





ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão
Departamento de Planejamento Governamental

ESTUDOS DEPLAN

Edição Especial
Nº 09/2018

Avaliação do Projeto Extensão Produtiva e Inovação
na perspectiva dos Núcleos de Extensão
Produtiva e Inovação

Junho/2018



GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Governador: José Ivo Sartori

Vice-Governador: José Paulo Dornelles Cairoli

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

Secretário: Josué de Souza Barbosa

Secretário Adjunto: Melissa Guagnini Hoffmann Custódio

DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL (DEPLAN)

Diretor: Antonio Paulo Cargnin

Diretora Adjunta: Carla Giane Soares da Cunha

EQUIPE EDITORIAL

Antonio Paulo Cargnin

Juliana Feliciati Hoffmann

Ficha técnica:

Juliana Feliciati Hoffmann (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – coordenação e organização), Irma Carina Brum Macolmes, César Stallbaum Conceição, Marlise Margô Henrich (Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – colaboração), Marcos Falleiro e Érbio Assis Webster Andretto (Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia – organização e colaboração)

REVISÃO E TRADUÇÃO: Marlise Margô Henrich

CAPA: Laurie Fofonka Cunha

Estudos DEPLAN / Departamento de Planejamento Governamental - RS.
Porto Alegre : Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2015-

v. : il.

Semestral.

Título especial a cada edição, de acordo com o assunto predominante.
Publicado pela Secretaria de Planejamento, Planejamento, Governança
e Gestão, 2015-

ISSN 2447-4576

1. Desenvolvimento regional – Periódico – Rio Grande do Sul. I. Rio
Grande do Sul. Secretaria de Planejamento e Gestão. Departamento de
Planejamento Governamental.

CDU 332.1(816.5)(05)

Bibliotecário responsável: João Vítor Ditter Wallauer – CRB 10/2016

AVALIAÇÃO DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO NO NEPI MISSÕES

Luis Cláudio Villani Ortiz¹
Carlos Alberto Júnior²
Estela Bresolin Pereira³

Resumo

O estudo aborda os conceitos de políticas públicas e extensão universitária, e a relação desses dois conceitos na execução de políticas que visam ao desenvolvimento territorial. O trabalho tem como objetivo apresentar os resultados do trabalho de assessoria às indústrias locais, atendidas pelo núcleo de extensão produtiva e inovação da Região das Missões do Estado do Rio Grande do Sul – NEPI Missões durante o ciclo 2017/2018. O presente artigo divide-se em quatro núcleos, sendo o primeiro um debate teórico sobre o papel das políticas públicas e do extensionismo na promoção do desenvolvimento regional, seguido por um segundo núcleo que faz a apresentação da metodologia do Projeto Extensão Produtiva e Inovação e do NEPI Missões. O terceiro ponto é a apresentação dos resultados da atuação do NEPI, finalizando com as considerações finais da pesquisa. No período de atendimento, foram acompanhadas 54 empresas, em diversos segmentos econômicos, distribuídas em 12 municípios do COREDE Missões. A partir das ações propostas pelos extensionistas, as empresas investiram R\$ 2.592.366,65, representando um resultado de 84% superior em relação ao custo efetivo da assessoria que foi de R\$ 437.000,00. Neste trabalho fica evidente a efetividade de políticas públicas, por meio da integração Governo e Instituições de Ensino.

Palavras-chave: Políticas Públicas, Extensão Universitária, Desenvolvimento Territorial.

ASSESSMENT OF THE PRODUCTIVE EXTENSION AND INNOVATION PROJECT ON THE PRODUCTIVE EXTENSION AND INNOVATION CENTER (NEPI) MISSÕES

Abstract

This study addresses the concepts of public policies and university extension, and the relationship of these two concepts in the implementation of policies that envisage territorial development. This work aims to present the results of the advisory service to local industries, assisted by the center of productive extension and innovation of Missões Region of Rio Grande do Sul State during the 2017/2018 cycle. The present article divides four parts, the first being a theoretical debate on the role of public policies and extensionism in the promotion of regional development, followed by a second nucleus that presents the methodology of the Extension

¹ Economista, Mestre em Economia/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul e Docente Universitário na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões.

² Administrador, Mestre em Gestão Estratégica de Organizações pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões, Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul e Extensionista do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação das Missões

³ Graduação em Química Industrial pela Universidade Regional Integrada do Alto do Uruguai e das Missões, Mestre em Engenharia de Processos e Engenharia Química pela Universidade Federal de Santa Maria.

and Innovation Project and of NEPI Missões, established in the Northwest region of RS. The third point is the presentation of the results of the NEPI performance in the period, ending with the final considerations of the research. During the period of service, 54 companies, distributed in 12 municipalities out of Regional Council of Development – COREDE Missões. Based on the actions proposed by the extension agents, the companies invested R\$ 2,592,366.65, representing a result 84% higher than the effective cost of the assistance, which was R\$ 437,000.00. In this work it is evident the effectiveness of public policies, through the integration of Government and Universities.

Keywords: Public policies, University Extension, Territorial Development.

INTRODUÇÃO

Conceber processos de desenvolvimento econômico e sustentável para uma região exige a incorporação de elementos que transcendem as elementares visões sobre a disponibilidade de recursos, a capacidade e a vocação produtiva. Estratégias de desenvolvimento representam a arquitetura de estratégias que potencializem dinâmicas de poder, organização e riqueza.

O enredo que envolve tais elementos passa inevitavelmente por um processo de construção e aperfeiçoamento das aptidões de interação tática entre os atores sociais e políticos, paralelamente ao conjunto dos recursos disponíveis, infraestrutura tecnológica e inovação organizacional.

Sob esse aspecto, a função das organizações privadas, do setor público e das universidades assume importância ímpar na colaboração da estruturação de desenvolvimento territorial, através de sistemas de governança descentralizada e organizada a partir de uma construção social, com participação ativa e democrática.

As estratégias de desenvolvimento, desenvolvidas ao longo do século XX e início do século XXI, segundo Pires (2011) assumiram princípios de *Neutral Based*, sendo esse entendido como um plano de fomento ao desenvolvimento no qual as bases conceituais determinam que a promoção de uma região ocorre por intervenções exógenas dadas exclusivamente por melhorias em aspectos infraestruturais que atenderiam as necessidades competitivas e interesses de grandes empresas de atuação globalizada, permitindo um processo de polarização regional.

A partir da segunda década dos anos 2000, o questionamento sobre tal estratégia de indução à prosperidade territorial ganha espaço no meio acadêmico e é potencializada pelas orientações do Banco Mundial, como explica Pires (2011). A referida organização começa a fortalecer os princípios sob formas alternativas de intervenção na promoção do desenvolvimento territorial, justificada pelos problemas de desigualdade econômica e social e lenta convergência entre as regiões, que o *Neutral Based* não solucionou.

A alternativa passou a ser elaborada com uma estratégia diferenciada que passa a considerar elementos de endogenia na promoção do território, no qual suas potencialidades são exploradas através das heterogeneidades do meio e da sua população tal estratégia, chamada de *Based Placed*. Essa corrente passou a considerar o desenvolvimento da região como resultado da interação das pessoas no território, com sua história, cultura e vocação.

A importância de uma estratégia com potencialização de fatores endógenos é significativa, pois auxilia na criação de um ambiente de participação dos atores locais. Etges e Degrandi (2013) advogam nesse sentido quando afirmam:

“Construir socialmente uma região significa potencializar sua capacidade de auto-organização, transformando uma sociedade inanimada, segmentada por interesses setoriais, pouco perceptiva de sua identidade territorial e definitivamente passiva, em outra, organizada, coesa, consciente de sua identidade, capaz de mobilizar-se em torno de projetos políticos

comuns, ou seja, capaz de transformar-se em sujeito de seu próprio desenvolvimento". (ETGES e DEGRANDI, 2013 p.91)

A estratégia alternativa defendida pelo Banco Mundial seguia as bases da promoção de um capital cultural e social de um território que, segundo Ostrom (1995), teria a capacidade de promover o desenvolvimento regional a partir de elementos endógenos do saber-fazer local, apoiado no sentido da territorialidade dos atores locais. Esse sentido de territorialidade retratando e reforçando o sentido de pertencimento das pessoas.

Contudo, esperar que essa construção social ocorra de maneira autônoma e independente pelos atores produtivos é desconhecer as potencialidades dos processos de desenvolvimento sustentável. Nesse viés, a importância da intervenção do Estado, no processo de planejamento e orientação às estratégias alternativas de desenvolvimento faz-se primordial, cabendo aos responsáveis a formatação de políticas públicas para a busca de resultados mais eficazes.

O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A necessidade da intensificação da atuação do governo na sociedade, seja para reduzir as falhas de mercado, seja para o atendimento específico a grupos sociais determinados ou mesmo na potencialização de recursos, valores e vocações da sociedade, exigiu que o Estado buscassem formas descentralizadas em suas ações, as quais promovessem o atendimento e a efetivação dos direitos dos cidadãos.

Nesse contexto, a atuação do Estado, assumindo sua posição de promotor do Estado de Bem-Estar Social, passou a ser mais intensa, orientado por um conjunto de diretrizes ancoradas em intervenções públicas estabelecidas por agendas que permitissem a compensação dos desajustes sociais e econômicos das economias capitalistas.

Diante desse desafio de encontrar novas formas de gerir suas atribuições, sobretudo no âmbito da promoção de processos mais participativos e democráticos, substituindo as orientações puramente tecnocratas e autoritárias, o Estado passa a nortear a construção dos projetos de sua ação, através de políticas públicas, em formas passíveis de ampliarem os processos participativos, fomentando práticas de permanente interação entre a sociedade e suas representações organizacionais.

Tais políticas intervencionistas revestidas por um papel indutor das relações socioeconômicas atuam na necessidade de descentralizar a atuação do governo, justificando o estabelecimento do que atualmente chamamos de Políticas Públicas.

A política pública pode ser também entendida como uma ferramenta que define alguns parâmetros e algumas diretrizes para enfrentar problemas públicos independentemente da esfera administrativa a que nos referimos. (SECCHI, 2015)

Teixeira (2002) afirma que:

“Políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. [...] traduzem, no seu processo de elaboração e implantação e, sobretudo, em seus resultados, formas de exercícios do poder político, envolvendo a distribuição e redistribuição de poder, o papel do conflito social nos processos de decisão, a repartição de custos e benefícios sociais”. TEIXEIRA (2002p. 2)

Dessa forma, as Políticas Públicas tornam-se importante ferramental no processo de regulação e indução pelo Estado no cotidiano da população.

Tendo em vista que o poder é uma relação social, onde os atores desenvolvem projetos com cunho participativo e de interesse privado, podendo haver intervenções sociais e institucionais, as políticas públicas tornam-se um importante instrumento democrático de governança territorial.

Em diálogo com a afirmação de Melo, para Santos (1997), o conceito de governança não se limita ao pensamento gerencial e administrativo do Estado, muito menos ao desempenho eficaz do aparelho de Estado. A governança vai além, idealizando um movimento de articulação e cooperação, com os atores sociais, políticos e arranjos institucionais, num processo de coordenação nas transações que ocorrem dentro e fora das fronteiras do sistema econômico (HOLLINGSWORTH, SCHMITTER e STREECK apud MELO, 1995). Essa compreensão estende-se, sendo afirmado por Santos (p. 342, 1997) que:

“[...] não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos”.

Pode-se, assim, dizer que o movimento de governança é exequível em uma dimensão multiescalar, interagindo com todos os atores que estão envolvidos no desenvolvimento de um determinado território, e que as políticas públicas se inserem nesse contexto de governança.

Para a construção de uma política pública efetiva, necessita-se definir quem serão os beneficiados, quais serão os participantes, qual será a distribuição de responsabilidades, região e esfera de abrangência, bem como quais as consequências e resultados esperados da política pública.

Nesse contexto, Teixeira (2002) é enfático ao ressaltar que, em um processo de construção de uma Política Pública, é primordial identificar as possibilidades e abrangências existentes, bem como as restrições e limitações, para que não se tenha resultados inesperados ou mesmo que não se atinja os resultados almejados.

A elaboração através de debates públicos e não em ambientes fechados, como nos gabinetes, amplia a participação da sociedade civil nos assuntos de interesse geral, podendo ela opinar sobre sua viabilidade e sua eficácia.

As políticas públicas são elaboradas e efetivadas para atenderem diversos objetivos, como afirmado por Teixeira (2002), visando responder a demandas, principalmente dos setores marginalizados⁴, efetivar direitos de cidadania, gestos nas lutas sociais, promover o desenvolvimento sustentável, criando alternativas de geração de emprego e renda, também para regular conflito. Nesse contexto, os objetivos se regulam pelas opções e visões de mundo dos atores que detêm o poder.

Borja (1997) salienta e enfatiza o papel da sociedade nesse processo de construção e articulação das políticas públicas, afirmando que:

"A população, neste contexto, deixa de ser vista como uma mera receptora de políticas públicas, passando a ocupar, cada vez mais, um papel privilegiado no que se refere a sua acepção como uma importante fonte de informações, ao mesmo tempo em que passa a ser vista como um relevante ator em prol da consolidação de políticas públicas que visem o seu bem-estar". (BORJA, 1997, p.98)

Nesse viés, o Estado do Rio Grande do Sul, após vasto debate com a sociedade, sobre a potencialização das vocações produtivas regionais – orientado sob as bases de processos endógenos, visando reduzir as desigualdades econômicas e sociais, constrói um conjunto de políticas públicas que buscam contribuir para o desenvolvimento do setor industrial do Estado. Institui-se a Lei Estadual nº 13.839/2011, que estabelece um conjunto de projetos públicos de caráter intervencionista e tem como objetivo aumentar a produção, o emprego e a renda, nas diversas regiões do Estado do Rio Grande do Sul.

Dentro desse contexto, e entre os diversos programas criados por essa Política Pública, se estabelece o Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI), o qual objetiva levar às organizações regionais, de forma gratuita, assessoria gerencial e produtiva com o cunho de diagnosticar soluções e melhorias, visando à eficiência e à competitividade das empresas industriais. Esse projeto, em parceria com universidades de abrangência regional, é executado por meio da extensão universitária.

A CONTRIBUIÇÃO DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

O Projeto Extensão Produtiva e Inovação, no âmbito da Região Missioneira do Noroeste do Rio Grande do Sul, foi desenvolvido sob o caráter de extensão universitária pela Universidade Integrada do Alto Uruguai e Missões, Campus Santo Ângelo – URI/Santo Ângelo.

O PEPI não surge como resultado de uma Política Pública ou projeto de intervenção pública de características *Top-Down*. Se estabelece após amplo debate com as regiões, através da mediação dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (COREDEs), conselhos municipais e população em geral, atendendo as demandas da sociedade regional em prol do fortalecimento das potencialidades industriais de cada região.

⁴Para compreender os setores marginalizados ler o trabalho "O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade" de Elenaldo Celso Teixeira (2002).

A escolha pela extensão universitária apoiou-se na lógica de que se constitui em prática política, social, profissional e educacional que ocupa espaços contraditórios no campo universitário.

A relação da universidade com a comunidade, como elo de ligação no processo de construção social, segundo Reidel, Marmitt e Pereira (2015) define a compreensão da atuação da extensão universitária:

“como propulsora de impacto e transformação social, sinaliza-se o caráter e o compromisso político que as ações de extensão devem propiciar na realidade social. É na essência o mecanismo por meio do qual se estabelece a inter-relação da Universidade com os outros setores da sociedade, com vistas a uma atuação transformadora, voltada para os interesses e necessidades da maioria da população e propiciadora do desenvolvimento social e regional, assim como para o aprimoramento das políticas públicas”. (REIDEL, MARMITT e PEREIRA, 2015, p.7)

A partir dessas reflexões, entende-se esse espaço construído entre universidade e sociedade através da extensão universitária como cenário de potencialidades e possibilidades de mudanças e construção, o qual se propõe, conjuntamente com a comunidade, problematizar, pensar, organizar condições socioeconômicas, a fim de fomentar a construção de um processo de melhoria e desenvolvimento, no qual os envolvidos inserem-se como atores do processo de emancipação e autonomia.

Em um âmbito mais acadêmico, tais práticas devem oportunizar a troca de experiências e conhecimento, que provém da associação de diferentes áreas, viabilizando um contato de diversas realidades sociais através do envolvimento da comunidade com as políticas públicas e seus serviços, bem como relações entre comunidade em geral, estudantes, professores, seus respectivos cursos e institutos de inovação.

Em virtude dessa finalidade que a extensão universitária tem, de trocar conhecimento, teoria/prática entre universidade e a sociedade e vice-versa, o PEPI proporciona ao setor industrial do Estado do Rio Grande do Sul essa aproximação, visando desenvolver a cultura de acesso, geração e oferta permanente de serviços de planejamento, pesquisa, tecnologia, inovação, financiamento e cooperação, como meio de a empresa assegurar a sua sustentabilidade no mercado, aumentando a sua produtividade, tornando-a mais competitiva e planejando-se para possíveis expansões, modernizações e inovações.

Com essa integração, a universidade pode oferecer para as empresas que são assistidas pela política pública PEPI, uma interdisciplinaridade na troca de conhecimento. Além disso, a extensão objetiva o aperfeiçoamento da teoria e prática no desenvolvimento de tecnologia, pesquisa e inovação aproveitando a estrutura universitária por meio de seus laboratórios, incubadoras, Núcleo de Inovação e Tecnologia (NIT).

Assim, pode-se dizer que a extensão universitária é um instrumento de apoios ao desenvolvimento territorial, local ou regional das políticas públicas, mesmo que o objetivo seja atender uma sociedade em geral ou um grupo específico – o qual tem potencial de gerar resultados, que possam se externalizar para toda a sociedade.

O apoio da extensão universitária na operacionalização de políticas públicas pode ser mais bem compreendido pela expressão governança. Melo apud Santos (p. 341, 1997) afirma que governança:

“[...] refere-se ao *modus operandi* das políticas governamentais – que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político- institucional dos processos decisórios, à definição do mix apropriado do público/privado nas políticas, à participação e descentralização, aos mecanismos de financiamento das políticas e ao alcance global dos programas”.

O PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO (PEPI)

Com o intuito de se desenvolver estratégias de apoio ao crescimento e desenvolvimento econômico de caráter endógeno e participativo, o Estado do Rio Grande do Sul criou, em 05/12/2011, a Política Estadual da Economia da Cooperação, a qual institucionalizou um conjunto de instituições, projetos, programas e ações com o objetivo de fomentar o desenvolvimento regional.

Podemos afirmar que a referida lei, conforme promove Kageyama (2004), seria a busca de um novo modelo de desenvolvimento, com novos objetivos, entre os quais a busca de sinergias com os ecossistemas locais, a valorização das economias de escopo em detrimento das economias de escala e a pluriatividade das vocações territoriais, advindas tanto das *expertises* urbanas quanto dos saberes das famílias rurais.

O PEPI deriva de tal legislação com a intenção de apoiar as ações dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), através de fornecimento de assessorias, capacitações diretas aos empresários e organizações, fomentando a vocação produtiva local, criando as bases para a geração de renda e emprego, bem como para o desenvolvimento regional.

Adicionalmente, a Lei Estadual nº 13.839/2011, institui, no seu inciso 1º:

“O PEPI, buscará desenvolver uma cultura de acesso, geração e oferta permanente de serviços de planejamento, informação, pesquisa, tecnologia, inovação, financiamento e cooperação por instituições públicas e privadas...”.

Dentro do processo de cooperação e interação dos agentes de desenvolvimento, o PEPI parte do princípio de que a eficiência das empresas, com melhor resultado econômico e social, não se delimita apenas os seus aspectos operacionais, apresentando relações significativas com a população local e as instituições locais e regionais, gerando externalidades positivas em termos de desenvolvimento regional.

Dentro do instrumento de orientação dos atores diretos do PEPI consta:

“O conhecimento, a cultura, os serviços, e principalmente, a capacitação em gerar novos conhecimentos, são fatores econômicos permanentes aos territórios capazes de proporcionar ganhos econômicos para suas empresas. São geradoras de desenvolvimento local na medida em que sua população se apropria desses ganhos”. (ESTADO RIO GRANDE DO SUL, 2012, p. 10)

No seu inciso segundo, a referida Lei Estadual determina que a atuação desse projeto deverá focar as vocações e competências regionais trabalhadas pelo programa de Arranjos Produtivos Locais (APLs), atuando de forma regional, através do refinamento da interação entre instituições públicas e universidades, as quais assessoraram os empreendimentos em projetos de desenvolvimento produtivo e inovação.

“O PEPI, objetiva proporcionar, além de capacitações e melhoria na eficiência e eficácia produtiva, internas as empresas, o fomento à busca permanente da inovação e da sustentabilidade, orientar as empresas ao planejamento e apoiá-las na formulação de projetos para expansão, modernização e à própria inovação. Completa-se com o estreitamento de uma relação continuada de empresas com instituições locais de capacitação, tecnologia, pesquisa, crédito e ensino”. (ESTADO RIO GRANDE DO SUL, 2012, p. 10)

Griebeler (2014) demonstra que o PEPI possui função de apoio fundamental para que sejam alcançados resultados relevantes desses projetos como fomentadores de desenvolvimento. Estabelecem, enquanto métodos participativos, a sistemática “ação-reflexão-ação”, possibilitando a transferência para as próprias organizações produtivas das responsabilidades de ações possíveis para seu desenvolvimento econômico.

O PEPI na visão de Griebeler (2014) possui três focos inter-relacionados:

- Aumento da Eficiência das empresas por meio de assessoramento direto para soluções de problemas e melhoria nos aspectos de gestão, processo produtivo, produto e inovação.
- Incentivo a uma maior busca por parte das empresas atendidas a serviços tecnológicos, junto às instituições ofertantes (laboratórios, certificadoras, etc.).
- Ampliação da oferta de serviços produtivos a empresas.

A operacionalização do PEPI ocorre por convênios firmados entre Estado do Rio Grande do Sul e Instituições e Universidades, estabelecendo-se Núcleos regionais de ação, denominados Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI). Os NEPIs são estabelecidos conforme a vocação produtiva, orientada pelos APLs, mas não se restringindo apenas a esses segmentos industriais.

Cada NEPI é estabelecido em uma região de atuação (denominada COREDE) e possui um grupo de profissionais que faz o assessoramento as empresas que aderem ao projeto.

A metodologia do Fluxo Operacional de Trabalho do projeto é desenvolvida em quatro vetores, ilustrados na figura abaixo:

Figura 1: Fluxo Operacional de Trabalho PEPI



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A operacionalidade dos trabalhos ocorre via extensionismo universitário, referendando os objetivos sociais das universidades quanto a sua responsabilidade gerar conhecimento e não apenas por ações de ensino. O extensionismo é uma ferramenta que fortalece o elo entre a comunidade docente e discente com a população no intuito de promover e disseminar o conhecimento, bem como trazer ao mundo das universidades as necessidades e dinâmicas do mundo empresarial. Nesse contexto, o PEPI promove a interação entre instituição e comunidade e desenvolve o papel social das universidades. Os extensionistas utilizam-se de ferramentas de Engenharia de Processos de Negócios (EPN) para diagnosticar, avaliar, propor ações e avaliar os resultados.

O processo de adesão da empresa participante é feito por um contato direto com as empresas, por indicação de empresas, instituições e grupos de relacionamento, bem como através da participação em eventos públicos de divulgação do projeto. A participação no PEPI é feita por um termo de adesão assinado pelo aderente, o qual é atendido pelo extensionista em até sete dias, para que seja conhecida a realidade da unidade produtiva e posterior realização de diagnóstico de desempenho.

Esse segundo passo, o Diagnóstico (*Benchmarking*) é feito avaliando quatro dimensões:

- Infraestrutura: aspectos relativos a instrumentos gerenciais de caráter financeiro;
- Aquisição: variáveis ligadas ao gerenciamento e controle de fornecedores e insumos/matéria-prima;
- Marketing e Vendas: questões ligadas a mercado, inserção do produto no mercado, qualidade, *Market Share*, etc.;
- Operações: aspectos ligados a planejamento e controle de produção, etc.;
- Produção Mais Limpa: questões ligadas a tratamento de resíduos sólidos e líquidos, derivados do processo produtivo;

A empresa terá acompanhamento técnico pelos extensionistas por até 11 meses, para que seja trabalhada a minimização de suas fraquezas e ameaças e a potencialização das suas fortalezas organizacionais. As áreas de atendimento do NEPI Missões, no ciclo 2017/2018, foram:

- Perdas de Produção: trabalham-se os gargalos de produção, as perdas por movimentos e transportes excessivos nos processos de produção, retrabalho, produtos com defeitos, ou seja, coordena-se todo o trabalho em planejamento e controle de produção;
- Produção Mais Limpa: tratamento e melhoria das questões de geração e destinação de resíduos líquidos e sólidos;
- Planejamento Estratégico: aplicação da metodologia *SWOT* para o estabelecimento de um Plano de Estratégias de desenvolvimento da empresa de médio e longo prazos, com intuito de que o empresário possa fazer a reavaliação das capacidades, potenciais e fragilidades da empresa, dadas questões internas e externas.

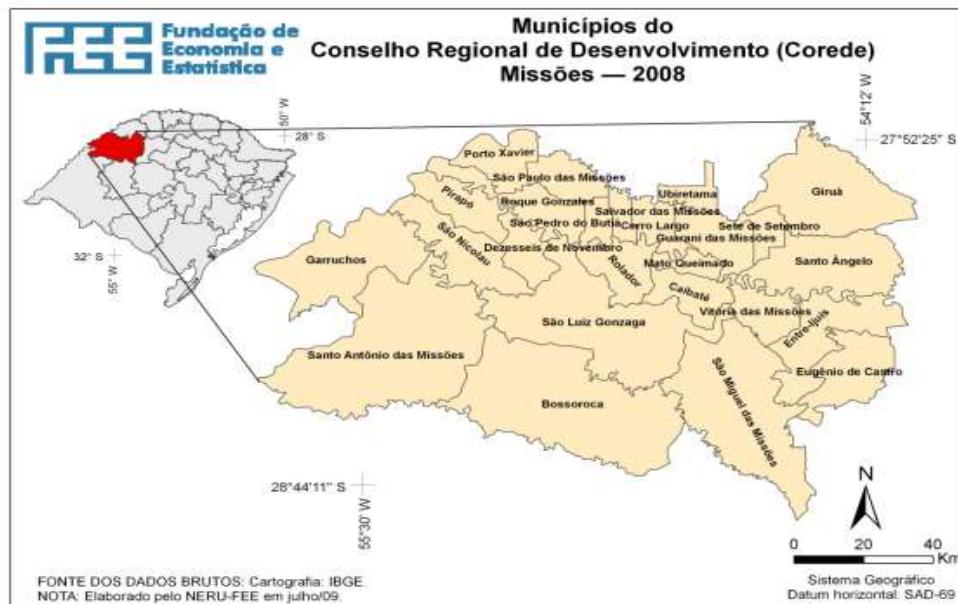
NÚCLEO DE EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO DAS MISSÕES – NEPI MISSÕES

Na região do COREDE Missões, o PEPI é desenvolvido pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – Campus Santo Ângelo, através de um convênio entre Universidade e Governo do Estado, a qual mantém uma estrutura física e administrativa, formada por um coordenador de equipe, quatro extensionistas e um técnico administrativo. Esse grupo forma o Núcleo Extensão Produtivo e Inovação das Missões – NEPI Missões, que atende indústrias e agroindústrias de micro, pequeno e médio portes, que atuam no referido território e que desejem a referida assistência técnica.

A região constituída pelo Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE) das Missões, objeto empírico desta pesquisa, foi criada em 1991 e integra a Região Funcional Sete⁵. Localiza-se na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, limitando-se ao norte com o COREDE Fronteira Noroeste, ao leste com o COREDE Noroeste Colonial, ao sul com o COREDE Vale do Jaguari, a sudoeste com o COREDE Fronteira Oeste e no extremo oeste com a República da Argentina.

⁵A regionalização via instituição de COREDEs passou a ser utilizada para o planejamento das ações governamentais, no orçamento do Estado e no plano plurianual.

Figura 2 – Representação Geográfica COREDE Missões



Fonte: Fundação de Economia e Estatística do RS - FEE (2009).

O COREDE Missões engloba 25 municípios⁶, em uma área de 12.855,53 km², representando 4,78% do território estadual, com uma população de 253.380 habitantes, que representa 2,27% da população do RS.

Em termos econômicos, a região do COREDE Missões apresentou, no ano de 2013, um PIB *per capita* de R\$25.280,11 (FEE, 2015), sendo o décimo sexto na colocação estadual, dentro de um universo de 28 COREDEs. Quando relacionado ao PIB *per capita* do RS, a região apresenta um valor 14,76% inferior ao indicador estadual, e quando comparado aos COREDEs vizinhos (que possuem uma estrutura econômica semelhante) a diferença torna-se ainda mais expressiva, pois representa um PIB *per capita* 20,5% inferior ao COREDE Fronteira Noroeste e 27,5% inferior ao COREDE Noroeste Colonial.

O PEPI torna-se instrumento de apoio ao Arranjo Produtivo Local das Missões – APL Missões, que prevê o fortalecimento do setor produtivo, o qual representa a vocação e a força dos atores regionais. O APL Missões abarca as chamadas indústrias do setor metalmecânico e agroindústrias familiares produtoras de alimentos – independentemente da sua forma de concepção (sejam elas cooperativas, unidades individuais, associações, etc.).

Portanto, através de análises, estudos e debates, foi possível identificar uma série de áreas e atividades com um grande potencial produtivo na Região das Missões. Essa identificação pôde servir como uma orientação no sentido de focalizar as iniciativas pelo desenvolvimento, de forma a obter os resultados mais eficientes, tanto para as agroindústrias consideradas no APL, quanto para a comunidade local.

⁶ Municípios integrantes do COREDE Missões: Bossoroca, Caibaté, Cerro Largo, Dezesseis de Novembro, Entre-Ijuís, Eugênio de Castro, Garruchos, Giruá, Guarani das Missões, Mato Queimado, Pirapó, Porto Xavier, Rolador, Roque Gonzales, Salvador das Missões, Santo Ângelo, Santo Antônio das Missões, São Luiz Gonzaga, São Miguel das Missões, São Nicolau, São Paulo das Missões, São Pedro do Butiá, Sete de Setembro, Ubiretama e Vitória das Missões.

RESULTADOS DO NEPI MISSÕES NO CICLO 2017-2018

Apesar das atividades do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação da Região das Missões se estenderem por mais seis anos, com apoio e atendimento a mais de 400 organizações produtivas, neste artigo são apresentados alguns resultados da atuação do núcleo no ciclo 2017-2018.

No período em questão, o NEPI Missões atuou em doze municípios da abrangência do COREDE Missões, prestando assessoria à cinquenta e quatro empresas em mais de quinze segmentos econômicos. No agregado geral, foram aproximadamente 90 atendimentos de assessoria nas áreas de Planejamento Estratégico (dois extensionistas e 44 empresas atendidas), Produção Mais Limpa (um extensionista e 22 empresas atendidas) e Perdas de Produção (um extensionista e 22 empresas atendidas).

Foram contabilizadas cerca de 1.100 visitas às empresas, as quais envolveram a aplicação de: i) ferramentas de avaliação da situação da organização na respectiva área; ii) elaboração de plano de ação com a anuência do empresário para enfrentamento das fragilidades e necessidades da empresa; iii) acompanhamento às ações acordadas, com apoio e orientação às suas execuções; iv) avaliação final da condição da empresa, com objetivo de parametrizar a condição final à situação inicial do atendimento, e; v) aplicação de instrumento de avaliação de satisfação.

Todo esse processo de apoio empresarial foi concebido estabelecendo uma meta para que o empreendedor pudesse ter o mínimo de nove atendimentos pelo especialista em um período de onze meses, na efetivação das atividades que promovessem a melhoria da competitividade produtiva da organização assistida. Para o cumprimento dessa meta, a equipe percorreu cerca de 37.400 quilômetros em atividades voltadas ao apoio produtivo das empresas envolvidas.

Figura 3 – Demonstrativo do Número de Ações, Investimentos Estimado e Efetivado e Custo das Assessorias do NEPI Missões, Ciclo 2017/2018

	Nº Ações	Investimento Estimado		Investimento Efetivado	Custo Assessoria
		Valor	% Efetivação		
Total de Ações Propostas	457	R\$ 3.917.807,00	66,08%	R\$ 2.592.366,65	R\$ 437.000,00
Planej. Estratégico	253	1.545.850,00	61,66%	784.400,00	218.500,00
Produção + Limpa	95	734.457,00	72,63%	620.966,65	109.250,00
Perdas Produção	110	R\$ 1.637.500,00	59,09%	R\$ 1.187.000,00	109.250,00

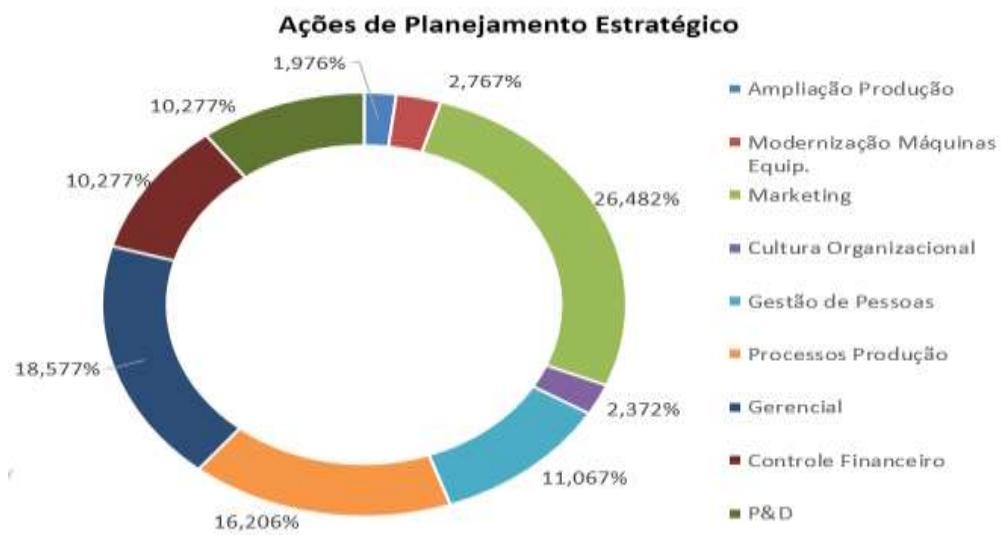
Os dados da Figura 3 demonstram que os extensionistas, no processo de elaboração dos Planos de Ações conjuntamente com os empresários, acordaram a realização de 457 ações visando ao aumento da competitividade das organizações, distribuídas em 110 ações da área de Perdas de Produção, 95 ações da área de Produção Mais Limpa e 253 ações abrangendo área de Planejamento Estratégico.

As referidas ações representam um investimento de aproximadamente R\$4 milhões, contudo, o percentual médio de ações efetivadas foi 66,08%, representando um investimento de aproximadamente R\$2,6 milhões.

Uma análise do Custo-Benefício entre os investimentos realizados e o custo do projeto demonstra um retorno financeiro positivo para a economia regional, pois os investimentos superaram em quase cinco vezes o investimento realizado pelo setor público.

Analisando as fragilidades empresariais, segundo o Plano de Ação por área de atendimento, temos que:

Figura 4 – Distribuição Percentual das Ações contidas nos Planos de Ação da Área Planejamento Estratégico, do NEPI Missões 2017/2018



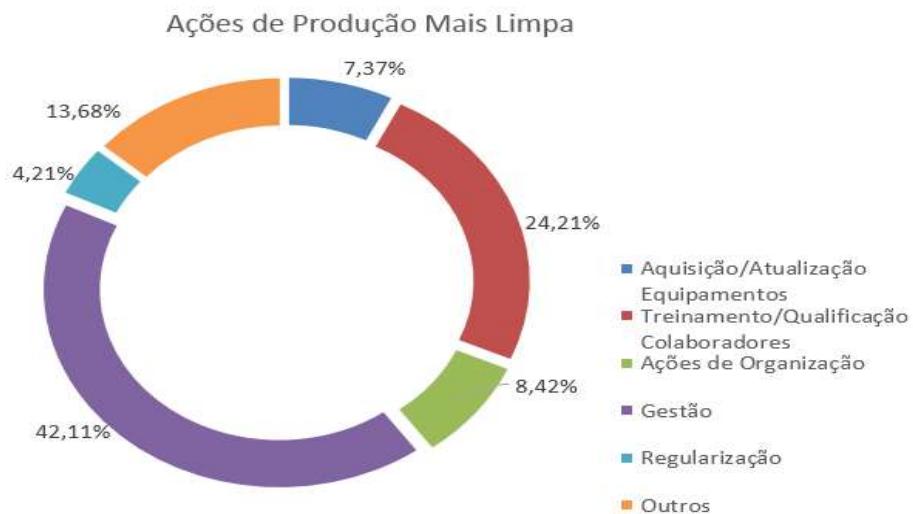
As ações voltadas à área de *Marketing* representaram a maioria, ou seja, 26,48% das ações convencionadas na área de Planejamento Estratégico; seguidas por 18,57% de ações da área Gerencial; 16,2% das ações voltadas à melhoria dos processos de produção; e 11,06% das ações orientadas para a área de Gestão de Pessoas. As áreas com menores representatividades estariam voltadas à Ampliação de Produção, 1,97%; e 2,37% em ações voltadas a atividades de fortalecimento da Cultura Organizacional.

Figura 5 – Distribuição Percentual das Ações contidas nos Planos de Ação da Área Planejamento Redução de Perdas na Produção, do NEPI Missões 2017/2018



Quando analisada a distribuição percentual das ações da Área de Redução de Produção, tem-se que a área de Controle de Produção foi a mais demandada, representando 27,27% do total de ações da área. Ações voltadas a de atualização e modernização de máquinas e equipamentos representaram 22,73% e as áreas de reorganização de Layout e Melhoria dos Processos de Produção representaram 13,64% cada. Ações ligadas à área de Segurança e Saúde do Trabalhador, foram as menos demandadas representando apenas 5,45% do total, conforme demonstra a figura.

Figura 6 – Distribuição Percentual das Ações contidas nos Planos de Ação da Área Produção Mais Limpa, do NEPI Missões 2017/2018



As ações contidas nos Planos de Ação das empresas atendidas pelo NEPI Missões na área de Produção Mais Limpa tiveram a seguinte distribuição: 42,11% das ações sugeridas às empresas envolveram atividades de Gestão e Gerenciamento de Resíduos; e 24,21% das ações envolviam capacitação, treinamento e qualificação de colaboradores. A segunda maior distribuição das ações representou 8,42% da amostra, focavam ajustes de processos produtivos para racionalização na geração de resíduos; 7,37% das ações visavam à aquisição de máquinas e equipamentos para racionalização da geração de resíduos; e 4,21% das ações, atividades de regularização na geração e tratamento de resíduos.

Outro fator importante para avaliar a eficácia do Projeto Extensão Produtiva e Inovação é o grau de satisfação dos empresários assistidos pelo projeto. Os indicadores sobre a satisfação são resultado da aplicação de uma Pesquisa de Satisfação sobre a avaliação do projeto e da atuação dos extensionistas, na qual os pesquisados enumeravam sua satisfação, em uma escala de 1 a 5, sendo cinco para o maior grau de satisfação e um para o grau máximo de insatisfação. Os resultados demonstraram uma média de avaliação do projeto de 4,68, representando um grau de satisfação equivalente a 93,52%.

Quanto à avaliação dos extensionistas, o procedimento metodológico seguiu a mesma lógica, demonstrando um índice de 4,67, representando um grau de satisfação de 93,4%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto Extensão Produtiva e Inovação, como projeto integrante de uma Política Pública de apoio ao Desenvolvimento Industrial do Estado do RS, visando atender micro e pequenas empresas que manufaturam produtos e contribuem significativamente no processo de agregação de valor aos produtos regionais.

O PEPI, em termos conceituais, representa uma estratégia de apoio ao desenvolvimento territorial com característica de valorização dos elementos endógenos, com características de *Based Place*, pois possui a capacidade de potencializar os recursos locais disponíveis, a vocação produtiva da região, assim como a geração de capital social e o senso de pertencimento dos atores locais.

O PEPI, na região das Missões, é executado pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões, *Campus Santo Ângelo*, a qual, através do instrumento da extensão operacionaliza tal projeto. A participação da universidade contribui significativamente aos objetivos da ferramenta, pois consegue levar aos empresários assistidos instrumentos teóricos para superação das fragilidades empresariais. Adicionalmente, a contribuição da universidade abrange também a disponibilidade de toda infraestrutura técnica e laboratorial, para aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas tecnologias. Tal aproximação entre empresas e universidade cria um ambiente de sinergia entre as partes, contribuindo para o fortalecimento das empresas e aprimoramento da geração de conhecimento.

O resultado do PEPI na Região das Missões foi exitoso, pois, do ponto de vista quantitativo, o agregado de investimentos que as assessorias suscitarão superou de forma significativa os investimentos públicos para funcionamento do núcleo regional. Do ponto de vista qualitativo, a percepção dos empresários atribuindo graus de satisfação de 93,7% e 93,4% para o projeto e para a atuação dos extensionistas, respectivamente, pode ser entendida como um resultado de eficácia da política pública.

A ponderação qualitativa mais frequente nos processos avaliativos dos assistidos trata da necessidade de o projeto atender as empresas por período maior que os onze meses definidos pela metodologia do PEPI, pois, segundo alguns relatos, quando os resultados das contribuições começam a ser sentidos pela organização, ocorre o momento de encerramento da assessoria, gerando um *gap* nos potenciais resultados. Contudo, a ideia de permitir que mais empresas tenham acesso a esse instrumento de política pública, tenta justificar a delimitação de tal ciclo.

A continuidade dos trabalhos do projeto é outro assunto a ser tratado. Dada a característica intrínseca do PEPI, de ser projeto, gera-se apreensão (por ter prazo para iniciar e findar suas intervenções na sociedade). Essa inquietude recai sobre a sustentabilidade do projeto, dada a provável ausência de recursos públicos para a continuidade do mesmo. A visão compartilhada pela equipe do NEPI Missões, de uma provável alternativa, seria a busca de uma parceria público-privada onde as empresas e suas representações pudessem compartilhar o custeio dos NEPIs e, assim, gerar transbordamentos em longo prazo em termos de contribuição para o avanço industrial e econômico das regiões. Alternativas assim auxiliariam a fortalecer a aliança entre Universidade, Empresas, Sociedades e Entes Públicos, que constroem o alicerce de processos de desenvolvimento e de processos inovativos.

Conclusivamente, acredita-se que a metodologia do PEPI, as ações realizadas pelos NEPIs, cumprem o seu papel de apoiadores do processo de aprimoramento produtivo das cadeias produtivas, obtendo-se um resultado positivo na política de apoio ao fortalecimento industrial do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

BORJA, J. Planejamento urbano. In: FISCHER, T et alii (orgs.). **Gestão Contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais.** 2^a Ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). **Dados Regionais.** Porto Alegre, 2015. Disponível em: <www.fee.rs.gov.br>.

GRIEBELER, M. P. D. Projeto Extensão Produtiva e Inovação - PEPI: um ano de atuação na Região Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul - Relatos e Perspectivas. **Conceito**, v. 8., Porto Alegre, 2014.

MELO, Marcus André B. C. de. Ingovernabilidade: desagregando o argumento. In: L. Valladares (org.). **Governabilidade e pobreza.** Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1995.

PIRES, Elson L. **Governança Territorial:** conceitos, fatos e modalidades. UNESP, Rio Claro-SP, 2011.

REIDEL, Tatiana; MARMITT, Anely; PEREIRA, Isadora D.; **A Contribuição da Extensão Universitária na Mediação entre o Território e as Políticas Públicas.** VII Jornada Internacional de Políticas Públicas. UFMA, São Luis, 2015.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e democracia: criações da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil Pós-Constituinte. **DADOS – Revista de Ciências Sociais.** Rio de Janeiro, volume 40, nº 3, 1997, pp. 335 – 276.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade.** AATR-BA, 2002.