

Manual Global

Projeto Extensão Produtiva e Inovação

Versão 3

Governo de Estado do Rio Grande do Sul
SDECT – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia
AGDI – Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento

Porto Alegre, Agosto de 2015.



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

José Ivo Sartori

Governador do Estado do Rio Grande do Sul

Fábio de Oliveira Branco

Secretário de Estado

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia - SDECT

Álvaro Rodrigo Woiciechoski da Silva

Diretor-Presidente

Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento - AGDI

COORDENAÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO

- AGDI

Raquel Zini Wondracek

Coordenadora do Projeto

Administradora

Heloisa Helena Weber

Assessora Técnica

Mestre em Engenharia de Produção

Luiz Alberto Turmina de Oliveira

Assessor Técnico

Engenheiro de Produção

Pedro Santos Coelho de Souza

Assessor Técnico

Administrador

Manual Global do Projeto Extensão Produtiva e Inovação

Versão 3

Porto Alegre, Agosto de 2015

INTRODUÇÃO

O Projeto Extensão Produtiva e Inovação é parte da política pública do governo estadual para fomentar o desenvolvimento e as empresas industriais em todas as regiões do estado. Teve seu início em 2012, com a implantação de três núcleos pilotos, capacitados em uma metodologia desenvolvida pela AGDI, a partir de experiências anteriores de extensionismo em empresas.

Entre julho e dezembro de 2012, a partir de convênio firmado entre AGDI e UNISINOS, o Grupo de Pesquisa em Modelagem para Aprendizado (GMAP) auxiliou no aprimoramento da metodologia, cuja primeira versão foi apresentada na capacitação de sete novos núcleos em dezembro de 2012. Esta metodologia foi desenhada com foco no atendimento de indústrias de pequeno e médio porte, prevendo a atuação em dois módulos: Básico e Produtivo e Inovação. O objetivo do primeiro módulo era a implantação e/ou aprimoramento dos mecanismos básicos de gestão da empresa, nas áreas de operações, aquisições, marketing, infraestrutura e produção mais limpa, de forma a levar a empresa a um nível suficiente para avançar para o segundo módulo. O módulo produtivo e inovação foi planejado como o grande diferencial frente a outros serviços de assessoramento empresarial existentes, abrangendo ações de planejamento estratégico redução de perdas, inovação e aprofundamento em práticas de produção mais limpa.

Sete novos núcleos foram implantados em 2013, e outros três no primeiro semestre de 2014, quando se chegou a 20 núcleos em operação, abrangendo todas as regiões do Estado.

Em 2015 iniciou uma nova gestão no Governo do Estado do Rio Grande do Sul, tendo à frente o Governador Sartori. A área do desenvolvimento econômico foi apontada como estratégica para retomada do crescimento econômico do Estado do Rio Grande do Sul. Neste contexto, foi realizada uma revisão e reestruturação do Projeto, considerando os resultados, a necessidade da melhoria contínua, o tempo já investido no projeto, discussões e reflexões realizadas com as equipes, e também considerando outros serviços de assessoramento disponíveis.

A partir disso, foi elaborada a terceira versão da metodologia do Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Destaca-se, dentre as alterações ocorridas, o ajuste do foco na pequena e média indústria, e o atendimento nas áreas do Módulo Produtivo e Inovação - Planejamento Estratégico, Inovação, Redução de Perdas e Produção Mais Limpa. O empresário terá um atendimento mais especializado e resultados mais paupáveis. O propósito desta nova versão é incorporar melhorias no projeto, evitar sobreposição com outros e retomar os objetivos originais do Projeto.

Esperamos que este manual seja um guia fácil, que apoie a comunicação com toda a nossa equipe de colaboradores, lotados ao redor do Estado do Rio Grande do Sul.

Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação
AGDI

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Papel e responsabilidades da Diretoria Responsável pelo Projeto.....	11
Quadro 2: Papel e responsabilidades da Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	12
Quadro 3: Papel e responsabilidades do NEPI	12
Quadro 4: Papel e Responsabilidades do Diretor/AGDI.....	14
Quadro 5: Papéis e Responsabilidades do Coordenador do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	14
Quadro 6: Papéis e Responsabilidades do Assessor do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	15
Quadro 7: Papéis, Responsabilidades e Competências do Coordenador do NEPI	16
Quadro 8: Papel, Responsabilidades e Competências da Equipe Chave	18
Quadro 9: Papel, Responsabilidades e Competências do Extensionista	18
Quadro 10: Papel, Responsabilidades e Competências do Assistente Administrativo do NEPI	19
Quadro 11: Notações utilizadas e respectivas descrições	25
Quadro 12: Documentos utilizados no processo Montar equipe para compor o NEPI	27
Quadro 13: Documentos utilizados no processo Capacitar Equipe do NEPI	29
Quadro 14: Documentos utilizados no processo Atualizar “Mapa de Ofertas” da Região....	31
Quadro 15: Documentos utilizados no processo Atualizar ‘Mapa de Captação’	34
Quadro 16: Documentos utilizados no processo Divulgar NEPI.....	36
Quadro 17: Documentos utilizados no processo Captar Empresas	39
Quadro 18: Documentos utilizados no processo Aplicar Questionário de <i>Benchmarking</i> ...	43
Quadro 19: Documentos utilizados no processo Aplicar Ferramenta de P+L	45
Quadro 20: Documentos utilizados no processo Aplicar Ferramenta de Planejamento Estratégico	47
Quadro 21: Documentos utilizados no processo Aplicar Ferramenta de Perdas	49
Quadro 22: Documentos utilizados no processo Aplicar Ferramenta de Inovação.....	51
Quadro 23: Documentos utilizados no processo Elaborar Plano de Ação para cada Área ..	54
Quadro 24: Documentos utilizados no processo Implementar Plano de Ação	57
Quadro 25: Documentos utilizados no processo Atualizar Questionário de <i>Benchmarking</i>	60
Quadro 26: Documentos utilizados no processo Avaliar e Encerrar Atendimento.....	62
Quadro 27: Documentos utilizados no processo Analisar Desempenho do NEPI - Análise Interna.....	66
Quadro 28: Documentos utilizados no processo Analisar Desempenho do NEPI – Análise Externa	68
Quadro 29: Documentos utilizados no processo Realizar Desligamento.....	71
Quadro 30: Documentos utilizados no processo Monitorar Investimentos Pós-Projeto.....	75

Quadro 31: Documentos utilizados no processo Promover Seminário para os Extensionistas	77
Quadro 32: Documentos utilizados no processo Promover Encontro de Coordenadores ...	80
Quadro 33: Indicadores Operacionais.....	83
Quadro 34: Indicadores Processuais	84
Quadro 35: Indicadores Estratégicos.....	85
Quadro 36: Formulários do Projeto	87
Quadro 37: Manuais do Projeto	89
Quadro 38: Instruções do Projeto.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Organizacional do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	10
Figura 2: Cargos do NEPI.....	16
Figura 3: VAC da metodologia do Projeto.....	24
Figura 4: : Macroprocesso Implantação.....	26
Figura 5: EPC Selecionar Equipe para o NEPI.....	28
Figura 6: EPC Capacitar Equipe do NEPI.....	30
Figura 7: EPC Atualizar ‘Mapa de Ofertas’	32
Figura 8: Macroprocesso Execução	33
Figura 9: Macroprocesso Execução - Prospecção.....	34
Figura 10: EPC Atualizar ‘Mapa de Captação’.....	35
Figura 11: EPC Divulgar NEPI.....	37
Figura 12: EPC Captar Empresas	40
Figura 13: Macroprocesso Execução - Atendimento	42
Figura 14: EPC Aplicar Questionário de <i>Benchmarking</i>	44
Figura 15: EPC Aplicar Ferramenta de P+L.....	46
Figura 16: EPC Aplicar Ferramenta de Planejamento Estratégico.....	48
Figura 17: EPC Aplicar Ferramenta de Perdas	50
Figura 18: EPC Aplicar Ferramenta de Inovação.....	52
Figura 19: EPC Elaborar Plano de Ação para cada Área	55
Figura 20: EPC Implementar do Plano de Ação.....	58
Figura 21: EPC Atualizar Questionário de <i>Benchmarking</i>	61
Figura 22: EPC Avaliar e Encerrar Atendimento.....	63
Figura 23: Macroprocesso Acompanhamento.....	65
Figura 24: EPC Analisar Desempenho do NEPI – Análise Interna.....	67
Figura 25: EPC Analisar Desempenho do NEPI – Análise Externa	69
Figura 26: EPC Realizar Desligamento.....	72
Figura 27: EPC Avaliar Desempenho do Projeto	74
Figura 28: EPC Monitorar Investimentos Pós-Projeto.....	76
Figura 29: EPC Promover Seminário para os Extensionistas	78
Figura 30: EPC Promover Encontro de Coordenadores	79
Figura 31: EPC Promover Workshop com Empresários	81
Figura 32: Codificação dos formulários do Projeto	87
Figura 33: Estrutura dos Diretórios do NEPI	91
Figura 34: Disposição dos documentos nos diretórios	92

Lista de siglas

AGDI: Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento

APL: Arranjos Produtivos Locais

ARIS: *Architecture of Integrated Information Systems* (Arquitetura de Sistemas de Informação Integrados)

AV: Código para formulários do Projeto utilizados no macroprocesso Avaliação

CNTL: Centro Nacional de Tecnologias Limpas

CO: Código para formulários do Projeto utilizados no macroprocesso Comunicação

COREDES: Conselho Regional de Desenvolvimento

EPC: *Event Driven Process Chain* (Cadeia de Processos Dirigida por Eventos)

EPN: Engenharia de Processos de Negócios

EX: Código para formulários do Projeto utilizados no conjunto de macroprocessos da Execução

IM: Código para formulários do Projeto utilizados no macroprocesso Implantação

IT: Códigos das instruções utilizadas pelo Projeto

MA: Código dos manuais utilizados pelo Projeto

NEPI: Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação

P+L: Produção mais Limpa

SWOT: Siglas de *Strengths, Weaknesses, Opportunities* e *Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

UO: Unidades Organizacionais

VAC: *Value Added Chain* (Cadeia de Valor Agregado)

Sumário

1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	10
1.1	UNIDADES ORGANIZACIONAIS - UO	11
1.1.1	UO: Diretoria Responsável pelo Projeto	11
1.1.2	UO: Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	12
1.1.3	UO: Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI)	12
1.2	CARGOS DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS	13
1.2.1	Diretoria Responsável pelo Projeto	13
1.2.2	Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	14
1.2.3	Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI)	16
1.3	CÓDIGO DE CONDUTA PARA O PROJETO	20
1.3.1	Quanto aos deveres dos participantes	20
1.3.2	É vedado aos participantes	21
2	METODOLOGIA PARA EXECUÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO	23
2.1	VISÃO GERAL PROCESSUAL DO PROJETO	23
2.2	NOTAÇÕES UTILIZADAS NOS FLUXOS	25
2.3	IMPLANTAÇÃO	26
2.3.1	Efetuar Parceria com Instituição	26
2.3.2	Providenciar Infraestrutura para o NEPI	26
2.3.3	Selecionar equipe para o NEPI.....	27
2.3.4	Capacitar Equipe do NEPI	29
2.3.5	Atualizar ‘Mapa de Ofertas’	31
2.4	EXECUÇÃO	33
2.5	EXECUÇÃO – PROSPECÇÃO	33
2.5.1	Atualizar ‘Mapa de Captação’	34
2.5.2	Divulgar NEPI	36
2.5.3	Captar Empresas	38
2.6	EXECUÇÃO – ATENDIMENTOS	42
2.6.1	Aplicar Questionário de <i>Benchmarking</i>	42
2.6.2	Aplicar Ferramenta de P+L.....	45
2.6.3	Aplicar Ferramenta de Planejamento Estratégico.....	47
2.6.4	Aplicar Ferramenta de Redução de Perdas.....	49
2.6.5	Aplicar Ferramenta de Inovação	51
2.6.6	Elaborar Plano de Ação para cada Área	53
2.6.7	Implementar Plano de Ação	57
2.6.8	Atualizar Questionário de Benchmarking	60

2.6.9	Avaliar e Encerrar Atendimento	61
2.7	EXECUÇÃO – ACOMPANHAMENTO.....	65
2.7.1	Analisar Desempenho do NEPI – (Análise Interna)	65
2.7.2	Analisar Desempenho do NEPI – Análise Externa	68
2.7.3	Realizar Desligamento	70
2.8	AVALIAÇÃO.....	73
2.8.1	Avaliar o Desempenho do Projeto	74
2.8.2	Monitorar Investimentos Pós-Projeto	75
2.9	COMUNICAÇÃO	77
2.9.1	Promover Seminário para os Extensionistas	77
2.9.2	Promover Encontro de Coordenadores	79
2.9.3	Promover <i>Workshop</i> com Empresários	80
3	INDICADORES	83
3.1	INDICADORES OPERACIONAIS	83
3.2	INDICADORES PROCESSUAIS.....	84
3.3	INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	84
4	DOCUMENTOS E DIRETÓRIOS DO PROJETO	87
4.1	FORMULÁRIOS	87
4.2	MANUAIS.....	89
4.3	INSTRUÇÕES.....	90
4.4	DIRETÓRIOS.....	91

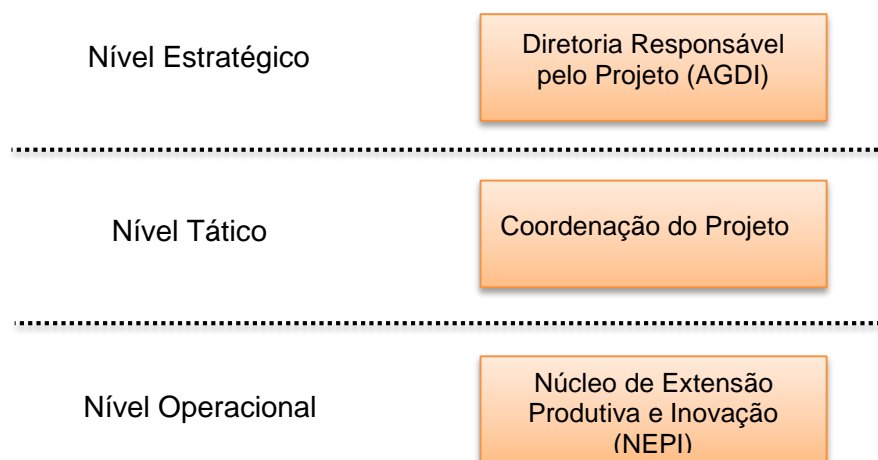
1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Estrutura Organizacional é uma forma de agrupar as pessoas de uma determinada organização em certas unidades. Esta estrutura pode ser dividida em diferentes Unidades Organizacionais (UO), cujo objetivo central é reunir atividades e/ou cargos que possuem determinado objetivo em comum. Com esse agrupamento é possível utilizar recursos da organização de maneira mais eficiente, além de garantir aos funcionários uma certa identidade na organização (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011).

É importante definir para cada uma das Unidades Organizacionais o seu papel dentro do sistema. A definição do Papel Organizacional, por sua vez, não deve ser entendida como uma simples listagem das atividades inerentes à Unidade Organizacional ou que um indivíduo desempenha dentro da organização. Esta definição deve considerar o valor que o papel gera para a organização em que está inserido. Os Papéis Organizacionais podem existir em diversos níveis dentro da organização, uma vez que um indivíduo com determinado cargo pode desempenhar diferentes papéis dentro da organização. Para a descrição destes papéis, é indispensável definir o resultado esperado e as responsabilidades dos diversos papéis organizacionais (GALBRAITH; DOWNEY; KATES, 2011). Como resultado, entende-se o estado final que se deseja atingir em determinada Unidade Organizacional ou Cargo. Como responsabilidades, entende-se todas aquelas tarefas que devem ser executadas, pela Unidade Organizacional ou Cargo, para garantir o atendimento dos resultados desejados por estes.

A Figura 1 apresenta as Unidades Organizacionais que integram o Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Destaca-se que as Unidades Organizacionais que se inter-relacionam nesse projeto são: Diretoria Responsável pelo Projeto (pertencente à Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), a Coordenação do Projeto (situada na Diretoria Responsável) e os Núcleos de Extensão Produtiva e Inovação (NEPIs).

Figura 1: Estrutura Organizacional do Projeto Extensão Produtiva e Inovação



Fonte: Elaborado pelos autores

Para subsidiar o atendimento do papel e das responsabilidades de cada cargo, se faz necessária a definição das competências que cada indivíduo deve apresentar para

desempenhar suas atividades. Competência pode ser entendida como a capacidade de articular recursos (conhecimentos, habilidades, atitudes) a fim de solucionar problemas nas mais diversas situações. Resende (2000) afirma que as competências são observadas por meio da transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, tanto para o indivíduo como para a organização.

Nas seções a seguir serão detalhadas as unidades organizacionais que atuam junto ao Projeto, bem como os cargos que correspondem a cada uma destas unidades.

1.1 UNIDADES ORGANIZACIONAIS - UO

Nesta seção são definidos os papéis e responsabilidades das Unidades Organizacionais que compõem o Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Além disso, são explicitados os cargos que fazem parte destas Unidades.

1.1.1 UO: Diretoria Responsável pelo Projeto

Esta Unidade Organizacional, embora já existente como parte da Estrutura Organizacional da AGDI, é detalhada neste documento com o intuito de demonstrar seu papel e responsabilidades frente ao Projeto Extensão Produtiva e Inovação. O

Quadro 1 apresenta as informações ao Papel e Responsabilidades desta Unidade Organizacional.

Quadro 1: Papel e responsabilidades da Diretoria Responsável pelo Projeto

Unidade Organizacional:	Diretoria Responsável pelo Projeto	Alocação:	AGDI
PAPEL			
Ser o executor da política pública de desenvolvimento socioeconômico do Estado, formulando e executando projetos visando o fortalecimento, agregação de valor e renda, e eficiência coletiva das cadeias, sistemas e arranjos produtivos locais no Estado do Rio Grande do Sul. Buscar o maior equilíbrio regional no desenvolvimento socioeconômico. Sendo também agente prestador de apoio técnico, inclusive para fins de acesso a informações relevantes, a micro, pequenos e médios empresários e produtores, tendo por meta a implantação de políticas de desenvolvimento socioeconômico do Estado.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir diretrizes para a Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação para implantação e manutenção do projeto; • Definir a abrangência de atendimento de cada NEPIs dentro de cada região dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs); • Dar publicidade às metas, ações e resultados alcançados pelos projetos; • Obter e alocar recursos financeiros de instituições públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, com o objetivo de viabilizar os projetos; • Reunir, organizar, difundir, conservar e manter atualizado acervo de material que sirva de subsídio às políticas de desenvolvimento socioeconômico do Estado. 			

Fonte: Elaborado pelos autores

1.1.2 UO: Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação

A Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação está alocada na Diretoria Responsável e é a estrutura que planeja, monitora e avalia o Projeto no Estado. O Quadro 2 detalha o papel e as responsabilidades desta Unidade Organizacional.

Quadro 2: Papel e responsabilidades da Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação

Unidade Organizacional:	Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	Alocação:	Diretoria Responsável
PAPEL			
Estrutura formal que planeja, monitora a e avalia o Projeto Extensão Produtiva e Inovação no Estado.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Planejar, em conjunto com a Diretoria Responsável pelo Projeto, as ações e o orçamento; • Promover as ações necessárias para firmar parcerias com universidades ou centros tecnológicos para implantação de NEPIs nas regiões; • Capacitar e dar suporte às equipes dos NEPIs na execução da metodologia do Projeto; • Monitorar e avaliar as informações de desempenho provenientes dos NEPIs; • Realizar verificações presenciais nos NEPIs e nas empresas; • Manter atualizada as informações consolidadas provenientes dos NEPIs; • Avaliar a metodologia do projeto e deliberar sobre os aprimoramentos que julgar pertinentes; • Participar de reuniões e eventos pertinentes ao Projeto, havendo disponibilidade de agenda. 			

Fonte: Elaborado pelos autores

1.1.3 UO: Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI)

O Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) é uma estrutura implantada em cada instituição que firma parceria com a AGDI com o intuito de viabilizar a operacionalização do Projeto Extensão Produtiva e Inovação de forma descentralizada no Estado.

No Quadro 3 são detalhados o papel e as responsabilidades deste núcleo.

Quadro 3: Papel e responsabilidades do NEPI

Unidade Organizacional:	NEPI	Alocação:	Instituição Parceira
PAPEL			
O Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) operacionaliza o Projeto em sua região de abrangência, executando a metodologia de atendimento às empresas do setor industrial.			
RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> • Informar às empresas sobre o mapa de ofertas da Instituição parceira; • Realizar o atendimento às empresas, aplicando a metodologia e as ferramentas previamente definidas; • Captar empresas industriais para atendimento de acordo com os critérios estabelecidos; • Apoiar as empresas no planejamento para investimentos futuros, relacionados à área de atendimento; • Estimular a implantação do plano de gerenciamento de resíduos sólidos (art. 21, lei 12.305/2010), a 			

Unidade Organizacional:	NEPI	Alocação:	Instituição Parceira
<p>partir do atendimento na área de Produção Mais Limpa (P+L);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar demandas específicas, que não estejam nas competências do NEPI para outras entidades ofertantes (“Mapa de Ofertas”); • Manter atualizadas as informações e documentos previstos neste Manual dentro dos prazos estabelecidos; • Manter o compromisso de confidencialidade dos atendimentos às empresas; • Prestar contas dos recursos financeiros recebidos; • Prestar contas da realização dos objetivos e metas, em conformidade com a metodologia de atendimento do Projeto; • Divulgar as atividades e competências dos NEPIs em sua região de atuação; • Orientar, monitorar e comprovar o acesso ao mapa de ofertas da Instituição pelas empresas atendidas; • Seguir as diretrizes da Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação. 			

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir serão apresentados os detalhamentos dos cargos que compõem cada uma das Unidades Organizacionais apresentadas anteriormente.

1.2 CARGOS DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS

Nesta seção são apresentados os cargos, papéis e responsabilidades dos membros que compõem cada uma das Unidades Organizacionais apresentadas. A partir da identificação dos cargos, pode-se definir os papéis de cada um e suas consequentes responsabilidades frente às Unidades nas quais atua. Em decorrência destas responsabilidades e papéis, são definidas as competências requeridas em cada cargo.

1.2.1 Diretoria Responsável pelo Projeto

Esta seção detalha as responsabilidades do Diretor da AGDI, que atua na Diretoria Responsável pelo Projeto.

1.2.1.1 Cargo: Diretor

Nesta seção são apresentados o papel e as responsabilidades do Diretor referente a sua atuação junto à Coordenação do Projeto. Estas informações estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4: Papel e Responsabilidades do Diretor/AGDI

Cargo:	Diretor	Alocação:	Diretoria Responsável pelo Projeto
UO de Atuação	PAPEL	RESPONSABILIDADES	
Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	Instruir sobre as diretrizes e objetivos da AGDI para o Projeto; Acompanhar e avaliar o desempenho do Projeto frente às metas estabelecidas; Propor ações corretivas ou melhorias.	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiar a coordenação do Projeto com as diretrizes e objetivos que devem ser seguidos no nível tático e operacional; • Acompanhar os indicadores do Projeto e buscar esclarecimentos sobre o seu desempenho; • Solicitar reuniões junto à Coordenação do Projeto sempre que julgar necessário, visando repassar definições às áreas pertinentes; • Propor ações que possam auxiliar na solução de carências identificadas durante a execução do Projeto. 	

Fonte: Elaborado pelos autores

1.2.2 Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação

Os cargos da Unidade Organizacional da Coordenação do Projeto e Assessor do Projeto. O papel, responsabilidades e competências dos cargos são descritos na sequência desta seção.

1.2.2.1 Cargo: Coordenador do Projeto

Nesta seção são apresentados os papéis e as responsabilidades do Coordenador do Projeto Extensão Produtiva e Inovação no que se refere a sua atuação frente a Diretoria Responsável e Coordenação do Projeto. Estas informações estão detalhadas no Quadro 5.

Quadro 5: Papéis e Responsabilidades do Coordenador do Projeto Extensão Produtiva e Inovação

Cargo:	Coordenador do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	Alocação:	Diretoria Responsável pelo Projeto
UO de Atuação	PAPEL	RESPONSABILIDADES	
Diretoria Responsável pelo Projeto	É o responsável por apresentar as informações relacionadas ao desempenho dos NEPIs e do Projeto, levar demandas específicas e sugestões de melhorias.	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar a base de informações referente ao desempenho dos NEPIs e do Projeto; • Propor alterações no planejamento do Projeto; • Colaborar para o planejamento da agenda externa do Projeto; • Tomar ações necessárias para viabilizar as decisões tomadas pela Diretoria, no que tange a execução do Projeto. 	
Coordenação Projeto Extensão Produtiva e Inovação	É o representante da Diretoria, responsável pela gestão do Projeto, visando garantir a sua implantação e manutenção no Estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar as informações do banco de dados consolidado a partir de informações provenientes de cada NEPI; • Informar à instituição parceira quando forem observados desvios no andamento dos trabalhos; • Analisar as demandas referentes a ajustes metodológicos do projeto e deferir revisões quando julgar pertinente; • Contribuir e validar a produção de publicações e material técnico; 	

Cargo:	Coordenador do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	Alocação:	Diretoria Responsável pelo Projeto
		<ul style="list-style-type: none"> • Promover capacitação na metodologia para a Equipe dos NEPIs; • Estimular interação do Projeto com os demais ações do Governo; • Participar ou enviar representante para os eventos realizados pelos NEPIs, quando solicitado. 	

Fonte: Elaborado pelos autores

1.2.2.2 Cargo: Assessor do Projeto Extensão Produtiva e Inovação

Nesta seção são apresentados os papéis e as responsabilidades do Assessor do Projeto Extensão Produtiva e Inovação no que se refere a sua atuação junto a Coordenação do Projeto. Estas informações estão detalhadas no Quadro 6.

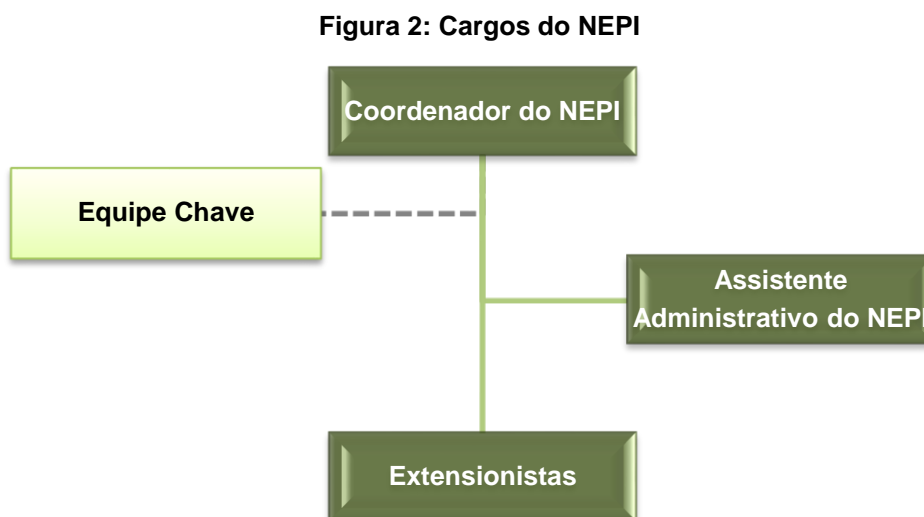
Quadro 6: Papéis e Responsabilidades do Assessor do Projeto Extensão Produtiva e Inovação

Cargo:	Assessor do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	Alocação:	Diretoria Responsável pelo Projeto
UO de Atuação	PAPEL	RESPONSABILIDADES	
Coordenação Projeto Extensão Produtiva e Inovação	Apoiar o Coordenador do Projeto no que diz respeito a viabilizar a operação dos Núcleos, consolidar informações e avaliar o Projeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzir os procedimentos necessários para a formalização de parcerias, a fim de viabilizar a implantação e continuidade do Projeto nas regiões; • Emitir parecer sobre novas propostas de parcerias e sobre solicitações de alteração em parcerias vigentes; • Analisar e emitir parecer sobre o cumprimento dos objetivos e metas das parcerias firmadas; • Conferir a atualização e consolidar as informações prestadas pelos NEPIs; • Registrar e dar conhecimento à coordenação sobre desvios ou inconsistências em relação ao método verificados nas ações e/ ou informações dos NEPIs; • Elaborar relatórios e materiais técnicos do Projeto Extensão Produtiva e Inovação, mediante demanda específica; • Avaliar a efetividade da metodologia e sugerir melhorias; • Organizar capacitações, conforme demandado pelo Coordenador do Projeto Extensão Produtiva e Inovação; • Representar o Coordenador em reuniões sempre que solicitado. 	
Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI)	Acompanhar o processo de implantação e execução da metodologia do Projeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar metodologia e orientar quanto aos termos do instrumento de parceria firmado; • Monitorar a correta execução da metodologia; • Apoiar o NEPI na organização de eventos relacionados ao Projeto; • Realizar visitas em NEPIs e empresas atendidas para verificar e avaliar as ações do Projeto; • Disponibilizar, para os NEPIs, informações complementares à execução do Projeto; • Avaliar o desempenho de cada NEPI solicitando aos coordenadores esclarecimentos ou correções sempre que necessário; 	

Fonte: Elaborado pelos autores

1.2.3 Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI)

A Figura 2 apresenta os cargos da Unidade Organizacional do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação.



Fonte: Elaborado pelos autores

O papel, responsabilidades e competências dos cargos são descritos na sequência desta seção.

1.2.3.1 Cargo: Coordenador do NEPI

Nesta seção são apresentados os papéis, as responsabilidades e as competências do Coordenador do NEPI no que se refere a sua atuação. Estas informações estão detalhadas no Quadro 7.

Quadro 7: Papéis, Responsabilidades e Competências do Coordenador do NEPI

Cargo:	Coordenador do NEPI		Alocação:	Instituição Parceira
UO de Atuação	PAPEL	RESPONSABILIDADES		
NEPI	O Coordenador do NEPI deve, coordenar, capacitar e dar suporte a equipe do NEPI a fim de garantir o cumprimento da metodologia por parte de todos. O Coordenador do NEPI é responsável perante a Coordenação do Projeto quanto a correta gestão do NEPI, sempre visando atingir os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar o atendimento das metas pactuadas no termo de parceria; • Orientar os Extensionistas quanto à estratégia de captação de empresas, observando o levantamento da demanda feito previamente pela instituição; • Assegurar que as empresas captadas pelo NEPI atendam aos critérios definidos na metodologia do Projeto; • Visitar empresas (demandantes) e instituições (ofertantes) para divulgação do NEPI; • Analisar o desempenho do NEPI, por meio de reuniões com os Extensionistas, análise de documentos e visitas a empresas de forma amostral; • Assegurar que os atendimentos realizados às empresas estejam sendo realizados dentro dos prazos e com qualidade; 		

Cargo:	Coordenador do NEPI	Alocação:	Instituição Parceira
	propostos pelo Projeto Extensão Produtiva e Inovação.	<ul style="list-style-type: none"> • Intervir junto às empresas atendidas, sempre que necessário, a fim de assegurar o bom andamento dos trabalhos; • Estabelecer uma relação com o mapa de ofertas da instituição; • Executar a metodologia do Projeto, conforme orientações da Coordenação do Projeto; • Realizar eventos para o público alvo do Projeto, com participação de ofertantes regionais, sobre temáticas de interesse das empresas; • Manter um corpo de técnicos capacitados na execução das áreas previstas no instrumento da parceria; • Encaminhar demandas específicas, que não estejam nas competências do NEPI para outras entidades ofertantes (“Mapa de Ofertas”); • Manter organizados os documentos nos diretórios conforme definido na metodologia do Projeto; • Atualizar e consolidar os documentos e relatórios de acompanhamento até o dia 5 de cada mês; • Gerir os recursos financeiros de acordo com o plano de trabalho e o termo de parceria; • Prestar contas do andamento das atividades do NEPI sempre que solicitado pela Coordenação do Projeto; • Orientar, monitorar e comprovar o pagamento da contrapartida pelas empresas reatendidas; • Orientar, monitorar e comprovar o acesso ao mapa de ofertas da Instituição pelas empresas atendidas; • 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 de graduação completo nas áreas de engenharia, administração ou afins; • Pós-graduação em engenharia, administração ou afins; • Desejável conhecimento em gestão de projetos; • Desejável experiência em consultoria ou assessoria empresarial; • Conhecimento sobre o Mapa de Ofertas da instituição; • Experiência com gestão/liderança de equipes; • Assegurar o correto atendimento da metodologia proposta no Projeto Extensão Produtiva e Inovação; • 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 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: Elaborado pelos autores

1.2.3.2 Cargo: Integrante da Equipe Chave

Nesta seção são apresentados o papel, as responsabilidades e as competências do Integrante da Equipe Chave no que se refere à sua atuação no NEPI. Estas informações estão detalhadas no Quadro 8.

Quadro 8: Papel, Responsabilidades e Competências da Equipe Chave

Cargo:	Equipe Chave	Alocação:	Instituição Parceira
UO de Atuação	PAPEL	RESPONSABILIDADES	
NEPI	Apoiar os Extensionistas dentro de sua área de especialização.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os extensionista na aplicação das ferramentas propostas pelas instituição para a sua área de especialização; • Dar suporte aos extensionistas em sua área de especialização; • Apresentar o Mapa de Ofertas disponível na instituição, dentro de sua área; • Auxiliar o NEPI na realização de palestras ou workshops; • Agir de acordo com o Código de Conduta do Projeto. 	
COMPETÊNCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Curso superior completo, correspondente a área de atendimento; • Pós-graduação relacionada à área de atendimento; • Experiência com consultoria, assessoria a empresas ou pesquisa aplicada relacionada à área de atendimento; • Domínio sobre o Mapa de Ofertas da instituição relacionado à área de atendimento; • Demonstrar capacidade de comunicar-se (ouvir, compreender, expressar-se, argumentar, etc.); • Demonstrar capacidade de identificar e solucionar problemas; • Demonstrar bom relacionamento interpessoal. 			

Fonte: Elaborado pelos autores

1.2.3.3 Cargo: Extensionista

Nesta seção são apresentados o papel, as responsabilidades e as competências do Extensionista no que se refere à sua atuação no NEPI. Estas informações estão detalhadas no Quadro 9.

Quadro 9: Papel, Responsabilidades e Competências do Extensionista

Cargo:	Extensionista	Alocação:	Instituição Parceira
UO de Atuação	PAPEL	RESPONSABILIDADES	
NEPI	Prestar assistência junto às empresas nas temáticas acolhidas pelo projeto, identificando oportunidades, propondo soluções e implantando melhorias.	<ul style="list-style-type: none"> • Executar a metodologia do Projeto Extensão Produtiva e Inovação, conforme orientações da Coordenação; • Visitar empresas (demandantes) e instituições (ofertantes) para divulgação do NEPI; • Captar empresas para atendimento; • Realizar diagnóstico de benchmarking e aplicar instrumentos específicos que revelem a situação das empresas, considerando a área de conhecimento e atuação do Extensionista • Atuar como especialista dentro da empresa 	

Cargo:	Extensionista	Alocação:	Instituição Parceira
		considerando a área de conhecimento e atuação do Extensionista; <ul style="list-style-type: none"> • Assessorar as empresas na implementação dos planos de ação; • Buscar o suporte da equipe chave para atender demandas das empresas, quando necessário; • Incentivar as empresas a acessar serviços produtivos e tecnológicos ofertados pela Universidade/Instituto Tecnológico, especialmente na área que está sendo realizado o atendimentos; • Participar de reuniões com a equipe do NEPI; • Elaborar e disponibilizar relatórios para a Coordenação do NEPI, conforme metodologia; • Agir de acordo com o Código de Conduta do projeto. 	
COMPETÊNCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Curso de graduação completo e pós graduação iniciada ou concluída relacionados a área de atendimento; • Experiência prática de no mínimo 2 anos em empresas, considerando sua área de atendimento; • Conhecimento sobre o Mapa de Ofertas da Instituição em sua área de atendimento; • Desejável conhecimento/experiência em gestão de projetos; • 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, buscando atender aos prazos, estabelecendo prioridades sempre que necessário; • Demonstrar capacidade de identificar e solucionar problemas; • Ter capacidade de tomar decisões; • Agir de forma proativa na realização de suas atividades; • Demonstrar bom relacionamento interpessoal, contribuindo com a equipe como um todo para o alcance dos objetivos comuns. 			

Fonte: Elaborado pelos autores

1.2.3.4 Assistente Administrativo do NEPI

Nesta seção são apresentados o papel, as responsabilidades e as competências do cargo de Assistente Administrativo do NEPI no que se refere a sua atuação no NEPI. Estas informações estão detalhadas no Quadro 10.

Quadro 10: Papel, Responsabilidades e Competências do Assistente Administrativo do NEPI

Cargo:	Assistente Administrativo do NEPI	Alocação:	Instituição Parceira
UO de Atuação	PAPEL	RESPONSABILIDADES	
NEPI	Realizar atividades de natureza administrativa do NEPI e auxiliar o Coordenador do NEPI e os Extensionistas, de forma proativa para adequada a operacionalização do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Atuar de acordo com a metodologia do Projeto, conforme orientações da Coordenação; • Manter organizados o NEPI e a sua documentação; • Apoiar o Coordenador do NEPI na coleta de dados e na organização da documentação, para a prestação de contas; • Participar da elaboração de relatórios periódicos sobre o andamento do projeto no NEPI; • Auxiliar os Extensionistas na organização da documentação referente aos atendimentos às empresas; • Apoiar os Extensionistas na elaboração de 	

Cargo:	Assistente Administrativo do NEPI	Alocação:	Instituição Parceira
		planilhas, apresentações e documentos; <ul style="list-style-type: none"> • Efetuar pesquisas técnicas sob orientação dos Extensionistas ou do Coordenador do NEPI; • Auxiliar a Equipe do NEPI no agendamento de visitas nas empresas; • Contribuir para o atendimento das meta; • Agir de acordo com o Código de Conduta do Projeto. 	
COMPETÊNCIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Ensino médio concluído; • Preferencialmente ser estudante de graduação nas áreas de engenharia, administração, ciências contábeis, economia ou informática; • Conhecimento intermediário em informática; • 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 qualidade e rapidez; • Ter capacidade de planejar as suas atividades, buscando atender aos prazos, estabelecendo prioridades sempre que necessário; • Agir de forma proativa na realização de suas atividades; • Demonstrar bom relacionamento interpessoal, contribuindo com a Equipe do NEPI para o alcance dos objetivos comuns. 			

Fonte: Elaborado pelos autores

1.3 CÓDIGO DE CONDUTA PARA O PROJETO

Esta seção apresenta o Código de Conduta que deverá ser rigorosamente obedecido por todos os participantes do Projeto Extensão Produtiva e Inovação.

1.3.1 Quanto aos deveres dos participantes

- Agir segundo os princípios da boa-fé, lealdade, e honestidade;
- Manter confidencialidade das informações das empresas atendidas, salvo quando for solicitado pela Coordenação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação;
- Demonstrar senso de justiça e de honestidade no desempenho de suas funções, e em suas relações com os demais membros do projeto, superiores hierárquicos, e empresas participantes do Projeto Extensão Empresarial e Inovação;
- Atender, prontamente, às questões que lhe forem encaminhadas, demonstrando agilidade na prestação de contas de suas atividades;
- Praticar a cortesia e respeitar a capacidade e limitações individuais das empresas, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, preferência política, posição social e quaisquer outras formas de discriminação;
- Respeitar a hierarquia administrativa;
- Resistir às pressões de contratantes e outros que visem a obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas, consultorias particulares, entre outros;
- Ser assíduo e pontual no exercício de suas atividades;

- Manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho;
- Apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;
- Ao atuar em clientes que operam num mesmo ramo de negócio, sendo concorrentes entre si, ou ainda prestando serviços em áreas de natureza similar, deve-se deixar claro que todas as informações são confidenciais e sigilosas;
- Assegurar que a solução sugerida para o cliente (empresa atendida pelo projeto) seja aquela de maior vantagem para o progresso do negócio, independente de relações de amizade, interesses pessoais, e/ou comerciais;
- O Extensionista deve realizar somente os serviços para os quais está plenamente capacitado, evitando assumir tarefas em campos onde não se encontre tecnicamente atualizado, ou não tenha experiência necessária. Repassando estas demandas para o Coordenador do NEPI, que buscará possíveis soluções para esta demanda.

1.3.2 É vedado aos participantes

- Divulgar informações a respeito de problemas, tecnologia ou qualquer informação sobre a empresa que participa do Projeto Extensão Produtiva e Inovação, salvo quando a mesma autorizar por escrito esta divulgação;
- Prejudicar deliberadamente a reputação de qualquer ente envolvido no projeto;
- Manter consigo, com o intuito de utilização para fins pessoais, dados da empresa, do empresário ou dos colaboradores das instituições atendidas;
- Usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular das atividades a serem realizadas;
- Permitir que problemas ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com os integrantes das empresas, colegas e/ou superiores;
- Pleitear, solicitar ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, ou prêmio de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, pelo cumprimento das suas atividades, salvo aquelas acordadas pelo projeto;
- Beneficiar-se financeiramente por oferecer consultorias, treinamentos ou quaisquer outras atividades nas empresas que estiverem sendo atendidas pelo Projeto;
- Aceitar presentes, benefícios ou vantagens de terceiros, salvo brindes que não tenham valor comercial;
- Alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para outras instâncias;
- Retirar do NEPI sem estar devidamente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio do NEPI;
- Fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de sua atividade como participante do projeto, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;
- Delegar a outros, o preenchimento de formulários, cadastros, e/ou planilhas previstas para serem realizadas pelo próprio integrante do projeto, durante a realização de suas funções;
- Repassar atividades designadas ao NEPI a pessoas que não pertencem ao mesmo ou que não estão cadastradas como ofertantes;

- Se pronunciar em nome do Governo do Estado, ou em nome da Instituição Parceira, sem as devidas autorizações.

2 METODOLOGIA PARA EXECUÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO

Neste capítulo serão abordados os processos relacionados à metodologia para execução do Projeto Extensão Produtiva e Inovação.

2.1 VISÃO GERAL PROCESSUAL DO PROJETO

Esta seção tem como objetivo apresentar a metodologia para execução do Projeto, do ponto de vista da Engenharia de Processos de Negócios (EPN). Desta forma, todas as ações relevantes para a execução do projeto são aqui destacadas por meio da modelagem dos processos de negócios correspondentes.

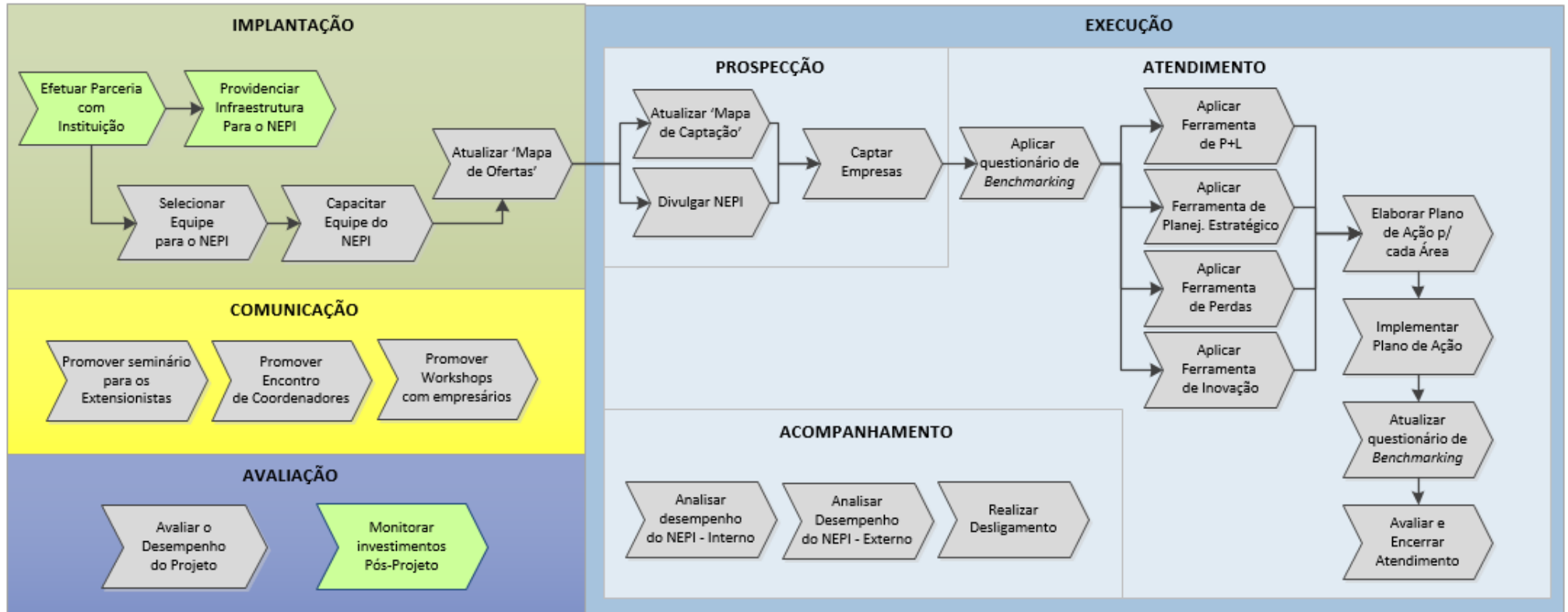
Para realizar a modelagem de processos que compõem a Cadeia de Valor Agregado (*Value Added Chain*, VAC), foi utilizada a metodologia ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*). A Cadeia de Valor Agregado (VAC) apresenta as funções da empresa que agregam valor ao produto, além disto, define a sequência em que cada uma das etapas deverá ocorrer. Cada etapa do VAC, por sua vez, foi desmembrada em EPCs (*Event Driven Process Chain*), que indica cada atividade que deve ser realizada para conclusão de determinada etapa, bem como os responsáveis por realizar estas atividades e os documentos que serão utilizados para suportá-las. As seções seguintes, apresentam primeiramente uma visão geral do projeto, evidenciando os macroprocessos relativos a execução do mesmo, destacando-se:

- **Implantação:** caracteriza-se pela formalização de parcerias com as instituições;
- **Execução:** dividido em prospecção, atendimentos e acompanhamento. Nesta etapa ocorrem as visitas para avaliação e implantação de melhorias nas empresas, além do acompanhamento a fim de verificar o desempenho e qualidade do serviço prestado;
- **Avaliação:** é a etapa em que a Coordenação do Estadual acompanha o andamento do projeto;
- **Comunicação:** etapa onde são apresentados alguns eventos específicos que são realizados para comunicar e avaliar as ações do projeto.

Posteriormente, cada um desses macroprocessos será detalhado em seções específicas, textualmente e, sempre que necessário, através da apresentação dos diagramas processuais correspondentes. A visão clara dos processos, assim como o seu detalhamento nos EPCs, permite aos executores do projeto identificar clara e objetivamente as atividades a serem realizadas. Da mesma forma promove a orientação dos quesitos relacionados à Coordenação do Projeto, pela Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Inovação – AGDI.

Essa visão dos processos permite, ainda, que as informações para a execução do projeto sejam uniformes, tanto para os participantes do NEPI (Coordenadores, Equipe Chave, Extensionistas e Assistentes Administrativos) quanto para a própria Coordenação do Projeto. A Figura 3 ilustra esses processos, bem como suas interconexões.

Figura 3: VAC da metodologia do Projeto















Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme ilustrado pela Figura 3, os diagramas contendo os processos fazem uso de diversos símbolos que auxiliam no entendimento da operação em questão. A seção a seguir ilustra e explica cada uma dessas notações.

2.2 NOTAÇÕES UTILIZADAS NOS FLUXOS

Para melhor compreensão dos processos, o **Quadro 11** apresenta as legendas com as notações utilizadas para a modelagem dos processos, assim como suas respectivas identificações e descrições.

Quadro 11: Notações utilizadas e respectivas descrições

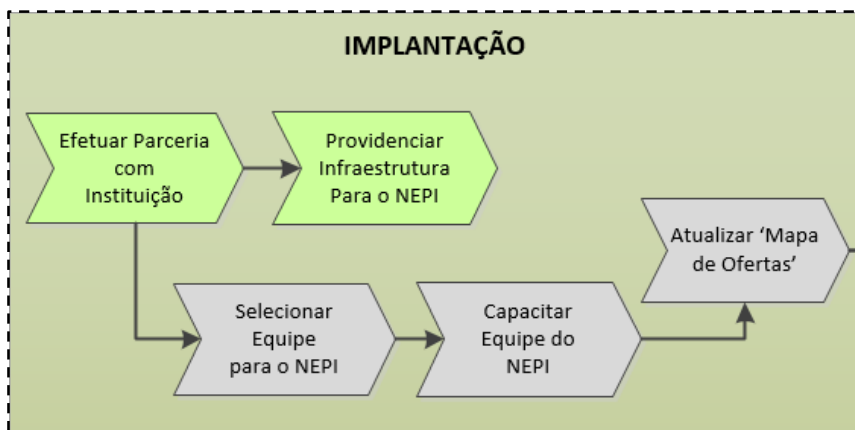
Notação	Identificação	Descrição
	Processo	Processo que contempla uma série de atividades que serão realizadas para execução da metodologia.
	Processo não especificado	Processo que contempla atividades anteriores à execução da metodologia, portanto, não detalhados neste manual.
	Unidade Organizacional	Representa uma área da organização ou o responsável por determinada atividade.
	Evento	Representa uma circunstância ou <i>status</i> relevante para o entendimento do processo. Os eventos desencadeiam novas atividades e também podem representar o encerramento de uma atividade.
	Atividade	Constitui uma atividade que precisa ser executada para que um processo seja realizado.
	Interface	Representa uma ligação entre dois processos.
	Interface	Representa uma ligação com processos externos.
	Documentos	Documentos necessários para realização das atividades.
	Documentos	Documentos gerados a partir da atividade realizada.
	Operador lógico "OU" exclusivo	Operador lógico que representa: - quando dividir o fluxo: que apenas um dos caminhos será percorrido, ou seja, apenas um dos eventos destino ocorrerá; - quando unir o fluxo: que apenas um dos caminhos percorridos é suficiente para iniciar a atividade seguinte, ou seja, apenas um dos eventos-origem precisa ocorrer.
	Operador lógico "OU" inclusivo	Operador lógico que representa: - quando dividir o fluxo: que um dos caminhos poderá ser percorrido, ou seja, um dos eventos-destino ocorrerá; - quando unir o fluxo: que um dos caminhos percorridos é suficiente para iniciar a atividade seguinte, ou seja, apenas um dos eventos-origem precisa ocorrer.
	Operador lógico "E"	Operador lógico que representa: - quando dividir o fluxo: que todos os caminhos precisam ser percorridos, ou seja, todas as atividades destino devem ser executadas; - quando unir o fluxo: que todos os caminhos devem ser percorridos antes de iniciar a atividade seguinte, ou seja, todas as atividades origem devem ser executadas.
	Conector	Elemento que faz a conexão entre as partes de um mesmo EPC que foram segmentadas pela paginação deste documento.

Fonte: Adaptado de SCHEER (2005)

Nas seções a seguir serão detalhados cada um dos macroprocessos e processos que os compõem.

2.3 IMPLANTAÇÃO

Figura 4: : Macroprocesso Implantação



A Implantação é o macroprocesso no qual são formalizadas parcerias com instituições e são estruturados os núcleos – NEPIs – que farão os atendimentos às empresas industriais da região.

Nas subseções a seguir serão descritos e detalhados cada um destes processos relacionados à etapa de implantação.

2.3.1 Efetuar Parceria com Instituição

O macroprocesso intitulado Implantação, é iniciado pelo processo *Efetuar Parcerias com Instituições*, que inicia com a formalização de uma parceria entre a AGDI e uma universidade ou instituto tecnológico, sendo este processo é regido pela legislação vigente e esta parceria passa a ter validade com a publicação no Diário Oficial.

A partir deste momento são iniciados outros dois processos: *Providenciar Infraestrutura para Implantar o NEPI* e *Montar equipe para compor o NEPI*.

2.3.2 Providenciar Infraestrutura para o NEPI

O processo *Providenciar Infraestrutura para Implantar o NEPI*, é de responsabilidade da Instituição Parceira, que deverá providenciar infraestrutura para estabelecer o NEPI, sendo necessário uma sala equipada com mesas individuais, cadeiras, impressora, arquivo e acesso à internet e telefone, além da criação de espaço de identificação do NEPI na página da Instituição e de um e-mail para o NEPI. Para uso eventual, deverá ser disponibilizado também sala para reuniões, auditório, projetor e telão, que serão utilizados em atividades e eventos do Projeto junto a empresas.

2.3.3 Selecionar equipe para o NEPI

Em paralelo com o processo de Providenciar Infraestrutura para Implantar o NEPI, deve ocorrer o processo de Selecionar Equipe para Compor o NEPI, iniciado imediatamente após a concretização da parceria firmada. A composição da equipe de profissionais que atuarão no NEPI deve obedecer aos requisitos estabelecidos no Capítulo 1 deste Manual Global. Deve-se observar os papéis, responsabilidades e competências requeridas para cada um dos profissionais da equipe do NEPI.

Um recrutamento adequado das equipes tem fundamental importância para o bom andamento do projeto. A Figura 5 mostra as atividades requeridas para realização deste processo.

Este processo é necessário no início das atividades do Núcleo e, também, sempre que for percebida a necessidade de substituir algum dos integrantes do NEPI. A Instituição é responsável por enviar à Coordenação do Projeto uma proposta de método de seleção, e dar andamento ao processo de seleção da equipe do NEPI assim que a Coordenação do Projeto aprovar.

Os cargos previstos para composição do NEPI são: Coordenador do NEPI, Extensionista e Assistente Administrativo para o NEPI.

É importante que o processo seletivo tenha etapa de entrevista presencial com os candidatos pré-selecionados para os cargos de Coordenador do NEPI e Extensionista, na qual representantes da Instituição, e sempre que possível, representantes da Coordenação do Projeto procedam a avaliação. O Assistente Administrativo, por sua vez, pode ser selecionado somente pela Instituição parceira, não havendo a necessidade da participação da Coordenação do Projeto nesta atividade.

A equipe chave da Instituição é designada em etapa prévia, dado que estas pessoas são necessárias para a elaboração de proposta ao chamamento público, que ocorre antes mesmo do processo Efetuar Parcerias com Instituições. Essa equipe deverá dar apoio ao processo seletivo, no que se refere a organização, estabelecimento de critérios e avaliação dos candidatos.

Realizada a seleção dos candidatos, é necessário ser formalizada a contratação dos membros, de acordo com o método de seleção proposto. Neste momento, os membros da equipe devem assinar o 'Código de Conduta', documento que evidencia que todos estão cientes dos seus deveres no que tange a sua atuação no Projeto.

Finalizada essa etapa, já é possível registrar as informações dos extensionistas e das metas do NEPI na Planilha de Acompanhamento – aba Cadastro de Informações.

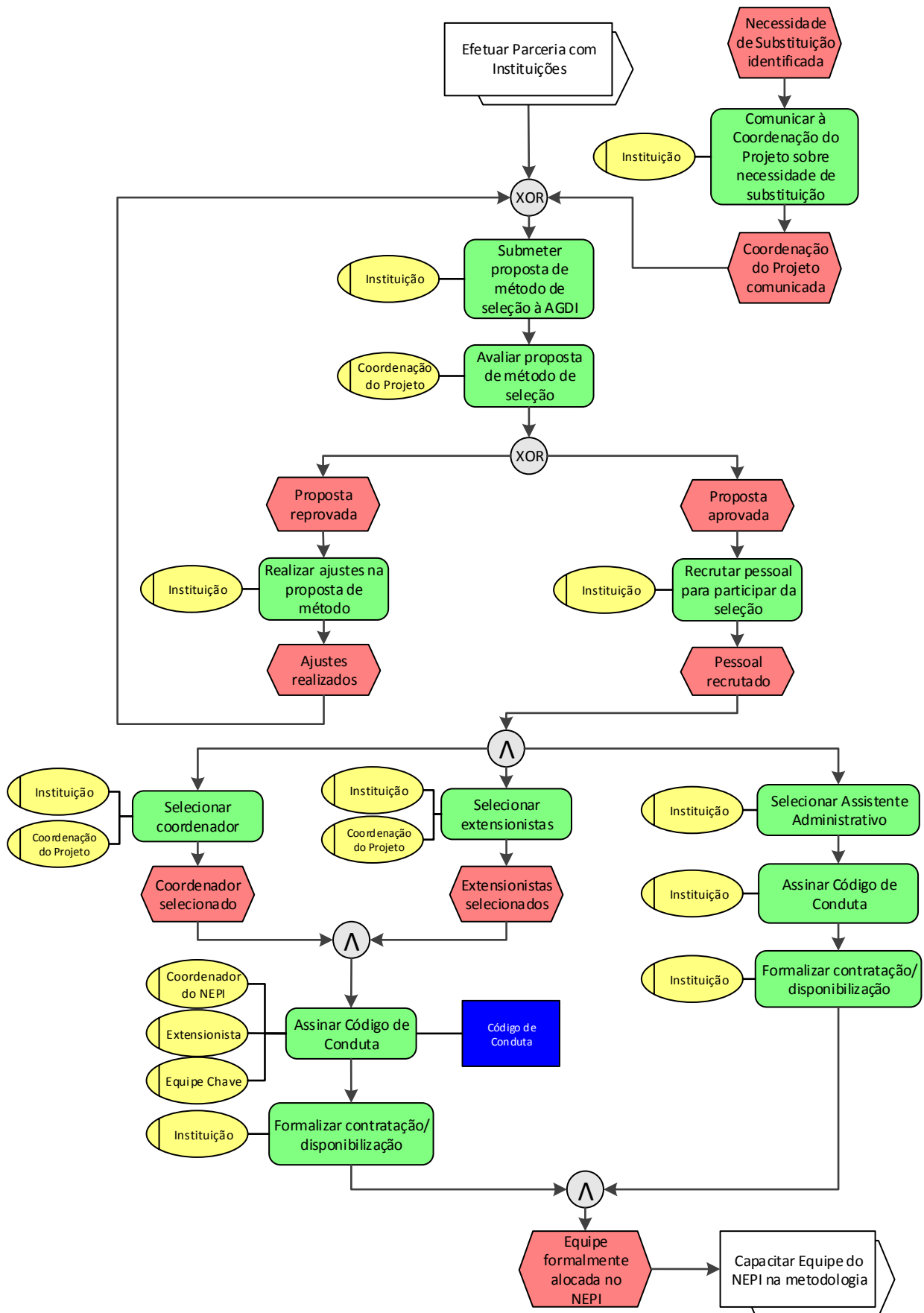
Os documentos comprobatórios da contratação, bem como os currículos e os códigos de conduta assinados devem ser disponibilizados à coordenação na pasta do NEPI, na plataforma virtual de compartilhamento (ver capítulo 4.4).

Quadro 12: Documentos utilizados no processo Montar equipe para compor o NEPI

Código do Documento	Nome do Documento
IM 006	Código de Conduta
EX 011	Planilha de Acompanhamento – Aba Cadastro de Informações

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 5: EPC Selecionar Equipe para o NEPI



Fonte: Elaborado pelos autores

2.3.4 Capacitar Equipe do NEPI

Após a seleção da equipe do NEPI, a Instituição parceira deve encaminhar a equipe para ser capacitada na Metodologia do Projeto, no Mapa de Ofertas da Instituição e nas ferramentas que tenham sido propostas pela mesma.

A capacitação na metodologia do Projeto é organizada pela coordenação do Projeto em período diurno preferencialmente em Porto Alegre ou arredores, e cabe à Instituição parceira assegurar a participação de todos os extensionistas e coordenador de forma integral. O Coordenador do NEPI é o responsável por repassar ao Assistente Administrativo as informações necessárias para execução da Metodologia.

A capacitação da equipe no Mapa de Ofertas da Instituição deve ser organizada pela própria Instituição parceira, e deve contemplar uma visita guiada e apresentação das pessoas de contato para cada um dos serviços ofertados.

No caso de a Instituição parceira ter proposto ferramentas específicas para aplicação nas áreas de assistência técnica, e estas terem sido aprovadas pela AGDI na etapa de Efetuar Parcerias com Instituições, cabe à Instituição proceder a capacitação para os extensionistas de cada área.

Caberá à Instituição parceira disponibilizar à AGDI atestado contendo data, conteúdo e os nomes dos integrantes da equipe do NEPI que participaram da capacitação no mapa de ofertas e nas ferramentas específicas.

Quando houver a necessidade de substituição de Extensionista, o coordenador será o responsável por promover a capacitação do novo integrante da equipe.

O 'Manual Global' é o documento base para orientar a execução da metodologia desenvolvida para o Projeto, e é destinado especialmente ao Coordenador do NEPI, por contemplar todos os aspectos da gestão do Projeto. Já o 'Manual do Extensionista', trata-se de uma versão um pouco simplificada, sendo mais direcionado aos extensionistas.

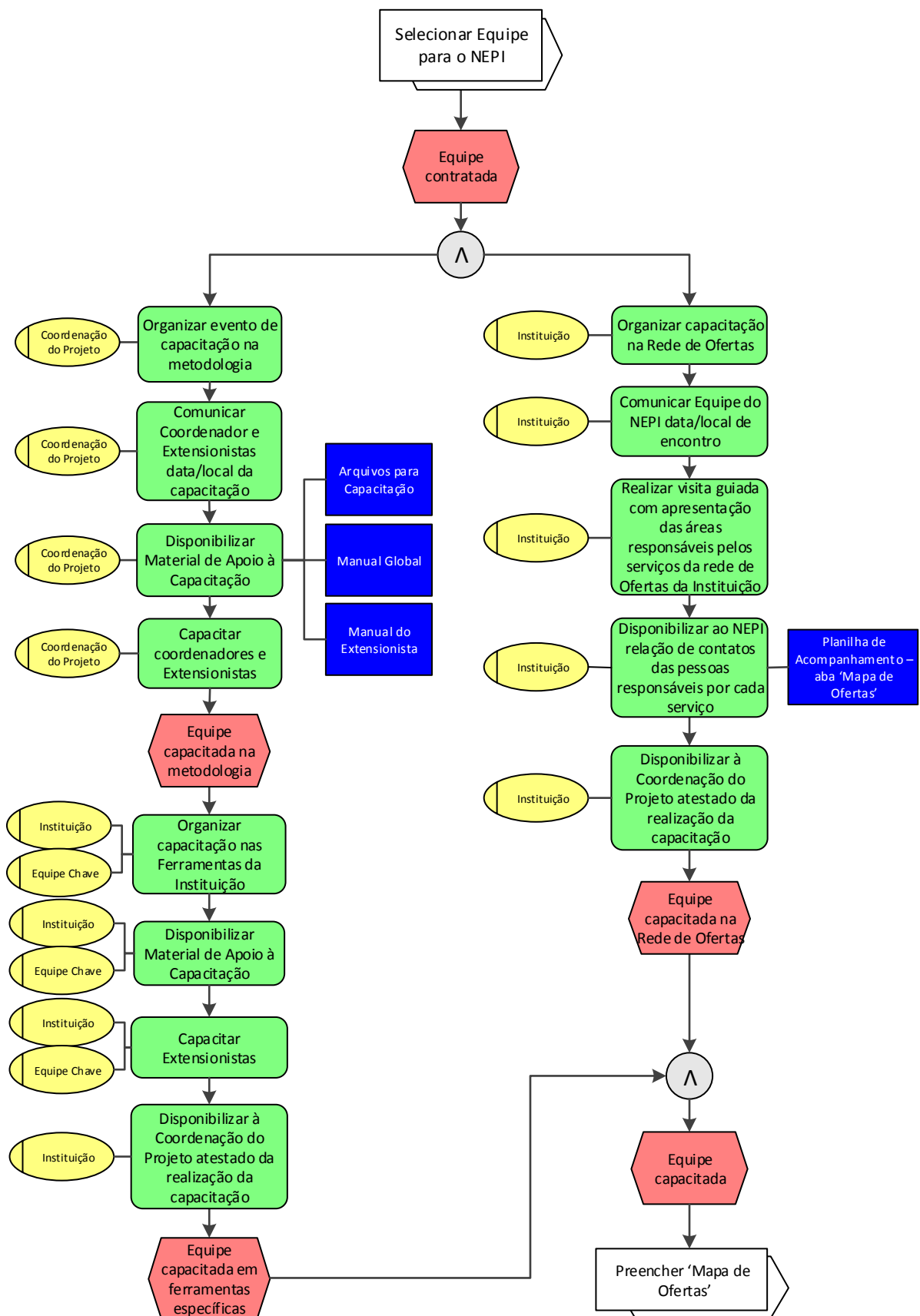
Uma vez capacitada a equipe do NEPI na metodologia do projeto, deve ser iniciado o processo Atualizar o 'Mapa de Ofertas'. O Quadro 13 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 13: Documentos utilizados no processo Capacitar Equipe do NEPI

Código do Documento	Nome do Documento
IM 002	Arquivos de Capacitação
MA 001	Manual Global
MA 002	Manual do Extensionista

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 6: EPC Capacitar Equipe do NEPI



Fonte: Elaborado pelos autores

2.3.5 Atualizar ‘Mapa de Ofertas’

A instituição que estabeleceu parceria para execução do Projeto Extensão elaborou uma proposta apresentando o Mapa de Ofertas da Instituição contendo ofertas acessíveis ao público empresarial, como pesquisas aplicadas, laboratórios, consultorias, cursos, palestras e/ou projetos de extensão para cada uma das áreas de assistência técnica.

Nesta etapa, o Coordenador e Extensionistas podem iniciar a complementação deste arquivo, com o preenchimento do ‘Mapa de Ofertas’ da região, conforme detalhado na Figura 7.

O Coordenador do NEPI e os Extensionistas devem preencher este mapa de ofertas, inserindo informações sobre os ofertantes de serviços que sejam de interesse das indústrias, e que estejam disponíveis na região onde está implantado o NEPI. São exemplos de ofertantes as instituições de financiamento, empresas de tratamento de resíduos, centros de treinamento, centros tecnológicos, laboratórios de pesquisa, entre outros. Eventualmente poderá ser incluído no Mapa de Ofertas serviços de outras regiões, caso haja necessidade e não seja identificado ofertante específico na região do NEPI. O Mapa de Ofertas deverá ser atualizado pelo Coordenador do NEPI e/ou Extensionistas sempre que for identificado um novo serviço de interesse das indústrias da região atendida, que impacte positivamente no processo produtivo e/ou produto.

Os serviços cadastrados no ‘Mapa de Ofertas’ auxiliarão o Extensionista e o Gestor Interno do Projeto a identificarem prestadores de serviços para auxiliar na execução de ações propostas no Plano de Ação.

As empresas atendidas pelo Projeto deverão acessar o Mapa de Ofertas da Instituição, dentro das áreas de assistência técnica que esteja recebendo atendimento, sendo que para fins de prestação de contas deverá ser comprovado o acesso do percentual de empresas pactuado em Plano de Trabalho.

O

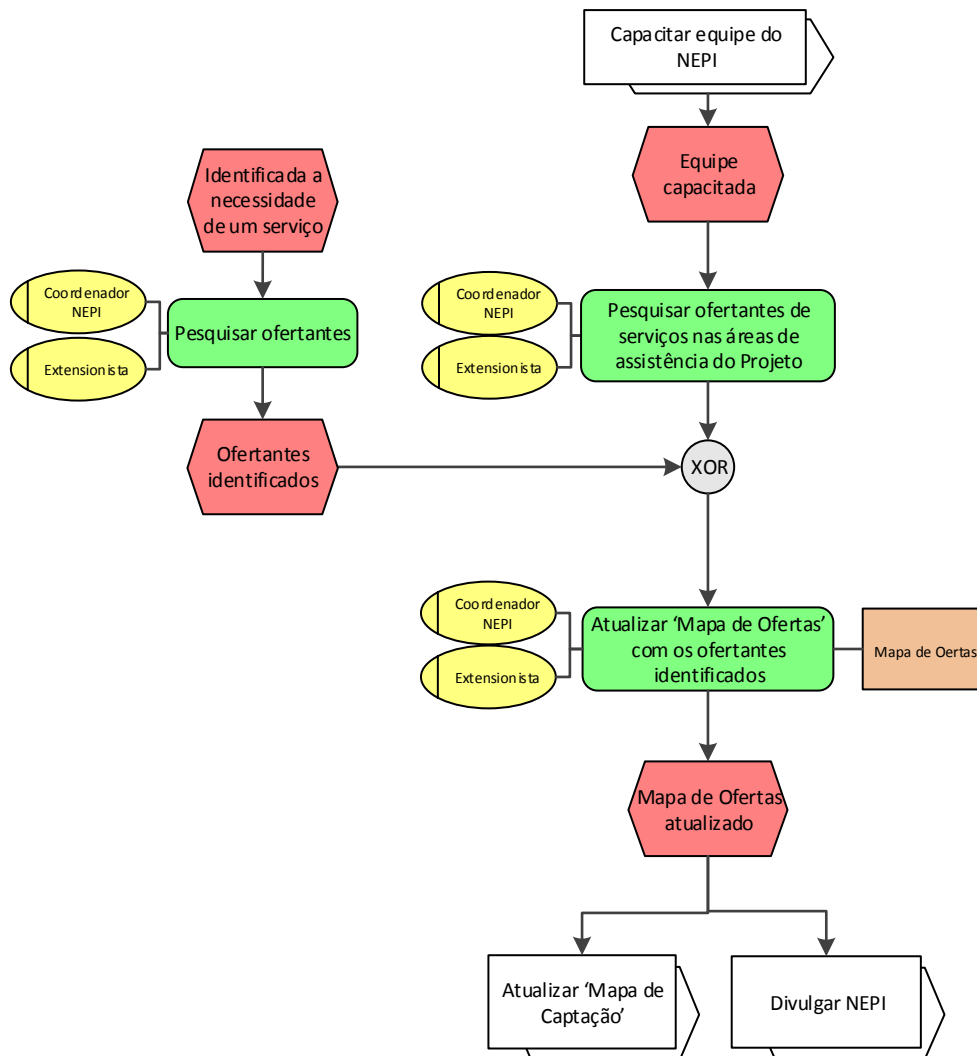
Quadro 14 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 14: Documentos utilizados no processo Atualizar “Mapa de Ofertas” da Região

Código do Documento	Nome do Documento
EX 011	Planilha de Acompanhamento – aba ‘Mapa de Ofertas’

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 7: EPC Atualizar 'Mapa de Ofertas'



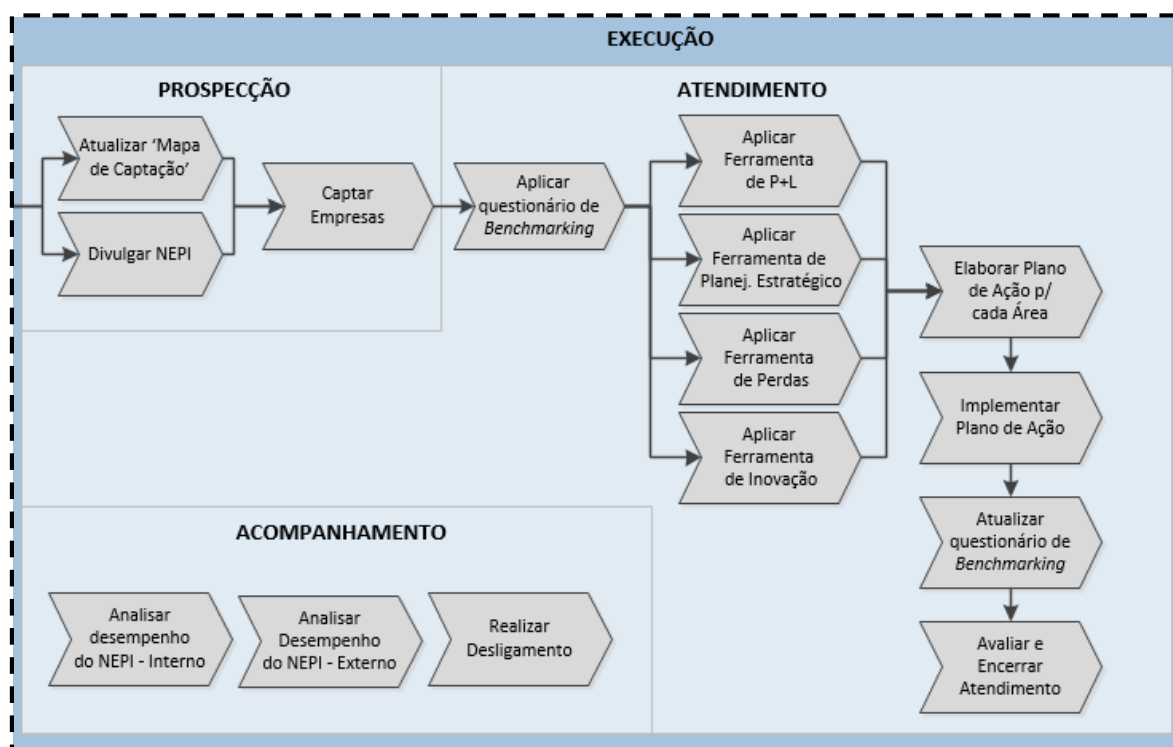
Fonte: Elaborado pelos autores

2.4 EXECUÇÃO

A Execução engloba os principais macroprocessos deste Projeto, uma vez que interagem diretamente com a empresa, objeto do atendimento.

É composto por Prospecção, Atendimento e Acompanhamento, os quais estão detalhados nas seções seguintes.

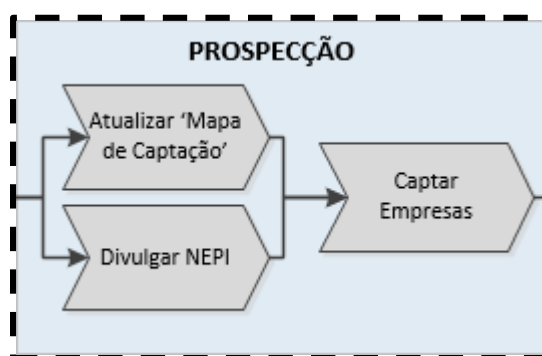
Figura 8: Macroprocesso Execução



2.5 EXECUÇÃO – PROSPECÇÃO

Concluídos os processos de 'Providenciar Infraestrutura para Implantar o NEPI' e 'Capacitar a Equipe do NEPI', e após atualização inicial do 'Mapa de Ofertas', o macroprocesso Prospecção deve ser iniciado, observando os prazos traçados no Plano de Trabalho firmado entre a Instituição parceira e a AGDI. Conforme descrito no VAC, a Prospecção possui dois processos que podem ocorrer em paralelo - Atualizar Mapa de Captação e Divulgar NEPI - e um terceiro que ocorre na sequência - Captar Empresas.

Figura 9: Macroprocesso Execução - Prospecção



2.5.1 Atualizar ‘Mapa de Captação’

O Mapa de Captação tem como objetivo centralizar informações de empresas potenciais a serem prospectadas para atendimento do NEPI. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra o detalhamento das atividades deste processo.

A Instituição que estabelece parceria para execução do Projeto Extensão apresenta previamente uma relação de empresas interessadas a fim de comprovar a ‘demanda local’ pelo Projeto, e estas devem ser as primeiras empresas a serem inseridas no Mapa de Captação.

A fim de alcançar a meta de empresas atendidas por área de assistência técnica, estabelecida no Plano de Trabalho firmado, a equipe do NEPI terá de divulgar o Projeto às empresas da região, adicionando outras empresas ao Mapa de Captação. Para tanto, a equipe do NEPI poderá solicitar auxílio às entidades representativas da região na divulgação e na coleta de informações sobre empresas potenciais.

Poderão participar do Projeto empresas que atenderem aos critérios que constam no documento ‘Lista de Critérios’. Caso a empresa não atenda a todos os critérios, mas ainda assim o Coordenador do NEPI entenda que esta deve ser atendida, é necessário enviar esta demanda, por e-mail, à Coordenação do Projeto, que avaliará a demanda, e informará ao NEPI sobre a aprovação ou não do atendimento.

Ressalta-se que empresas fora dos critérios do Projeto e sem autorização da Coordenação do Projeto não serão contabilizadas nas metas de atendimento.

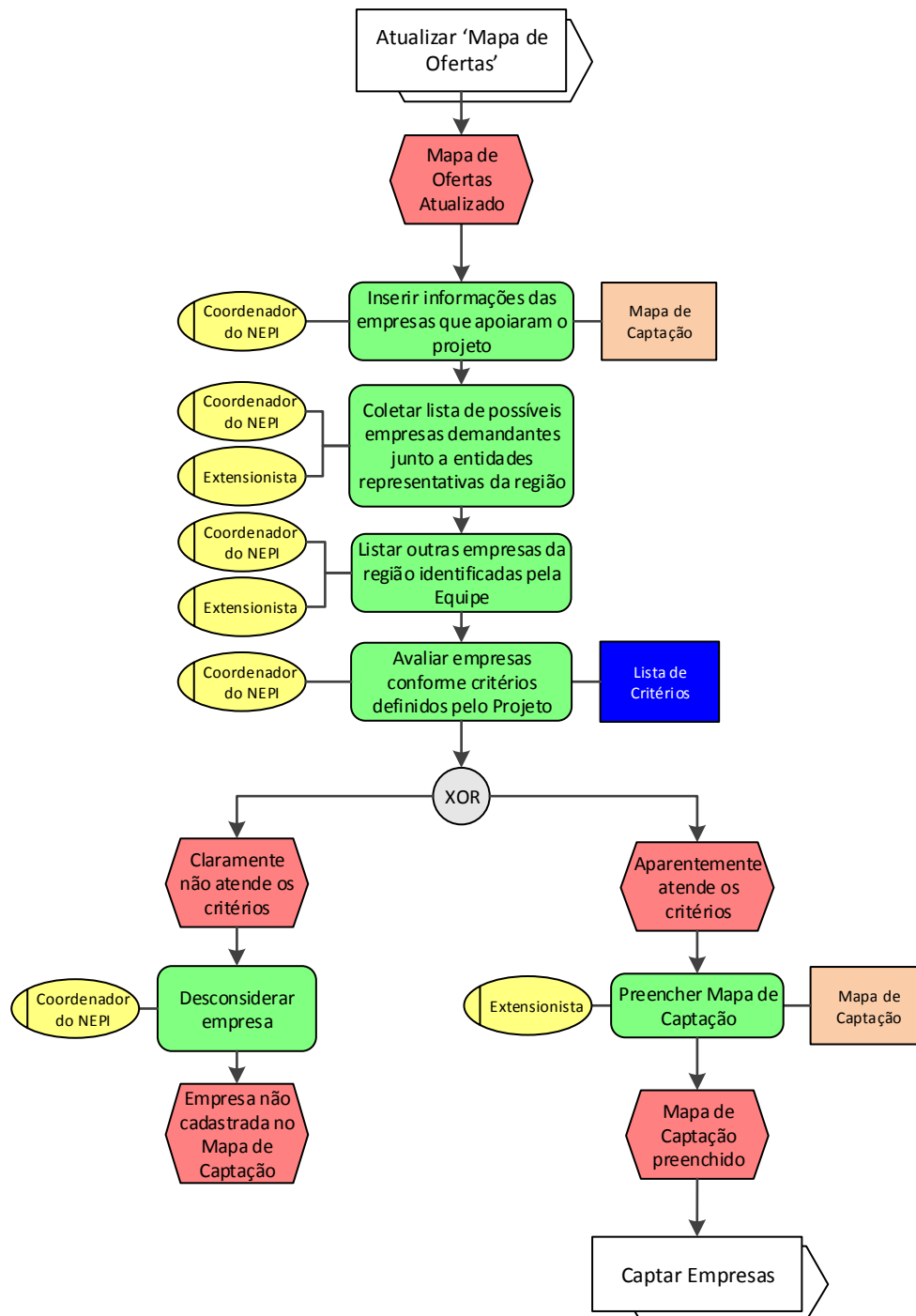
O Quadro 15 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 15: Documentos utilizados no processo Atualizar ‘Mapa de Captação’

Código do Documento	Nome do Documento
IT 001	Lista de Critérios
IM 004	Mapa de Captação

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 10: EPC Atualizar 'Mapa de Captação'



Fonte: Elaborado pelos autores

2.5.2 Divulgar NEPI

A Divulgação do NEPI diretamente a empresas, por meio de ferramentas de comunicação, ou junto a entidades representativas tem por objetivo auxiliar a prospecção de empresas para atendimento, conforme número de vagas e áreas fixadas no Plano de Trabalho firmado pela Instituição parceira com a AGDI.

O processo inicia com o Coordenador do NEPI selecionando o material a ser utilizado para divulgação. Este material pode ser elaborado pela Coordenação do Projeto, assim como pode ser elaborado pelo próprio NEPI, desde que aprovado pela Coordenação do Projeto. A descrição deste processo está representada na Figura 11.

O processo de divulgação consiste em um conjunto atividades que podem ser realizadas em paralelo pela Equipe do NEPI e tem diferentes abordagens. São elas: visitar meios de comunicação da região; divulgar nos canais de comunicação da Instituição parceira; visitar entidades da região; visitar diretamente as empresas potenciais; participar de eventos da Instituição, ou realizar de Workshops temáticos para sensibilizar os empresários para as áreas de Inovação, P+L, Planejamento Estratégico ou Redução de Perdas. Recomenda-se buscar o auxílio da Equipe Chave para auxílio na realização de workshops temáticos.

Esse processo se encerra com o registro das evidências das atividades de divulgação realizadas. As evidências podem ser fotos, gravações de áudio e/ou vídeo, declarações por escrito, etc.

Simultaneamente ao processo de *Divulgar NEPI* pode acontecer o processo de atualizar o *Mapa de Captação* e ambos são seguidos pelo processo de *Captar Empresas* para serem atendidas pelo projeto, o qual está detalhado na seção seguinte.

O

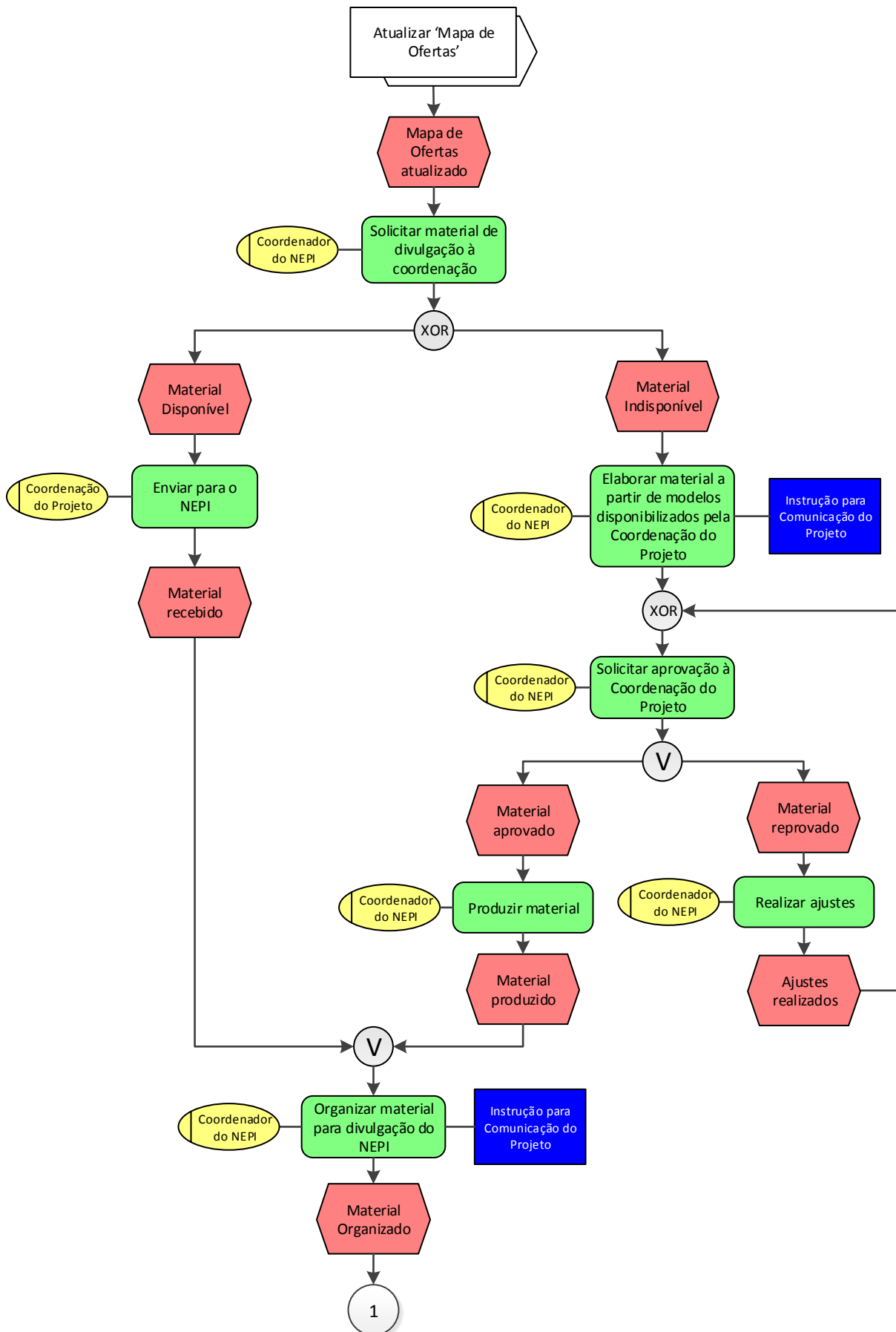
Quadro 16 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

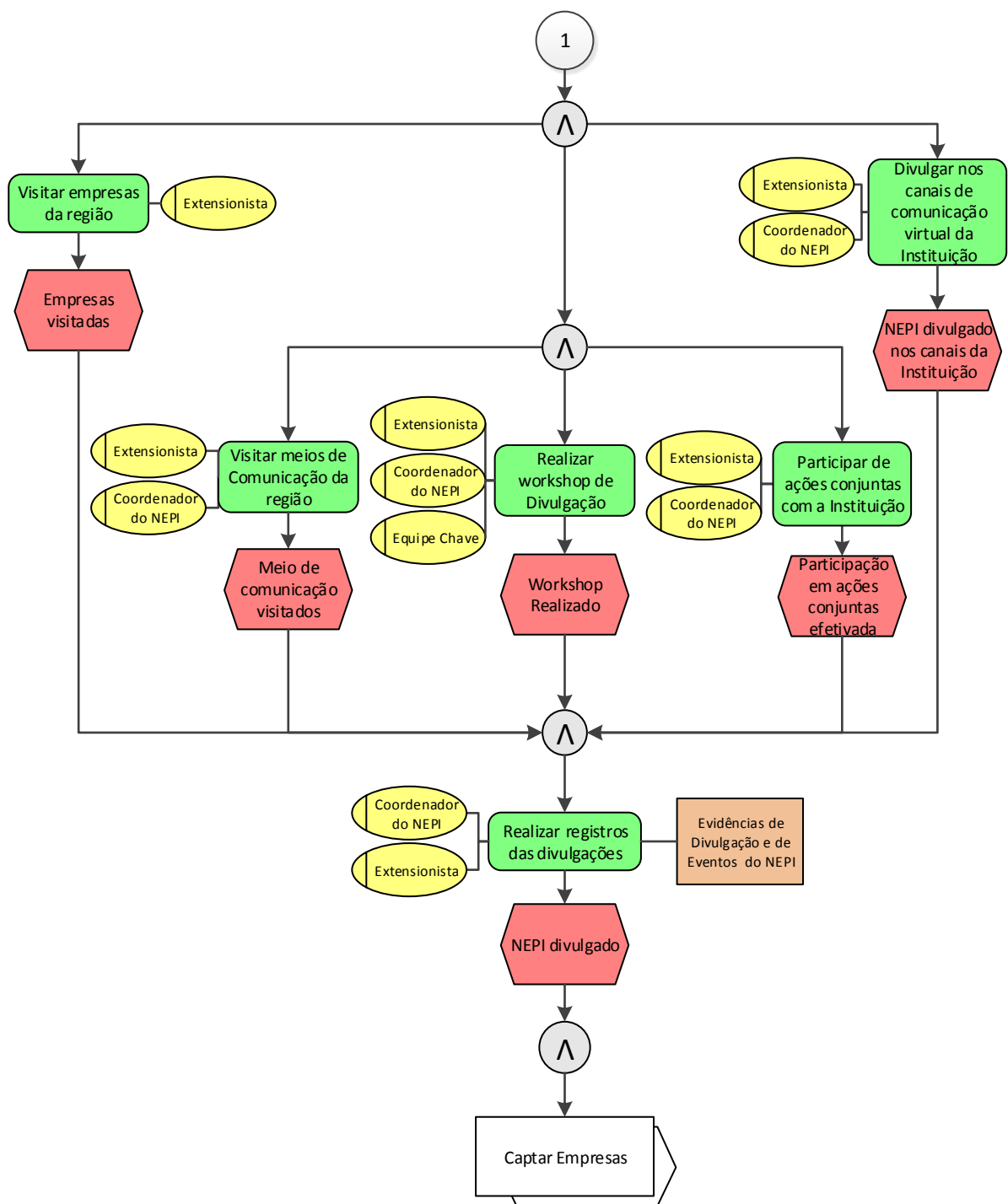
Quadro 16: Documentos utilizados no processo Divulgar NEPI

Código do Documento	Nome do Documento
EX 001	Evidências de Divulgação e de Eventos do NEPI
IM 004	Mapa de Captação
IT 010	Instrução para Comunicação do Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 11: EPC Divulgar NEPI





Fonte: Elaborado pelos autores

2.5.3 Captar Empresas

O processo de captar empresas tem por objetivo a formalização do ingresso das empresas no Projeto, que é a primeira meta de atendimento, e torna-se importante por assegurar o comprometimento e a clareza a respeito das etapas e produtos esperados. A Figura 12 detalha este processo.

Deve ser utilizada por base a relação de empresas do ‘Mapa de Captação’ para contatar e informar a respeito do Projeto e das áreas de assistência técnica disponíveis, verificando o interesse das empresas, bem como o enquadramento dessas conforme

'Lista de Critérios'. No caso de a empresa já ter sido atendida no Módulo Produtivo e Inovação em outras edições do Projeto, esta não poderá receber atendimento novamente.

Caso uma empresa atenda parcialmente os critérios estabelecidos pelo projeto, e a equipe do NEPI julgue que há justificativas para prosseguir o atendimento, é necessário que o coordenador do NEPI envie esta solicitação por e-mail à Coordenação do Projeto, que irá avaliar e informar a Coordenação do NEPI sobre sua decisão. O documento IT 001 detalha as informações da empresa que devem ser enviadas à coordenação do Projeto no momento da solicitação. Empresas fora dos critérios do Projeto e sem autorização da Coordenação do Projeto não serão contabilizadas nas metas de atendimento.

Após contato, quando for confirmado o interesse da empresa pelo Projeto, devem ser definidas as áreas em que ela deseja ser atendida. Neste momento, cabe ao extensionistas averiguar e informar se há vagas disponíveis para as áreas escolhidas e então registrar no 'Termo de Adesão' somente aquelas nas quais a empresa tem interesse e em que há vaga disponível.

Para cada área de atendimento, precisará ser indicado pelo empresário o nome de uma pessoa da empresa que atuará como gestor interno, que será a pessoa de contato do extensionista para realização de atividades correspondentes àquela área. Ressalta-se que um gestor interno pode acompanhar no máximo 2 áreas de atendimento simultaneamente, caso tenha competência para responder por ambas e também disponibilidade de tempo.

Para as áreas de Planejamento Estratégico e Inovação, recomenda-se que o gestor interno seja o principal gestor da empresa, uma vez que a implantação de ações necessitará de envolvimento direto da alta direção da empresa. Já nas áreas de Perdas e P+L, é importante que o gestor interno seja uma pessoa responsável pela área de produção da empresa.

Para efetivar esta etapa, é necessário completar o preenchimento do 'Termo de Adesão' e coletar a assinatura do empresário, do(s) gestor(es) interno(s) e do representante do NEPI que conduziu o processo de captação junto a empresa. Assinando este documento, a empresa declara estar ciente dos termos com os quais se compromete e passa a participar formalmente do Projeto.

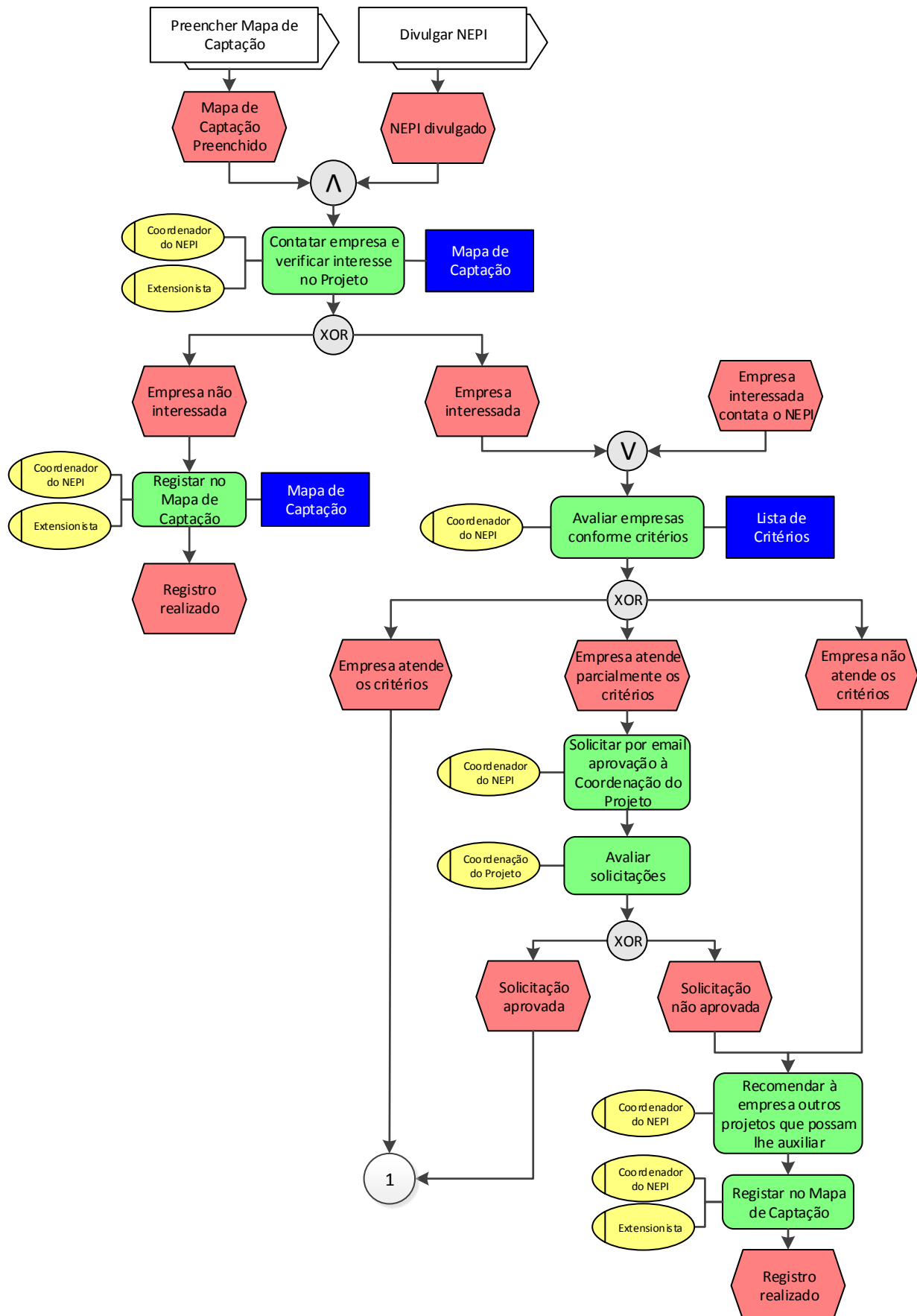
Para finalizar, os extensionistas devem atualizar a planilha de 'Acompanhamento dos Atendimentos (Aba Empresa Captada e Aba Mapa de Captação)' e arquivar o Termo de Adesão assinado em arquivo eletrônico (digitalizado) e físico.

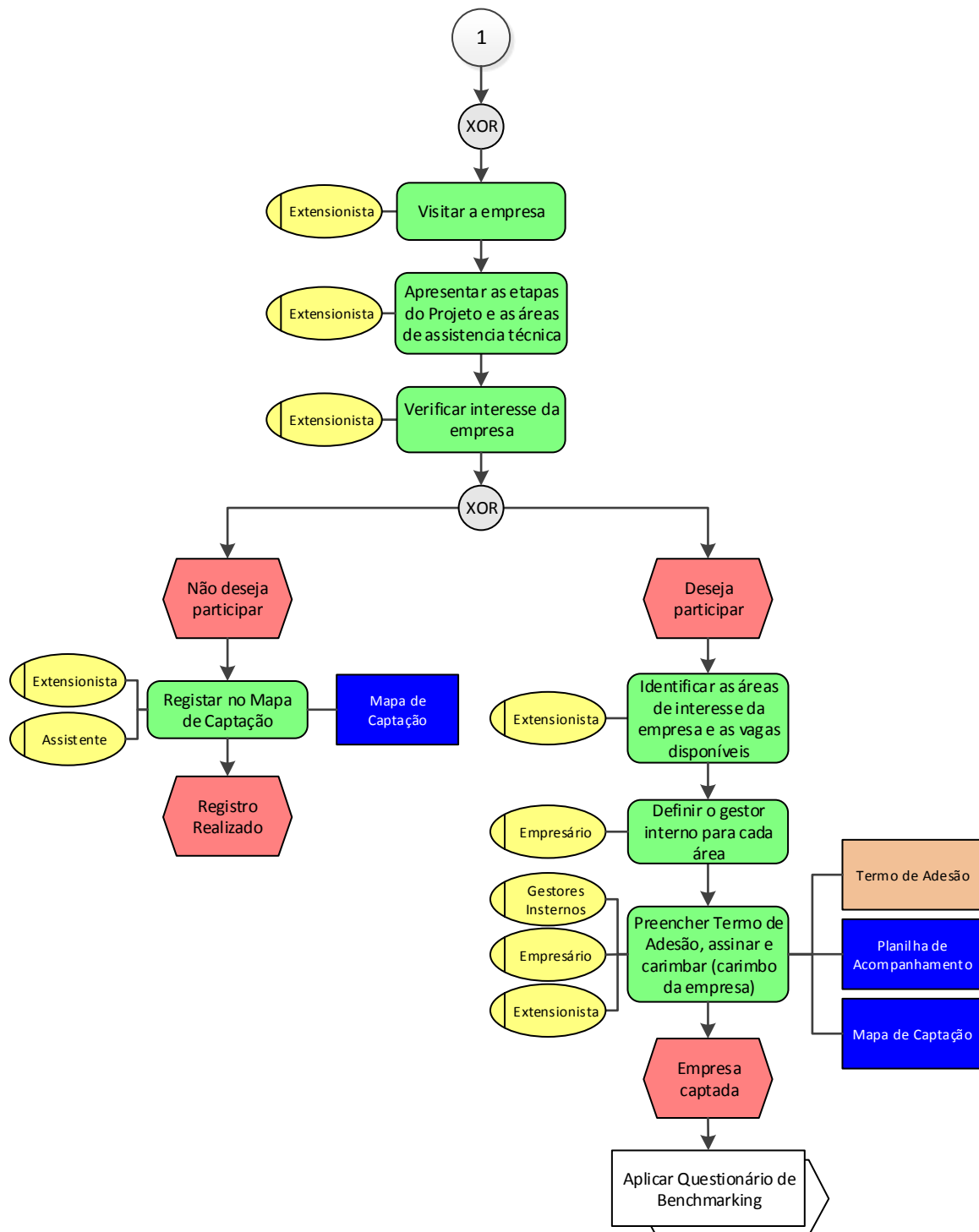
Recomenda-se fortemente que o NEPI busque captar empresas em maior número em relação à meta estabelecida, assegurando uma margem de segurança de no mínimo 10%, para que em caso de desistência de empresas, a Instituição não tenha problemas para comprovação do atendimento da meta.

Quadro 17: Documentos utilizados no processo Captar Empresas

Código do Documento	Nome do Documento
EX 003	Termo de Adesão
EX 011	Planilha de Acompanhamento (Aba Empresas Captadas)
EX 002	Agenda do NEPI
IM 004	Mapa de Captação
IT 001	Lista de Critérios
IT 010	Instrução para Comunicação do Projeto

Figura 12: EPC Captar Empresas



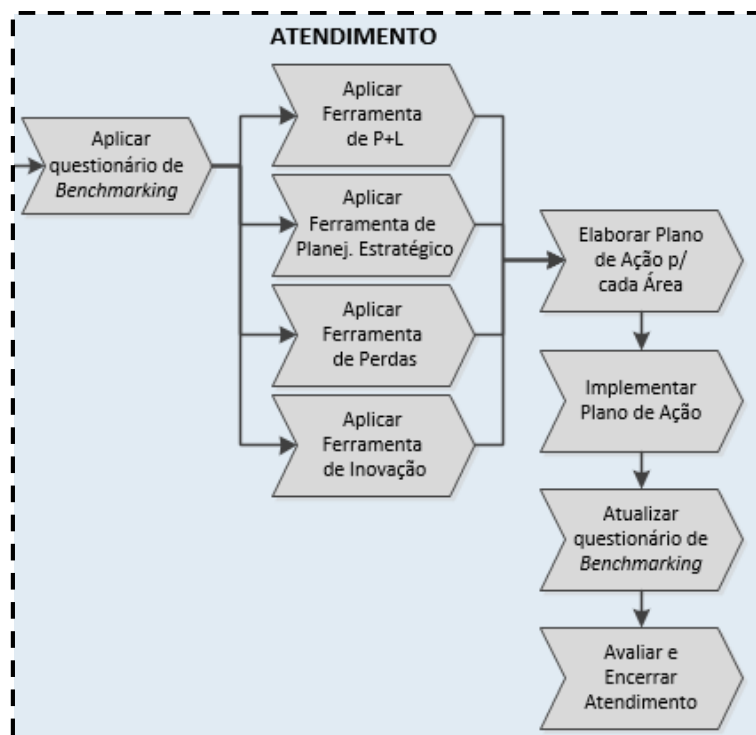


Fonte: Elaborado pelos autores

2.6 EXECUÇÃO – ATENDIMENTOS

Nas próximas seções serão descritos os processos que ocorrem na Execução, no macroprocesso Atendimentos.

Figura 13: Macroprocesso Execução - Atendimento



Todas as empresas que aderem ao projeto iniciam o atendimento com a aplicação do Questionário de Benchmarking, que captará a e conforme áreas de atendimento escolhidas no momento da adesão ao Projeto, passarão a ser aplicadas as ferramentas de Produção mais Limpa (P+L), Planejamento Estratégico, Redução de Perdas e/ou Inovação.

Os processos referente à aplicação do Benchmarking, bem como ao atendimento em cada uma das áreas de assistência técnica estão detalhados a seguir.

2.6.1 Aplicar Questionário de *Benchmarking*

O conceito de benchmarking, de forma geral, diz respeito a análise comparativa dos resultados ou processos com um grupo de referência. É um instrumento de controle que permite à empresa medir o seu desempenho de forma comparada a outras empresas semelhantes num determinado momento, possibilitando a identificação de áreas em que se pode melhorar a fim de aumentar a competitividade.

A ferramenta de benchmarking proposta neste projeto foi desenvolvida pela Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) em parceria com a Fraunhofer e a AGDI, a

partir de processo de licitação internacional. Tratam-se de Instituição com comprovada expertise no assunto.

A ferramenta engloba um questionário (em excel) com 56 perguntas e um software onde são inseridos os dados oriundos dos questionários, o qual possibilita a geração de relatórios individuais para cada empresa, a partir de um banco de dados dinâmico.

O banco de dados do software contém dados de empresas que ingressaram no Projeto a partir do início de 2015, no âmbito do Estado do RS, sendo essa base dinâmica, mas permanente. Está disponível também a base de dados internacional da Fraunhofer, que conta com empresas alemãs, porém estes dados ficarão disponíveis por período determinado, sendo o término previsto para o fim de 2016.

O processo inicia com o extensionista indo à empresa para aplicar o Questionário de Benchmarking (EX 005). Deve-se envolver o próprio empresário para realizar essa atividade, ainda que ele possa solicitar auxílio a outras pessoas da empresa para obter as informações necessárias. O conhecimento prévio do extensionista a respeito da empresa será importante no momento de abordar as questões.

O questionário é composto por 3 grandes blocos: o primeiro se resume em 14 questões que tem por propósito a caracterização da empresa; o segundo contém 18 questões que avaliam o desempenho geral; e o terceiro abrange 24 perguntas que objetivam a identificação de inovação (de modo amplo) em nível de processo, produto, serviço e organizacional.

Ao concluir a aplicação do questionário, é preciso que o empresário assine e carimbe, validando as informações prestadas. Com isso, cabe ao extensionista preencher a data do documento assinado na Planilha de Acompanhamento, aba 'Atendimentos'.

Os dados do questionário serão consolidados automaticamente nas abas 'Saída (Output) Benchmark' e 'Saída (Output) Módulo Básico', sendo que essas células precisarão ser copiadas e inseridas no software. As próximas etapas são a seleção de critérios para geração do relatório, apresentação e entrega do mesmo para a empresa.

Orientações detalhadas a respeito das questões e do uso do software são repassadas no momento da capacitação na metodologia do Projeto, sendo que o material de apoio fica disponível na pasta IM-002 Apresentação Capacitação. O acesso ao software do benchmarking é administrado pela Coordenação do Projeto e se dá através do link <http://benchmarking.agdi.rs.gov.br/users/login>.

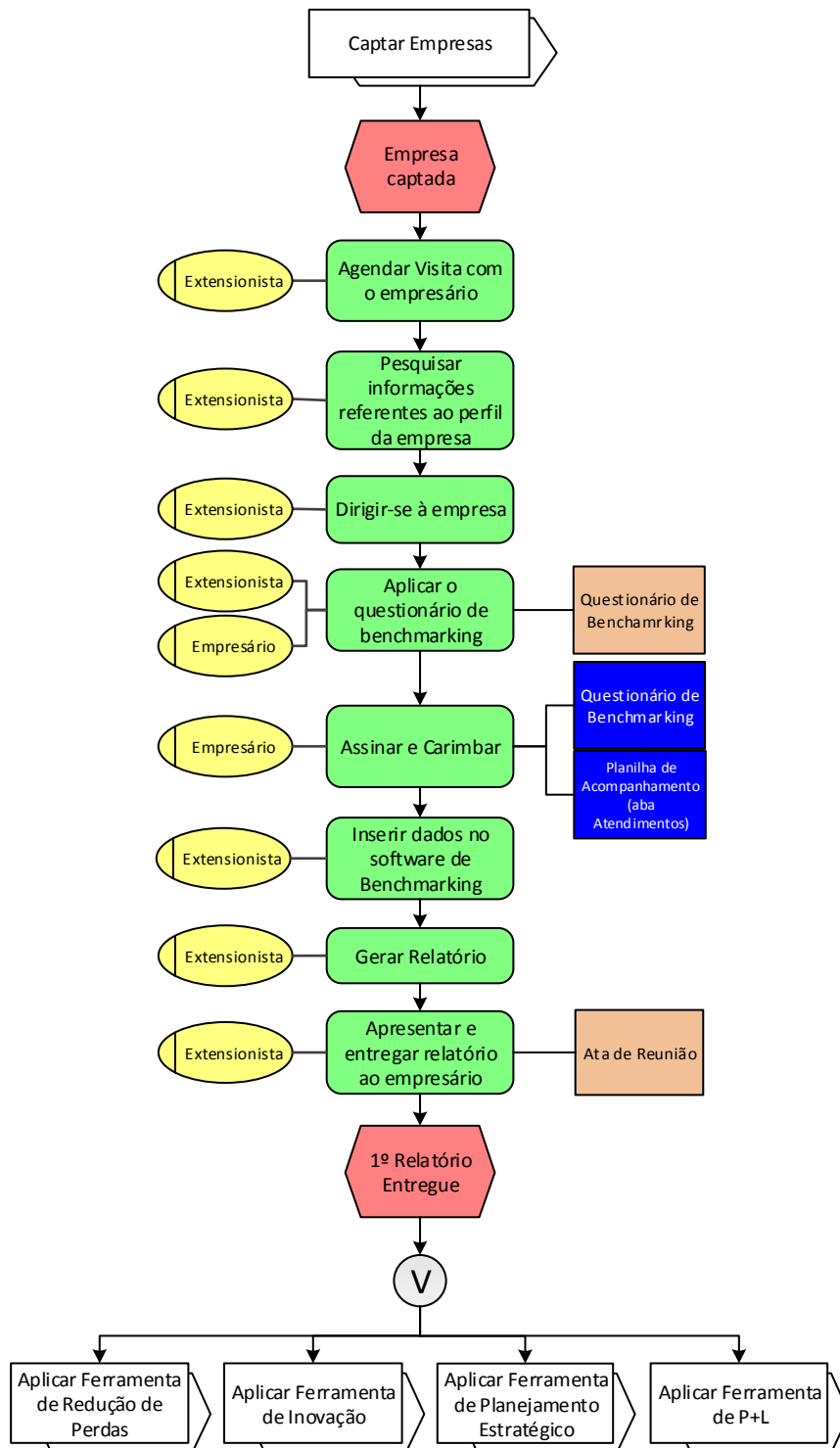
Esse processo se encerra com entrega do 1º relatório de benchmarking. Os próximos processos ocorreram de forma paralela conforme for a opção da empresa pelas áreas de atendimento, sendo eles: Aplicar Ferramenta de P+L, Aplicar Ferramenta de Planejamento Estratégico, Aplicar Ferramenta de Perdas e Aplicar Ferramenta de Inovação.

Quadro 18: Documentos utilizados no processo Aplicar Questionário de Benchmarking

Código do Documento	Nome do Documento
EX 005	Questionário de Benchmarking
EX 011	Planilha de Acompanhamento – aba Atendimentos
IM 002	Arquivos de Capacitação

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 14: EPC Aplicar Questionário de *Benchmarking*



Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.2 Aplicar Ferramenta de P+L

A ferramenta de Produção mais Limpa tem por objetivo identificar quais as ações a serem tomadas pela empresa que resultarão em um melhor uso dos recursos necessários para fabricação de seus produtos e o adequado destino dos rejeitos derivados deste processo. Estas ações visam contribuir para o aumento da eficiência da empresa, bem como para a redução de impacto ambiental.

A metodologia e ferramenta (software) de produção mais limpa a ser aplicada foi desenvolvida pelo Centro Nacional de Tecnologias Limpas (SENAI/CNTL) em parceria com a AGDI. Esta ferramenta compreende o mapeamento dos Fluxos de Materiais e Energia, Análise do Balanço de Massa e Avaliação Simplificada do Ciclo de Vida do Produto.

Esse processo está apresentado na figura 15 e envolve as seguintes macroetapas: planejamento e organização, pré-avaliação e diagnóstico.

A etapa de planejamento e organização tem por objetivo a construção de um ambiente favorável para o desenvolvimento da atividade. Envolve atividades para obter o comprometimento e envolvimento da gerências, estabelecer a equipe (ecotime), estabelecer a abrangência do programa de P+L na empresa, identificar barreiras e buscar soluções.

A etapa de pré-avaliação e diagnóstico abrange a elaboração do fluxograma global, fluxograma intermediário e por fim, a priorização de resíduos e processos relacionados. O encerramento da etapa de diagnóstico se dá com a entrega do relatório de priorização ao gestor interno ou empresário, que deve assinar e carimbar no mesmo.

A partir dessa priorização, o extensionista de Produção mais limpa conduzirá as etapas de avaliação e estudo de viabilidade, os quais apontarão para soluções de produção mais limpa. Tanto o trabalho específico de medição e avaliação dos resíduos e processos priorizados, quanto as ações finalísticas definidas para produção mais limpa deverão compor o processo seguinte: “Elaborar Plano de Ação para cada Área”.

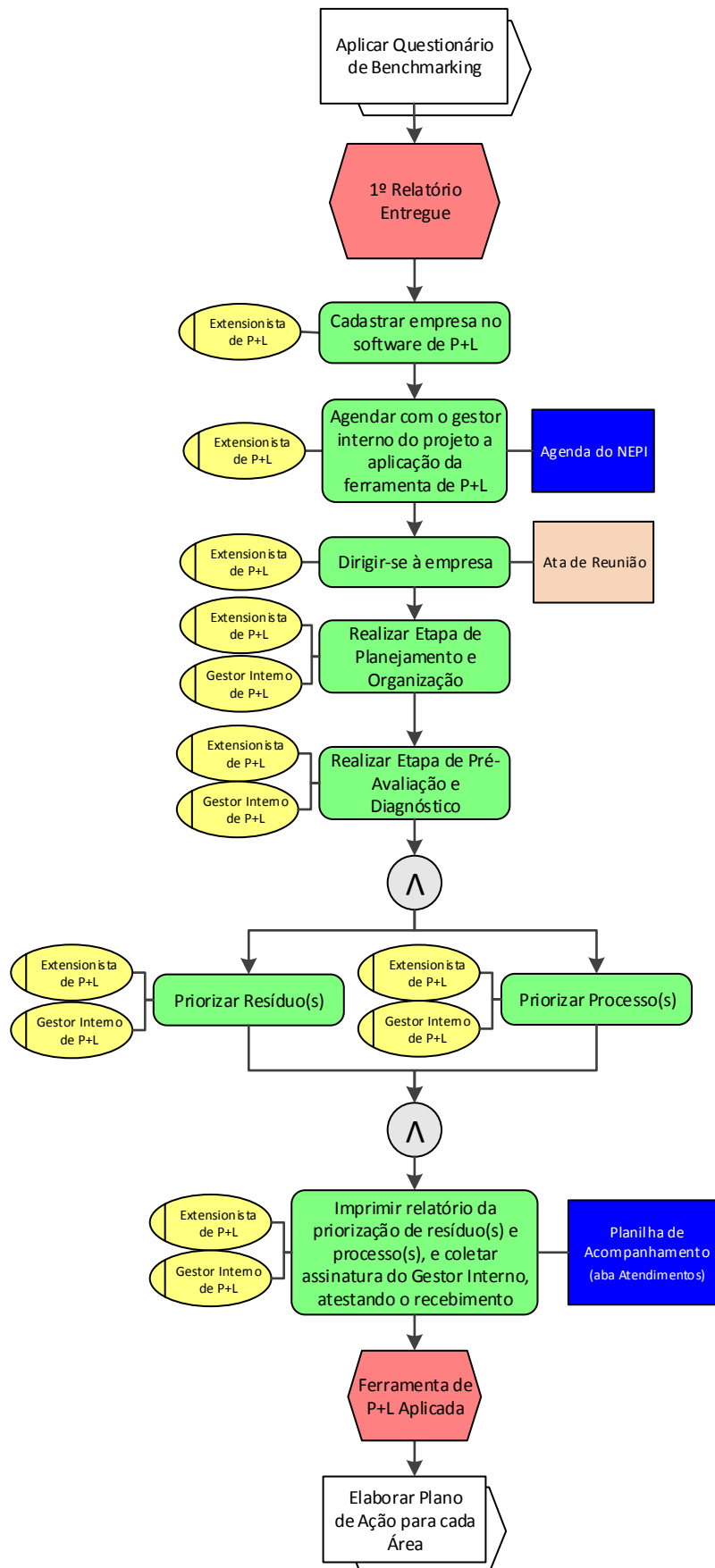
Orientações detalhadas a respeito da aplicação dos conceitos e do uso da ferramenta são repassadas no momento da capacitação na metodologia do Projeto, sendo que o material de apoio fica disponível na pasta IM-002 Apresentação Capacitação. O acesso ao software do P+L é administrado pela Coordenação do Projeto e se dá através do link <http://pmaisl.agdi.rs.gov.br/>.

Quadro 19: Documentos utilizados no processo Aplicar Ferramenta de P+L

Código do Documento	Nome do Documento
EX 002	Agenda do NEPI
EX 011	Planilha de Acompanhamento (Aba Atendimentos)
IM 002	Arquivos de Capacitação

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 15: EPC Aplicar Ferramenta de P+L



Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.3 Aplicar Ferramenta de Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante e muito usada pelas empresas para definir as suas estratégias de negócio. Todas as empresas estão sujeitas a ameaças provindas de seu ambiente interno ou externo. Com a forte concorrência e rápidas mudanças no mercado, ter um planejamento estratégico é fundamental para subsidiar decisões mercadológicas nos momentos críticos.

O Diagnóstico Estratégico disponibilizado pela AGDI visa coletar informações sobre a empresa para elaborar uma análise estratégica e traçar ações. A primeira etapa do diagnóstico é a coleta de informações referentes as perspectivas do empresário em relação ao seu negócio, a segunda etapa é a análise do ambiente interno da empresa, identificando forças e fraquezas. A terceira etapa é a análise do ambiente externo a empresa, identificando oportunidades e ameaças. A quarta etapa é a elaboração da matriz estratégica, construída tendo por base os elementos das etapas anteriores. Este processo está apresentado na figura 16.

Para concluir, o extensionista de planejamento estratégico deve registrar possíveis ações identificadas ao longo do diagnóstico e apresentar o resultado do diagnóstico ao empresário e ao gestor interno do Projeto. Esse processo se encerra com a entrega e assinatura no diagnóstico pelo empresário, com o registro do carimbo da empresa.

O levantamento feito servirá como subsídio para elaboração do Plano de Ação da área de Planejamento Estratégico, que ocorrerá no processo seguinte: “Elaborar Plano de Ação para cada Área”.

Orientações detalhadas a respeito da aplicação dos conceitos e do uso da ferramenta são repassadas no momento da capacitação na metodologia do Projeto, sendo que o material de apoio fica disponível na pasta IM-002 Arquivos de Capacitação.

A instituição parceira que propôs metodologia específica para substituir e/ou complementar a ferramenta disponibilizada pela AGDI, e que tenha tido a sua proposta aprovada, deverá capacitar os extensionistas da área.

O

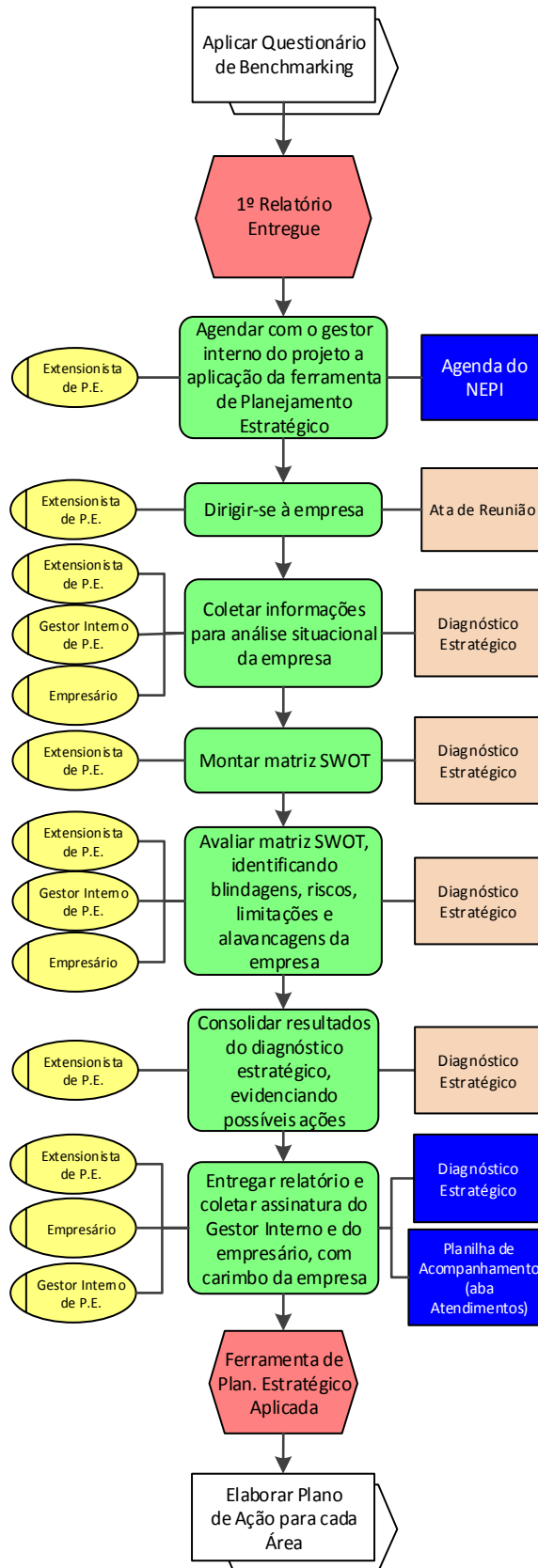
Quadro 20 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 20: Documentos utilizados no processo Aplicar Ferramenta de Planejamento Estratégico

Código do Documento	Nome do Documento
EX 002	Agenda do NEPI
EX 011	Planilha de Acompanhamento (Aba Atendimentos)
EX 012	Diagnóstico Estratégico
IM 002	Arquivos de Capacitação

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 16: EPC Aplicar Ferramenta de Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.4 Aplicar Ferramenta de Redução de Perdas

Todas as atividades que demandam tempo e que não agregam valor ao produto são consideradas perdas (SHINGO, 1996). Entende-se como atividade que agrega valor ao produto, aquele que gera alguma transformação neste produto para atendimento das características requeridas pelo cliente. Desta forma, por exemplo, transportar o produto de uma operação para outra não agrega valor, pois não contribui para atender nenhuma característica requerida pelo cliente.

A ferramenta para redução de perdas, disponibilizado pela AGDI auxilia o mapeamento do processo produtivo e a identificação de gargalos. Para identificar as perdas existentes, tanto nos processos como na operação, o mapeamento é realizado em duas etapas: Primeiramente o Extensionista, juntamente com o Gestor Interno do Projeto e/ou Empresário, deverá identificar qual o produto considerado mais importante para a empresa e mapear o processo fabril deste produto.

Uma vez mapeado este processo com todas as suas operações, o Extensionista deverá identificar qual a operação que restringe o desempenho deste processo (restrição). Uma vez identificada esta restrição o Extensionista deve identificar e detalhar as perdas presentes nesta operação.

Para concluir, o extensionista de perdas deve registrar possíveis ações identificadas ao longo do diagnóstico e apresentar o resultado ao gestor interno do Projeto. Esse processo se encerra com a entrega e assinatura no diagnóstico pelo empresário, com o registro do carimbo da empresa.

Desta forma, obtêm-se o conjunto de informações necessárias para a definição do Plano de Ação da área de Perdas, que ocorrerá no processo seguinte: “Elaborar Plano de Ação para cada Área”.

Orientações detalhadas a respeito da aplicação dos conceitos e do uso da ferramenta são repassadas no momento da capacitação na metodologia do Projeto, sendo que o material de apoio fica disponível na pasta IM-002 Arquivos de Capacitação e IT 002 Instrução para Mapeamento de Perdas.

A instituição parceira que propôs metodologia específica para substituir e/ou complementar a ferramenta disponibilizada pela AGDI, e que tenha tido a sua proposta aprovada, deverá capacitar os extensionistas da área.

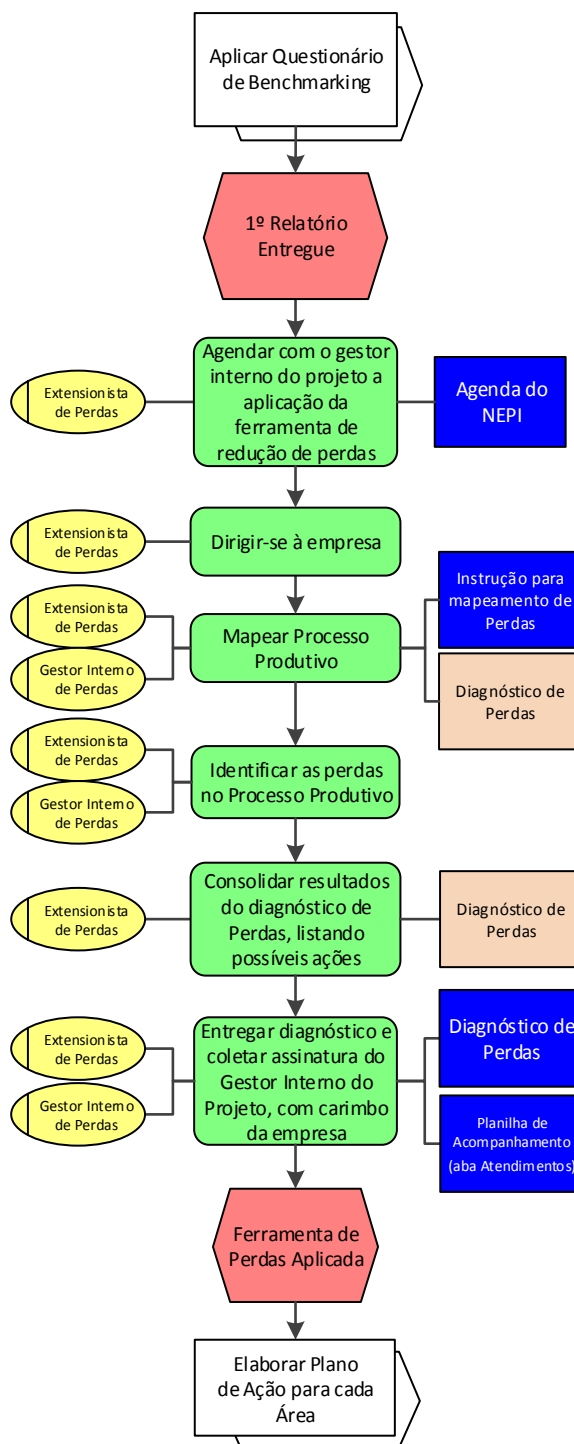
O Quadro 21 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 21: Documentos utilizados no processo Aplicar Ferramenta de Perdas

Código do Documento	Nome do Documento
EX 002	Agenda do NEPI
EX 011	Planilha de Acompanhamento (Aba Atendimentos)
EX 014	Diagnóstico de Perdas
IT 002	Instrução para Mapeamento de Perdas
IM 002	Arquivos de Capacitação

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 17: EPC Aplicar Ferramenta de Perdas



Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.5 Aplicar Ferramenta de Inovação

A inovação tem por objetivo fazer com que a empresa desenvolva produtos ou processos inovadores, incorpore novas tecnologias, amplie os esforços e investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento e busque novos mercados, gerando ganhos de competitividade.

A ferramenta de inovação precisa ser proposta pela instituição e aprovada pela AGDI, para que seja aplicada nas empresas. Esta ferramenta deve seguir o objetivo apresentado acima, fazendo com que a empresa internalize o processo de inovação, não se limitando apenas à sensibilização. Podem estar contempladas ferramentas para:

- Identificação do nível de maturidade da empresa em inovação;
- Geração e gestão de ideias (oriundas do ambiente interno e externo);
- Gestão de portfólio de projetos de inovação;
- Aprimoramento do processo de gestão da inovação;
- Estabelecer processos de desenvolvimento de produtos;
- Estabelecer processos para redução do tempo de retorno sobre inovações geradas;
- Proteção do conhecimento gerado.

De modo geral, o fluxo inicia quando o extensionista da área de inovação vai à empresa e aplica um diagnóstico de nível de inovação. Este diagnóstico tem por finalidade distinguir o nível de maturidade da empresa em inovação e possibilitar a identificação das melhores práticas que poderão ser aplicadas conforme sua necessidade. É necessário que o empresário participe dessa etapa, ainda que queira envolver outras pessoas.

A partir dessa primeira avaliação, o extensionista irá propor ao gestor interno da área de inovação e ao empresário ferramentas para aplicação na empresa, dentre opções que derão estar pré-definidas. Definidas as ferramentas, o extensionistas deverá proceder a sensibilização dos colaboradores da empresa, para que venham a cooperar durante a execução dos trabalhos, compreendendo a importância daquilo que se propõem.

Na sequência, o extensionista da área, junto com o gestor interno, implementa as ferramentas definidas. Após a implantação, compete ao extensionista consolidar as informações geradas e elencar possíveis ações, que serão consideradas para o próximo processo: “Elaborar Plano de Ação para cada Área”.

Esse processo se encerra com a entrega e assinatura no relatório da implantação das ferramentas pelo empresário, com o registro do carimbo da empresa.

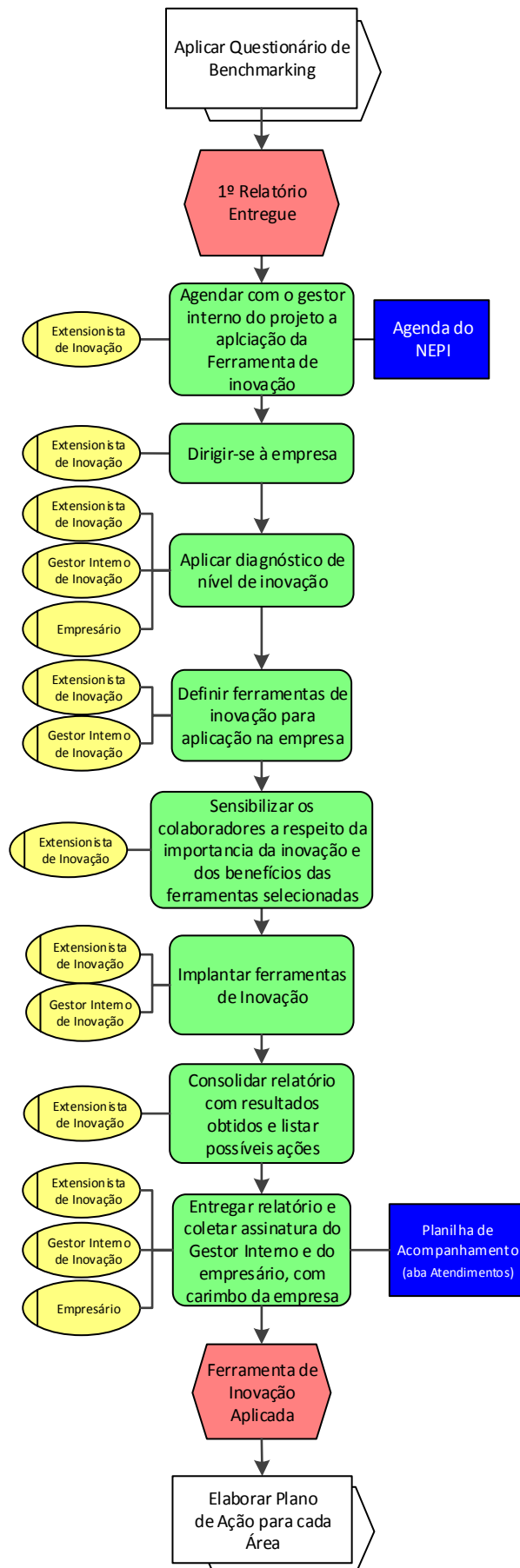
Orientações detalhadas a respeito da aplicação dos conceitos e do uso da ferramenta são repassadas no momento da capacitação na metodologia do Projeto, sendo que o material de apoio fica disponível na pasta IM-002 Arquivos de Capacitação.

Quadro 22: Documentos utilizados no processo Aplicar Ferramenta de Inovação

Código do Documento	Nome do Documento
EX 002	Agenda do NEPI
EX 011	Planilha de Acompanhamento (Aba Atendimentos)
IM 002	Arquivos de Capacitação

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 18: EPC Aplicar Ferramenta de Inovação



2.6.6 Elaborar Plano de Ação para cada Área

Para cada ferramenta aplicada, o extensionista da área deve analisar as oportunidades de ações levantadas no processo anterior e elaborar um plano de ação específico.

No caso de uma empresa estar sendo atendida em mais de uma área, o processo de elaboração do plano de ação para cada área correrá em paralelo, sendo conduzido de forma independente por cada um dos extensionistas que estiver atendendo a empresa. É importante, contudo, que haja troca de ideias entre os extensionistas, visto que não poderão ser implantadas as mesmas ações em duas áreas diferentes.

O processo inicia quando o extensionista vinculado a uma área de atendimento avalia as informações geradas a partir da aplicação da ferramenta e elabora uma proposta de plano de ação.

Para cada área de atendimentos, poderão ser propostas diversas ações, contudo é importante que se tenha clareza de que para cada área, ao menos duas ações diferentes e específicas precisarão ser implantadas durante o período de atendimento.

As ações propostas também precisam estar alinhadas com os objetivos específicos de cada área, os quais estão listados no quadro a seguir.

PRODUÇÃO MAIS LIMPA	Adoção de boas práticas no processo para produção mais limpa Utilização de tecnologias mais limpas Redução da geração de resíduos Redução da emissão de poluentes para o meio ambiente Redução do consumo de matérias-primas/insumos, água e energia Aumento da reutilização de resíduos e/ou reciclagem Redução do consumo de insumos/ matérias primas menos agressivos ao meio ambiente Adequação à Legislação – elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
INOVAÇÃO	Implantação de um sistema de geração e gestão de ideias Implantação ou aprimoramento de um sistema de gestão de projetos de inovação Implantação ou aprimoramento de estrutura para pesquisa e desenvolvimento Aumento do número de registros de patentes Estabelecimento de parceria com empresas ou instituições de pesquisa para inovação Incorporação de novas tecnologias ao produto Incorporação de novas tecnologias ao processo produtivo
PERDAS	Redução de perdas e desperdícios Aumento da produtividade
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Elaboração ou revisão do planejamento estratégico, com projeção de ações de curto, médio e longo prazo Disseminação do planejamento estratégico da empresa para os seus colaboradores Implantação de ações de curto prazo que tragam ganhos de competitividade para a empresa

Este plano de ação inicial deve ser validado com a equipe do NEPI e com a pessoa chave da área. Nesse momento, é importante observar quais os serviços listados no 'Mapa de Ofertas' que podem ser sugeridos ao empresário, frente às necessidades da empresa. Ressalta-se que o NEPI tem por meta que ao menos 30% das empresas atendidas acessem a rede de ofertas da Instituição.

Após validação do NEPI, o Extensionista deve apresentar ao Gestor Interno da área a proposta de 'Plano de Ação', relacionando-a com o relatório da ferramenta implantada. A partir disso, deve-se ajustar o Plano conforme for a avaliação do Gestor Interno e completar as informações necessárias, tais como atividades, responsáveis e respectivos prazos, considerando a ordem lógica para a implementação.

Por fim, é preciso submeter o plano de ação para validação do empresário, que deve assinar e carimbar na versão final aprovada.

O processo de *Implementar o Plano de Ação* deve iniciar logo após a aprovação do 'Plano de Ação' da empresa. Este processo está detalhado na Figura 19.

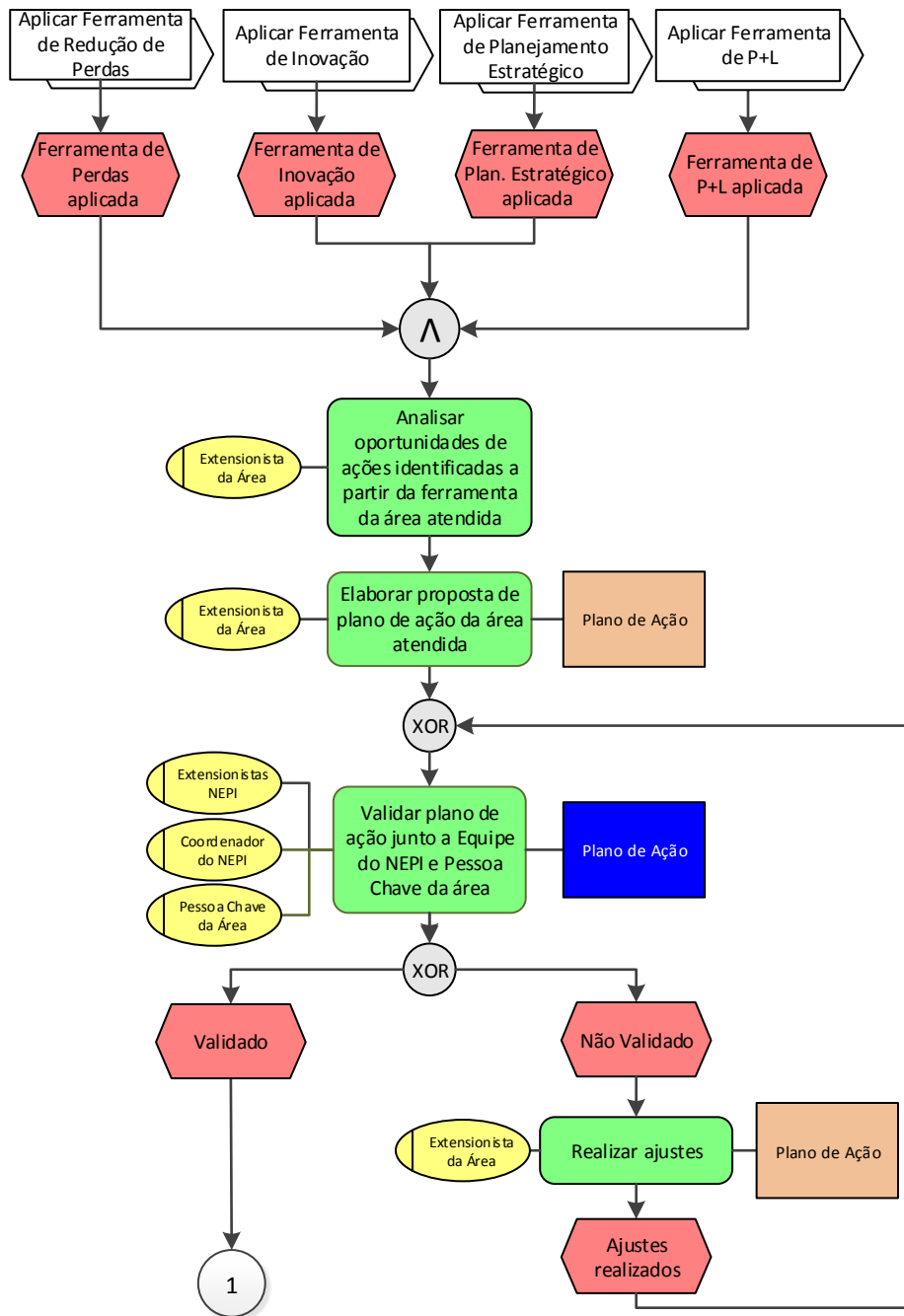
O Quadro 23 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

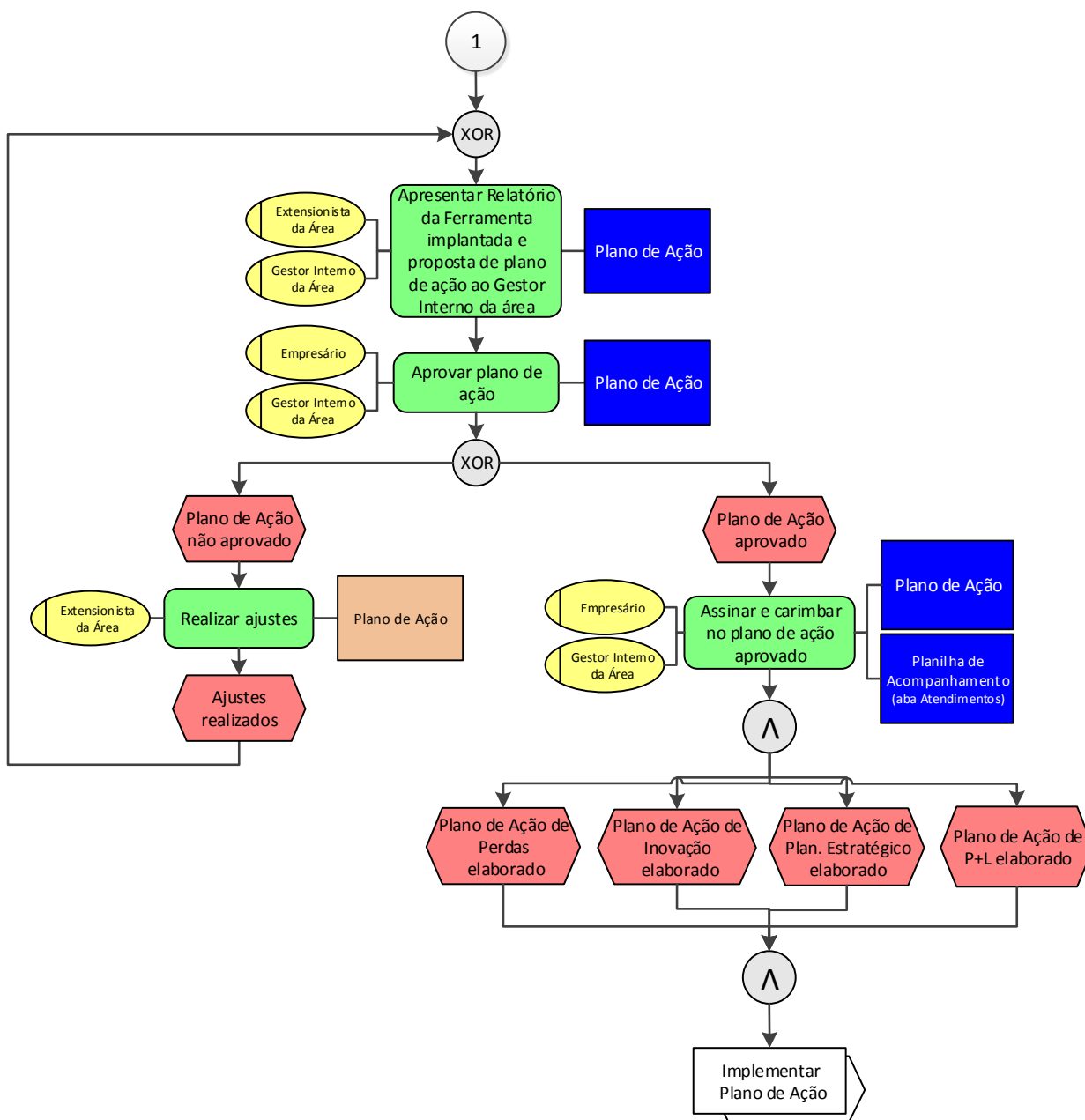
Quadro 23: Documentos utilizados no processo Elaborar Plano de Ação para cada Área

Código do Documento	Nome do Documento
EX 002	Agenda do NEPI
EX 007	Plano de Ação
EX 011	Planilha de Acompanhamento (aba 'Atendimentos' e aba 'Mapa de Ofertas')
EX 024	Ata de Reunião

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 19: EPC Elaborar Plano de Ação para cada Área





Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.7 Implementar Plano de Ação

Nesse processo cada Extensionista terá uma maior proximidade com a empresa e, mais especificamente com o Gestor Interno responsável pela sua área. É fundamental o comprometimento da empresa neste processo, pois é nele que é realizada a implementação do 'Plano de Ação' e o monitoramento dos marcos do projeto, que são pontos definidos durante a elaboração do 'Plano de Ação' e servirão de referencial para o andamento da implementação das ações.

O Extensionista deve auxiliar na implantação das ações e caso o projeto esteja desalinhado com os marcos estabelecidos, o Extensionista e o Gestor Interno do Projeto, devem tomar providências para garantir a realização das ações conforme previsto. Para cada visita deve ser elaborada e assinada uma ata, a fim de registrar as atividades desenvolvidas e os encaminhamentos apontados. Essas atas servirão como evidências do cumprimento da meta de número de visitas por área de atendimento.

Ao final do processo de implementação do Plano de Ação, para cada área de assessoramento técnico, devem ter sido implantadas, ou seja, totalmente concluídas, ao menos duas ações. Ações adicionais poderão ser acompanhadas, sem que sejam totalmente concluídas no período.

O limite de tempo para as atividades deste processo está relacionado ao prazo final do projeto, o qual está vinculado ao prazo estabelecido na parceria entre AGDI e a Instituição. Antes do término deste prazo, o Extensionista deve atualizar o *Questionário de Benchmarking, Avaliar e Encerrar o Atendimento*. A seguir serão detalhados os dois processos referidos.

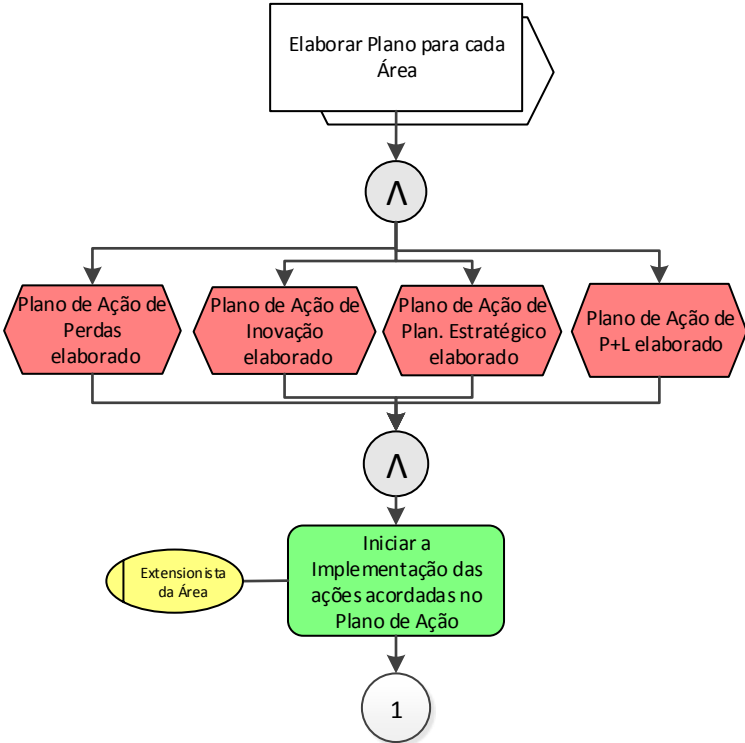
O Quadro 24 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 24: Documentos utilizados no processo Implementar Plano de Ação

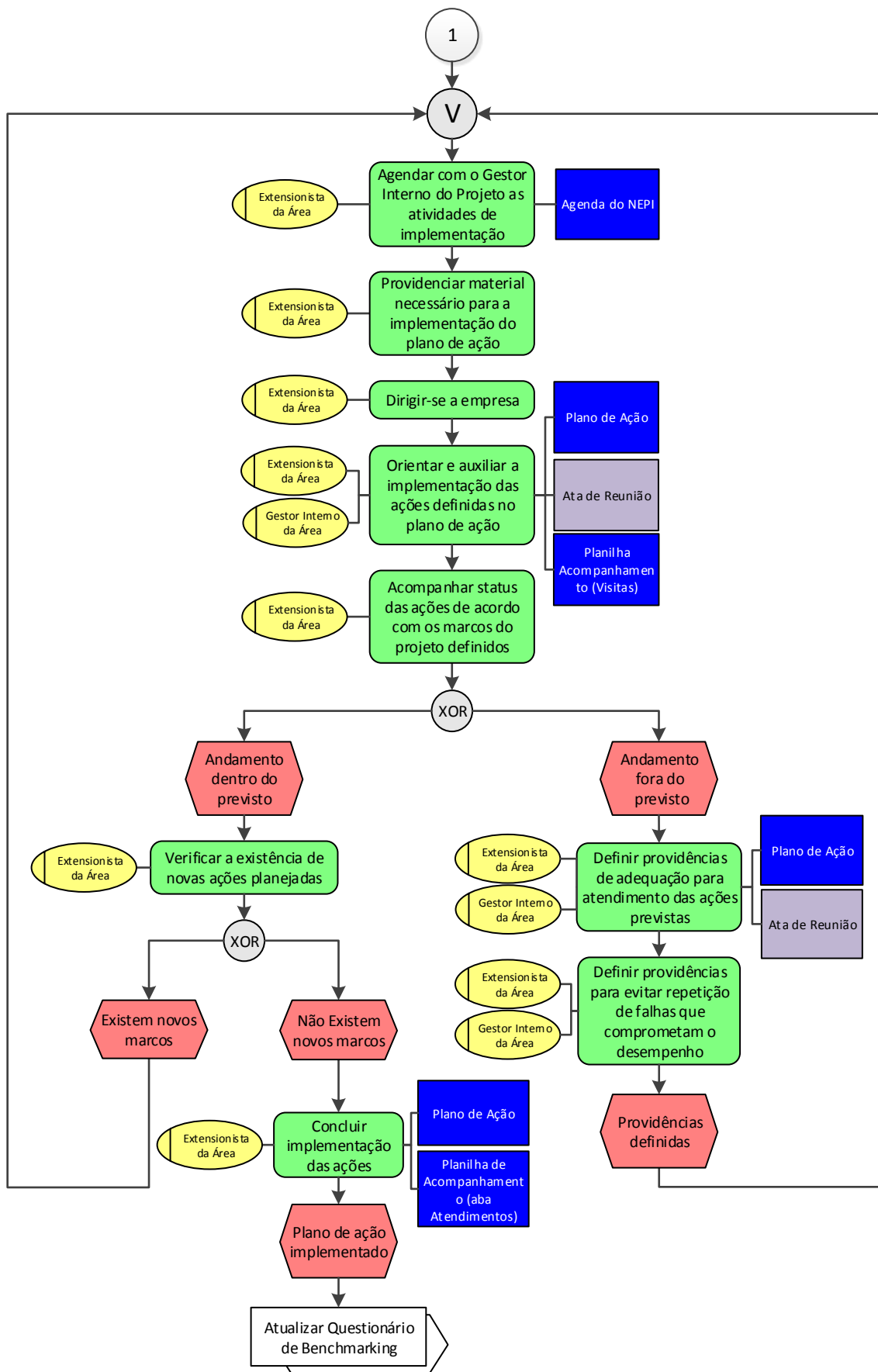
Código do Documento	Nome do Documento
EX 002	Agenda do NEPI
EX 007	Plano de Ação (aba 'Marcos de Projeto')
EX 011	Planilha de Acompanhamento (aba 'Visitas de Atendimento')
EX 024	Ata de Reunião

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 20: EPC Implementar do Plano de Ação



(Continuação)



(Conclusão)

Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.8 Atualizar Questionário de Benchmarking

Ao término do processo de implementação do plano de ação de todas as áreas em que uma empresa recebeu atendimento, ao menos um dos extensionistas que atendeu a empresa deve dirigir-se a ela e atualizar as respostas do Questionário de Benchmarking junto ao empresário.

Ao concluir a atualização, é preciso que o empresário assine e carimbe, validando as informações prestadas. Com isso, cabe ao extensionista preencher a data do documento assinado na Planilha de Acompanhamento, aba 'Atendimentos'.

Os dados do questionário serão consolidados automaticamente nas abas 'Saída (Output) Benchmark' e 'Saída (Output) Módulo Básico', sendo que essas células precisarão ser copiadas e inseridas no software. As próximas etapas são a seleção de critérios para geração do relatório, apresentação e entrega do mesmo para a empresa.

Esse processo tem dois objetivos: a manutenção de dados atualizados no banco de dados do software e a possibilidade de avaliar a evolução da empresa sobre aqueles tópicos do questionário.

Esse processo se encerra com entrega do 2º relatório de benchmarking, sendo que o fluxo detalhado está representado na figura 21. O processo seguinte é: "Avaliar e Encerrar Atendimento".

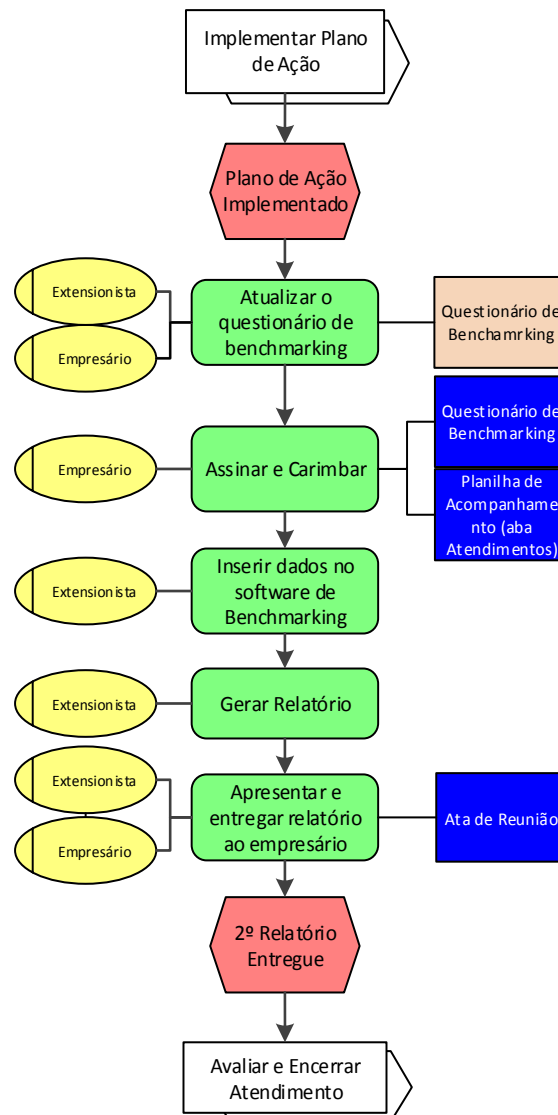
Orientações detalhadas a respeito das questões e do uso do software são repassadas no momento da capacitação na metodologia do Projeto, sendo que o material de apoio fica disponível na pasta IM-002 Apresentação Capacitação. O acesso ao software do benchmarking é administrado pela Coordenação do Projeto e se dá através do link <http://benchmarking.agdi.rs.gov.br/users/login>.

Quadro 25: Documentos utilizados no processo Atualizar Questionário de Benchmarking

Código do Documento	Nome do Documento
EX 005	Questionário de Benchmarking
EX 011	Planilha de Acompanhamento – aba Atendimentos
IM 002	Arquivos de Capacitação

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 21: EPC Atualizar Questionário de Benchmarking



Fonte: Elaborado pelos autores

2.6.9 Avaliar e Encerrar Atendimento

Após o término do processo de implementação do(s) plano(s) de ação, e após a atualização do questionário de benchmarking, os extensionistas que atenderam a empresa devem-se reunir para elaborar o 'Relatório de Encerramento'. Neste relatório deverão constar todas as ações propostas e o último status de cada uma, cabendo a cada extensionista relatar os resultados obtidos no período, apresentando evidências sempre que possível.

No caso de ações que não tiverem sido implantadas, cabe ao extensionista descrever quais atividades foram realizadas em relação a estas ações, quais os motivos de não ter sido concluídas e os encaminhamentos dados. Por fim, cabe registrar recomendações futuras que indiquem à empresas formas concretas pelas quais ela poderá permanecer se desenvolvendo após o Projeto.

Este relatório precisa passar pela validação da Equipe do NEPI, e, após, pela validação do(s) gestor(es) interno(s) e do empresário. Para que tenha validade, o relatório precisará ser assinado pelo coordenador do NEPI e pelo empresário com o respectivo carimbo da empresa.

Após a aprovação do relatório, deverá ser solicitado ao empresário e aos gestores internos que preencham a 'Avaliação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação'. Cabe salientar a importância desse preenchimento para avaliação e decisão a respeito da continuidade do Projeto, tendo em vista que os indicadores de desempenho do projeto serão originados dessas respostas. Este documento precisará ser assinado pelos gestores internos e pelo empresário com o respectivo carimbo da empresa.

Neste momento, considerando a meta do NEPI de elaboração de *cases de atendimentos*, é importante avaliar se é interessante de ser registrada a evolução da empresa em questão e se o empresário concorda. Em caso afirmativo, é elaborado a apresentação de case da empresa, conforme documento CO 007 'Apresentação de Case', e coleta-se a assinatura do empresário no documento EX 027 'Autorização Divulgação'.

A partir disso, o NEPI, a Insituição e a AGDI poderão valer-se da apresentação para divulgação do Projeto.

Por fim, devem ser registradas as datas e informações referentes ao Relatório de Encerramento a Avaliação do Projeto na Planilha de Acompanhamento (aba 'Atendimento' e aba 'Avaliação').

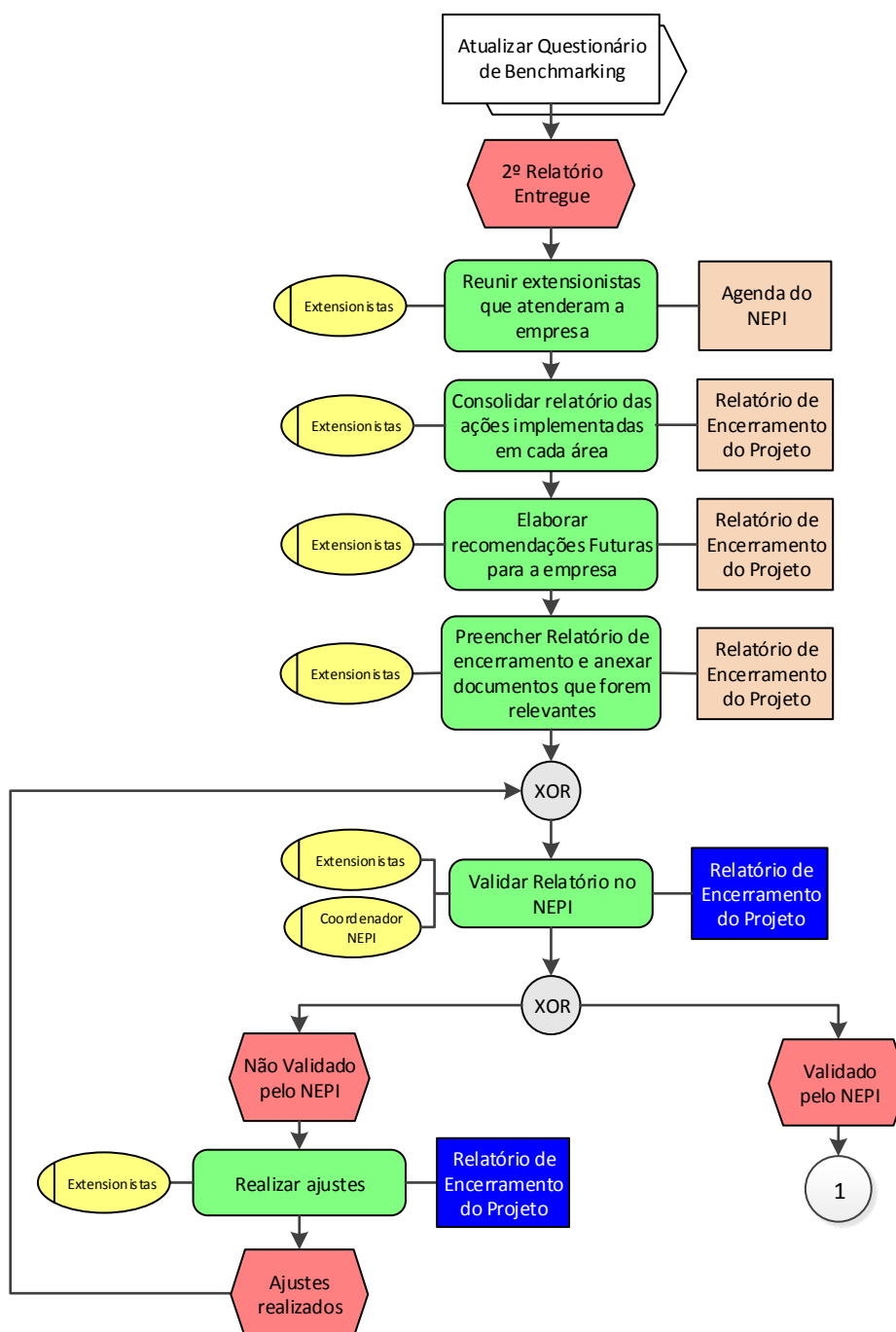
O Quadro 26 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo. Nas seções a seguir será detalhado o macroprocesso de Acompanhamento.

Quadro 26: Documentos utilizados no processo Avaliar e Encerrar Atendimento

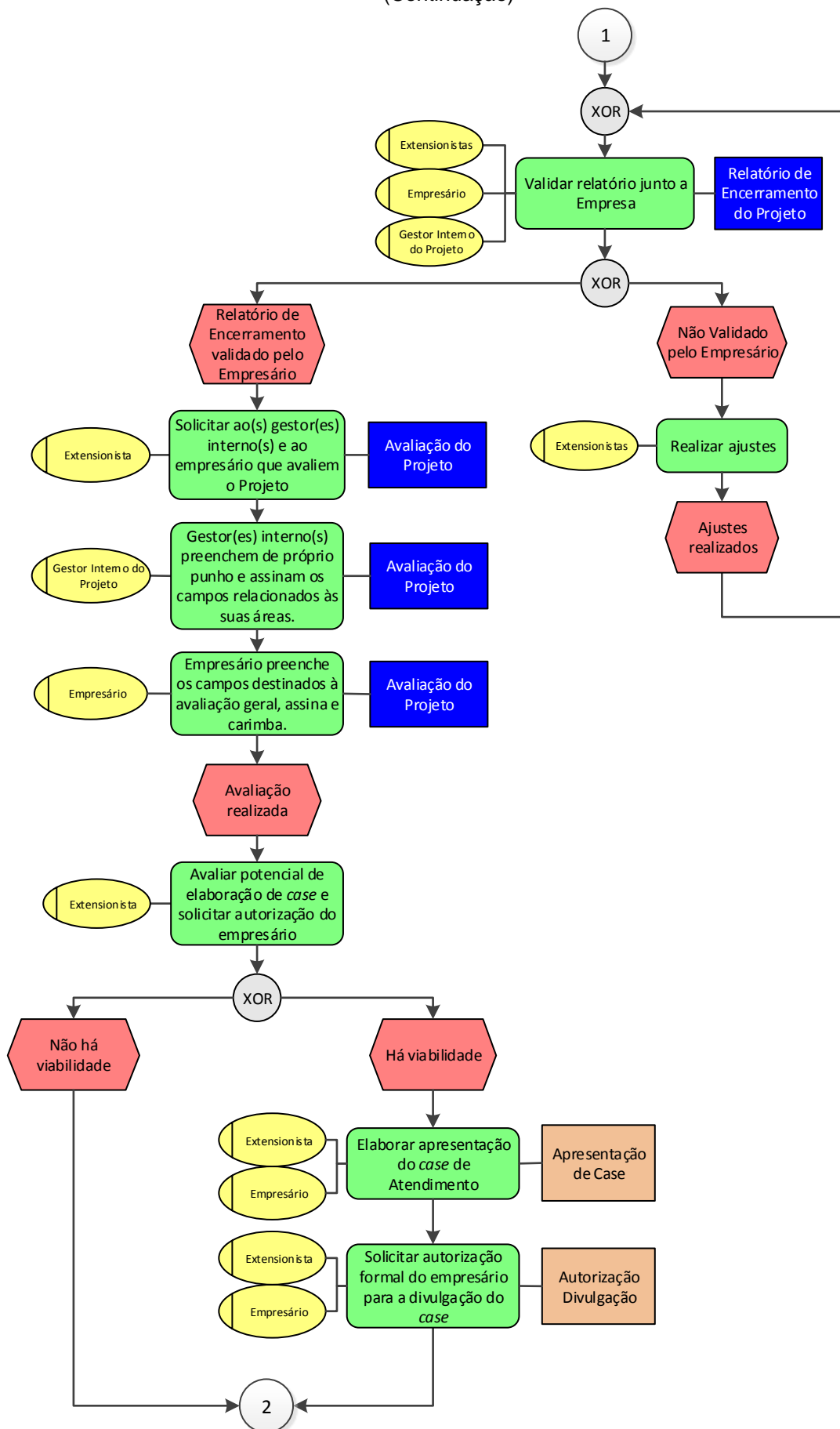
Código do Documento	Nome do Documento
EX 002	Agenda do NEPI
EX 011	Planilha de Acompanhamento (aba 'Atendimentos' e aba 'Avaliação')
EX 017	Relatório de Encerramento
EX 018	Avaliação do Projeto
EX 024	Ata de Reunião
EX 027	Autorização Divulgação

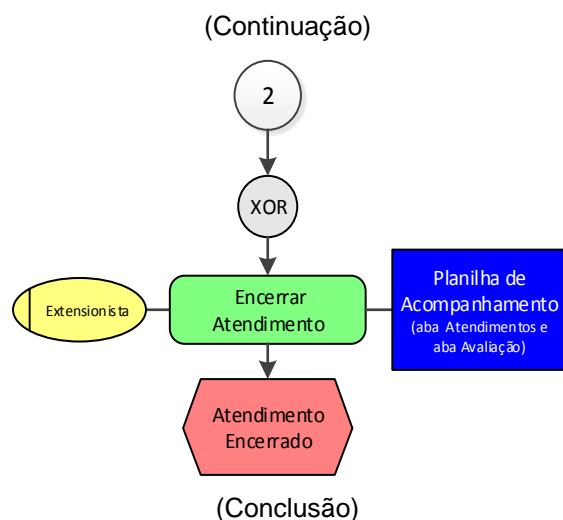
Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 22: EPC Avaliar e Encerrar Atendimento



(Continuação)



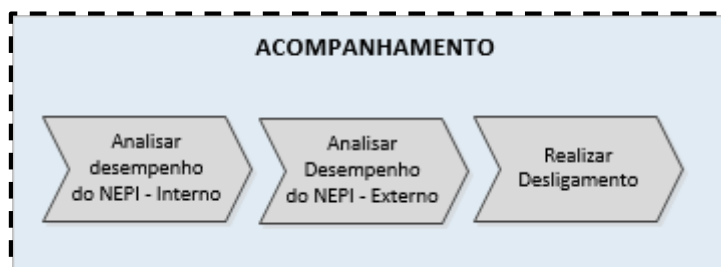


Fonte: Elaborado pelos autores

2.7 EXECUÇÃO – ACOMPANHAMENTO

Nesta seção será apresentado o macroprocesso Acompanhamento, que pertence a etapa de Execução conforme a Figura 23.

Figura 23: Macroprocesso Acompanhamento



Fonte: Elaborado pelos autores

É importante ressaltar que embora este seja o processo da Execução a ser apresentado, não significa que ele somente é realizado ao final da etapa de Execução, pois deve ocorrer em paralelo a todos os demais processos que compõem a Execução.

2.7.1 Analisar Desempenho do NEPI – (Análise Interna)

O Coordenador do Núcleo deve acompanhar a realização das etapas da metodologia, assegurando que os atendimentos realizados atendam em critérios de quantidade, qualidade e cronograma.

A equipe do Núcleo deve se reunir semanalmente para atualização do andamento das atividades realizadas, tratamento de entraves encontrados ao longo dos processos, identificação de demandas para o Mapa de Ofertas, arquivamento de documentos e

registro de indicadores. Sempre que necessário, as pessoas chaves da Instituição devem ser contatadas para auxiliar nas demandas específicas das áreas.

Para fim de averiguar a qualidade do atendimento das empresas, o coordenador deve monitorar o cronograma dos atendimentos e contatar diretamente às empresas ao longo da execução do Projeto. É esperado que o coordenador contate todas as empresas atendidas, ainda que por telefone, e realize ao menos 1 visita de 25% das empresas atendidas. As visitas devem ser registradas na Planilha de Acompanhamento, aba “Visitas”, visto que essa informação abastecerá a aba de “Indicadores do NEPI”.

Sempre que forem identificadas dificuldades ou falhas no andamento das atividades do NEPI, compete ao coordenador buscar compreender as respectivas causas e propor soluções junto a equipe. Sempre que a solução envolver definições junto a equipe, faz-se importante o registro em ata. Quaisquer desvios que venham a impactar nas metas acordadas devem ser comunicada à Coordenação do Projeto.

É responsabilidade do coordenador a consolidação e disponibilização mensal dos dados e relatórios, conforme modelos padronizados, disponibilizados pela Coordenação do Projeto. O

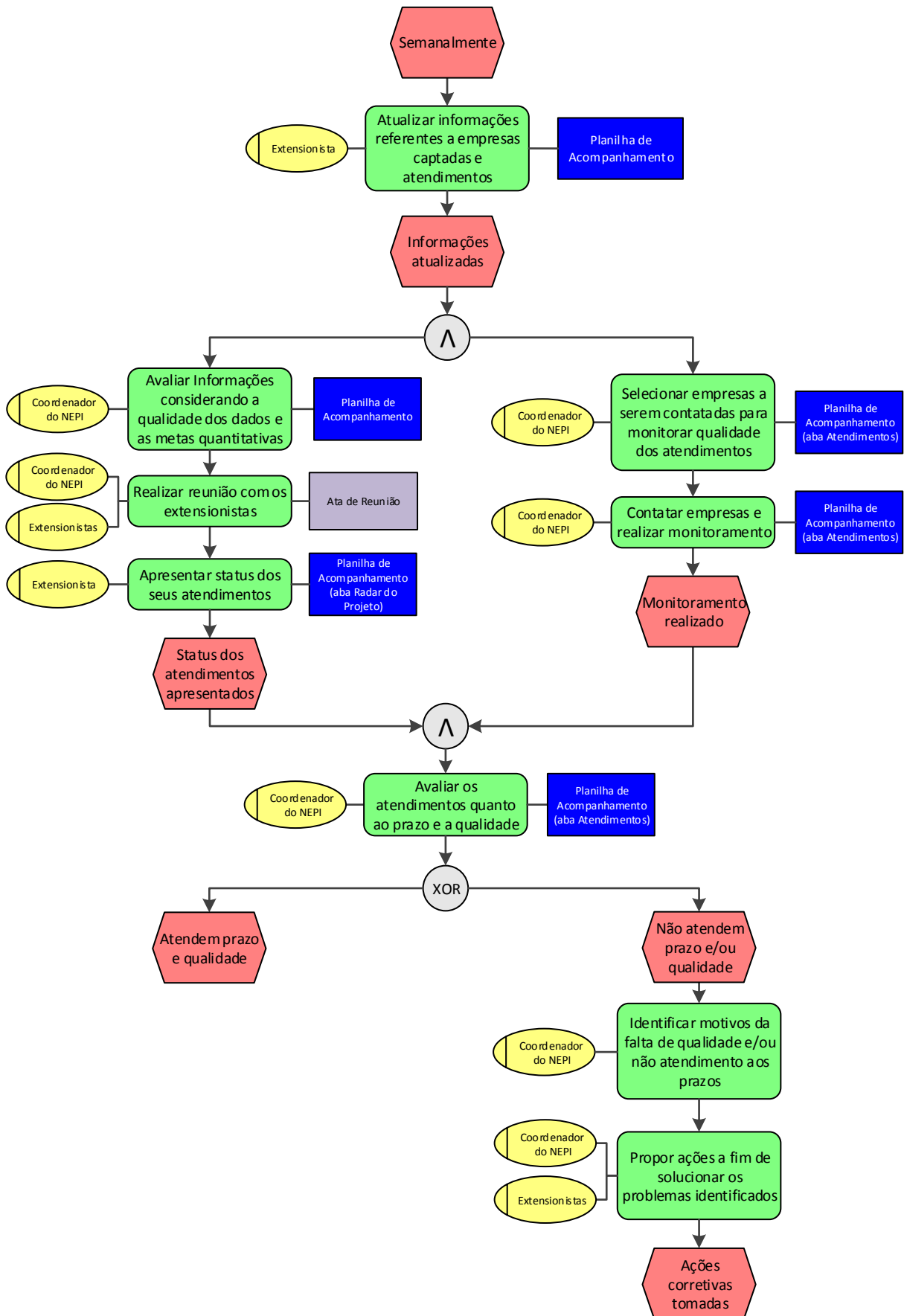
Quadro 27 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 27: Documentos utilizados no processo Analisar Desempenho do NEPI - Análise Interna

Código do Documento	Nome do Documento
EX 011	Planilha de Acompanhamento
EX 024	Ata de Reunião

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 24: EPC Analisar Desempenho do NEPI – Análise Interna



Fonte: Elaborado pelos autores

2.7.2 Analisar Desempenho do NEPI – Análise Externa

O processo de análise externa do desempenho do NEPI é realizado pela Coordenação do Projeto e ocorre durante todo o período de atuação do NEPI. O detalhamento deste processo encontra-se na Figura 25.

O primeiro mês de uma parceria é dedicado a providenciar infraestrutura e constituir a equipe do NEPI, portanto cabe à Instituição enviar relatório e documentos comprobatórios ao final do mês.

Entre o segundo e o terceiro mês deve ser alcançada a meta captação de empresas, e a Coordenação do Projeto fará monitoramento *in loco*, podendo coincidir com a data do workshop de divulgação. Ao final do terceiro mês, cabe ao coordenador do NEPI atualizar e disponibilizar para a Coordenação do Projeto os documentos relacionados ao macroprocesso Implantação e Prospecção, bem como a Planilha de Acompanhamento e o Relatório de Acompanhamento do NEPI.

Entre o terceiro e o décimo segundo mês da parceria, os referidos documentos deverão ser atualizados e disponibilizados mensalmente logo após o fechamento do mês para a Coordenação do Projeto, com prazo limite até o próximo dia 05.

O desempenho do NEPI será avaliado pela Coordenação do Projeto a partir dos documentos disponibilizados pelo NEPI mensalmente e das visitas de monitoramento que forem realizadas nos NEPIs e nas empresas. A avaliação será formalizada bimestralmente por meio de relatório, nos moldes do documento 'Avaliação da Coordenação do Projeto'.

Sendo adequado o desempenho do NEPI, será enviado um relatório com feedback positivo. Sendo contudo, inadequado, será avaliado se o problema é recorrente ou não. A primeira avaliação que tiver aspectos negativos apontados será comunicada apenas ao coordenador do NEPI, contudo havendo repetição a coordenação do Projeto contatará representantes da Instituição parceira a fim de que esta interfira, colaborando com a solução dos problemas.

A qualquer tempo, o coordenador do NEPI poderá contatar a coordenação do Projeto para informar e buscar solução para problemas existentes que venham impactar no atendimento das metas do NEPI.

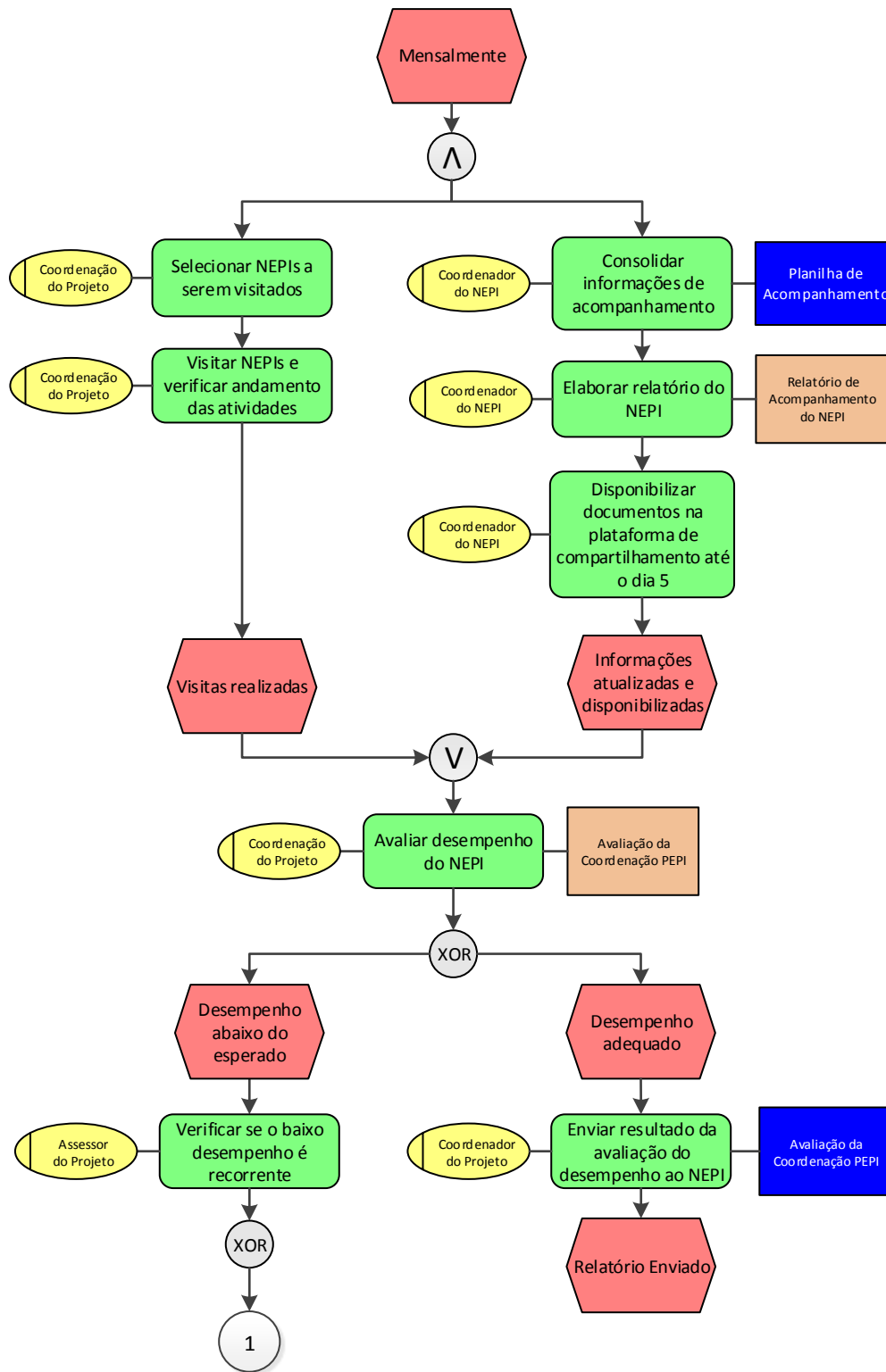
O Quadro 28 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 28: Documentos utilizados no processo Analisar Desempenho do NEPI – Análise Externa

Código do Documento	Nome do Documento
EX 001	Evidências de Divulgação e de Eventos do NEPI
EX 002	Agenda do NEPI
EX 003	Termo de Adesão
EX 011	Planilha de Acompanhamento
EX 023	Relatório de Acompanhamento do NEPI
IM 004	Mapa de Captação
IM 006	Código de Conduta
AV 004	Avaliação da Coordenação Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 25: EPC Analisar Desempenho do NEPI – Análise Externa



(Continua)



(Conclusão)

Fonte: Elaborado pelos autores

2.7.3 Realizar Desligamento

A intenção de desligar uma empresa do Projeto pode partir do extensionista ou da própria empresa. No primeiro caso, o extensionistas identifica a falta de comprometimento da empresa, de forma a comprometer o desempenho do Projeto, e comunica ao coordenador do NEPI. No segundo caso, é a empresa que procura o NEPI solicitando o seu desligamento.

Cabe ao coordenador verificar os motivos de desinteresse da empresa, e propor ações a fim de motivá-la a permanecer no projeto e comprometer-se mais. Conforme resultado dessas ações, o NEPI e a empresa podem decidir por: a) Realizar o desligamento do Projeto; b) Excluir uma ou mais áreas de atendimento, permanecendo alguma; c) Continuar o atendimento da forma como foi acordado.

Para realizar o desligamento, a empresa deve preencher o documento 'Termo de Desligamento', declarando a opção de não querer mais participar "do Projeto de Extensão Produtiva e Inovação", registrar o motivo e assinar. Após essa formalização, o extensionistas deve registrar a data do desligamento na Planilha de Acompanhamento, aba "Atendimentos", no campo correspondente.

Para excluir uma área de atendimento, a empresa deve preencher o documento ‘Termo de Desligamento’, declarando a opção de não querer mais participar “da Área de Atendimento” x, registrar o motivo e assinar. Deve-se relatar no documento todas as áreas em que não haverá mais atendimento. Após essa formalização, o extensionista deve apenas desmarcar as áreas em que houve desistência na Planilha de Acompanhamento, aba “Empresas Captadas”. Nesse caso, NÃO deve ser incluída a data de desligamento, visto que a empresa permanece no Projeto.

Após a formalização da desistência ou desligamento, o coordenador deve verificar se será necessário captar mais empresas a fim de cumprir com as metas de número de atendimentos por áreas, conforme fixado em convênio. Havendo necessidade de captação, é preciso averiguar se há tempo hábil para ingresso de nova empresa. Nesse caso, é admissível que a empresa tenha no mínimo 6 meses de atendimento. Não havendo tempo hábil, o coordenador deve levar o caso à coordenação do Projeto, que irá avaliar o caso.

Ressalta-se a importância de haver número maior de empresas captadas em relação a meta acordada no convênio, a fim haver margem para possíveis desligamentos que sejam necessários.

Este processo está melhor detalhado na Figura 26.

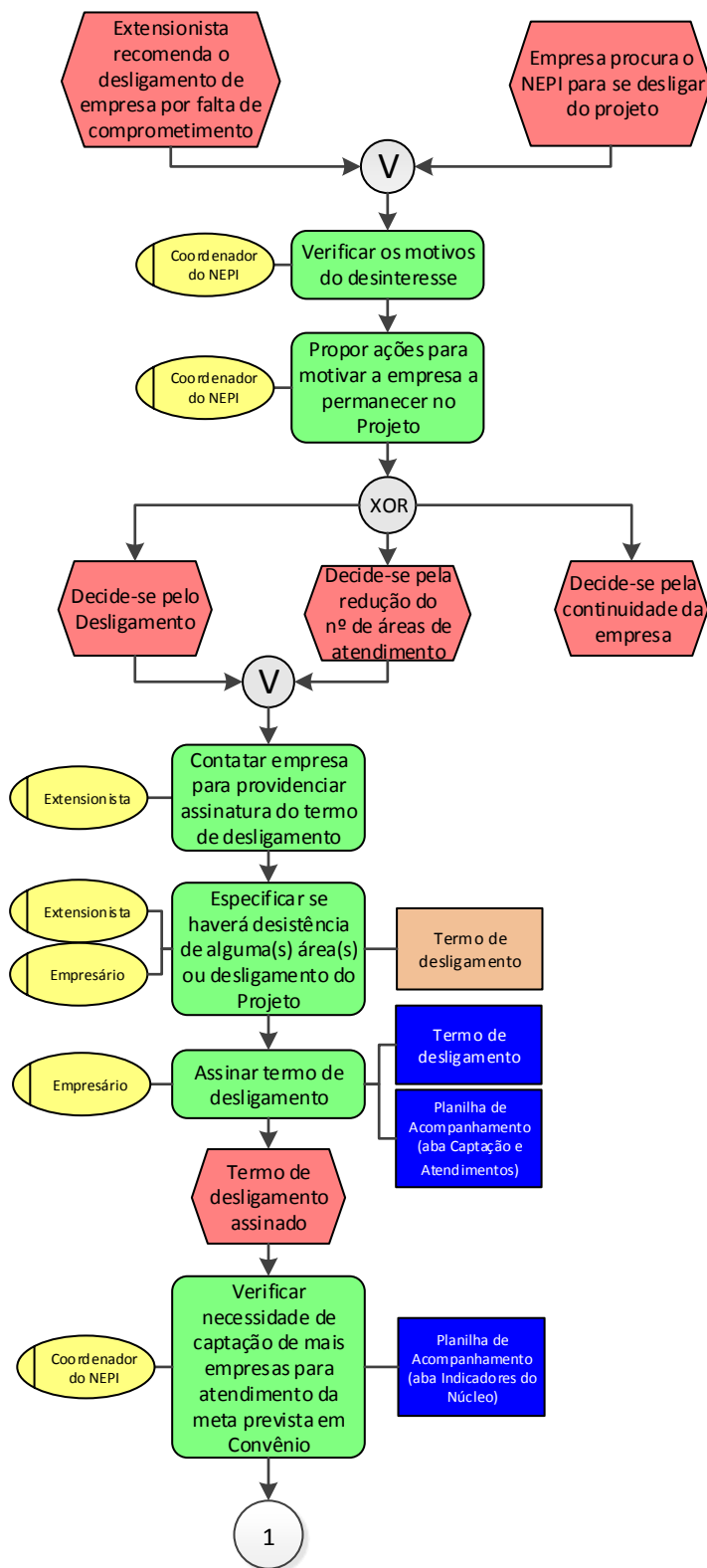
O Quadro 29 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 29: Documentos utilizados no processo Realizar Desligamento

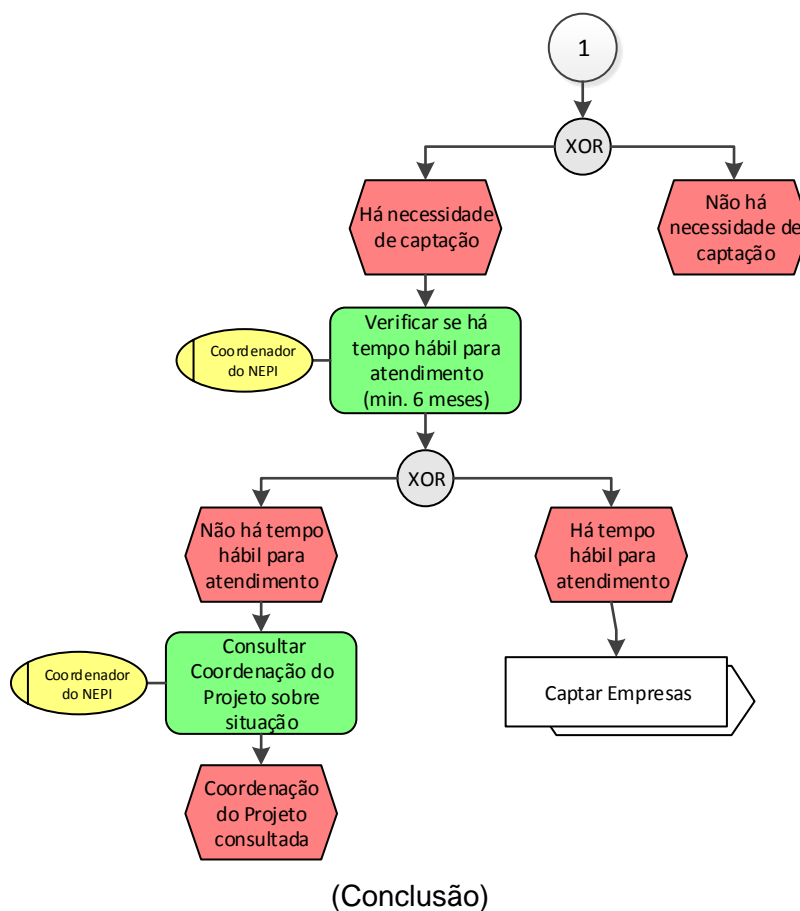
Código do Documento	Nome do Documento
EX 011	Planilha de Acompanhamento (Aba Atendimentos e Aba Empresas Captadas)
EX 020	Termo de Desligamento

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 26: EPC Realizar Desligamento



(Continua)

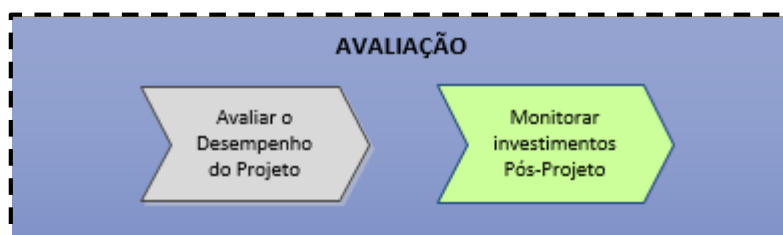


Fonte: Elaborado pelos autores

2.8 AVALIAÇÃO

A Avaliação é o macroprocesso no qual é realizada a análise de desempenho do Projeto em nível Estadual. Enquanto o macroprocesso Acompanhamento está limitado à esfera do NEPI, o macroprocesso de Avaliação engloba o desempenho de todos os NEPIs.

A seguir os processos que compõem a Avaliação são detalhados.

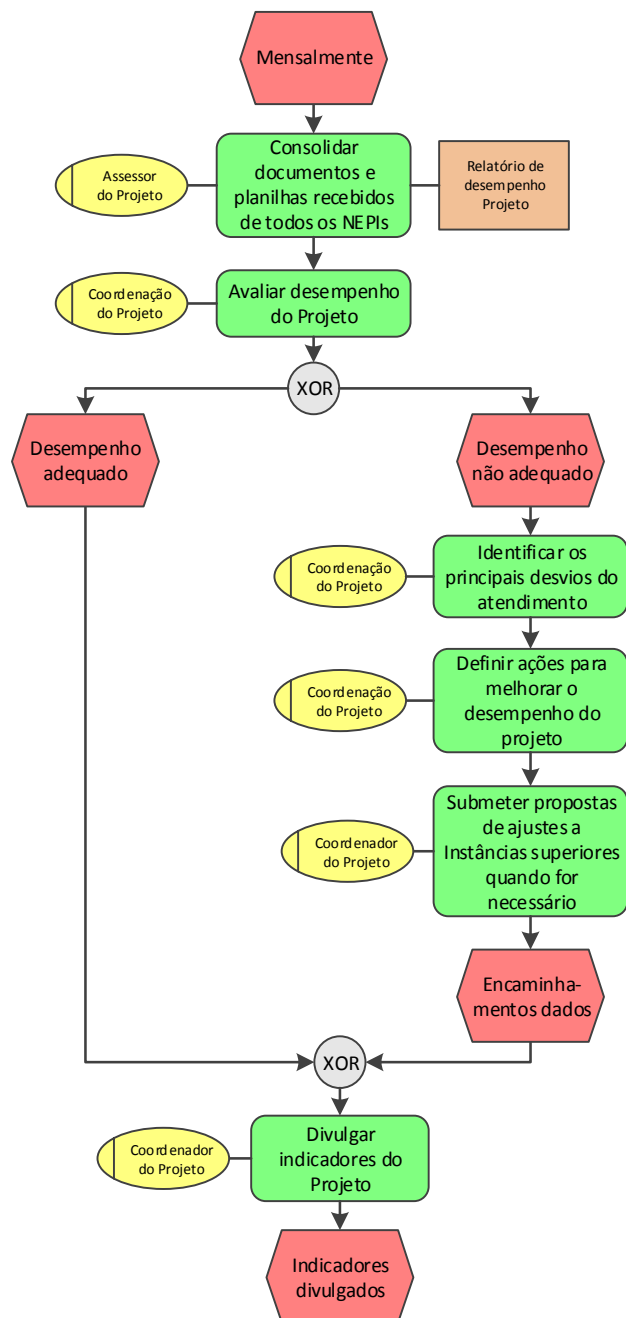


2.8.1 Avaliar o Desempenho do Projeto

A partir dos dados disponibilizados pelos NEPIs até o dia 5 de cada mês na plataforma virtual de compartilhamento, a Coordenação do Projeto procede a consolidação mensal, a fim de avaliar os resultados do Projeto, tomar providências necessárias e divulgar informações relevantes ao acompanhamento do Governo e da sociedade.

Havendo necessidade de esclarecimento, orientação geral por parte da Coordenação do Projeto, ou ainda ajustes metodológicos, essa procederá o envio de comunicação oficial aos NEPIs.

Figura 27: EPC Avaliar Desempenho do Projeto



Fonte: Elaborado pelos autores

2.8.2 Monitorar Investimentos Pós-Projeto

O último processo do macroprocesso de Avaliação é o de *Monitorar Investimentos Pós-Projeto*, o qual deverá ocorrer após 12 meses da conclusão do atendimento a empresa. Este detalhamento está na Figura 28.

O aumento dos investimentos das empresas em serviços técnicos e tecnológicos após o término do atendimento é um dos objetivos do Projeto, o que dá relevância a esse processo. Para proceder a verificação, o coordenador do NEPI deverá preencher a 'Planilha de Monitoramento Pós-Projeto', utilizando como base os dados da Planilha de Acompanhamento (Aba Empresas Captadas) referentes ao ano anterior.

De posse do nome das empresas, o Extensionista deverá entrar em contato com o Gestor Interno do Projeto para obter as informações contidas no 'Checklist para Monitoramento de Investimentos'. Caso a empresa não seja localizada ou se negue a fornecer as informações, o Extensionista deverá comunicar o Coordenador do NEPI e registrar na 'Planilha de Monitoramento Pós-Projeto'.

Caso a empresa forneça as informações, estas devem ser registradas na 'Planilha de Monitoramento Pós-Projeto', que será avaliada pelo Coordenador do NEPI, e posteriormente disponibilizada para a Coordenação do Projeto. O **Quadro 30** apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 30: Documentos utilizados no processo Monitorar Investimentos Pós-Projeto

Código do Documento	Nome do Documento
AV 003	<i>Checklist</i> para Monitoramento de Investimentos
EX 019	Planilha de Monitoramento Pós-Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 28: EPC Monitorar Investimentos Pós-Projeto

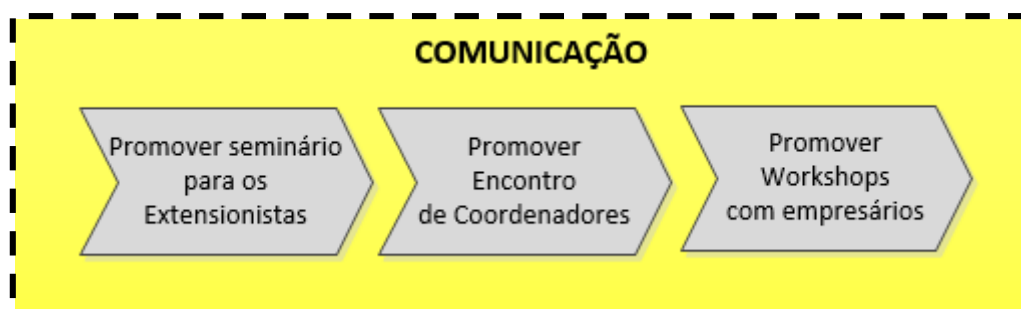


Fonte: Elaborado pelos autores

2.9 COMUNICAÇÃO

A Comunicação é o macroprocesso que ocorre simultaneamente ao andamento do Projeto. Nesta etapa estão previstos os seguintes processos:

- Promover Seminário para os Extensionistas;
- Promover Encontro de Coordenadores;
- Promover Workshop com Empresários.



2.9.1 Promover Seminário para os Extensionistas

O Extensionista tem papel fundamental para o sucesso do Projeto, dado que ele é o ator que permanece em contato direto com as Indústrias e é o responsável pela condução adequada das atividades e da implementação de ações.

O processo *Promover Seminário para os Extensionistas* tem como objetivos a capacitação e atualização de assuntos relacionados ao Projeto, além de estimular a troca de experiências entre as equipes.

O Seminário dos Extensionistas será organizado pela Coordenação do Projeto, que providenciará infraestrutura e convidará os palestrantes para o evento.

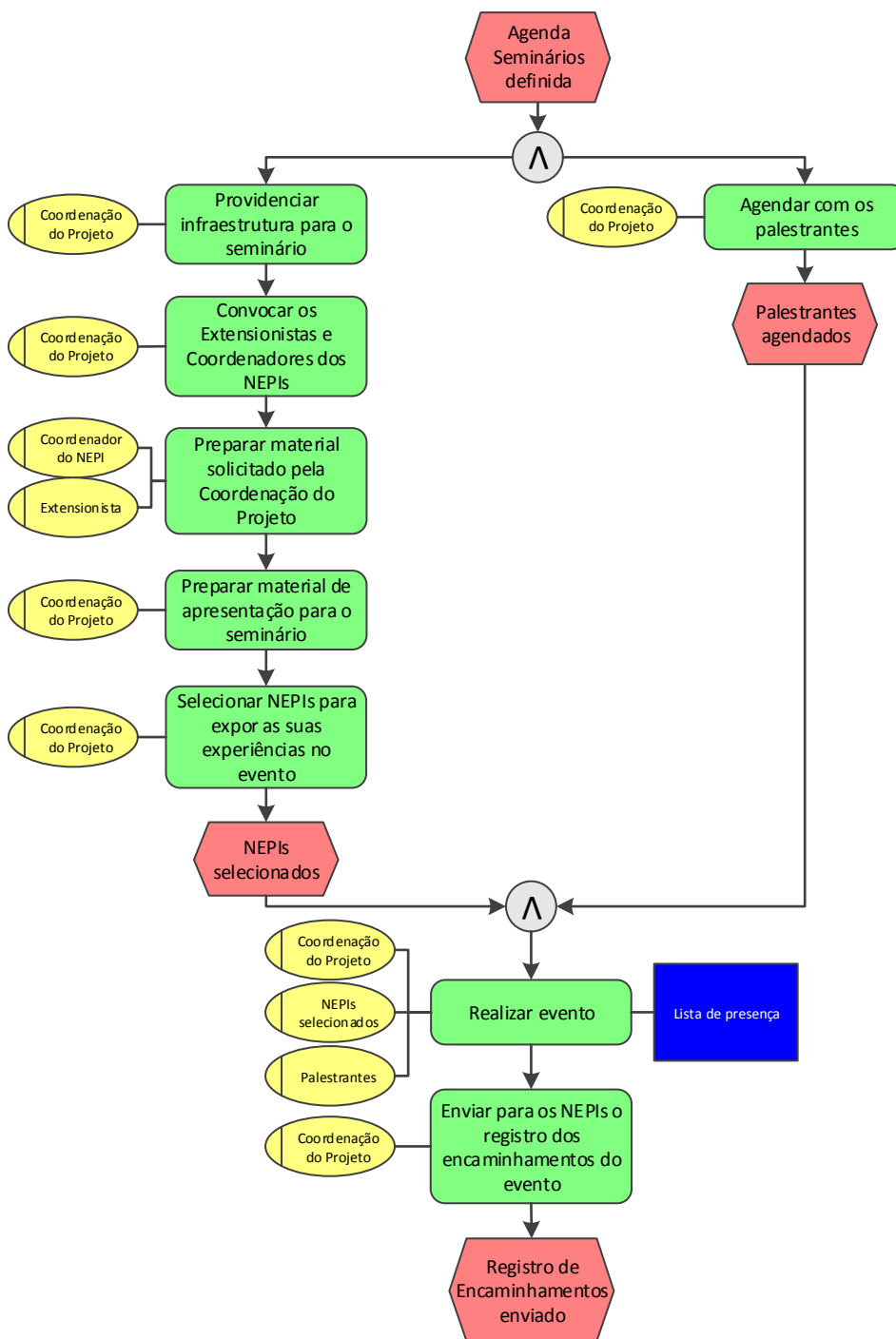
A Figura 29 apresenta o detalhamento deste processo e o Quadro 31 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Quadro 31: Documentos utilizados no processo Promover Seminário para os Extensionistas

Código do Documento	Nome do Documento
EX 024	Ata de Reunião
CO 008	Lista de Presenças

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 29: EPC Promover Seminário para os Extensionistas



Fonte: Elaborado pelos autores

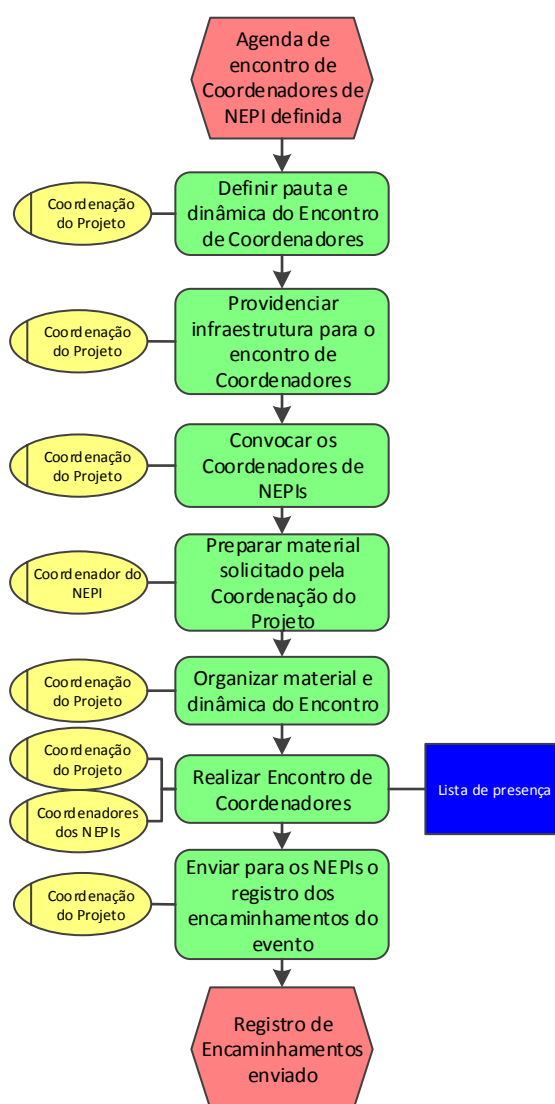
2.9.2 Promover Encontro de Coordenadores

Para a realização deste processo, a Coordenação do Projeto deverá definir a pauta e a dinâmica a ser aplicada durante o encontro. Além disso, a Coordenação do Projeto providenciará a infraestrutura necessária. As informações sobre o evento será feita pela Coordenação do Projeto aos Coordenadores dos NEPIs por email ou telefone.

Os Coordenadores dos NEPIs deverão preparar materiais para este encontro, sempre que solicitado pela Coordenação do Projeto. O Encontro de Coordenadores também é um momento de divulgação de assuntos gerais pertinentes ao projeto.

A figura 30 apresenta o detalhamento deste processo e o Quadro 32 apresenta o(s) documento(s) utilizado(s) neste processo.

Figura 30: EPC Promover Encontro de Coordenadores



Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 32: Documentos utilizados no processo Promover Encontro de Coordenadores

Código do Documento	Nome do Documento
EX 024	Ata de Reunião
CO 008	Lista de Presenças

Fonte: Elaborado pelos autores

2.9.3 Promover *Workshop* com Empresários

O processo *Promover Workshop com Empresários* tem como objetivos:

- a) Auxiliar na divulgação do NEPI;
- b) Prover espaço de capacitação em temas de interesse comum das empresas;
- c) Prover espaço para geração de negócios entre empresas;
- d) Auxiliar na divulgação e avaliação de resultados do NEPI.

O objetivo “a” se faz importante nos primeiros meses de operação do NEPI, uma vez que a meta de captação de empresas deve ser concluída até o terceiro mês da parceria. Nesse caso, é recomendado que haja a apresentação das ferramentas que serão propostas em cada área de assistência técnica, bem como os ganhos relacionados a cada uma, de forma a demonstrar para o público a importância de cada uma das áreas. Sempre que possível, convém convidar empresários que tiveram “cases de sucesso” de atendimentos anteriores para apresentar no evento.

Os objetivos listados nos itens “b” e “c” são perseguidos a partir da identificação de temas de interesse comum entre as empresas em atendimento. Para tanto, podem ser convidadas as pessoas chaves da Instituição, bancos, governo, ou outras que tiverem propriedade sobre o assunto em questão. Os documentos IT 003, IT 004 podem ser utilizados como apoio para elaboração de palestras na área de Inovação. O documento IT 007 tem por propósito servir de apoio para eventos em que se pretenda realizar dinâmica para troca de ideias e discussão em grupo.

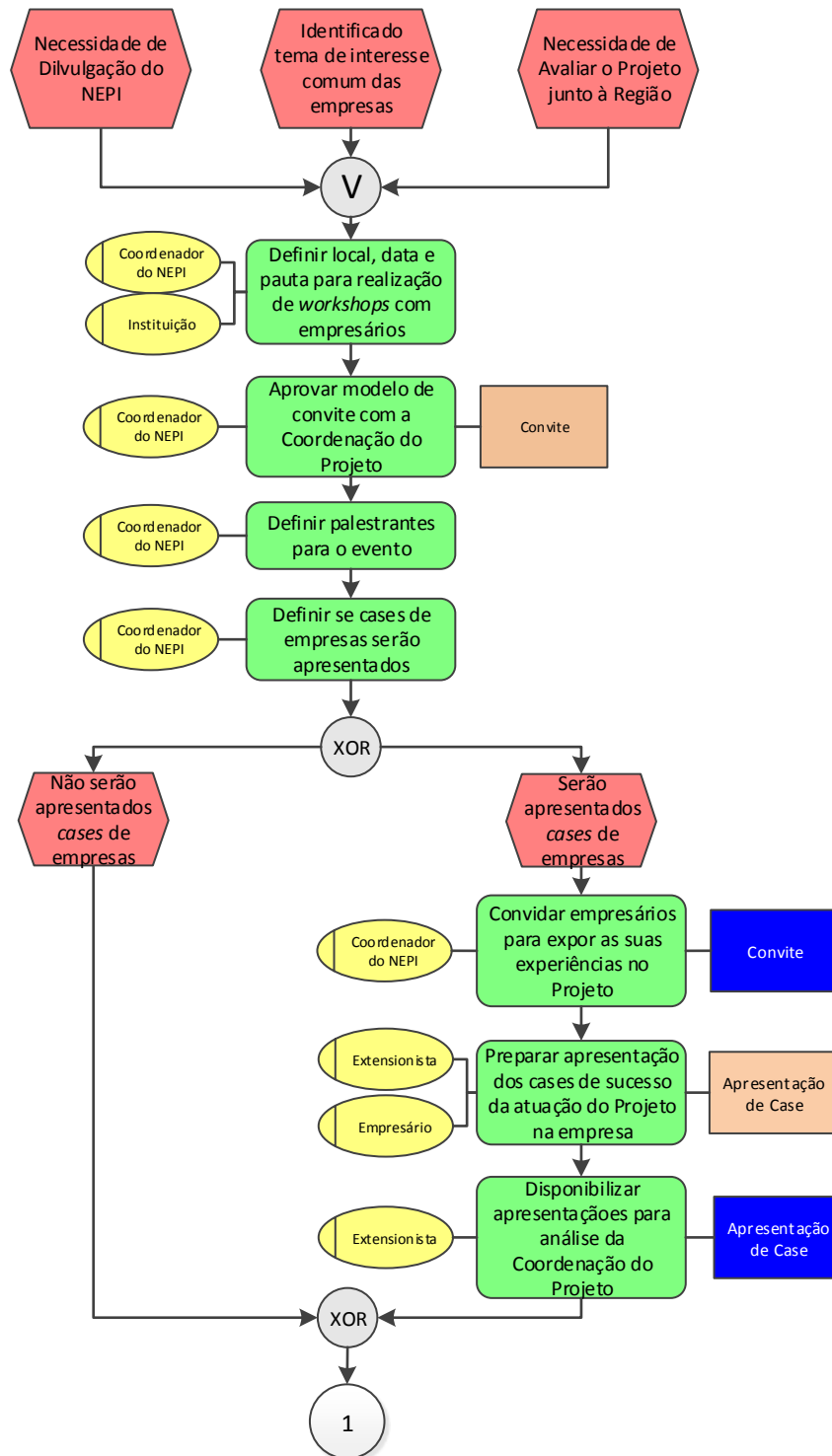
O objetivo “d” se faz importante ao aproximar-se o final do período de execução do NEPI a fim de demonstrar para as empresas e para a comunidade os resultados alcançados, a fim de fortalecer a importância do Projeto, ou ainda identificar oportunidades de melhorias.

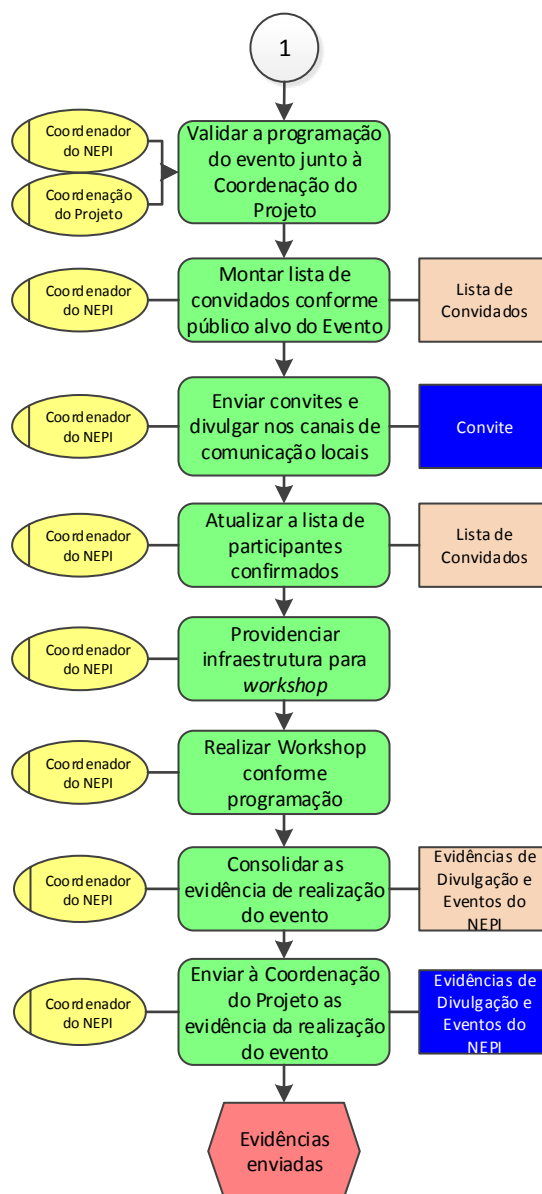
O organizador do *workshop* é o Coordenador do NEPI, ficando a cargo dele propor data, tema, convidar possíveis palestrantes e definir se haverá a apresentação de cases de empresas. O modelo de convite sempre deverá ser aprovado pela Coordenação do Projeto antes de ele ser enviado aos convidados.

Este processo é detalhado na Figura 31.

O coordenador do NEPI deve subsidiar à Instituição com as informações necessárias para que haja divulgação do evento, e ao final, cabe a ele também atualizar o documento ‘Evidências de Divulgação e de Eventos do NEPI’ e disponibilizar à Coordenação do Projeto.

Figura 31: EPC Promover Workshop com Empresários





Fonte: Elaborado pelos autores

3 INDICADORES

Esta seção apresenta os indicadores propostos para o acompanhamento e avaliação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação. Lacerda e Rodrigues (2006, p.403) afirmam que “o sistema de indicadores tem um papel importante, uma vez que direciona os esforços organizacionais”. Segundo estes autores, é fundamental que os indicadores atuem como indutores de mudanças nas organizações (LACERDA e RODRIGUES, 2006). Na metodologia desenvolvida para o Projeto, os indicadores possuem os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o desempenho dos NEPIs e do Projeto;
- Quantificar dados relevantes para o projeto;
- Orientar a tomada de decisão;
- Suportar a proposição de ações estratégicas assertivas por parte da AGDI.

Os indicadores para este projeto, foram divididos em três eixos: operacional, processual e estratégico.

3.1 INDICADORES OPERACIONAIS

Objetivam medir o desempenho das ações dos Extensionistas junto às empresas e o desempenho de cada NEPI. Estes indicadores foram criados para a gestão do NEPI.

No Quadro 33 são apresentados os indicadores operacionais do projeto. Ressalta-se a importância do acompanhamento destes indicadores por parte do Coordenador do NEPI, uma vez que essas informações contribuirão para demonstrar o atendimento às metas pactuadas entre a Instituição e a AGDI.

Caso o Coordenador julgue necessário, poderá criar outros indicadores adicionais para monitoramento.

Quadro 33: Indicadores Operacionais

Código do Indicador	Indicador	Objetivo
IO-001	Número de Empresas Atendidas	Apresenta a quantidade de empresas que foram captadas e permanecem no Projeto
IO-003	Número de visitas por empresa em cada área de atendimento	Apresenta o número de visitas realizadas em cada empresa por área de atendimento
IO-004	Número de Empresas por área de atendimento	Demonstra a quantidade de empresas participantes do NEPI por área de Atendimento
IO-005	Quantidade de Empresas por Etapa de Atendimento	Demonstra quantas empresas que estão em atendimento pelo NEPI estão em cada uma das etapas de execução do Projeto
IO-008	Índice de Satisfação das empresas	Demonstra o nível de satisfação das empresas em relação ao Projeto Extensão Produtiva e Inovação
IO-012	Número de atendimentos	Demonstra a quantidade de atendimentos sendo realizados às empresas
IO-013	Ações implantadas por área nas empresas	Demonstra a quantidade total de ações implantadas nas empresas, por área de atendimento, e em relação ao total de ações propostas
IO-014	Percentual de empresas que acessaram o mapa	Demonstra o percentual de empresas que acessaram serviços da Instituição em relação ao total de empresas atendidas pelo

Código do Indicador	Indicador	Objetivo
	de ofertas da Instituição	NEPI
IO-015	Percentual de empresas visitadas pelo coordenador do NEPI	Demonstra a relação entre a quantidade de empresas visitadas pelo coordenador do NEPI e o total de empresas atendidas

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2 INDICADORES PROCESSUAIS

A consolidação dos indicadores operacionais geram os indicadores processuais, que demonstram o desempenho do Projeto. Estes indicadores interessam principalmente à Coordenação Estadual, que utiliza estas informações para avaliação e tomada de decisão. No

Quadro 34 são apresentados os indicadores processuais do projeto.

Quadro 34: Indicadores Processuais

Código do Indicador	Indicador	Objetivo
IP-001	Empresas atendidas pelo Projeto	Apresenta o número de empresas que foram atendidas ou estão em atendimento pelo Projeto
IP-002	Empresas participantes do Projeto em cada Etapa	Demonstra quantas empresas, participantes do Projeto, estão em cada uma das etapas de execução
IP-004	Índice de Satisfação das empresas com o Projeto	Demonstra o grau de satisfação das empresas em relação ao Projeto, a partir da informação de todos os NEPIs.
IP-010	Número de Atendimentos	Demonstra a quantidade de atendimentos já concluídos ou sendo realizados às empresas do Projeto
IP-011	Número de Empresas por área de atendimento	Demonstra a quantidade de empresas participantes do Projeto por área de Atendimento
IP-012	Ações implantadas por área nas empresas	Demonstra a quantidade de ações implantadas nas empresas do Projeto, por área de atendimento
IP-013	Percentual de empresas que acessaram o mapa de ofertas das Instituições	Demonstra o percentual de empresas que acessaram serviços das Instituições parceiras em relação ao total de empresas atendidas pelo Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Objetivam medir os resultados alcançados pelo Projeto e servir de subsídio para a Coordenação do Projeto e a AGDI tomarem decisões estratégicas acerca do andamento do Projeto. No

Quadro 35 são apresentados os indicadores estratégicos do projeto.

Quadro 35: Indicadores Estratégicos

Código do Indicador	Indicador	Objetivo
IE-001	NEPIs Ativos	Demonstrar o número de NEPIs em atividade no Estado
IE-002	Empresas atendidas de acordo com seu porte	Apresentar o percentual de empresas atendidas pelo Projeto de acordo com sua classificação de porte (por faturamento)
IE-003	Investimentos apoiados pelo Projeto durante o atendimento a empresas	Identificar o número e o somatório de investimentos realizados que tiveram apoio do Projeto
IE-006	Acesso das empresas ao Mapa de Ofertas	Monitorar o acesso das empresas aos serviços do Mapa de Ofertas
IE-007	Investimentos Pós-projeto	Apresentar o montante investido por parte das empresas atendidas em serviços produtivos ou tecnológicos. Este indicador será monitorado após o encerramento do projeto em cada empresa, com o intuito de verificar a evolução nos investimentos
IE-009	Empresas atendidas na sala do investidor	Identifica o número de empresas participantes do Projeto que acessaram a Sala do Investidor.
IE-014	Variação do número de empregos	Demonstrar a variação na quantidade de empregos ocorrida entre o início e o fim do atendimento
IE-015	Variação do valor do faturamento	Demonstrar variação no valor do faturamento ocorrida entre o início e o final do atendimento
IE-016	Percentual de empresas que investiram na capacitação de suas equipes	Demonstrar o impacto do Projeto na qualificação da mão de obra
IE-017	Percentual de empresas que contrataram novos funcionários	Demonstrar o impacto do Projeto na contratação de novos funcionários
IE-018	Percentual de empresas que firmaram parcerias com outras empresas atendidas no Projeto	Demonstrar o impacto do Projeto na geração de sinergia entre empresas participantes
IE-019	Percentual de empresas que aumentaram o faturamento/lucro a partir do Projeto	Demonstrar o impacto do Projeto no aumento do faturamento ou lucro da empresa
IE-020	Percentual de empresas que adotaram boas práticas de P+L	Demonstrar o aumento da adoção de boas práticas de P+L
IE-021	Percentual de empresas que adotaram tecnologias mais limpas	Demonstrar o aumento da adoção de tecnologias mais limpas
IE-022	Percentual de empresas que reduziram a geração de resíduos	Demonstrar a redução da geração de resíduo nas empresas atendidas em P+L
IE-023	Percentual de empresas que reduziram o consumo de matérias-primas/ insumos	Demonstrar a redução da utilização de matérias-primas nas empresas atendidas em P+L
IE-024	Percentual de empresas que reduziram o consumo de água	Demonstrar a redução da utilização de água nas empresas atendidas em P+L
IE-025	Percentual de empresas que reduziram o consumo de energia	Demonstrar a redução da utilização de energia nas empresas atendidas em P+L
IE-026	Percentual de empresas que aumentaram a reutilização de resíduos e/ou reciclagem	Demonstrar o aumento da reutilização de resíduos nas empresas atendidas em P+L
IE-027	Percentual de empresas que reduziram a emissão de poluentes	Demonstrar a redução na emissão de poluentes nas empresas atendidas
IE-028	Percentual de empresas que	Demonstrar a redução da utilização de insumos

Código do Indicador	Indicador	Objetivo
	reduziram o consumo de insumos ou matérias primas agressivos	agressivos ao meio ambiente
IE-029	Percentual de empresas que passaram a monitorar sistematicamente	Demonstrar o impacto do Projeto no monitoramento sistemático de resíduos, poluentes e recursos nas empresas atendidas
IE-030	Percentual de empresas que elaboraram Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos	Demonstrar o aumento na elaboração de Planos de Gerenciamento de resíduos sólidos
IE-031	Percentual de empresas que foram sensibilizadas para a inovação	Monitorar a sensibilização em inovação nas empresas atendidas
IE-032	Percentual de empresas que Implantaram sistema de geração e gestão de ideias	Monitorar a implantação de sistemas de geração e gestão de ideias nas empresas atendidas em Inovação
IE-033	Percentual de empresas que implantaram/aprimoraram um sistema de gestão de projetos de inovação	Monitorar a implantação/aprimoramento de sistemas de gestão de projetos de inovação
IE-034	Percentual de empresas que implantaram/aprimoraram estrutura para P&D	Monitorar a implantação/aprimoramento de estrutura para pesquisa e desenvolvimento nas empresas atendidas sistemas de gestão de projetos de inovação
IE-035	Percentual de empresas que estabeleceram parcerias para inovação	Monitorar o estabelecimento de novas parcerias com empresas ou instituição de pesquisa para inovação
IE-036	Percentual de empresas que incorporaram novas tecnologias ao produto	Monitorar a incorporação de novas tecnologias a produtos
IE-037	Percentual de empresas que incorporaram novas tecnologias ao processo produtivo	Monitorar a incorporação de novas tecnologias ao processo produtivo
IE-038	Percentual de empresas que encaminharam registros de patentes	Acompanhar a quantidade de registro de patentes encaminhados pelas empresas atendidas
IE-039	Percentual de empresas que reduziram perdas e desperdícios	Demonstrar a redução de perdas e desperdícios nas empresas atendidas
IE-040	Percentual de empresas que aumentaram a produtividade	Demonstrar o aumento da produtividade nas empresas atendidas
IE-041	Percentual de empresas que Implantaram/revisaram o seu planejamento estratégico	Monitorar a implantação ou revisão do Planejamento Estratégico das empresas
IE-042	Percentual de empresas que disseminaram o planejamento estratégico para os seus colaboradores	Monitorar a disseminação do Planejamento Estratégico da empresa aos seus colaboradores
IE-043	Percentual de empresas que implantaram ações de curto prazo com ganhos de competitividade	Monitorar a implantação de ações de curto prazo nas empresas atendidas em Planejamento Estratégico

Esses indicadores são extraídos da EX-011 e EX-019 - planilhas atualizadas pelo NEPI - e são consolidados pela coordenação do Projeto. É importante que o Coordenador do NEPI esteja atento a estas listas de indicadores para verificar quais estão sob sua responsabilidade. Maiores informações sobre cada um dos indicadores encontram-se no documento IT013 Lista Mestra de Indicadores.

4 DOCUMENTOS E DIRETÓRIOS DO PROJETO

Esta seção apresentará a lógica do controle de documentos e gerenciamento de diretórios. A equipe da Coordenação do Projeto orientará os Coordenadores dos NEPIs quanto a criação, organização e compartilhamento dos diretórios e arquivos.

Os documentos que fazem parte da metodologia do Projeto foram divididos em 03 grupos:

- formulários;
- manuais;
- instruções.

4.1 FORMULÁRIOS

Os formulários são modelos de documentos padronizados que serão utilizados para a entrada, transferência e arquivamento de dados referente às atividades realizadas pelos NEPIs e pela Coordenação. Estes formulários foram desenvolvidos com o objetivo de unificar a forma como os dados serão coletados e distribuídos. Com isto ganha-se organização, disciplina e maior facilidade para os tomadores de decisão no momento de analisar os dados disponibilizados. A codificação dos formulários é ilustrada na Figura 32.

Figura 32: Codificação dos formulários do Projeto



Fonte: Elaborado pelos autores

No

Quadro 36 estão a codificação e descrição dos formulários desenvolvidos para o Projeto.

Quadro 36: Formulários do Projeto

Código	Nome do documento	Descrição
AV 003	Checklist monitoramento de investimentos	Checklist que será enviado por email às empresas, a fim de coletar dados a respeito dos seus investimentos pós-projeto.

AV 004	Avaliação da Coordenação do Projeto	Documento que será emitido pela coordenação do Projeto para comunicar aos NEPIs sobre o desempenho dos mesmos no período.
AV 005	Registro da Visita de Monitoramento	Documento que será utilizado pela coordenação do Projeto para registrar fatos relevantes a cada visita que realizar no NEPI e em empresas atendidas.
CO 001	Convite	Modelo de convite para indicar aos convidados informações sobre eventos previstos no projeto
CO 006	Lista de convidados	Lista de convidados para participar dos eventos relacionados ao Projeto
CO 007	Apresentação de Case	Modelo de apresentação que será utilizado para condução e realização do workshop com empresas
CO 008	Lista de Presenças	Formulário utilizado durante eventos do projeto para o registro de participantes
EX 001	Evidências de divulgação e de eventos do NEPI	Documento que compila arquivos de fotos, recortes de jornal, relatos, etc. a fim de evidenciar as ações de divulgação e eventos do NEPI
EX 002	Agenda do NEPI	Planilha de apoio para o NEPI organizar as suas atividades no tempo
EX 003	Termo de Adesão	Documento que irá abranger os principais dados de identificação e características gerais da empresa. É o primeiro cadastro que será feito para início do projeto. Contém ainda o aceite do empresário para participar do projeto
EX 005	Questionário de <i>Benchmarking</i>	Formulário para realização do questionários de Benchmarking, que é aplicado na empresa no início e no fim do atendimento pelo extensionista
EX 007	Plano de ação	Documento base para formalização das ações planejadas para cada área de atendimento em que uma empresa é atendida. Apresenta ainda os marcos do projeto, que são utilizados para o extensionista assessorar e acompanhar a implementação das ações.
EX 010	Avaliação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação	Formulário que deve ser respondido pelo empresário e pelos gestores internos envolvidos no atendimento ao final do período. Tem por objetivo avaliar a satisfação e resultados obtidos.
EX 011	Planilha de acompanhamento	Planilha utilizada para consolidação das informações do NEPI, que servem para acompanhamento pelo coordenador e pela coordenação do Projeto . É composta por uma série de abas com informações relativas às empresas captadas, andamento dos atendimentos, ações proposta e implantadas, investimentos das empresas, mapa de ofertas, avaliação das empresas e indicadores.
EX 012	Diagnóstico Estratégico	Formulário disponibilizado pela AGDI para utilização do extensionista de planejamento estratégico no momento de aplicar a ferramenta da área.
EX 014	Diagnóstico Perdas	Formulário disponibilizado pela AGDI para utilização do extensionista de perdas no momento de aplicar a ferramenta da área.

EX 017	Relatório de Encerramento	Documento que formaliza as ações realizadas pelo(s) extensionista(s) dentro da empresa, bem como o resultado da implementação das ações propostas inicialmente no plano de ação. Estes relatório também deverá contemplar recomendações futuras.
EX 019	Planilha de monitoramento pós-projeto	Planilha consolidada pelo NEPI, que apresenta os investimentos que as empresas fizeram ao longo do tempo pós-projeto.
EX 020	Termo de Desligamento	Formulário que deve ser preenchido empresário para formalizar o desligamento do Projeto, ou ainda a desistência de alguma área de atendimento.
EX 023	Relatório de acompanhamento do Coordenador do NEPI	Documento elaborado mensalmente pelo Coordenador do NEPI a fim de avaliar o desempenho do Núcleo. Este documento é enviado à Coordenação do Projeto para acompanhamento e avaliação.
EX 024	Ata de reunião	Modelo a ser utilizado para a elaboração das atas de reunião na empresa atendida e outras reuniões do NEPI.
IM 002	Arquivos de Capacitação	Pasta com arquivos utilizados na capacitação dos extensionistas, que ficam disponíveis a fim de servir de apoio às Equipes do NEPI
IM 006	Código de Conduta	Documento que evidencia que o Extensionista está ciente e se compromete com os termos do código de conduta do Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 MANUAIS

Os manuais são documentos que visam padronizar os processos e atividades, servindo de guia para os atores que atuam no Projeto. As informações dos manuais estão dispostas de maneira sistematizada com o objetivo de facilitar o manuseio, consulta e utilização das informações para a adequada execução das atividades. Dois manuais fazem parte da documentação do Projeto, o Manual Global e o Manual do Extensionista.

O Manual Global contempla todos os processos, atividades e documentos que sistematizam a execução do projeto, já o Manual do Extensionista contempla os processos, atividades e documentos que dizem respeito ao escopo de atuação dos Extensionistas. No Quadro 37 estão a codificação e descrição dos manuais desenvolvidos para o Projeto.

Quadro 37: Manuais do Projeto

Código sequencial	Nome do documento	Descrição
MA 001	Manual Global	Manual que contempla todos os processos e documentos que sistematizam a execução do Projeto
MA 002	Manual do Extensionista	Manual que contempla os processos e documentos que o extensionista utilizará para realizar o atendimento às empresas

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 INSTRUÇÕES

As instruções são documentos que servem de referência para execução e apoio de certas atividades e decisões do NEPI. No Quadro 38 estão a codificação e descrição das instruções desenvolvidas para o Projeto.

Quadro 38: Instruções do Projeto

Código sequencial	Nome do documento	Descrição
IT 001	Lista de Critérios	Documento utilizado como instrução a respeito do perfil das empresas que podem participar do Projeto, e de como proceder em caso de dúvida sobre a possibilidade de enquadrar determinada empresa.
IT 002	Instrução para mapeamento das perdas	Instrução de trabalho que auxilia o extensionista na realização do mapeamento das perdas no módulo produtivo e inovação. Contém referências para o mapeamento, descrição e exemplo de perdas que podem ser encontradas, simbologia a ser utilizada, etc.
IT 003	Roteiro para capacitação sensibilização em inovação	Roteiro instrutivo que sugere tópicos mínimos a serem tratados durante um workshop para sensibilizar empresas em relação à inovação
IT 004	Roteiro para capacitação gestão da inovação	Roteiro instrutivo que sugere tópicos mínimos a serem tratados durante um workshop em gestão da inovação nas empresas
IT 010	Instrução para comunicação do Projeto	Documento que orienta como deverá ser realizada a comunicação das ações do NEPI ao longo do Projeto.
IT 012	Lista Mestra de Documentos	Consolida todos os documentos utilizados na metodologia, explicitando seu código, nome, descrição, formato e revisões. Esta lista serve de referência para a manutenção das revisões dos documentos
IT 013	Lista Mestra de Indicadores	Consolida todos os indicadores utilizados na metodologia, explicitando seu código, nome, descrição, formato e revisões. Esta lista serve de referência para a manutenção das revisões dos documentos

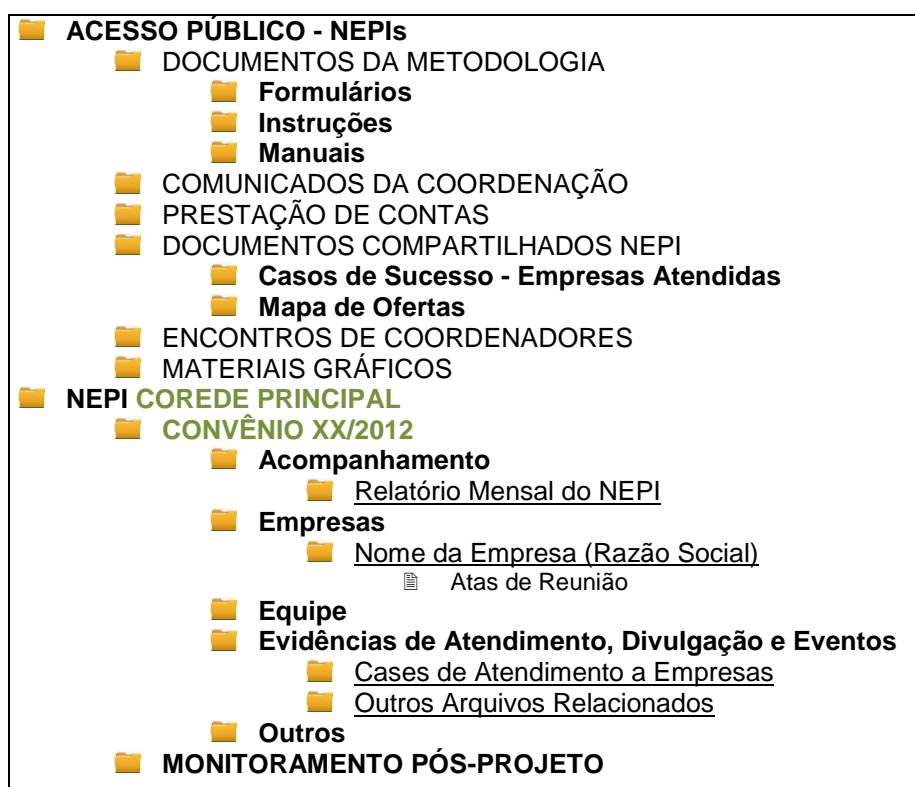
Fonte: Elaborado pelos autores

Todos estes documentos estão descritos na Lista Mestra de Documentos do Projeto. A lista é de responsabilidade da Coordenação do que deverá alterar o número da revisão do documento sempre que houver alguma alteração no mesmo. A Coordenação do Projeto manterá a documentação que ficará disponível para os usuários sempre atualizada.

4.4 DIRETÓRIOS

Para gerenciamento destes documentos, é utilizada uma ferramenta de armazenamento e compartilhamento de diretórios *online/ off-line*. A Coordenação do Projeto tem acesso a todos os diretórios e orientará os Coordenadores dos NEPIs quanto a criação, organização e compartilhamento dos diretórios e arquivos. Cada NEPI tem acesso a sua pasta e também à pasta ACESSO PÚBLICO - NEPIs, onde constam os documentos que devem dar subsídio à execução do Projeto. A Figura 33 apresenta o esquema de estruturação dos diretórios para organização dos documentos.

Figura 33: Estrutura dos Diretórios do NEPI

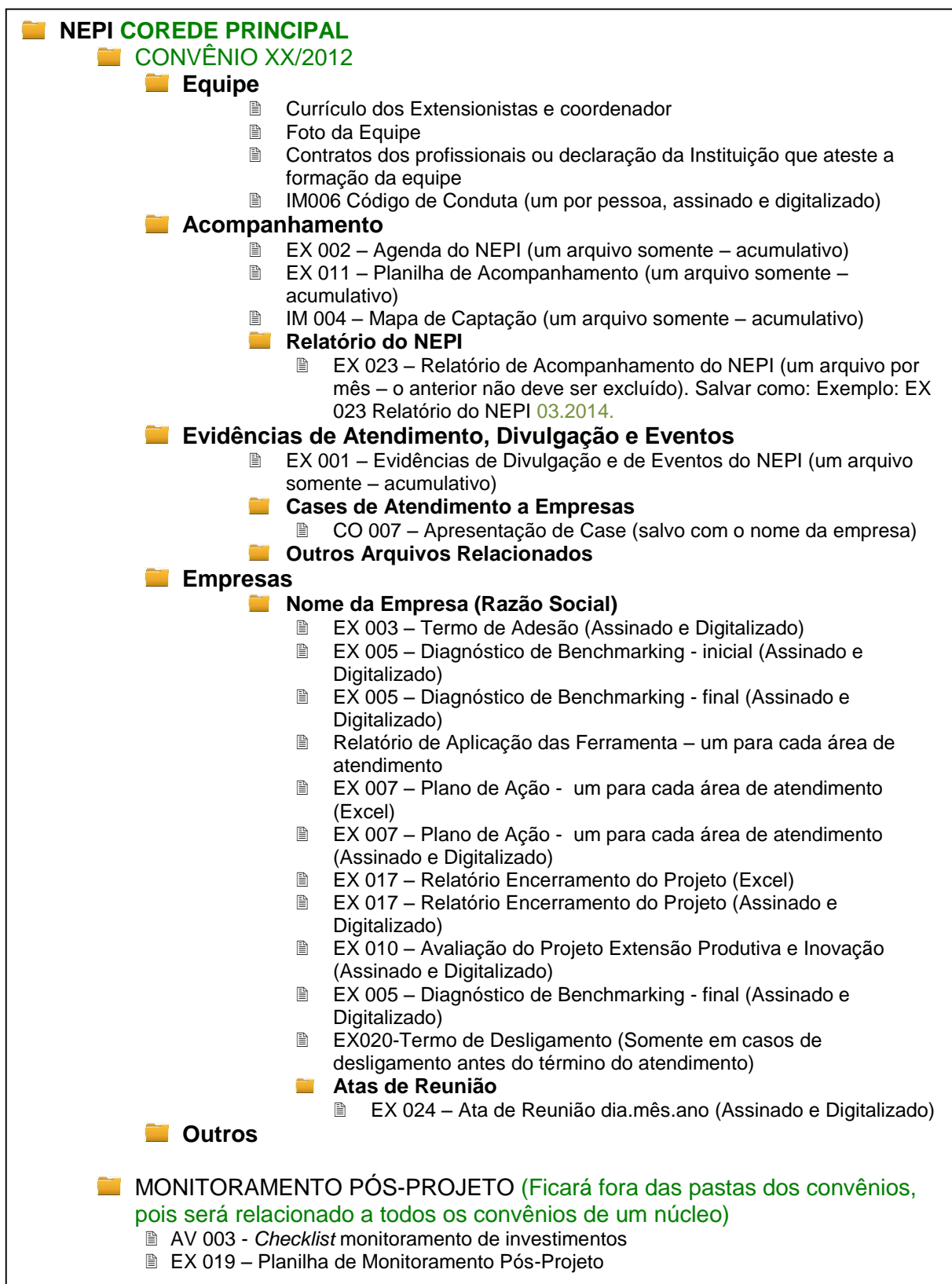


Fonte: Elaborado pelos autores

A alimentação e organização da pasta ACESSO PÚBLICO - NEPIs é de responsabilidade da coordenação do Projeto, sendo que cada núcleo poderá compartilhar arquivos com outros núcleos na subpasta DOCUMENTOS COMPARTILHADOS NEPI.

Dentro de cada diretório estão armazenados os documentos utilizados pelo NEPI para a execução, avaliação e comunicação do Projeto. A figura 34 apresenta detalhadamente os documentos dispostos dentro de cada um dos diretórios da pasta do NEPI.

Figura 34: Disposição dos documentos nos diretórios



Fonte: Elaborado pelos autores

É responsabilidade do NEPI manter estes documentos atualizados e organizados para que possam ser verificados pela Coordenação do Projeto sempre que necessário.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**: Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, 2 de agosto de 2010. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm >. Acesso em: 19 jun. 2012.

CNTL. **Implementação de programas de produção mais limpa**. Porto Alegre: Centro Nacional de Tecnologias Limpas, 2003.

GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. **Projeto de organizações dinâmicas**: um guia prático para líderes de todos os níveis. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique. **Paradigmas construtivos dos sistemas de indicadores** Porto Alegre: Bookman 2006.cap. 83, p.403-410. IN: ANDRADE, et. al. Pensamento Sistêmico caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade.

OSLO, Manual. The measurement of scientific and technological innovation data. In **OECD** –Organization for Economic Co-operation and Development, 1997, p. 1-184. Disponível em: < <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> > . Acesso em: 03 de jul. 2012.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências – a melhor auto ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo, 2ª ed., 1999.

SHINGO, Shingeo. **O sistema Toyota de produção**: do ponto de vista da engenharia de produção. Porto Alegre: Bookman, 2006.