresarial e regional.

INOVAÇÃO

A relação entre organizações em um determinado território demanda a busca por oportunidades para que a inovação aconteça. Nesse sentido, importante é a definição oferecida por Tartaruga (2010, p.11) ao afirmar que a inovação “é um processo interativo que ocorre por meio de uma diversidade de rotinas institucionais e convenções sociais”. Enquanto isso, para Castilho (2006), a inovação significa considerar todos os processos que

¹Objetivo do PEPI: Aumentar a eficiência e competitividade das empresas do ramo industrial, o aumento da produção, do emprego e da renda, como meio para o desenvolvimento dos setores econômicos e das cadeias e arranjos produtivos do Estado do Rio Grande do Sul e suas regiões. Institucionalizado pela lei N.º 13.839 de 5 de dezembro de 2011.

envolvem o uso, a aplicação e a transformação dos conhecimentos, sejam eles técnicos ou científicos em recursos com o objetivo de produção e comercialização de bens e serviços para a obtenção de lucros. O mesmo termo é aplicado a partir da introdução comercial de um novo produto ou processo.

No entendimento de Lastres e Ferraz (1999) o investimento em inovação requer a promoção de processos que estimulem tanto a aprendizagem, como a capacitação e a acumulação de conhecimentos não apenas em nível individual, mas também organizacional, onde o ambiente deve ser considerado propício para isso quando fomentado por diversos agentes (universidades, empresas, centros de pesquisa, agências governamentais e instituições financeiras).

Em contrapartida, segundo a *European Commission* (1995, p.2) a inovação “é tomada como sendo um sinônimo para a produção, assimilação e exploração com sucesso de novidades nas esferas econômicas e sociais, (...) oferece novas soluções para problemas e assim torna possível satisfazer as necessidades tanto do indivíduo como da sociedade”.

Portanto, a inovação está ligada não só a algo novo, mas sim a algo mais complexo, algo que venha a ser útil e que seja capaz de suprir uma necessidade tanto do indivíduo como da sociedade como um todo. Em outras palavras, depreende-se que a inovação seja, em uma análise mais objetiva, a otimização de recursos ociosos. E como se pode observar, uma inovação impacta diretamente em mudanças nas outras categorias relacionadas a esta temática e dentre elas está a gestão da inovação, o próximo tema a ser abordado na sequência.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Existem organizações que se caracterizam e são reconhecidas por serem inovadoras em produtos, processos, serviços ou até mesmo organizacionalmente. São casos de empresas como a Apple, o Google e a Disney. Estas empresas além de serem reconhecidas pela sua inovação, são responsáveis por proporcionar a grande maioria dos jovens o sonho de trabalhar nessas organizações, afinal, estas empresas antes de tudo tem uma forma diferente de tratar as pessoas, tanto clientes como colaboradores e também fornecedores, promovem a autonomia dos seus membros, além de recompensar pelas ideias e valorizar as pessoas. Mesmo a inovação sendo um processo que pode ter origem em uma ideia, este processo não deve ser pensado como um evento do acaso, a inovação

deve ser gerida desde a geração da ideia até a sua implementação, pois de outra forma acabaria se perdendo no tempo ou na rotina empresarial.

Scherer e Carlomagno (2009, p. 33) o gerenciamento da inovação começa pela “geração de novas ideias (idealização), segue com o refinamento do conceito da ideia proposta (conceituação), passa pela redução das incertezas (experimentação) e chega à concreta transformação dos mesmos em inovações (implementação).” Para Lastres e Albagli (1999), se torna importante a integração de diferentes políticas, assim como do apoio à formação de ambientes capazes de estimular a geração, aquisição e difusão do conhecimento e que estimulem empresas, grupos sociais e países a investirem na capacitação de seus recursos humanos, mobilizarem a habilidade de aprender e incentivarem suas capacidades inovativas.

Como já mencionado, a amplitude do tema suscita que de tempos em tempos, o surgimento de novas definições para o que se entende por inovação. De qualquer forma, a exposição de alguns autores aqui, definitivamente, não esgota a discussão sobre esta temática. Porém, deixar de discutir um tema tão emergente quanto estratégico ou até mesmo ignorá-lo pode ser um fator determinante para o fracasso de uma organização. Por isso, em projetos de extensão, como no caso do PEPI, existe além da equipe de extensionistas, um outro representante das ações que visam contribuir para que as organizações consigam além de aumentar a sua produtividade, possam ter condições de inovarem em suas unidades produtivas: o coordenador do Núcleo de Extensão Produtiva – NEPI.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA REALIZADA

O intuito principal foi o de conhecer a visão de 14 coordenadores de núcleo sobre a prática do PEPI nas empresas que estavam distribuídas em 20 regiões do Rio Grande do Sul desde 2012. Deste modo, para a obtenção dos resultados, por primeiro, o coordenador do Núcleo Noroeste Colonial, idealizador da pesquisa, após autorização prévia da Coordenação Geral do PEPI, valeu-se de um evento realizado em Porto Alegre no dia 21 de agosto de 2014 para que fosse distribuído o instrumento de pesquisa. Entretanto, nem todos os colegas coordenadores conseguiram responder ao instrumento de pesquisa no mesmo dia, estendendo-se então o prazo de entrega até o dia 08 de setembro de 2014.

Em razão disso, no que tangem os aspectos metodológicos, a presente pesquisa teve seus objetivos como sendo do tipo exploratório e descritivo (GIL, 2002). Exploratório por se tratar de um estudo que não apresentava, até então, nenhuma investigação acerca da ótica que os coordenadores de núcleo possuíam sobre a metodologia e sobre suas perspectivas particulares de melhoria na aplicabilidade das atividades do PEPI nas diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul onde este era executado. É também uma pesquisa de caráter descritivo, pois o estudo buscou discorrer sobre as representações destes sujeitos tanto sobre a metodologia vigente do PEPI como de suas respectivas proposições de melhoria para a mesma, expostas na sequência.

Quanto aos métodos, o estudo é classificado como sendo de cunho (a) bibliográfico. Além deste, tratou-se ainda de uma pesquisa (b) de campo, a qual procurou o aprofundamento de uma realidade específica, por meio de questionamentos no ambiente de observação. Para tanto, realizou-se a aplicação de um (c) questionário composto por 13 perguntas, sendo que para a análise, muitas das questões foram condensadas a fim de que o próprio relato a ser exposto a seguir não se tornasse muito extenso.

O PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NA ÓTICA DOS COORDENADORES DE NÚCLEO – ANÁLISES E PROPOSIÇÕES COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Em linhas gerais, a execução do PEPI se dá por meio de convênios² celebrados entre a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento – AGDI e as Universidades Comunitárias e/ou Confessionais do Rio Grande do Sul. Em razão disso, antes de expor a ótica dos coordenadores dos Núcleos do PEPI que participaram da presente pesquisa, entende-se que é importante expor ao leitor como se apresenta a

² O PEPI iniciou suas atividades no Estado do RS em março de 2012. Os três primeiros convênios firmados pela AGDI foram com as seguintes Universidades e respectivos COREDES aos quais elas fazem parte: Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ (COREDE NOROESTE COLONIAL), Universidade de Passo Fundo – UPF (COREDE PRODUÇÃO) e Universidade de Caxias do Sul – UCS (COREDE SERRA). No final do mesmo ano, outros sete convênios foram firmados. A relação completa de universidades está disponível em: www.agdi.rs.gov.br

Importante observar que o Estado do Rio Grande do Sul, tal como o Brasil possui particularidades de ordem social, econômica e ambiental. Diante disso, em termos de tamanho de empresa, quantidade de empregos e mercado de atuação, é sabido que muitas destas organizações estão concentradas no eixo Porto Alegre-Caxias do Sul. Contudo, o foco reside em considerar o papel da inovação em todas as regiões do RS por intermédio do PEPI.

estrutura de cada unidade operacional de atuação, conforme consta no Manual Global do PEPI (2012, p. 41-42). Nesse sentido,

os cargos previstos para composição do NEPI são: Coordenador do NEPI, Extensionista, e, quando necessário, Apoio Administrativo para o NEPI. A seleção para a função de Coordenador do NEPI e Extensionista será feita por meio de entrevistas com candidatos já pré-selecionados pela Universidade. Os candidatos a Coordenador do NEPI e Extensionista serão entrevistados e avaliados por um representante da Universidade, bem como por representantes da Coordenação do PEPI. Já o Apoio Administrativo pode ser selecionado diretamente pela universidade, não havendo a necessidade da participação da Coordenação do PEPI nesta atividade. Realizada a entrevista e selecionados os candidatos, é necessário ser formalizada a contratação dos membros. Esta atividade fica sob responsabilidade da própria Universidade de acordo com seu estatuto local. Ao final desse processo, é fundamental realizar a capacitação da equipe do NEPI.

Com base nessa orientação, expõem-se a seguir os papéis, as responsabilidades e as competências do Coordenador do NEPI no que se refere a sua atuação local e em outras atividades. Estas informações estão detalhadas no quadro a seguir.

Quadro 02 – Papéis, Responsabilidades e Competências do Coordenador do NEPI

Cargo:	Coordenador do NEPI		Alocação:	Universidade Conveniada
UO de Atuação	PAPEL	RESPONSABILIDADES		
Fórum Participativo	O Coordenador do NEPI é o elo entre o Projeto Extensão Produtiva e Inovação e a comunidade. Ele atua como mediador no processo de interação dos membros do Fórum Participativo com o objetivo de verificar as demandas existentes na região e os anseios das empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar os indicadores de desempenho do NEPI; • Divulgar os resultados de contrapartida por parte das empresas atendidas, na busca de novos serviços produtivos; • Registrar as empresas inscritas e/ou as sugestões do Fórum, solicitando priorização de atendimento; • Divulgar informações referentes a empresas ofertantes, no que tange a possível ampliação dos serviços oferecidos por estas; • Colaborar para a identificação de empresas que anseiam por subsídios financeiros para seus investimentos; • Promover a divulgação das oportunidades de financiamentos ofertadas pelas entidades financiadoras; • Organizar os Fóruns Participativos abertos com a participação da comunidade local (ofertantes, demandantes, órgãos governamentais e financiadores) para sugestões e validação das estratégias de atuação do NEPI. 		

<p>Comitê coordenadores</p>	<p>A participação do Coordenador do NEPI no Comitê de Coordenadores assegura que as experiências vivenciadas pelo NEPI sob sua responsabilidade sejam divulgadas para os demais coordenadores e para a Coordenação do projeto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar informações relativas ao desempenho do NEPI sob sua coordenação; • Apresentar as experiências vivenciadas no NEPI por meio das "Boas práticas" e as "Lições Aprendidas" referentes ao método; • Endereçar sugestões de mudanças no Método do projeto, embasado em dados para tal; • Receber atualizações a respeito de informações diversas relativas ao projeto; • Participar de capacitações sempre que convidado.
<p>NEPI</p>	<p>O Coordenador do NEPI deve, coordenar, capacitar e dar suporte a equipe do NEPI (Extensionistas, apoio administrativo) a fim de garantir o cumprimento da metodologia por parte de todos. O Coordenador do NEPI é responsável perante a DPI quanto a correta gestão do NEPI, sempre visando atingir os objetivos propostos pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar o desempenho do NEPI, por meio de reuniões com os Extensionistas e análise de seus relatórios, verificando os atendimentos às empresas, seus pontos fortes e dificuldades; • Intervir junto às empresas atendidas, sempre que necessário, a fim de assegurar o bom andamento dos trabalhos; • Estabelecer uma relação com os NIT's (Núcleos de Inovação Tecnológica); • Executar a metodologia do Projeto Extensão Produtiva e Inovação, conforme orientações da Coordenação do Projeto; • Definir, com apoio dos Fóruns Participativos, o conjunto de empresas que serão atendidas pelo projeto, dentro de cada setor estratégico definido pela Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação; • Orientar os Extensionistas quanto à captação de empresas para aplicação da metodologia de extensão produtiva, considerando as prioridades definidas pelo Fórum Participativo da sua região; • Realizar Fóruns Participativos abertos com a participação da comunidade de atores locais envolvidos (ofertantes, demandantes, órgãos governamentais e financiadores) para sugestões e validação das estratégias de atuação do NEPI; • Manter um corpo de técnicos capacitados na execução das atividades definidas para o NEPI, apontando aspectos de aprimoramento técnico dos mesmos quando julgar necessário (indicar cursos, palestras, etc.); • Encaminhar demandas específicas, que o NEPI não tenha condições de atender, para uma rede de entidades, programas públicos e instituições locais que trabalhem com oferta de soluções em gestão, processo e produto (etapa intermediária); • Consolidar as informações provenientes dos

		<p>Extensionistas para subsidiar a atualização do "Radar de Investimentos";</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir os recursos financeiros de forma que se tenha melhor aproveitamento, buscando informações sobre os gastos sempre que solicitado; • Prestar contas dos requisitos técnicos pertinentes a execução do projeto à Coordenação do mesmo, sempre que solicitado; • Elaborar relatórios referentes às atividades desempenhadas pelo NEPI; • Visitar empresas (demandantes) e instituições (ofertantes) para divulgação do NEPI; • Manter-se atualizado sobre as ações do projeto APL's; • Agir de acordo com o Código de Conduta do projeto, bem como zelar pela postura ética da equipe sob sua responsabilidade.
COMPETÊNCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Curso superior completo preferencialmente nas áreas de engenharia, administração, contábeis, economia; • Desejável pós-graduação com ênfase em Infraestrutura da empresa, Inovação, Suprimento, Operações, Logística, Marketing e Vendas, Gestão de Projetos, Produção Limpa, etc; • Desejável experiência empresarial em consultoria ou assessoria empresarial; • Desejável conhecimento em gestão de projetos; • Conhecimento da cadeia produtiva regional; • Conhecimento da oferta tecnológica regional; • Conhecimento técnico para orientar os Extensionistas quanto aos serviços produtivos que serão prestados pelos NEPIs; • Assegurar o correto atendimento da metodologia proposta no Projeto Extensão Produtiva e Inovação; • Assegurar o atendimento das metas propostas para cada NEPI; • Motivar sua equipe com o intuito de se atingir os objetivos propostos pelo projeto; • Demonstrar capacidade de comunicar-se (ouvir, compreender, expressar-se, argumentar, etc.) com o intuito de facilitar a interação entre as partes; • Ser organizado, a fim de realizar suas atividades com maior qualidade e rapidez; • Ter capacidade de planejar as suas atividades e de sua equipe, buscando atender aos prazos, estabelecendo prioridades sempre que necessário; • Ter capacidade de planejar as suas atividades e de sua equipe, estabelecendo metas a partir dos indicadores de desempenho previstos; • Demonstrar capacidade de identificar e solucionar problemas; • Ter capacidade de tomar decisões; • Agir de proativamente na realização de suas atividades; • Agir como facilitador perante a equipe de trabalho do NEPI, dirimindo seus problemas, apontando e/ou viabilizando sua solução; • Demonstrar bom relacionamento interpessoal, contribuindo com a equipe como um todo para o alcance dos objetivos comuns. 		

Fonte: Manual Global do projeto Extensão Produtiva e Inovação, 2012, p. 28-29.

Como se observa, ocupar o cargo de coordenador de núcleo significa interagir com diferentes públicos e realizar uma ampla gama de atividades, as quais englobam desde a

relação direta com a equipe, assim como demais instâncias tanto da universidade como dos representantes de outras instituições de sua região. Além disso, a ele lhe são destinadas uma complexa lista de responsabilidades e de competências. Diante disso, cabe a ele conciliar este cargo com outros afazeres, uma vez que em sua maioria, os coordenadores de núcleo são professores das respectivas universidades conveniadas.

Uma das tarefas dos núcleos, em razão de metas estabelecidas em convênios firmados com a AGDI, reside em captar empresas. Nesse sentido, ao serem indagados sobre quais eram as principais estratégias utilizadas para que as mesmas aceitem receber os extensionistas do PEPI, dentre as respostas obtidas, destacam-se os seguintes meios para a prospecção: ligações; contato direto com empresários; visitas (com/sem aviso prévio); contato com prefeituras e demais entidades (COREDES, Associações Comerciais e Industriais – ACIs, Centros de Pesquisa e Prefeituras); indicações de terceiros e meios de comunicação (rádio, televisão, mídias sociais).

Com foco nessas respostas, e pela experiência dos respondentes em relatos realizados anteriormente a esta pesquisa, pode-se afirmar que a equipe do PEPI é uma “garimpadora de dados”, pois em muitas localidades do Rio Grande do Sul, a informação ou não está completa ou então é fragmentada, o que faz com que o coordenador e seus colegas extensionistas sejam além de técnicos executores da metodologia, responsáveis pela coleta primária de muitos dados das empresas.

Ainda em termos técnicos, o PEPI possui em sua forma de atendimento às empresas, dois módulos: básico e avançado. No primeiro, são verificadas as condições que a empresa atendida apresenta em suas áreas funcionais (Infraestrutura; Marketing e Vendas; Operações; Produção mais Limpa e Suprimentos). Nesse sentido, com relação a esta etapa, os coordenadores de núcleo elencaram as principais dificuldades encontradas nas empresas atendidas pelo seu respectivo núcleo. Dentre as respostas obtidas, verifica-se que os participantes destacaram que muitas vezes a empresa é representada por (a) “um homem só” (que realizada todas as atividades da empresa nos níveis estratégico, tático e operacional) seguido de um (b) pensamento negativo de que a metodologia utilizada não dará certo, acompanhado da ausência de uma (c) cultura de gestão profissional. Além disso, que além do PEPI, existe ainda a (d) concorrência de entidades parceiras do projeto tais

como o SEBRAE, PEIEX. Neste caso, cabe ressaltar que os próprios respondentes³ afirmaram que *“programas como este que possuem metodologia semelhante (aquela adotada pelo PEPI) o que, para o empresário, é uma repetição de apontamentos que eles já sabem”*.

Na visão de outros coordenadores, estes ponderaram que a (e) aplicação do Questionário de Diagnóstico (o qual visa identificar a situação das áreas da empresa) era muito extenso, o que tomava muito tempo dos extensionistas, seguido de uma (f) baixa qualificação da mão de obra para incorporação das melhorias indicadas nos planos de ação, realizados pelos extensionistas. Consoante a isso, está ainda a (g) falta de definição de responsabilidades, de controles básicos de produção e de contabilidade, acompanhada de um fluxo de informação confuso.

De outra parte, um respondente afirmou ainda que *“considerando a estruturação da metodologia para indústrias de médio e pequeno porte, (o módulo básico) tem limitações na sua aplicação direta na realizada das Indústrias da Região, em especial, as de pequeno e micro porte. Estas fragilidades são compensadas pela qualidade, competência e experiência dos Extensionistas envolvidos”*.

Com base nesses relatos, verifica-se que a metodologia do módulo básico apresenta opiniões que abrangem tanto elementos internos (setores analisados), quanto a própria noção por parte das empresas atendidas sobre o que vem a ser uma gestão profissionalizada.

Em outra parte da pesquisa, questionou-se aos participantes sobre as dificuldades que eles enfrentavam no outro módulo, o de caráter estratégico, a qual trará para a empresa uma noção de quais são suas blindagens, seus riscos, suas limitações e suas alavancagens. Além disso, nesta etapa, pode-se verificar o nível de inovação que as empresas possuíam (Nível 1 – básico, Nível 2 – intermediário ou Nível 3 – avançado).

Dentre os apontamentos dos participantes quanto a esta pergunta, destacam-se o desconhecimento sobre o (a) mapeamento de perdas no processo produtivo, seguido da dificuldade em diferenciar (b) invenção da inovação, assim como não os empresários atendidos não tem condições de *“perceber que a inovação está acontecendo no mercado”*.

³ A partir daqui, quando constarem frases em itálico e entre aspas, estas se referem às respostas dos participantes da pesquisa. Entretanto, dado o tamanho das respostas, muitas delas foram editadas.

Tal como no módulo básico, aqui também é apontado que a (c) cultura da Inovação nas empresas e pelo empresário é muito pequena.

Outro ponto destaque pelos respondentes é de que (d) *“falta o olhar estratégico do empresário para sua empresa. As limitações financeiras remetem o empresário a intensificar seus esforços na produção sem analisar os processos e as operações”*. Além disso, o *“tempo do Projeto é diferente do tempo das empresas”*. Junto a isso, outro colega aponta que as empresas são (e) *“operacionais demais na condução do negócio, não observando necessidade de posicionamento estratégico, principalmente para empresas que vieram do módulo básico. Ou seja, elas não conseguem visualizar como fazer a inovação na sua empresa, lhe parece muito distante”*. Esta fragilidade segundo um coordenador de núcleo (f) *“tem reflexos diretos na definição dos planos de ações, nas suas execuções e no acompanhamento das metas”*.

Na mesma linha do módulo básico, observa-se que o estratégico também apresenta gargalos em termos de atendimento, muito em razão dos relatos de que as empresas selecionadas para esta etapa não possuem noções sobre o que vem a ser inovação, assim como a priorização da área estratégica para ser competitivo em seu respectivo mercado de atuação. Em outras palavras, possuir inovação pode ser considerado não apenas como um elemento adicional de gestão, mas talvez “o” elemento principal para que seja possível aumentar o portfólio tanto de clientes como de produtos.

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são atividades que muitas vezes são consideradas como secundárias em muitas organizações. Nesse sentido, as novas mudanças atuais em termos de competitividade indicam que as relações das universidades com as empresas e com os esforços que as sociedades desenvolvem para superar seu atraso são extremamente necessários. Diante disso, P&D são atividades vitais para o desenvolvimento de qualquer país (ARBIX, 2010).

Com base nessa premissa, os coordenadores responderam a seguintes questão: Na sua visão, qual é a importância dada à atividade de Pesquisa & Desenvolvimento nas empresas atendidas pelo seu núcleo? Para três respondentes (21,43%), ela foi considerada como sendo alta. Enquanto isso, outros seis (35,71%) a classificaram como sendo de relevância média e o restante (cinco participantes), de importância baixa (42,86%). Com isso, nota-se que mesmo entre os coordenadores a prática de P&D nas empresas atendidas pelo PEPI no Rio Grande do Sul não era vista como sendo alto totalmente unânime entre os

participantes, posição esta que pode ser reforçada pelos relatos mencionados no caso do módulo estratégico. Consoante, trata-se de mais uma área que ainda carece de ações mais específicas para seu sucesso.

A fim de também conhecer qual era o conhecimento que os coordenadores do PEPI possuíam sobre a palavra “inovação”, questionou-se a eles sobre tal temática. Deste modo, a seguir, tem-se o quadro que expõe 14 diferentes visões sobre este tema, o qual, conforme já mencionado, além de ser polissêmico é também difuso.

Quadro 01 – Inovação na visão de 14 coordenadores de Núcleo do PEPI

- A) Uma nova “visão”, “novo modo” de se fazer processos e produtos;
- B) Introdução ou desenvolvimento de novidade em produto ou processos;
- C) A visão Schumpeteriana a Inovação é representada por um quadro que envolve: produto/serviço; processo; gestão de marketing e gestão;
- D) Inovação é encontrar soluções para pequenos ou grandes problemas, dependendo da necessidade da empresa em questão;
- E) Aquele produto oferecido ao mercado e que este entende ser útil
- F) Melhoria ou elaboração de novos produtos e processos que agreguem valor a estes e sejam reconhecidos pelos clientes;
- G) A incorporação de processo, produto e serviço inovador, incremental e com ganhos tecnológicos e de eficiência;
- H) Processo que agrega valor ao processo, produto, etc.;
- I) Busca de melhoramento em produto ou processos já existentes;
- J) É a capacidade de maximizar seus resultados através da implementação de novos métodos de trabalho, agregação de funcionalidades aos produtos desenvolvidos que poderão entre outros benefícios reduzir custos, maximizar os recursos produtivos;
- K) Sucesso de novas ideias, sendo na otimização de processos ou criação de novos produtos;
- L) O desenvolvimento de uma invenção com viabilidade econômica no mercado;
- M) Inovação é desenvolver e melhorar os produtos e processos da organização;
- N) Adquirir novos conhecimentos, acumulando novas competências tecnológicas que resultam em inovações em produtos, processos e/ou equipamentos e em performance técnica, econômica e de competitividade no mercado.

Fonte: Pesquisa 2014.

Não se pode definir em uma única frase ou exemplo o que vem a ser inovação. De qualquer modo, cabe a quem procura trabalhar com tal temática, ter em mente de que ela tem o foco no mercado (lucro). Nesse sentido, para Schumpeter (1982), a inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que modificam os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos. Ainda na visão de Schumpeter (1982), as limitações do crescimento e do desenvolvimento estão na falta de projetos rentáveis, na ausência de estoque de conhecimentos e na pouca disponibilidade de pessoas capazes de empreender. Portanto, a limitação do desenvolvimento econômico e

social não está na falta de investimentos, mas sim na ausência de competências para identificar oportunidades de negócios, como bem observado por alguns respondentes.

Enquanto isso, para Tidd *et al* (2005), a inovação está associada à mudança e dividida por eles em quatro categorias. A primeira é a (a) inovação de produto, com a qual ocorre a mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece, por exemplo. Na sequência, está a (b) inovação de processo. Com ela, as mudanças se expressam pela forma com que os produtos/serviços são criados e entregues. Na continuidade, está a (c) inovação de posição. Neste âmbito, as mudanças ocorrem no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. E por último, está a (d) inovação de paradigma, ou seja, ela acontece nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Frente a tais ponderações, observa-se que muitos respondentes tem essa visão, o que, em uma análise mais apurada, contribui para que a inovação seja difundida, ao menos em termos de definição (objetividade) pelos coordenadores, uma vez que a adoção dela (racionalidade) caberá aos gestores das organizações atendidas pelos núcleos do PEPI. Ainda em termos de prática coordenativa, uma das áreas do módulo estratégico está voltada para o *Benchmarking*. Em outras palavras, trata-se de uma técnica de observação utilizada inicialmente pela Rank Xerox Corporation no final dos anos 70, com o propósito de perceber e neutralizar suas desvantagens competitivas (IAPMEI, s.p).

Nesse sentido, buscou-se saber dos inquiridos se a prática desta ferramenta de gestão era uma ação cotidiana nas empresas atendidas pelos seus extensionistas. Dentre as respostas obtidas, seis coordenadores concordaram com esta assertiva. Dentre eles, um apontou que “*sim, realizamos comparativos entre as empresas e tentamos otimizar boas práticas entre elas*”. Concordante, um inquirido afirmou que são realizadas “*visitas entre empresas*” ou então de “*maneira informal*”. Em contrapartida, outro respondente afirmou que esta atividade “*não faz parte da cultura da colonização italiana. Por isso o desafio de instrumentalizar esta orientação como mediação ou moderação na relação entre orientação para inovação e performance*”. Consoante, dois coordenadores apontaram que isto não acontece, pois a maioria das empresas “*são de porte médio ou pequeno e esta ferramenta não é utilizada de uma maneira formal*” ou então “*elas estão muito focadas internamente*”. Outra visão que merece destaque está naquela em que um coordenador aponta que as “*empresas tem muita resistência a ações colaborativas, isto em razão do instinto de proteger-se da concorrência*”. Apesar de ser uma técnica que possui como propósito último

melhorar as atividades internas, esta prática não é também unânime entre os respondentes, muito em razão de sua experiência e visitação às empresas. De outra parte, empresas também não se sentem confortáveis em “abrir as portas” para os concorrentes, mesmo se isto se viabilize pela equipe de extensionistas.

Outra etapa importante do atendimento realizado pelo PEPI tem seu foco no módulo de Produção Mais Limpa (P+L), o qual caracteriza-se por ações que são implementadas dentro da empresa com o objetivo de tornar o processo mais eficiente no emprego de seus insumos, gerando mais produtos e menos resíduos (CNTL, 2003).

Diante disso, perguntou-se aos respondentes sobre quais eram os maiores desafios para que a P+L fosse efetivada dentro das empresas atendidas pelo núcleo do PEPI. Como resposta a esta indagação, foram diferentes as manifestações. Nesse sentido, um coordenador comentou positivamente que a P+L *“é muito mais desafiante que o mapeamento dos resíduos, (ela) está implícita desde o início da produção, atuando nos processos. Para efetivação da P+L precisa-se de comprometimento do gestor e entender sua importância, a amplitude da P+L é maior do que o período do projeto”*. Em contrapartida, houve muitos apontamentos que retratam preocupação por parte dos coordenadores, em razão de suas respectivas respostas. Isto porque, um dos maiores entraves está no “investimento financeiro para efetivação do processo e a falta de conhecimento do empresário”, assim como a falta de *“clareza e transparência nas respostas do diagnóstico, que, por vezes as informações prestadas destoam da realidade”*. Além disso, *“falta ao empresário ter o entendimento do que é P+L e como aplica-lo na empresa”* acompanhado de uma *“falta de conscientização, com pouco ou nenhum conhecimento sobre destinação dos resíduos”*. Aliado a esta visão, outro respondente afirmou que *“a grande maioria não percebe a ação como alvo que agregue valor ao negócio”*, enquanto que outro comenta que *“faz por fiscalização”*. Entretanto, outros são otimistas ao afirmarem que o “pensamento dos empresários está mudando” e que *“uma maior formação e conscientização quanto as prioridades da P+L, constituem-se mais do que uma exigência legal. São um conjunto de oportunidades de mercado e diferenciação em produtos e serviços industriais”*.

Verifica-se que a prática desta atividade nas empresas que os coordenadores possuíam contato também, como nos casos anteriores, possui uma visão diferente daquela que a teoria recomenda. Em se tratando de reduzir a emissão de resíduos ou ainda sua eliminação, os respondentes expressam que para o pensamento empresarial isso ainda é

incipiente ou então, quando é realizado, isto se deve em razão da fiscalização que as organizações recebem. Nesse sentido, tem-se com esta problemática não apenas o descaso para com o meio ambiente, como também com a ciência de que a P+L implica em inovação nas empresas, em busca de desenvolvimento econômico sustentado e competitivo, objetivando a integração dos processos produtivos e o meio ambiente, pretendendo reduzir os resíduos e as emissões em termos de quantidade e periculosidade.

Na sequência, ao serem solicitados em realizarem uma comparação entre o antes, o durante e o depois do PEPI, ou seja, qual era a percepção dos respondentes sobre a situação das empresas antes de receber a equipe de extensionistas e em seguida, apontando o que poderia alterar o cotidiano da mesma, durante o atendimento e ainda o que ficaria para estas empresas tão logo o núcleo finalizasse o atendimento. Para tanto, tem-se o quadro a seguir, o qual visa explicitar melhor tais considerações.

Quadro 03 – Visão dos coordenadores em relação às empresas e ao PEPI em três situações

Antes da adesão ao PEPI	Durante o atendimento da Equipe do PEPI	Após o encerramento (O que fica para a empresa)
Falta de organização	Utilização de indicadores	Vejo que a empresa passa a ter as ferramentas para organização da mesma. Depende dela conseguir continuar as ações necessárias.
A vontade das empresas de inovar mesmo não sabendo como.	Muitos possuem o potencial para inovação mas não conseguem por falta de assistência focada na área de desenvolvimento de produtos e processos.	Que apenas 12 meses não é (sic) o suficiente para auxiliar as empresas, ainda há necessidade de atendimentos
Entendo que os termos estão bem estruturados, porém o volume de documentos e sua repetitividade podem ser condensados em um programa/software, eliminando-se o uso do Excel.	As sucessivas revisões da metodologia, mesmo que tenha um cunho de melhoria, desvia o foco do atendimento propriamente dito.	Com relatividade. Algumas empresas aproveitam melhor o projeto e produzem bons resultados. Outras face o seu tamanho e estrutura, entendem que o projeto e/ou técnico extensionista deveria estar 24 horas na empresa
Empresas sem gestão de entradas/saídas.	Qualificação da gestão das empresas.	Principalmente com uma visão mais técnica e de gestão pelos responsáveis destas empresas.
Mais um projeto como tantos outros.	Oportunidades de crescimento.	As empresas que deram importância devida ao projeto apresentaram crescimento.
Desconfiança e ligação com outros projetos que	Melhoria nas relações entre empresa x universidade x	Como não há a possibilidade de reatendimento ou seja, voltar a empresa

não funcionaram.	comunidade regional, com as políticas públicas.	depois de um ano, fica um “vácuo” na linha do tempo.
“Desorganização” e falta de controles administrativos e financeiros.	As empresas possuem uma atitude e visão mais empresarial, focadas no seu negócio. Começam a perceber a necessidade e os benefícios de incorporar melhorias como práticas de gestão.	Profissionalização dos processos internos e visão estratégica a médio e longo prazo.
As empresas apresentaram alguma resistência a mudança.	Verificaram na prática o ganho adquirido e disseminaram o projeto dos demais segmentos.	
As práticas gerenciais aconteciam informalmente, falta de conhecimento de conceitos, ferramentas, indicadores.	As empresas implementaram novas ferramentas, formalizaram seus controles, passaram a focar em seu negócio com um olhar mais estratégico e se apropriaram de novos conceitos.	Algumas dando continuidade por si só devido ao seu grau de adiantamento e outras ainda precisando de um suporte.
Uma expectativa em relação ao desenvolvimento mas sem conhecer o conteúdo	A metodologia é simples e tem etapas sequenciadas de forma bastante coerente. É fácil seguir a metodologia.	Embora as ações propostas não tenham sido implementadas na sua totalidade, observa-se no empresário um olhar diferenciado para sua empresa, um reconhecimento de que o resultado financeiro será consequência das práticas gerenciais adotadas, das ferramentas, do planejamento, dos controles.
	Empresário vai desenvolvendo e aprimorando as suas capacidades, a partir do diagnóstico e definição do Plano de ações, de aprimoramento interno nas diversas áreas. Constitui-se um posicionamento mais otimista e promissor quanto a atuação da indústria, os seus desafios e oportunidades de mercado. Expectativa do empresário em crescer e desenvolver o seu negócio, incorporando inovações, ampliando a produção, produtividade e competitividade dos negócios. A partir da integração com o NEPI reconhece que está ingressando em uma rede de possibilidades e de integração e cooperação visando o fortalecimento do seu negócio	Das empresas que estão afinadas com o projeto, realizando as ações propostas, trabalhando no termo “inovação”, vimos como um grande potencial de continuação deste crescimento após o encerramento do projeto.
Uma visão e avaliação que o processo de adesão ao PEPI e as suas oportunidades se constitui em canal que irá dar valorização à atuação da indústria. Também a percepção que o Extensionista irá assumir responsabilidades que são da própria empresa ou dos órgãos de fomento. Com a adesão, além dos processos de formação, se constitui um melhor equilíbrio entre as atribuições do extensionista/Nepi e as		Quantidade de demandas alta e o tempo/recursos para suprir são muito baixos; Sem mão de obra para dar continuidade; Capacidade de execução nas empresas é baixo.
		O projeto desenvolve questões básicas nas empresas atendidas a partir de uma dedicação dos extensionistas. O sentimento é de querer aprofundar mais as questões em função das oportunidades visualizadas. Percebe-se uma satisfação das empresas em relação ao projeto. A importância da atuação coordenada do pós-projeto, mantendo o contato e a sintonia com o empresário atendido. A fragilidade da rede de apoio e de fomento a inovação, distante da

expectativas do próprio empresário (individual e coletivamente).	e de toda a cadeia produtiva.	cooperação entre o empresário, Universidade e o Estado.
--	-------------------------------	---

Fonte: Pesquisa 2014.

As visões dos coordenadores sobre o antes, o durante e o depois da empresa ter recebido as orientações e a metodologia do PEPI tem posições que em algumas vezes se assemelham. No caso da situação em que o coordenador via a empresa antes de ser atendida pelo seu núcleo, os respondentes afirmam que nelas havia tanto a “*falta de organização*” como a ausência de “*controles administrativos e financeiros*”. Citam ainda a presença de uma “*vontade das empresas de inovar mesmo não sabendo como*”, acompanhado de uma visão de ser “*mais um projeto como tantos outros*”. Outros inquiridos comentaram que as empresas apresentaram “*alguma resistência à mudança*”. Da mesma forma, afirmaram que “*as práticas gerenciais aconteciam informalmente*” tal como a “*falta de conhecimento de conceitos, ferramentas, indicadores*”. E ainda, a “*expectativa em relação ao desenvolvimento mas sem conhecer o conteúdo*”.

Ao final do cenário “antes do PEPI”, um dos participantes apontou que as oportunidades oferecidas pelo este projeto de extensão “*se constitui em canal que irá dar valorização à atuação da indústria. Também a percepção que o Extensionista irá assumir responsabilidades que são da própria empresa ou dos órgãos de fomento*”. Com base nesse posicionamento, observa-se que esta parte da pesquisa apresenta visões que ilustram, pelo menos na visão dos participantes, como muitas vezes é visto um projeto de extensão como no caso do PEPI. Em outras palavras, as expectativas do próprio empresariado são de que tanto o projeto como a equipe de extensionistas consiga resolver problemas e/ou deficiências que antes não foram sanadas. Da mesma forma, em razão da ampla gama de projetos anteriores aos quais muitas dessas empresas já fizeram parte, elas trazem consigo uma visão negativa (apenas mais um projeto) sobre proposições como esta apresentada pela AGDI.

Ao serem questionados sobre como percebiam as empresas durante o atendimento da equipe durante o período estabelecido (12 meses), muitos coordenadores apontaram que o cenário era agora favorável a elas, em razão da “*utilização de indicadores*”, da “*qualificação da gestão das empresas*” e das “*oportunidades de crescimento*” em razão da aproximação

com outras entidades⁴ ligadas a outros agentes do Sistema de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul. Consoante, afirmaram ainda que “*as empresas possuem uma atitude e visão mais empresarial, focadas no seu negócio. Começam a perceber a necessidade e os benefícios de incorporar melhorias como práticas de gestão*”. E ao terem contato com a metodologia do PEPI puderam, então, verificar “*na prática o ganho adquirido e disseminaram o projeto dos demais segmentos*”, além de implementarem “*novas ferramentas, formalizaram seus controles, passaram a focar em seu negócio com um olhar mais estratégico e se apropriaram de novos conceitos*”.

Ainda em termos práticos, um coordenador apontou que com o contato estabelecido entre PEPI e empresa ocorria uma “*melhoria nas relações entre empresa x universidade x comunidade regional*” ao se ter como foco tal política pública de desenvolvimento regional. Com base nessa assertiva, entende-se que tal consideração ilustra uma das funções que a universidade representa dentro do cenário econômico e social. Em outras palavras, acontece uma integração que reforça as relações institucionais com base nessa tríade de atores sociais.

Etzkowitz (2005) considera a Tríplice Hélice como um modelo espiral de inovação, que pressupõe relações múltiplas e recíprocas em pontos diferentes do processo de capitalização de conhecimento. Consoante, Tartaruga (2010), observa que a Universidade possui um papel fundamental não apenas no ensino e na pesquisa, mas também nos serviços à comunidade, ou seja, na extensão. De acordo com ele, são as universidades que proporcionam o acesso, ao público em geral, às bibliotecas, aos teatros e aos museus. Em outras palavras, esse papel é aquele que a aproxima mais da sua respectiva região. O autor observa que as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem um papel importante no enfrentamento de problemas que, atualmente, sabe-se que são de caráter global ou supranacional, a exemplo da degradação ambiental e do desenvolvimento econômico. Outra contribuição das universidades para o desenvolvimento regional, de acordo com Tartaruga (2010, p. 11) está no interesse crescente dos governos e das organizações privadas nas

⁴ O PEPI possui uma relação direta com importantes agentes de fomento, tais como a Sala do Investidor (www.saladoinvestidor.rs.gov.br); o BADESUL (www.badesul.com.br), o Banco do Estado do Rio Grande do Sul – BANRISUL (www.banrisul.com.br) e BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (www.brde.com.br).

IES em busca de liderança, de estudos, assim como de recursos tangíveis e intangíveis e de credibilidade para suas ações e políticas de desenvolvimento.

No que tange o alinhamento da execução com os resultados, um dos respondente afirmou que “a metodologia é simples e tem etapas sequenciadas de forma bastante coerente”. E na sequência, outro participante observou que com esta metodologia ele “vai desenvolvendo e aprimorando as suas capacidades, a partir do diagnóstico e definição do Plano de ações, de aprimoramento interno nas diversas áreas. Constitui-se um posicionamento mais otimista e promissor quanto a atuação da indústria, os seus desafios e oportunidades de mercado”. Isto cria ainda uma *“expectativa do empresário em crescer e desenvolver o seu negócio, incorporando inovações, ampliando a produção, produtividade e competitividade dos negócios. A partir da integração com o NEPI (o empresário) reconhece que está ingressando em uma rede de possibilidades e de integração e cooperação visando o fortalecimento do seu negócio e de toda a cadeia produtiva”*. Em contrapartida, um dos inquiridos afirmou que *“muitos (empresários) possuem o potencial para inovação mas não conseguem por falta de assistência focada na área de desenvolvimento de produtos e processos”*. Na mesma linha, outro apontou que *“as sucessivas revisões da metodologia, mesmo que tenha um cunho de melhoria, desvia o foco do atendimento propriamente dito”*.

A terceira visão tinha como objetivo saber qual era o entendimento sobre como eles percebiam o que ficaria a empresa após o encerramento do PEPI. Em outras palavras, se ela teria autonomia para suas futuras decisões em termos de produção e de inovação, ou seja, se ela conseguiria “andar com as próprias pernas”.

Os otimistas apontaram que a empresa *“passa a ter as ferramentas para organização da mesma. Depende dela conseguir continuar as ações necessárias”*. Na mesma linha, outro coordenador apontou que *“embora as ações propostas não tenham sido implementadas na sua totalidade, observa-se no empresário um olhar diferenciado para sua empresa, um reconhecimento de que o resultado financeiro será consequência das práticas gerenciais adotadas, das ferramentas, do planejamento, dos controles”*. Da mesma forma, um coordenador afirmou ainda que *“percebe-se uma satisfação das empresas em relação ao projeto”*, o que pode ser justificado pela existência agora de *“uma visão mais técnica e de gestão pelos responsáveis destas empresas”*. Enquanto isso, um participante afirmou que pós-projeto haveria uma *“Profissionalização dos processos internos e visão estratégica a médio e longo prazo”*. E ainda, um dos inquiridos observou que as empresas que estão

alinhas ao projeto *“realizando as ações propostas, trabalhando no termo “inovação”, vimos como um grande potencial de continuação deste crescimento após o encerramento do projeto”*.

Entretanto, outros se manifestaram de modo mais ponderado ao opinarem que *“as empresas que deram importância devida ao projeto apresentaram crescimento”*. Assim como alertaram que viam o pós-projeto *“com relatividade”*, pois *“algumas empresas aproveitam melhor o projeto e produzem bons resultados. Outras face o seu tamanho e estrutura, entendem que o projeto e/ou técnico extensionista deveria estar 24 horas na empresa”*. Em contrapartida, outros entenderam que *“apenas 12 meses não é (sic) o suficiente para auxiliar as empresas, ainda há necessidade de atendimentos”*, assim como pode ter *“um “vácuo” na linha do tempo”*, ou então que algumas empresas dariam *“continuidade por si só devido ao seu grau de adiantamento e outras ainda precisando de um suporte”*. Por fim, um coordenador afirmou que era necessária a *“atuação coordenada do pós-projeto, mantendo o contato e a sintonia com o empresário atendido”*. Observou que é preciso atentar para a *“fragilidade da rede de apoio e de fomento à inovação, distante da cooperação entre o empresário, Universidade e o Estado”*.

Verifica-se que a visão dos coordenadores tem apontamentos importantes para que a AGDI possa rever não apenas a metodologia de execução do PEPI como também investir em outras ações com vista a melhoria no atendimento às indústrias do RS. Nesse sentido, tem-se a seguir uma série de ações, as quais entende-se como viáveis e adequadas à realidade das atuais e daquelas organizações que poderão ser atendidas pelas equipes do Extensão Produtiva e Inovação ou de outros projetos de extensão com tal magnitude.

- a) Ênfase na comunicação dos objetivos do PEPI por meio de uma parceria entre AGDI, prefeituras (assessorias de comunicação) para divulgação deste projeto no Estado informativos em jornais e mídias sociais;
- b) Criação de um banco de dados *on line* com as informações obtidas pelos núcleos, a fim de que estas sirvam de subsídio para produções acadêmicas, além de que fiquem disponíveis para estudos comparativos e/ou com foco na inovação e no aumento da produtividade (não sendo mais a equipe do PEPI uma “garimpadora de dados”);
- c) Módulos básico e avançado: unificação de ambos, além da modificação no Questionário de Diagnóstico partindo para a ênfase em Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento, Produção

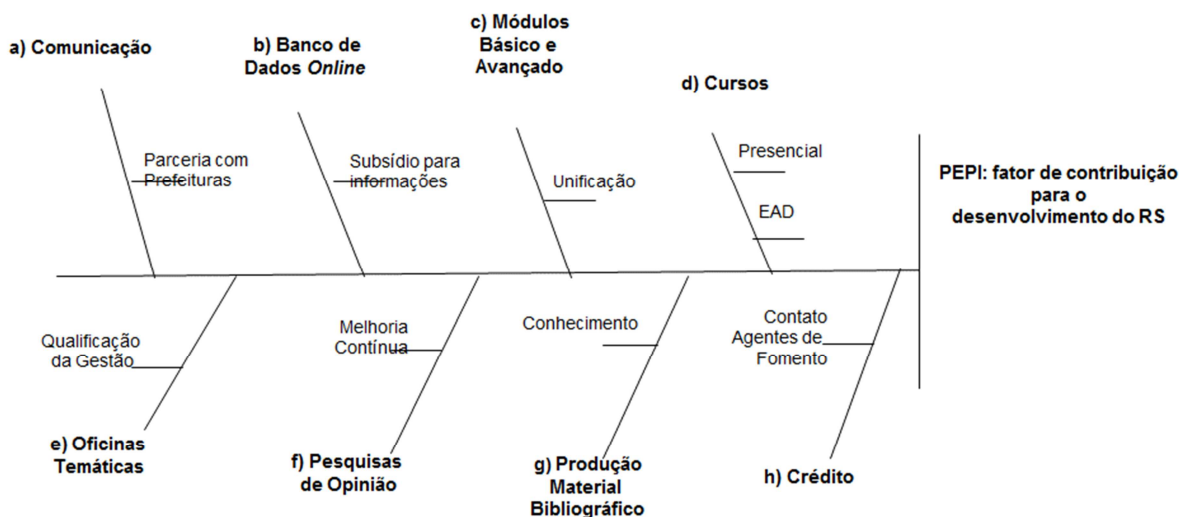
Mais Limpa e *Benchmarking*, pois conforme a citação de um coordenador “*falta o olhar estratégico do empresário para sua empresa*”.

- d) Realização de cursos locais (presenciais) e/ou via à distância (EAD)⁵ para empresas nas áreas de Inovação, Produção mais Limpa e *Benchmarking*;
- e) Oficinas temáticas entre empresas e equipes do PEPI sobre técnicas de controle gerencial, mercado, indicadores de desempenho e demais assuntos relacionados e com foco na gestão qualificada de uma empresa, aliada a sua relação com o mercado consumidor;
- f) Pesquisas de opinião com empresas, universidades/centros de pesquisa e equipes do PEPI sobre proposições de melhorias contínua do projeto;
- g) Produção de material bibliográfico baseado no banco de dados *on line* e ações realizadas pelo Extensão Produtiva e Inovação, para que tais estudos fiquem disponíveis tanto em formato físico como virtual (pdf) nas universidades conveniadas e nos acervos do Governo (Fundação de Economia e Estatística – FEE e AGDI, por exemplo) como memória e disseminação de conhecimento e de uma melhor noção acerca das características de cada região atendida pelo PEPI;
- h) Realização de eventos contínuos com foco no fomento ao crédito com o apoio das entidades ligadas ao Sistema de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul (Sala do Investidor, BADESUL e BRDE);

Com base em tais itens, expõe-se logo a seguir, uma síntese das ações anteriormente propostas considerando-se o PEPI como um fator contributivo ao desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul.

Figura 02 – Síntese das propostas para a continuidade do PEPI

⁵ Para esta atividade, entende-se que poderia ser utilizada a Rede Escola de Governo do RS, a qual possui convênio com as universidades executoras do PEPI. Maiores informações em: www.redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br



Fonte: Elaborado pelos autores.

Respeitada a particularidade de cada região, entende-se que a execução de tais ações pode ser um diferencial para que o PEPI, além de ser uma política pública que visa o aumento da eficiência organizacional, possa ainda continuar sendo efetivamente um fator contributivo para o desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul. Com base nisso, parte-se na sequência para as considerações finais da pesquisa.

CONCLUSÃO

No decorrer do presente estudo, a partir dos dados coletados e analisados sob a ótica dos coordenadores de núcleo, estes trouxeram apontamentos relevantes para que ações com foco na eficiência das organizações sejam constantemente melhoradas. Emprego e renda, inovação, produtividade, qualificação da gestão e competitividade são alguns dos muitos elementos que integram o debate sobre o desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Outrossim, deve-se ter a certeza de que as particularidades das regiões nas quais o PEPI vem sendo executado possuem potencialidades e fragilidades que suscitam outros estudos desta ordem, assim como a própria verificação do potencial inovador a partir de ações realizadas via projetos de extensão, como é o caso do Extensão Produtiva e Inovação.

O coordenador possui inúmeras responsabilidades e afazeres (vide quadro 02) e ao ser auxiliado por sua equipe, este conjunto de profissionais contribui

diretamente para que empresas e governo consigam resultados positivos. A interação de tais iniciativas, promovidas pelo Governo do Estado, em parceria com Universidades e empresas expressa a importância e a necessidade de não apenas identificar a situação do setor industrial (preparo dos gestores, oportunidades de negócio, adoção de indicadores, desempenho, ampliação de mercado), como também, fomentar que o conhecimento seja disseminado. Seja este pela experiência adquirida pelos membros das equipes do PEPI, assim como pelos estudos futuros que podem ser realizados com base nas informações geradas pelos respectivos núcleos.

Por fim e com base no que foi exposto, empresas, universidade e governo tem funções distintas, mas em última instância, acredita-se que tais atores sociais podem, coletivamente, buscar de uma forma dinâmica, real e participativa um objetivo em comum: o desenvolvimento das regiões que compõem o Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA GAÚCHA DE DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO DO INVESTIMENTO – AGDI. **Manual Global do Projeto Extensão Produtiva e Inovação**. GMAP/UNISINOS, São Leopoldo: 2012. 154 p.
- ARBIX, Glauco. **Estratégias de inovação para o desenvolvimento**. Tempo social [online]. 2010, vol.22, n.2, pp. 167-185. ISSN 0103-2070. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702010000200009>. Acesso: 23 Dez. 2014.
- BENCHMARKING. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=2&PHPSESSID=1558646a41f928dd36b383ece864147c>>. Acesso: 23 Dez. 2014.
- CASTILHOS, Clarisse Chiappini. **Inovação**. In: Dicionário de trabalho e tecnologia. CATTANI, Antonio. D; HOLZMANN, Lorena. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2006.
- Centro Nacional de Tecnologias Limpas – CNTL. **Implementação de programas de produção mais limpa**. Porto Alegre, 2003.
- ETZKÓWITZ, Henry. **Hélice Tríplice: Universidade-Indústria-Governo – Inovação em Movimento**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- EUROPEAN COMMISSION. **Green paper on innovation**, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- LASTRES, H.M.M. e FERRAZ, J.C. **Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado**. In: LASTRES, H.M.M e ALBAGLI (orgs.) *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Seilistre. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial, São Paulo, 1982. Tradução de Maria Sílvia Possas.

TARTARUGA, Iván G. Peyré. **As inovações nos territórios e o papel das universidades: notas preliminares para o desenvolvimento territorial no Estado do Rio Grande do Sul**. Textos para Discussão FEE, n.081. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/tesdes/as-inovacoes-nos-territorios-e-o-papel-das-universidades-notas-preliminares-para-o-desenvolvimento-territorial-no-estado-do-rio-grande-do-sul/>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

TIDD, Joe *et al.* **Gestão da Inovação**. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.