

Hildegarde Schlupp

INTEGRAÇÃO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS
AO SISTEMA DE GESTÃO DE CENTRO DE TECNOLOGIA
CASO: CTEMM - MIDIVILLE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre
em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis
2002

Hildegarde Schlupp

**INTEGRAÇÃO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS
AO SISTEMA DE GESTÃO DE CENTRO DE TECNOLOGIA
CASO: CTEMM - MIDIVILLE**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 07 de maio de 2002

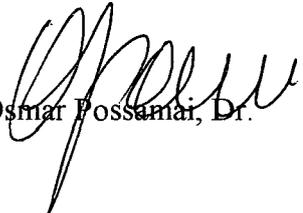

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:


Prof. Alvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.

Orientador


Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.


Prof. Osmar Fossamai, Dr.

A Nelson Winter e Gustavo Schlupp

Winter pela compreensão e apoio.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

À Universidade Regional de Joinville – UNIVILLE.

Ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina – SENAI/SC.

À coordenação e professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.

Ao orientador professor Álvaro Guilherme Rojas Lezana pela atenção e orientação competente.

Ao Sr. Sérgio Roberto Arruda, Diretor Regional do SENAI/SC pela oportunidade em realizar esta pesquisa na instituição.

Aos colaboradores do SENAI-CTEMM-MIDIVILLE pela disponibilidade e colaboração.

A todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para realização desta pesquisa.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS E TABELAS	vii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	01
CAPÍTULO 2 ABORDAGEM CONCEITUAL	06
2.1 Processo de Incubação	06
2.1.1 Incubadora de Empresas de Base Tecnológica	06
2.1.2 Processo de Incubação	08
2.2 Sistemas Organizacionais	12
2.3 Sistemas de Gestão de Qualidade	14
2.3.1 Prêmio Nacional de Qualidade	17
2.3.2 NBR ISSO 9001/2000	19
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA	19
3.1 Pesquisa Qualitativa	20
3.2 Estudo de Caso	20
3.3 Procedimentos Metodológicos	20
CAPÍTULO 4 ESTUDO DE CASO – INTEGRAÇÃO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS AO SISTEMA DE GESTÃO DE UM CENTRO DE TECNOLOGIA – CASO CTEMM-MIDIville	23
4.1 Diagnóstico do Contexto da Organização	23
4.1.1 Nível Externo	24
4.1.2 Nível Interno	27
4.2 Identificação do Sistema de Gestão da Qualidade, Características e Ações Implementadas	41
4.3 Identificação dos Processos Internos do Centro de Tecnologia	47
4.4 Construção de uma Concepção Sistêmica da Organização	48
4.5 Processo de Incubação	59
4.5.3 Sub-sistema – Processo de Incubação	50
4.6 Análise da Interface do Processo de Incubação ao Sistema de Gestão da	

Qualidade do Centro de Tecnologia	52
CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
BIBLIOGRAFIA	63
ANEXOS	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Atividades do Centro de Tecnologia	02
Figura 02: <i>Stakeholders</i> das Incubadoras de Empresas	10
Figura 03: Processos Principais das Incubadoras de Empresas	11
Figura 04: Modelo de Excelência do PNQ	15
Figura 05: Complexos Industriais do Estado de Santa Catarina	24
Figura 06: Estrutura Organizacional do CTEMM	30
Figura 07: Controle de Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade SENAI/SC	44
Figura 08: Sistema de Gestão da Qualidade do Centro de Tecnologia em Eletrometalmeccânica	46
Figura 09: Fluxograma do Processo de Incubação	50
Figura 10: Concepção Sistêmica do Centro de Tecnologia Eletromecânica do SENAI/SC ..	54
Figura 11: Proposta de Interface dos Processos no Centro de Tecnologia	55

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 01: Indicadores Setoriais do Município de Joinville	25
Tabela 02: Empresas Residentes na IBT de Joinville	40
Tabela 03: Resultados Obtidos na IBT de Joinville	40
Quadro 01: Interface dos Critérios PNQ X ISO 9000/2000 X Instruções Corporativas e Procedimentos	51

RESUMO

SCHLUPP, Hildegard. **Integração do Processo de Incubação de Empresas ao Sistema de Gestão de Centro de Tecnologia: caso CTEMM-MIDIville**. Florianópolis, 2002. 110p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

As transformações econômicas em nível mundial colocaram vários desafios às Instituições de educação profissional, exigindo respostas compatíveis aos novos padrões tecnológicos e organizacionais. Esses desafios, além de exigirem uma cultura voltada à qualidade e produtividade, demandaram novos serviços e produtos. No entanto, a integração de novas atividades proporciona interferências, mudanças e alterações nos sistemas já organizados e implementados. Nesse contexto, referenciam-se os sistemas de gestão da qualidade como um conjunto de diretrizes e normas sistematizadas, alinhadas à estratégia da organização, que facilitam a interação de novos elementos e processos. Trata-se, assim, de um Estudo de Caso sobre a integração de uma Incubadora de Base Tecnológica ao Sistema de Gestão de Centro de Tecnologia referenciado em Educação Profissional. Esse trabalho propõe-se a identificar os principais pontos de interação do processo de incubação aos demais processos do Centro de Tecnologia, com o objetivo de analisar esse Projeto-piloto, para fornecer subsídios para análise de viabilidade do modelo implementado e seu aperfeiçoamento em contextos similares. A pesquisa apresenta uma visão sistêmica do macro e micro ambiente em que se insere o caso estudado, seu sistema de gestão da qualidade, baseado nos critérios de excelência do PNQ e nos requisitos da ISO-9000, e evidencia as etapas e atividades do processo de incubação, e a integração desse processo ao Sistema de Gestão implementado no Centro de Tecnologia.

Palavras-chave: Processo de Incubação, Centro de Tecnologia, Sistemas de Gestão.

ABSTRACT

SCHLUPP, Hildegard. **Integration of the Incubation Process of Companies to the Management System of the Center of Technology: case CTEMM - MIDIVILLE.** Florianópolis, 2002. 110p. Dissertation (Master in Production Engineering) – Postgraduation Program in Production Engineering, UFSC, 2002.

The economic transformations in world level imposed many challenges to the professional education institutions, demanding compatible answers to the new technological and organizational standards. These challenges, besides requiring a culture faced to quality and productivity, added new services and products. The integration of new activities provide interference, changes and alterations in systems already organized and implemented. In this context, the management quality systems are referred as a collection of guidelines and systematized norms, aligned to the organization strategy, that facilitate the integration of new elements and processes. It deals, thus, with a Case Study about the integration of the incubation process of companies with technological base to the quality management system in a Technological Center referred in professional education. The systemic approach, adopted, enabled the identification and analysis of the external context and the internal processes of the organization, demonstrated the stages and activities of the process of incubation, as well as its interface with the other elements of the quality management system, based on criteria of the National Quality Prize – NQP and on the norms ISO-9000 implemented.

Key words: Incubation process, Center of Technology, Management Systems.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

As organizações, sob um enfoque sistêmico, mantêm uma interação com seu meio ambiente e são constituídas de elementos reciprocamente relacionados, através de seus propósitos e de sua totalidade. Através destes propósitos define-se o arranjo dos elementos ou objetos, bem como os relacionamentos para atingi-los. A totalidade entende que todo sistema tem uma natureza orgânica na qual uma mudança, interferência ou alteração em um dos elementos, produzirá mudanças nos outros elementos, proporcionando um ajustamento de todo o sistema, que sempre reage globalmente a qualquer estímulo produzido em qualquer parte ou elemento (BERTALANFFY, 1973).

O enfoque sistêmico favorece a compreensão dos elementos ou processos, permitindo visualizar a inter-relação e integração dos mesmos, que podem ser de natureza completamente diferente. A estreita integração e comunicação entre esses elementos ou processos causa um efeito sinérgico e multiplicador das partes capazes de alavancarem um resultado que passa ser maior do que a soma dos resultados de suas partes tomadas isoladamente.

Toda organização, como um organismo vivo, tem a sua própria dinâmica de auto-reprodução e de construção de seus processos, influenciada pelo meio e pelos fatores externos e internos. A sua auto-reprodução pode ocorrer de forma planejada e ordenada, através de um sistema de gestão capaz de fornecer o instrumental necessário para a construção de novos processos, serviços e produtos. Nesse contexto, referenciam-se os Sistemas de Gestão da Qualidade como um conjunto de diretrizes, políticas, normas e procedimentos sistematizados, alinhados à estratégia da organização, que facilitam a integração de novos elementos sob uma estrutura básica sólida e ordenada. No entanto, a integração de um novo processo, a um Sistema de Gestão da Qualidade, implica em alterações e complementações compatíveis com as peculiaridades e atividades da organização.

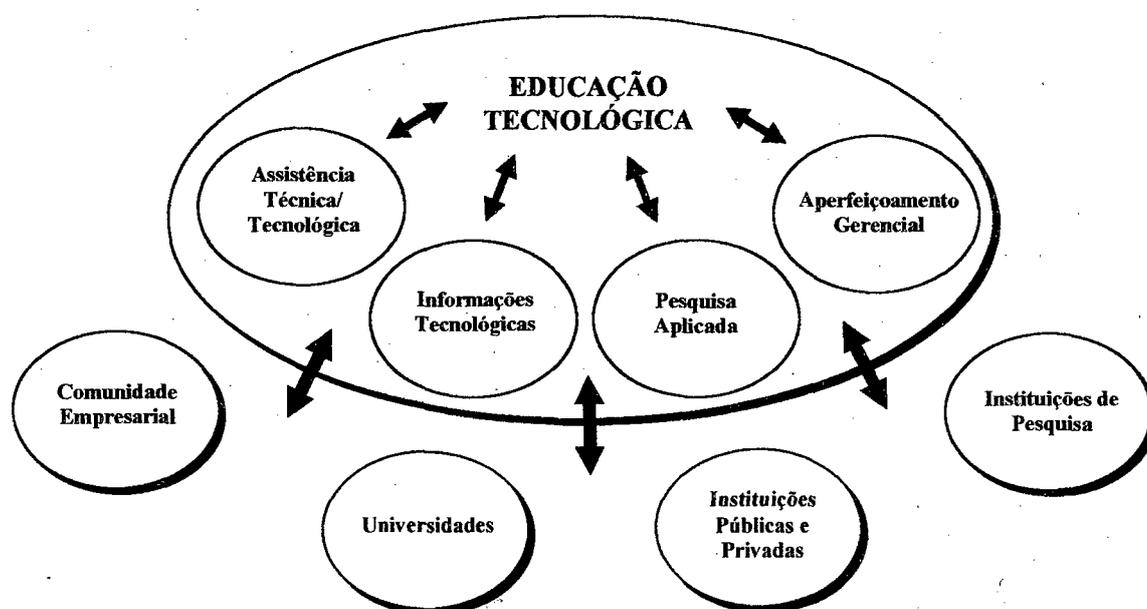
Por outro lado, as transformações que perpassam os diversos setores da economia em nível mundial colocaram novos desafios às Instituições de Educação Profissional, exigindo respostas compatíveis aos novos padrões tecnológicos e organizacionais. O novo desafio exige uma cultura voltada à qualidade e produtividade que não prescinde de dois insumos básicos – a educação e a tecnologia.

O aperfeiçoamento técnico, a inovação, a mudança organizacional, a flexibilidade produtiva, a polivalência no trabalho e a integração do trabalho de forma globalizada requerem competências profissionais mais elaboradas e essenciais para atender essas novas demandas. Diante dessas perspectivas, o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, uma Instituição de Ensino Profissional, desenvolveu, a partir de 1993, uma proposta de implantação de Centros de Tecnologia para gerar uma rede diferenciada de pólos de competência e de difusão de tecnologias.

Tradicionalmente, respondeu durante cinco décadas à formação profissional de aprendizes e técnicos para a indústria brasileira. Nesse novo paradigma, acrescenta práticas de extensão tecnológica, na geração, absorção, adequação e transferência de tecnologia, privilegiando o setor industrial, através das vocações regionais e as competências das Unidades SENAI.

Assim, o conceito de Centro de Tecnologia adotado, referencia-se no modelo desenvolvido pela Instituição SENAI, fundamentado em dois preceitos básicos: a capacitação tecnológica direcionada à produção ou gestão e organização do trabalho e à articulação entre as atividades que realimentam o processo ensino-aprendizagem e sua interação com o meio acadêmico-científico e empresarial. Na Figura 1 apresenta-se a concepção dessas premissas.

Figura 1 – Atividades dos Centros de Tecnologia



Fonte: SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – DN. Centros nacionais de tecnologia do SENAI: projeto de implantação e dinâmica de funcionamento. Rio de Janeiro: 1993. p.30.

Para promoção das Unidades Operacionais em Centros de Tecnologia, o SENAI, através do seu Departamento Nacional, criou um Sistema de Avaliação, baseado no Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ em três categorias: bronze, prata e ouro - mantendo os critérios do Prêmio, mas com uma estruturação dos itens compatíveis às linhas estratégicas do Projeto denominado CENATEC (Centro Nacional de Tecnologia).

A consolidação desse processo, elevou a CENATEC, 45 Unidades, nos mais diversos Estados e com atendimento e competências específicas conforme suas demandas regionais e dos segmentos industriais.

Assim, os Centros de Tecnologia do SENAI são especializados em áreas do conhecimento como: Processos Químicos e Petroquímicos, Instrumentação Industrial, Eletroeletrônica, Fundição, Alimentos, Automobilística, Automação Industrial, Saneamento e Meio Ambiente, Celulose e Papel, Madeira e Mobiliário, Couro e Calçado, Têxtil, Vestuário, Construção Civil, Solda, Mecânica de Precisão, Eletrometalmecânica, Polímeros, Mecatrônica, Telecomunicações, Artes Gráficas, Cerâmica, Química, Plástico, Metalurgia, Refrigeração e Ar Condicionado (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL, 2001). Cada Centro Certificado pelo Sistema de Avaliação é caracterizado por uma especialidade, na qual detêm a melhor competência na Rede SENAI, tornando-se auto-referente naquela área.

Com a Portaria do Ministério de Educação e Cultura – MEC, nº 1647 de 25/11/1999, abriu-se a perspectiva de Instituições privadas serem credenciados pelo MEC, em Centros de Educação Tecnológica para o setor privado e que correspondem aos CEFETs – Centros Federais de Educação Tecnológica do setor público-federal, podendo desenvolver a Educação Profissional – Nível Tecnológico que corresponde a Programas de nível Superior de Tecnologia. Nessa modalidade, o SENAI abriu espaço para atuar no nível superior, fortalecendo as ações dos Centros de Tecnologia através da Educação Profissional no nível básico, técnico, tecnológico.

Em 2001, uma nova denominação foi designada para esses Centros – SENAITEC, com a proposta de Avaliação pelo PNQ, sem a abordagem de especificidade para a organização como o modelo anterior implementado.

Sob esse referencial de Centro de Tecnologia, aborda-se o estudo proposto, conferindo-lhe as características específicas de uma organização que atua em Educação Profissional sob a premissa de Educação e Tecnologia, e, somando mais quatro áreas estratégicas, assim definidos pelo seu projeto de implantação: Assistência

Técnica/Tecnológica, Informação Tecnológica, Pesquisa Aplicada e Aperfeiçoamento de Competências Gerenciais.

Nesse contexto, não se incluem atividades relacionadas ao desenvolvimento de empresas, ao fomento ao empreendedorismo e a Incubação de Empresas de Base Tecnológica. Porém, no SENAI – Departamento Regional de Santa Catarina, ocorreu a instalação de uma Incubadora de Base Tecnológica, sob a mesma gestão de um Centro de Tecnologia.

Por ser uma experiência inovadora no conceito de Centros de Tecnologia do SENAI, o propósito desse trabalho é de pesquisar os aspectos de integração desse novo projeto aos demais processos, para que essas informações possam subsidiar estudos de viabilidade e o aperfeiçoamento desse modelo, na implementação de Incubadoras em contextos similares, ou seja, em outros Centros de Tecnologia do SENAI. Assim, esse trabalho, tem como objetivo geral pesquisar e descrever os aspectos que integram o processo de Incubação de Empresas do MIDIVille ao Centro de Tecnologia em Eletrometalmecânica – CTEMM, do SENAI de Joinville, sob os conceitos teóricos abordados, para subsidiar estudos de análise de viabilidade e aperfeiçoamento do modelo implementado.

Neste sentido, foram determinados como objetivos específicos: compreender a interface da Incubadora de Base Tecnológica ao Centro de Tecnologia no macro e micro ambiente; identificar os aspectos de integração do processo de incubação ao Sistema de Gestão da Qualidade, através dos critérios do PNQ e ISO-9000/2000; evidenciar o processo de incubação suas etapas e atividades no Sistema de Gestão da Qualidade e analisar as informações coletadas sob os conceitos da abordagem teórica, destacando os principais aspectos de integração do processo de incubação ao Centro de Tecnologia e oportunidades de melhoria para o aperfeiçoamento do modelo.

A metodologia de pesquisa para orientação do estudo fundamenta-se numa abordagem qualitativa, tendo o ambiente natural como fonte de investigação, caracterizando-se, segundo GODOY (1995), principalmente pelo estudo e análise do mundo empírico, através do contato direto do pesquisador com a unidade em pesquisa, através da observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

A pesquisa apresenta-se sob a forma de um Estudo de Caso, com a finalidade de analisar uma unidade organizacional, a partir dos objetivos propostos. Propõe-se, o estudo do modelo implementado, limitando-se o tema ao processo de incubação e sua interface ao sistema de gestão de um Centro de Tecnologia, que adota para orientação de sua gestão, os critérios do PNQ e as normas ISO-9000. Os seus resultados e sua relevância, estão na

possibilidade de obter-se informações para análise de viabilidade para implementação em organizações e contextos similares, através de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Considerando estes aspectos, a organização do trabalho constitui-se dos seguintes capítulos: introdução que apresenta uma visão sobre os principais aspectos a serem abordados no trabalho, o capítulo 02, que trata da abordagem conceitual de Incubação de Empresas, Sistemas Organizacionais como referencial teórico dos aspectos abordados no estudo propriamente dito; o capítulo 03, que descreve a metodologia utilizada sob o enfoque qualitativo e a seqüência dos procedimentos aplicados; o capítulo 04, que aborda a investigação focalizada do estudo proposto, com levantamento de informações e análises das informações e o capítulo 05, que propõe as conclusões sobre o estudo realizado.

CAPÍTULO 2

ABORDAGEM CONCEITUAL

A abordagem teórica, apresenta um breve panorama sobre os aspectos que envolvem um processo de incubação, e as bases conceituais de Sistemas Organizacionais e da Qualidade utilizados para análise da Unidade pesquisada, em relação aos objetivos propostos.

2.1 Processo de Incubação

2.1.1 Incubadora de Empresas de Base Tecnológica

O termo “Incubadora” significa um ambiente controlado para amparar a vida. Porém, no contexto do desenvolvimento econômico, as Incubadoras apóiam a geração de novas empresas que detém no conhecimento seu insumo principal, transformando uma pesquisa em algo prático, útil e lucrativo (LALKAKA & BISHOP, 1995). As Incubadoras operam através de um espaço compartilhado, subdividido em módulos, beneficiado por uma infra-estrutura técnica, administrativa, com uso racional e baixo custo, aliado a serviços de apoio e consultoria empresarial. A proposta central da Incubadora é, portanto, de amparar as novas empresas para que os produtos da pesquisa possam chegar ao mercado e aos consumidores potenciais, apoiado e consolidado através de parcerias de entidades acadêmicas, governamentais e empresariais (MEDEIROS, 1992).

Por isso, a origem das Incubadoras de Empresas está centrada principalmente em Universidades e Centros de Pesquisa, porém é cada vez maior a participação de outros organismos da sociedade como Associações Comerciais e Industriais, Agências de Fomento, Instituições de Ensino que, em parceria, viabilizam projetos dessa natureza (GUEDES E FORMICA, 1997).

No Brasil, o movimento de Incubadoras iniciou na década de 1980, apresentando um crescimento de 30% ao ano, segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC, que registrou no País 135 Incubadoras, 1100 empresas residentes e 450 graduadas, levando o Brasil em destaque no panorama mundial. (ANPROTEC, 2000). Destaca-se, também, os dados do relatório

executivo de 2000 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000) que apresenta o Brasil com a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio com 01 em cada 08 adultos. Nos Estados Unidos é de 01 em cada 10; na Austrália 01 em cada 12 e no Japão 01 em cada 100. Isso reforça o potencial empreendedor do Brasil, e a importância de uma forma organizada e de fomento através do papel das Incubadoras.

LALKAKA & BISHOP (1995) consideram que o enfoque tecnológico é estabelecido para um processo de incubação, quando a localização é adjacente a uma Universidade, ou meio acadêmico e científico que, segundo os mesmos, oferece uma “atmosfera de vitalidade intelectual” que contribui para o sucesso de empreendedores que optam em desenvolver produtos de alta tecnologia. Embora isso represente um custo elevado em equipamentos, disponibilidade de laboratórios, acesso à biblioteca e a capacitação técnica, a implantação de Incubadoras de Base Tecnológica torna-se um desafio por envolver também um grau de precisão de novas tecnologias que sejam bem-sucedidas. Assim, o papel das IBTs – Incubadoras de Base Tecnológica é caracterizado pela oportunidade e pelas condições que oferece para viabilizar a aplicação de conhecimentos técnico-científicos gerado pelas pesquisas, estimular a mentalidade empreendedora, promovendo o desenvolvimento econômico social pela criação de empresas, geração de emprego e renda através da inovação tecnológica.

Segundo, LEZANA E NEERMANN (2001, p.11):

“Quando o projeto previsto é a concepção de uma incubadora de base tecnológica, os projetos residentes devem ser de alta tecnologia. Para ser alcançado este resultado, as atividades a serem previstas preferencialmente devem definir procedimentos para normalização dos processos como: regulamento interno, processo de seleção e contrato de utilização do sistema compartilhado. O desenvolvimento de uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento dos projetos propostos (modelo de Plano de Negócios) bem como a metodologia adequada para análise destas propostas também se caracteriza como atividades a serem previstas para atender ao resultado de projetos de alta tecnologia.”

Portanto, o projeto, sua concepção e operacionalização é que definem características da Incubadora como empreendimento de Base Tecnológica. MEDEIROS (1992) já citava as condições mínimas recomendáveis para concepção e implantação de Incubadoras, considerando dez aspectos:

- 1 Existência de empreendedores interessados em estabelecer empresas e necessitando de espaço físico e apoio gerencial;

- 2 Viabilidade técnica e comercial das propostas através de estudo preliminar que permita analisar as probabilidades de sucesso da IBT e das EBTs;
- 3 Parceiros comprometidos com o empreendimento para aporte de recursos financeiros e materiais. A exemplo, cita entre outros, instituições de pesquisa e ensino, governo, associações comerciais e industriais, federação e centros de indústrias;
- 4 Apoio político à Incubadora e disponibilidade de Laboratórios e Recursos Humanos, para respaldar as inovações a serem introduzidas no mercado;
- 5 Espaço físico apropriado para atender as necessidades de desenvolvimento das EBTs;
- 6 Existência de incentivos e linhas de financiamento apropriadas para aporte de capital e recursos às empresas residentes;
- 7 Gestão da Incubadora a cargo do setor privado e participação pública minoritária e decrescente, delineado por uma estrutura organizacional adequada e gerido por fundação, sociedade civil ou empresa;
- 8 Tradição na geração de Empresas de Base Tecnológica na região onde a incubadora será criada, com histórico que demonstre a capacidade de atração e criação de empresas;
- 9 Clima favorável e “personificação” de projetos incorporando aos parceiros a idéia de empreendedorismo, respeitando as especificidades da região e a aliança entre os parceiros;
- 10 Localização da Incubadora nas instalações das Instituições de Ensino e Pesquisa ou nas imediações, facilitando o acesso a laboratórios e recursos humanos dessas instituições.

Além disso, ressalta a importância da estrutura organizacional da IBT com um Conselho Superior, Gerência da Incubadora e sua equipe e o Comitê de Consultores “ad hoc” que analisem o Plano de Negócios das Empresas e seu desempenho no processo de Incubação, bem como infra-estrutura física e administrativa adequada que respaldem o processo de Incubação.

2.1.2 Processo de Incubação

Na operacionalização das ações da IBT, considerada a fase de implementação, propõe-se uma infra-estrutura física e administrativa e serviços especializados. A infra-

estrutura física e administrativa é composta pelo prédio, seus módulos, áreas compartilhadas, e serviços de comunicação, limpeza e segurança, entre outros.

Os serviços especializados são descritos como o apoio à gestão tecnológica, informações mercadológicas, serviços jurídicos de contabilidade, registro de marcas e patentes, legalização da empresa, consultorias, utilização de laboratórios de universidades e centros de pesquisa.

Considera-se, ainda, que os requisitos, os parâmetros de estabelecimento das empresas e dos custos subsidiados e compartilhados, podem ser estabelecidos através das fases de desenvolvimento das empresas como implantação, crescimento e consolidação, devidamente avaliados no acompanhamento às empresas incubadas (MEDEIROS, 1992).

Como modelo de gestão baseado em processos a ReINC (2001) – Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro, publicou uma Estrutura de Indicadores de Desempenho a partir dos processos da organização, podendo ser gerenciado e monitorado por Indicadores de Desempenho. É um movimento inicial, que tem a preocupação com a eficiência e eficácia das Incubadoras, diante dos seus *Stakeholders*.

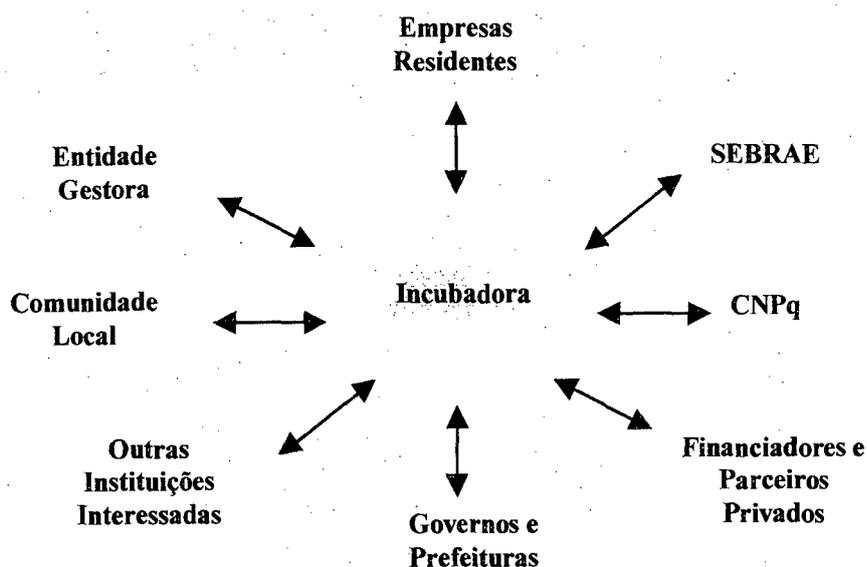
O termo *Stakeholders* refere-se a qualquer pessoa ou grupo que possa interferir no alcance dos objetivos organizacionais ou que, de alguma forma, é atingido pelo alcance destes objetivos (FREEMAN *apud* BORENSTEIN, 1996).

A ReINC parte da premissa da inexistência de modelos de gestão adequados à realidade das Incubadoras, e propõe a utilização da metodologia BSC (Balanced Scorecard).

O BSC, conforme KAPLAN e NORTON (1996) consiste em uma metodologia que utiliza um conjunto de indicadores de desempenho organizados e correlacionados para medir a performance e o desempenho da organização, abordando quatro perspectivas a saber: finanças, clientes, processos internos e aprendizado/ inovação. O modelo proposto pela ReINC destaca os seguintes pontos:

- a) A Estratégia, fundamentada nos seus propósitos, missão e visão, definindo o papel da Incubadora na comunidade e sociedade. Propõe uma análise dos *Stakeholders*, sob o ponto de vista de órgãos que contribuem com esses empreendimentos, conforme exemplo da Figura 2:

Figura 2 – *Stakeholders* das Incubadoras de Empresas



Fonte: Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro – ReINC. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: E-Papers, 2001. p.18.

- b) Processos principais, tendo como macroprocesso o processo de residência ou seja o programa de incubação. Como processos de apoio e suporte são considerados as atividades de *marketing*, finanças, planejamento, recursos humanos, compras, gerenciamento de ativos, serviços gerais e assessoria jurídica;
- c) Proposta do modelo de negócio definido pelo modelo jurídico/formal da arquitetura da organização; o modelo de *marketing* que define o conjunto das relações produto/mercado, o modelo financeiro, suas receitas e fontes principais, custos e investimentos que realiza e por fim o modelo de operações, que define a geração de produtos e serviços a serem oferecidos pela Incubadora;
- d) Indicadores de Desempenho – através das quatro perspectivas da metodologia do BSC.

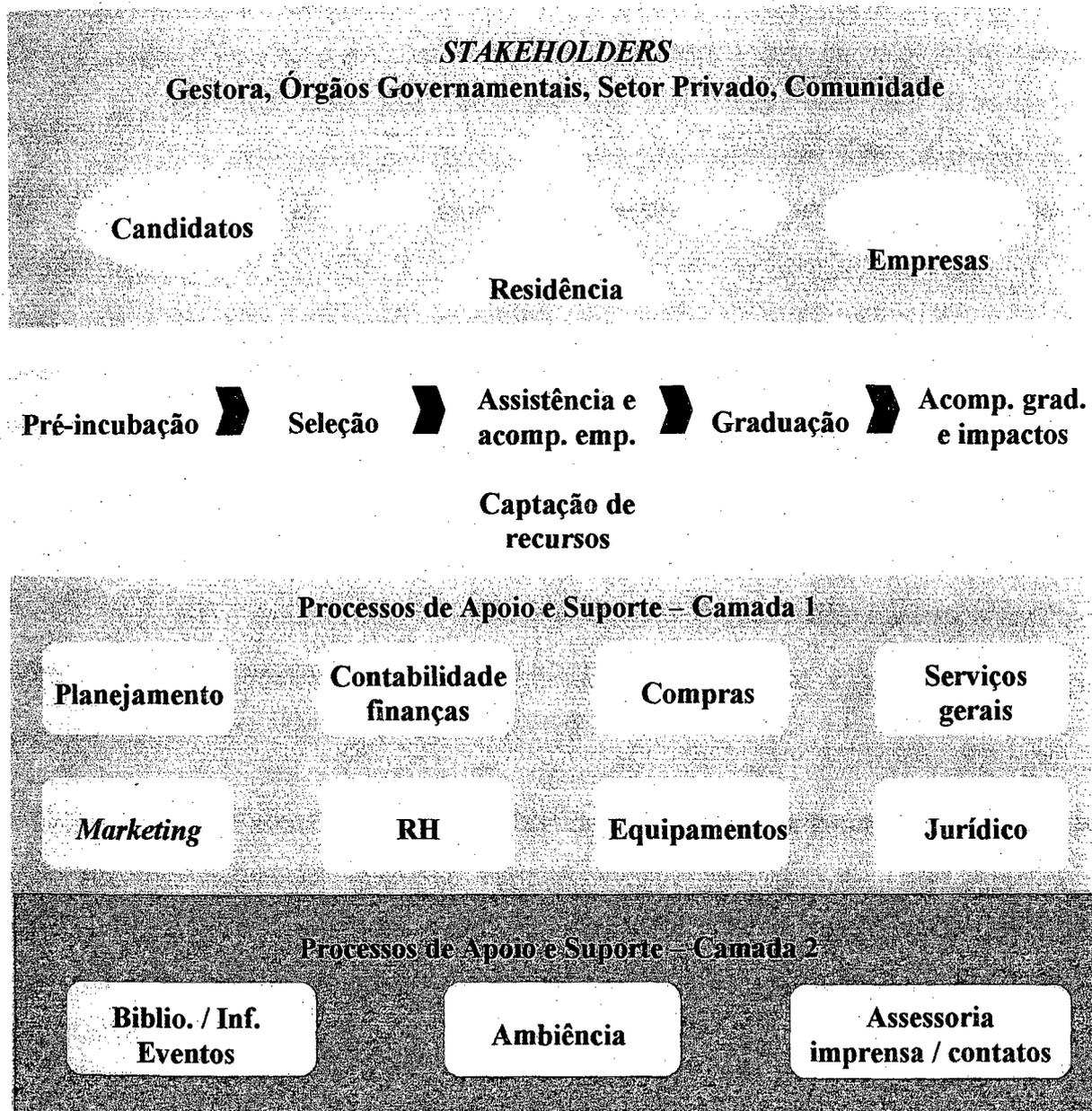
A Figura 3, mostra a classificação dos processos em: principais, de suporte e apoio.

Os processos principais influenciam diretamente no papel da incubadora no desenvolvimento das empresas, enquanto os de suporte e apoio, não influenciam diretamente nos processos principais, mas suportam a estrutura necessária para a execução.

Além disso, o modelo proposto pela ReINC faz uma inter-relação entre os critérios do Sistema da Qualidade baseado no PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade, o que reforça o foco nos resultados, a interação com o cliente, e a gestão de processos medidos pelo desempenho decorrentes da estratégia da organização. No entanto, não apresenta as formas de

interação e integração a um sistema de gestão em uma organização que tem como um dos processos, a incubação de empresas.

Figura 3 – Processos Principais das Incubadoras de Empresas



Fonte: Rede de Incubadoras do Rio de Janeiro – ReINC. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: E-Papers, 2001. p.43.

Há casos em que as Incubadoras são certificadas de forma específica pelas Normas ISO-9000. A exemplo o CRITT – Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade de Juiz de Fora – Minas Gerais, órgão vinculado a Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, que mantém em suas atividades, a incubação de empresas.

Para VIDIGAL (2001, p.03) a implantação do SGQC – Sistema de Garantia da Qualidade – CRITT objetiva o atendimento aos requisitos de qualidade de seus clientes e afirma:

“Sem querer limitar ou dirigir a criatividade de cada um, tão necessária no trabalho realizado pela equipe, era fundamental organizar a seqüência de atividades, criar padrões e registros que fossem utilizados por todos os setores. Além disso, planejar as ações, criar indicadores de desempenho para avaliar o alcance de metas pré-fixadas e desenvolver um sistema de acompanhamento de falhas e anomalias no funcionamento do CRITT foram etapas decisivas no processo de implantação do SGQC.”

Sob essa ótica, a utilização de normas, como a ISO-9000, a princípio, tem o papel de contribuir na organização e padronização dos processos, sem, no entanto, limitar ações criativas e inovadoras.

2.2 Sistemas Organizacionais

A análise e compreensão da unidade em estudo, em seu macro e micro ambiente, é referenciada na abordagem teórica abordada a seguir:

Segundo LUHMANN (1984), os sistemas sociais são autopoieticos, auto-referentes e operacionalmente fechados. Como sistema autopoietico, seu traço característico é semelhante a todo sistema vivo através de sua capacidade de auto-produção a partir de si mesmo e dos elementos que o compõem. Ao se auto-reproduzir torna-se auto-referente. Todas as operações são produzidas internamente, o que leva ao conceito operacionalmente fechado, não significando isolamento, porém, com interdependências regulares entre sistemas e relações ambientais.

Para LUHMANN (1984), as dependências em relação ao ambiente são compatíveis com a auto-reprodução, entendida pelo seu conceito de acoplamento estrutural, o qual designa uma forma de interdependências regulares entre sistemas e relações ambientais, que não estão disponíveis operacionalmente, mas precisam ser pressupostos.

Os efeitos do ambiente podem ser processados no sistema, através de uma reação interna que se dá a partir de sua capacidade de adaptação e auto-reprodução.

No entanto, SCHEIN (1982) considera uma organização como sistema aberto pela sua interação com o meio, tornando difícil a clara definição das fronteiras organizacionais, não podendo ser compreendido sem considerar essas relações com o meio em que está

inserida e por um conjunto de subsistemas mutuamente dependentes de relações dinâmicas, no qual as mudanças afetam o comportamento dos outros.

Para NADLER e TUSHMANN (2000) o desafio atual das organizações é administrar de forma eficaz negócios diferentes que se sobrepõem dentro de uma empresa única, mais com enfoque estratégico, impulsionados pelo ambiente. A capacidade da organização em compreender o seu macro ambiente para definir e alterar estratégias no momento certo, determina sua força competitiva.

Por outro lado, ao se analisar mais detalhadamente o nível organizacional sob o enfoque sistêmico, avalia-se aspectos como insumos, produtos e o funcionamento da organização, entendendo-se que a organização é um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. Assim, as organizações sociais são consideradas sistemas abertos pelas suas transações com o meio-ambiente externo. Há uma interdependência da organização como microsistema e com o macrosistema que é o meio social onde está inserida, pois complexidade do mundo moderno exige, cada vez mais, das organizações, dependência do seu meio-ambiente para seus processos de transformação e sua sobrevivência (CURY, 2000).

Como microsistema, as organizações operam através de seus processos, que têm como resultado seus produtos, baseado nos conceitos de sistemas de produção em que as partes são interrelacionadas a partir de entradas que processados geram saídas, ou seja, a partir de insumos, as ações são programadas para produzir bens e serviços (MONKS, 1987).

Assim, a abordagem sistêmica, através do conceito de sistemas de produção, favorece a visibilidade da organização nas suas inter-relações internas e interdependências externas.

Ainda, quanto a processos internos, segundo HAMMER (2002), as interações dos processos numa organização evitam duplicações de atividades, inconsistências e volume de trabalho desnecessário. A dinamização dos processos compartilhados, além de reduzir custos e investimentos, propicia a melhoria da qualidade e a agilidade dos serviços. Acrescenta-se a isso, as inter-relações de unidades, que PORTER (1989) considera importante sob o ponto de vista estratégico e administrativo, quando essas unidades estão subordinadas a um único executivo ou coordenação, pois as atividades compartilhadas, a administração de conflitos, a transferência de *know how* e os objetivos apropriados são facilitados.

2.3 Sistemas de Gestão da Qualidade

A identificação dos aspectos de integração do processo de incubação ao Sistema de Gestão da Qualidade ao Centro de Tecnologia são referenciados nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e nos requisitos da ISO 9000/2000. Sob o enfoque da Gestão da Qualidade entende-se como uma decisão estratégica numa organização, com o objetivo de garantir a sua sobrevivência a longo prazo.

Segundo PALADINI (2000), a gestão da qualidade é um processo que tem características próprias integrado a um sistema de gestão, no qual a alta direção é responsável pela definição das políticas e das estratégias de implementação. A gestão da qualidade pode ser entendida como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade. As políticas da qualidade orientam todas as normas e procedimentos do conjunto de operações a serem implementados na gestão da qualidade. Sua definição é realizada pela alta direção, abrangendo desde as estratégias de atuação da empresa no mercado, recursos, investimentos, tecnologia, competências e processos tendo a qualidade como uma estratégia de gestão e, não apenas como um conjunto de procedimentos e normas de operação.

O modelo de gestão da qualidade é, portanto, orientado pelas políticas e, o seu sistema de gestão determinará a implementação de ações operacionais, sendo disseminada e viabilizada pela função da gerência da qualidade. Ainda, segundo Paladini, os princípios para estruturar uma política da qualidade consideram a qualidade como um processo evolutivo, participativo, compulsório, que envolve todos, com resultados e metas definidas tendo o cliente como a principal razão de ser da organização.

Assim, as organizações que buscam a excelência em seus produtos e serviços, utilizam-se de Sistemas de Gestão baseados em metodologias e ferramentas específicas como exemplo os critérios do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) e a ISO 9000.

O PNQ tem sua origem no Prêmio Nacional de Qualidade Malcom Baldrige (Malcom Baldrige Quality Award), desenvolvido pelo Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia (National Institute of Standards and Technology – NIST) dos Estados Unidos da América e segundo GALE (1996, p.275) *“tornou-se a fonte mais influente do pensamento administrativo americano, desde o final da segunda guerra mundial. Fornece a mais completa descrição do mundo de como uma empresa deve ser capaz de entregar consistentemente valor superior aos seus clientes.”*

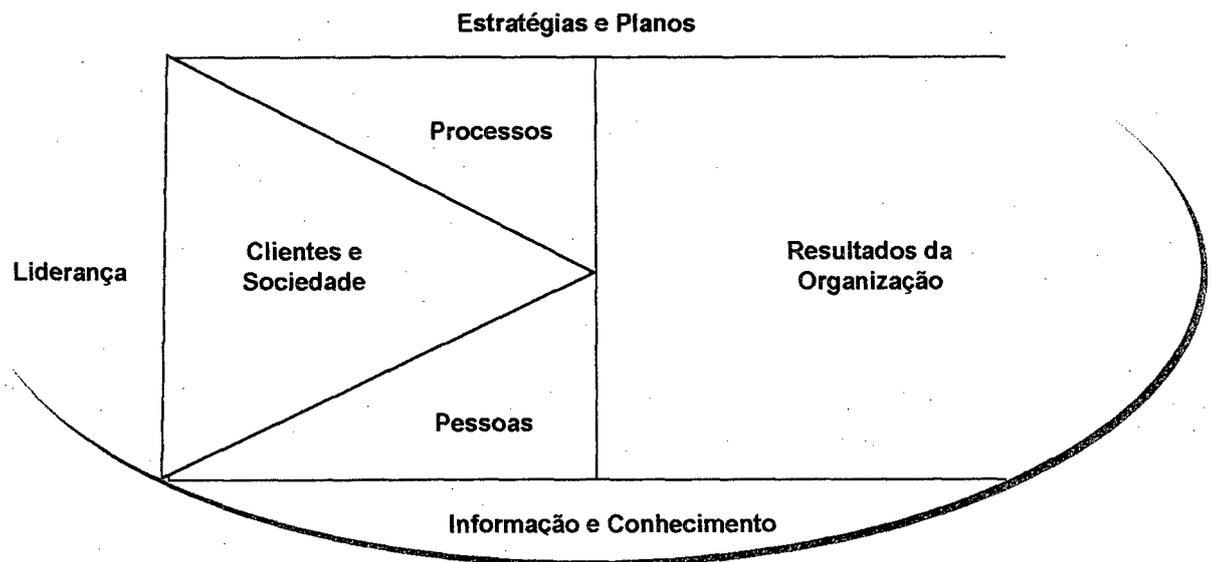
No Brasil, foi instituído em outubro de 1991, pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ.

O Prêmio estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações com parâmetros de avaliação de desempenho e a melhoria da competitividade. Os fundamentos da excelência que servem de referencial para os critérios de Excelência PNQ são baseados na gestão centrada nos clientes, foco nos resultados, comprometimento da alta direção, responsabilidade social, valorização das pessoas, visão de futuro de longo alcance, gestão baseada em processos e informações, ação pró-ativa, resposta rápida e aprendizado contínuo (FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2000).

O modelo do Prêmio é útil para avaliação, diagnóstico e orientação aos Sistemas de Gestão de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado. Os fundamentos são baseados em sete critérios de excelência que interagem de forma dinâmica.

A Figura 5 mostra o modelo de Excelência do PNQ.

Figura 5 - Modelo de Excelência do PNQ (Uma Visão Sistêmica da Organização)



Fonte: FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FPNQ. **Manual do prêmio nacional da qualidade: critérios de excelência para o prêmio nacional.** São Paulo: s.n., 2000. p.17.

Os clientes são considerados a razão de ser da organização, sendo suas necessidades consideradas de vital importância para o crescimento da empresa. A liderança estabelece os valores, as diretrizes e a cultura organizacional. As estratégias orientam o desempenho competitivo e os planos de ações. As pessoas compõem o capital intelectual, o diferencial na

qualidade e na cultura para a Excelência. Os resultados servem para acompanhar o desempenho e as tendências em relação a clientes, concorrentes, mercado, processos, pessoas e sociedade.

A gestão das informações e do capital intelectual são os elementos essenciais para a inovação tecnológica e a busca da excelência. A excelência da Empresa começa e é orientada pela liderança através do seu sistema de gestão e da qualidade.

Os critérios permitem avaliar empresa e orienta-la em aspectos que possam melhorar seu desempenho sendo assim descritos pela FNPQ no Brasil (FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2000, P.22-43):

“Liderança: O Critério de Liderança examina o sistema de Liderança da organização e o envolvimento pessoal da alta direção no exercício de uma liderança eficaz e no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes que promovam a excelência do desempenho, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O Critério também examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelas suas atividades e produtos, assim como o exercício da cidadania. Também é examinado como as práticas associadas ao sistema de liderança e à responsabilidade pública e cidadania são avaliadas e melhoradas.

Planejamento estratégico: O Critério Planejamento Estratégico examina como a organização formula suas estratégias de forma a direcionar e fortalecer seu desempenho e sua posição competitiva, e as desdobra em planos de ação e metas para sua empresa. Também é examinado como as práticas associadas à formulação e à operacionalização das estratégicas são avaliadas e melhoradas.

Foco no cliente e no mercado: O Critério Foco no Cliente e no Mercado examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados e a forma como a organização estreita seu relacionamento com os clientes, divulga seus produtos e marcas. O Critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e assegura a fidelidade dos clientes. Também é examinado como as práticas associadas ao conhecimento mútuo e ao relacionamento com o cliente são avaliadas e melhoradas.

Informação e conhecimento: O Critério Informação e Conhecimento examina a gestão e a eficácia da utilização das informações da organização e das informações comparativas para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da

organização. O Critério também examina como os indicadores de desempenho são desenvolvidos, integrados e correlacionados e como é analisado criticamente o desempenho da organização. Também é examinado como as práticas associadas à gestão das informações da organização, à gestão das informações comparativas e à análise crítica do desempenho da organização são avaliadas e melhoradas.

Gestão de pessoas: O Critério Gestão de Pessoas examina como são proporcionadas condições às pessoas que compõe a força de trabalho para o seu desenvolvimento e utilização de pleno potencial, de acordo com as estratégias da organização. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização. Também é examinado como as práticas associadas à gestão de pessoas são avaliadas e melhoradas.

Gestão de processos: O Critério Gestão de Processos examina os principais aspectos da operação da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a produção, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Examina, portanto, como os principais processos são projetados, executados, analisados e melhorados para atender às necessidades dos clientes e para aprimorar o desempenho global da organização. Também é examinado como as práticas associadas à gestão dos processos são avaliadas e melhoradas.

Resultados da Organização: O Critério Resultados da Organização examina a evolução do desempenho da organização em relação à satisfação dos clientes, ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, ao produto e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho da organização em relação aos concorrentes e às informações comparativas pertinentes.”

2.3.1 NBR ISO – 9001/2000

As normas da série ISO 9001/2000 da Organização Internacional para Padronização (*International Organization os Standardization*) descrevem as particularidades de um sistema da qualidade com abordagem de processo, visando o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão, através do gerenciamento de diversas atividades interligadas.

“A vantagem da organização optar pela abordagem de processo favorece o controle contínuo que ela permite entre os processos individuais dentro do sistema de processo, bem como sua combinação e interação” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR-ISO-9000 2000, p.02).

A aplicação da norma NBR ISO 9000/2000 é baseada em seus requisitos assim estabelecidos:

- Requisito 4, trata dos requisitos gerais, de documentação e registros.
- Requisito 5, aborda a responsabilidade da direção, comprometimento, política da qualidade, foco no cliente, planejamento da qualidade, representante da direção e a análise crítica da direção.
- Requisito 6, abrange a gestão de recursos, sua provisão, os recursos humanos, infra-estrutura e ambiente de trabalho.
- Requisito 7, da realização do produto, quanto ao seu planejamento, processos relacionados ao cliente, análise crítica relacionada ao produto, projeto e desenvolvimento com saídas, entradas e análise crítica, aquisição, produção e fornecimento do produto, controle de dispositivos de medição e monitoramento.
- Requisito 8, a norma orienta a medição, análise e melhoria do sistema da qualidade através das auditorias internas, controle do produto não-conforme, análise de dados e melhoria contínua.

A correlação entre os critérios do PNQ e a ISO 9000/2000, subsidiarão a análise de interface do processo de incubação através dos procedimentos e instruções adotados na organização que orientam seu sistema de gestão.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Pesquisa Qualitativa

Na pesquisa qualitativa o processo de obtenção de dados e disseminação dos resultados tem o caráter descritivo, na forma de transcrição de entrevistas, anotações, documentos, compreendendo de forma holística o ambiente e as pessoas na sua complexidade e nas suas interações, e a partir do significado que essas pessoas dão as coisas e ao dinamismo das situações no contexto de análise. O enfoque é indutivo, partindo de questões ou focos de interesse amplos que se tornam mais específicos à medida que o pesquisador coleta e examina os dados, construindo o quadro teórico aos poucos (ALVES, 1991).

A opção pela Pesquisa Qualitativa atende, portanto, a compreensão das questões organizacionais de forma holística, complexa, de realidades múltiplas, construídas em seu ambiente empírico. Nessa perspectiva, o pesquisador faz parte essencial do processo de pesquisa, podendo através de suas habilidades pessoais, orientar, enriquecer ou limitar a produção do conhecimento. A concepção do pesquisador como instrumento principal da pesquisa leva à incorporação do seu conhecimento tácito, adquirido através da experiência, permitindo associações e significados que levam a novas idéias e compreensões (ENGERS, 1994).

Nesse paradigma, a amostra é definida pelas informações possíveis ao contexto, através da análise indutiva das observações, entrevistas, estudo de documentos e interpretação de medidas não objetivas, que são definidos e construídos durante a coleta e a análise dos dados.

A forma proposta para apresentação dessa Pesquisa Qualitativa é o Estudo de Caso por apresentar condições de conter as descrições e retratar a situação estudada de forma holística. Como visão holística parte do princípio de que para compreender os eventos é necessário a compreensão das interrelações que emergem no contexto (ALVES, 1991).

3.2 Estudo de Caso

O Estudo de Caso é uma categoria de pesquisa que tem como objetivo uma unidade que analisa sob o aspecto de sua natureza, sua abrangência e pelos suportes teóricos que orientam o trabalho do pesquisador, e caracterizado pela técnica de coleta de informações através da observação participante, analisando uma situação específica com circunstâncias peculiares.

Segundo ALVES (1991, p.58):

“A definição da Unidade é que estabelece a definição do caso em estudo, isto é, se é uma Instituição, um sujeito, uma função, um processo ou uma comunidade. Os procedimentos metodológicos contemplam as etapas do estudo e elementos como as técnicas de coleta de dados, a definição dos participantes e a confiabilidade dos resultados. Em estudos qualitativos geralmente distinguem-se três etapas, que orientam, também um Estudo de Caso no planejamento e execução da pesquisa: o período exploratório, a investigação focalizada a análise final e elaboração de relatório. A fase exploratória envolve a imersão do pesquisador no campo, com vistas a avaliar a focalização do problema, a identificação do contexto, o processo de coleta de dados e as diversas fontes de informação que fundamentarão a planejamento da segunda fase. Na investigação focalizada define-se o processo de investigação, seus instrumentos que poderão ser modificados conforme necessidade de interpretação dos dados e aprofundamento do assunto.”

As técnicas mais recomendadas são observações participante, não-participante, documentos, registros, entrevistas semi-estruturadas, abertas ou livres. Destaca-se aqui a observação participante e sistemática com planejamento e propósitos pré-definidos, realizado pelo pesquisador sobre documentos, registros e situações que subsidiarão as interpretações e análises.

A análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório final prevêm as condições que garantirão o valor científico da pesquisa como *“a credibilidade, transferibilidade, consistência e confirmabilidade”* (GUBA e LINCOLN, *apud* ENGERS, 1994). Para tanto, faz-se necessário adotar alguns procedimentos de checagem e por fim o relatório apresentará conclusões e recomendações sobre os resultados da investigação.

3.3 Procedimentos Metodológicos

Sob a contextualização dos itens anteriores foi realizado um planejamento prévio para orientar o Estudo de Caso com:

Etapa 1 – Fase Exploratória:

- Levantamento de documentos, projetos, manuais e registros sobre o sistema de gestão e da Unidade em Estudo – Centro de Tecnologia em Eletrometalmecânica – CTEMM e Incubadora de Base Tecnológica – MIDIVille.
- Identificação dos sistemas de gestão adotados na Unidade referenciada.
- Focalização da questão a ser estudada – integração do processo de incubação ao sistema de gestão do CTEMM.

Etapa 2 – Investigação Focalizada - definição do processo de investigação:

- a) Diagnóstico do contexto da organização quanto ao meio ambiente externo em nível institucional, órgãos regulamentadores e mercado; quanto ao meio interno, sua estrutura organizacional, a concepção, implantação, características e atividades do Centro de Tecnologia e da Incubadora.
- b) Identificação e análise do sistema de gestão implementado no Centro de Tecnologia.
- c) Identificação dos principais processos internos e de apoio.
- d) Identificação do processo de incubação, através de fluxogramas, procedimentos e interação no Sistema de Gestão da Qualidade.
- e) Análise da interface do processo de incubação com os demais processos do Centro de Tecnologia, destacando os pontos de integração e as oportunidades de aperfeiçoamento do modelo.

Etapa 3 – Análise Final e Elaboração de Relatório:

- a) Checagem dos resultados com os objetivos propostos.
- b) Análise final, conclusões e recomendações.

As técnicas de coleta de dados adotados foram de análise documental, observações e entrevistas livres com a equipe de gestão da Unidade em estudo.

A análise documental ocorreu através da pesquisa sobre os documentos identificados na fase exploratória.

As observações foram realizadas de forma participante, pois o pesquisador atua como colaborador na Unidade de Estudo e participou da implementação do projeto.

As entrevistas consideradas livres, não foram estruturadas, e apenas utilizadas para dirimir dúvidas sobre registros ou descrições nos documentos e das observações. Esses questionamentos foram realizados com os representantes do comitê de gestão do CTEMM, composto pela direção e facilitadores dos núcleos de negócios.

No capítulo seguinte, descreve-se os dados, realizando-se a análise e apresentação dos resultados da investigação focalizada.

CAPÍTULO 4

ESTUDO DE CASO – CTEMM-MIDIVILLE

O estudo aborda a experiência-piloto realizada no Centro de Tecnologia em Eletrometalmecânica do SENAI de Joinville com a integração de uma Incubadora de Base Tecnológica, através de seu processo, ao sistema de gestão implementado. Fundamentado no arcabouço teórico dos capítulos anteriores, seguiu-se os procedimentos metodológicos previamente planejados.

Etapa 1 – Exploratória

Nessa etapa, identificou-se na Unidade em Estudo os Projetos de implantação do Centro de Tecnologia e da Incubadora, Manual do Sistema de Gestão do SENAI-SC, Manual de Gestão de Pessoas do SENAI-SC, Instruções Corporativas, Procedimentos da Unidade e Registros da Qualidade, Plano Estratégico do CTEMM, Plano de Medição de Indicadores de Desempenho – PMID. Através dos documentos, identificou-se que o Sistema de Gestão da unidade é baseado nos critérios do PNQ e nas normas ISO 9000; para focalização do tema, definiu-se o estudo sobre o processo de incubação e sua integração ao Sistema de Gestão do Centro de Tecnologia, limitando-se a análise sob a abordagem conceitual, os documentos verificados e as observações participante.

Etapa 2 – Investigação Focalizada

- Diagnóstico do contexto interno e externo da organização.
- Identificação do Sistema de Gestão da unidade.
- Identificação dos processos principais e de apoio.
- Identificação do processo de incubação de empresas.
- Análise da integração do processo de incubação ao Centro de Tecnologia.

Etapa 3 – Análise e revisão final

4.1 Diagnóstico do Contexto da Organização

A identificação do contexto externo e interno, da Unidade em Estudo, foi levantado a partir dos documentos que descrevem a implantação do Centro de Tecnologia e da

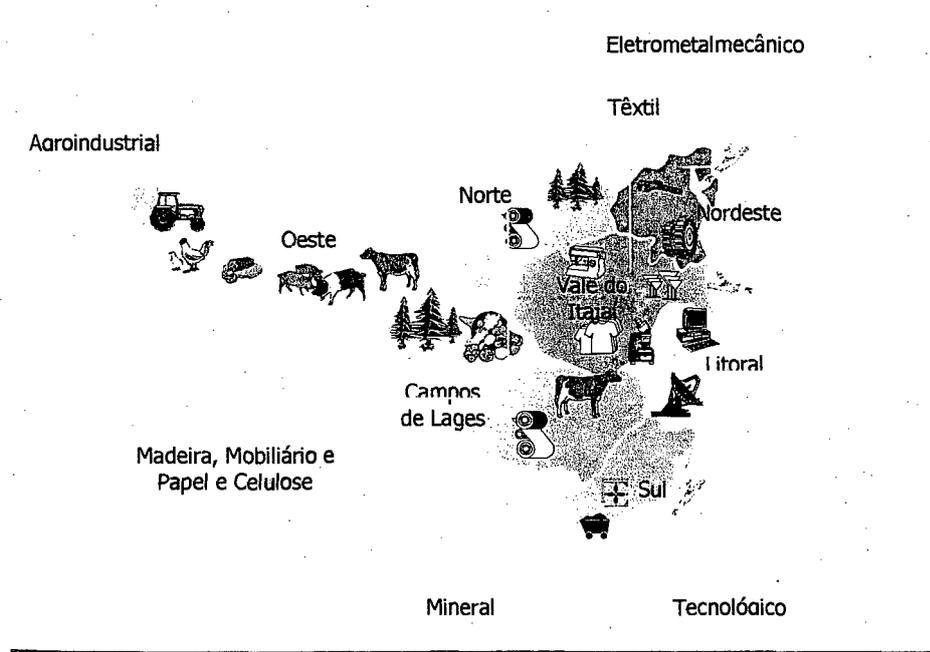
Incubadora, o Plano Estratégico, Manual de Sistema de Gestão SENAI-SC e dados sócio-econômicos da região.

4.1.1 Nível Externo

O Centro de Tecnologia em Eletrometalmeccânica do SENAI de Joinville situa-se no contexto econômico do Estado de Santa Catarina com desenvolvimento industrial voltado a na área Eletrometalmeccânica, decorrente de sua formação histórica e, vocacionado para esse setor pelos seus primeiros empreendedores.

A Figura 6 mostra os diversos complexos Industriais de Santa Catarina, em sua distribuição espacial em todas as regiões, dividida em seis grandes regiões econômicas com características próprias e distintas, destacando-se a região Norte e Nordeste no segmento referenciado.

Figura 5 – Complexos Industriais do Estado de Santa Catarina



Fonte: SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Projeto de implantação do centro de tecnologia em eletrometalmeccânica de Joinville. Joinville: SENAI, 1998. p.09.

A região norte e nordeste é fortemente respaldada pela atividade econômica de Joinville que está situada em um ponto estratégico de acesso aos países do Cone Sul, sendo um dos quinze municípios brasileiros com maior volume de arrecadação de tributos e o terceiro pólo industrial do Sul do país.

A cidade tem 82% de sua atividade econômica concentrada na indústria. No município, estão alojadas 1.521 indústrias com destaque para os setores metalmeccânico, têxtil, plástico, metalúrgico, químico e farmacêutico, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Responsável por cerca de 16% das exportações catarinenses, a indústria de Joinville vem conquistando a cada ano novos mercados no exterior. No mercado interno, Joinville participa com destaque no fornecimento de produtos manufaturados, como geladeiras, ônibus, motocompressores, têxteis, compressores de ar, autopeças, tubos e conexões de PVC e materiais sanitários.

Tabela 1 - Indicadores Setoriais do Município de Joinville

Setores	Distribuição Setorial em Joinville	Destino da Produção			
		Região	Estado	Outros Estados	Exterior
Metalmecânico	59,5%	26%	18%	51%	5%
Plásticos	15,7%	25%	27%	47%	1%
Têxtil/confecção	17,0%	22%	16%	58%	4%
Outros	7,8%	39%	18%	42%	1%

Fonte: ESTATÍSTICAS. Disponível em out. 2001. <http://www.tudojoinville.com.br>, out. 2001. (Internet)

Existem dois locais destinados à produção industrial em Joinville: o distrito da zona norte e o condomínio industrial da zona sul. O distrito da zona Norte, que ocupa uma área total de 21 quilômetros quadrados, é dividido em zonas de uso, com localização, limites e perímetros determinados. O distrito dispõe de infra-estrutura viária, energia elétrica, telefonia e gás natural (gasoduto Brasil-Bolívia). O condomínio industrial da zona Sul, em implantação, tem uma área de 4,5 quilômetros quadrados. Localizado numa região de grande crescimento, o distrito da zona Sul foi projetado para abrigar empresas de pequeno e médio portes, não-poluentes, com área construída entre 500 e 4 mil metros quadrados.

Os novos investimentos na Indústria Automobilística na região Sul, com a implantação de fábricas da Audi, Renault, Volkswagen e Chrysler no estado do Paraná e GM no Rio Grande do Sul, abriram novas e importantes oportunidades para este tipo de produto de infra-estrutura desde que seja competitivo com os principais competidores internacionais como Itália, França, Alemanha, Portugal e outros.

Esta realidade favoreceu o município de Joinville por estar localizado estrategicamente no centro da região desta nova onda de investimentos, além de sua própria

característica e vocação, com aproximadamente 55 indústrias de autopeças localizadas na cidade e na região Norte do Estado. Estas indústrias, fabricam parte dos veículos da BMW, Mercedes-Benz, Audi, Volvo, Peugeot, Renault, Citroën, Honda, GM, Volkswagen, Fiat, Ford, assim como caminhões e máquinas agrícolas fabricados no Brasil. É importante destacar que as indústrias de plásticos, eletroeletrônicos e têxteis da região também fabricam componentes para veículos.

O resultado deste estudo setorial, foi à identificação de Joinville como um Pólo Tecnológico no campo Eletrometalmecânico, e uma proposta de concepção de um Parque Tecnológico, concentrando numa forte capacidade de fornecimento para a indústria automobilística. Uma formulação moderna, racional que, entre outros, favorece a sinergia industrial, induzindo para que outras empresas eletromecânicas se instalem no Município e seus arredores.

A região, também, é destaque pelas Empresas de grande e médio porte, que constituem o segmento secundário, através de Tecnologias e processos avançados de fabricação e gestão empresarial. Entre, elas, Embraco S.A., Multibrás S.A., Tigre Tubos e Conexões S.A., Busscar Ônibus S.A., Tupy Fundições Ltda, Datasul, Döhler, Amanco, Logocenter, entre outros.

A região é caracterizada por apresentar forte traço empreendedor, um número considerável de iniciativas empresariais que somam na cidade de Joinville um total de 25.507 empresas nos setores do comércio, indústria e serviços, organizados em Sindicatos Patronais, Laborais e Associações representativas como a ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Joinville, e Ajorpeme – Associação de Joinville e Região da Pequena e Microempresa.

As empresas industriais são os principais clientes da Unidade CTEMM, porém a área de serviços é fortemente atendida pelas suas atividades através das interações das Cadeias Produtivas dos segmentos metalmecânico, eletroeletrônica, plástico e têxtil.

As interações no ambiente externo ocorrem, também, no contexto institucional através da representação empresarial exercida pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC, que por sua vez está vinculada a Confederação Nacional da Industrial – CNI, que exercem a função político-institucional que respalda a Instituição SENAI – Departamento Nacional e suas regionais em cada Estado. No caso de Santa Catarina, o CTEMM é uma das 26 Unidades operacionais do Departamento Regional/SC e um dos seus 06 Centros de Tecnologia.

A outra interface externa corresponde aos órgãos regulamentadores, os quais dizem respeito ao funcionamento dos Programas de Educação Profissional, como o MEC –

Ministério de Educação e Cultura e Secretaria Estadual de Educação pela Legislação pertinente. Outros órgãos estaduais e municipais orientam ações de funcionamento e legalidade do Centro, normativos para Estabelecimentos em geral.

Há ainda uma rede de Instituições como Universidades – UNIVILLE e UDESC, Institutos de Ensino Superior – SOCIESC, Escolas Técnicas Profissionalizantes – Escola Técnica Tupy, e, uma Incubadora de Software que fortalecem a malha acadêmica e científica da região e exercem, também, o papel de concorrência ao CTEMM, sob o ponto de vista de competitividade.

4.1.2 Nível Interno

O Centro de Tecnologia em Eletrometalmecânica tem suas funções estratégicas alinhadas ao modelo de Centros de Tecnologia definidos pelo SENAI Nacional no documento “Centros Nacionais de Tecnologia” do SENAI – Projeto de implantação e dinâmica de funcionamento (Rio de Janeiro, 1993) através da Educação Profissional, Assistência Técnica e Tecnológica, Informação Tecnológica e a Pesquisa Aplicada.

Está localizado no município de Joinville, Estado de Santa Catarina com 04 unidades físicas, abrangendo a região Nordeste do Estado, e estruturado para atender a maior vocação da região, o setor eletrometalmecânico.

Suas principais atividades são em:

Educação Profissional

Cursos de:

- **Aprendizagem Industrial:**
Mecânica Geral
Eletricista de Manutenção Eletroeletrônica
Ferramenteiro
- **Qualificação Profissional:**
Eletricista Instalador Geral e Industrial
Mecânico de Manutenção Industrial
Programador CNC
Desenhista Mecânico/CAD
Soldador MIG/MAG, Elétrico, Oxiacetilênico

Mecânico/Eletricista de Automóveis

Alimentos

Confecção

- Técnico de Nível Médio
 - Técnico em Eletromecânica
 - Técnico em Mecatrônica
 - Técnico em Automobilística
 - Técnico em Vestuário
 - Técnico em Gás Combustível
 - Técnico em Ferramentaria
 - Técnico em Gestão de Processos Industriais

- Aperfeiçoamento Profissional:
 - Supervisão e Gerência, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Higiene e Segurança no Trabalho e curso de conteúdo técnico/tecnológico nas áreas de mecânicas, eletroeletrônica, ferramentaria, usinagem, mecânica de precisão, controle de processos, automação e eletrônica embarcada.

- Tecnólogo pós 2º grau:
 - Processos Industriais – Habilitação Eletromecânica
 - Operação e Manutenção em Mecatrônica Industrial

- Pós-Graduação – Nível Especialização (em parceria):
 - Automação Industrial
 - Uso Racional de Energia

Assistência Técnica e Tecnológica

- Serviços de usinagem e ferramentaria
- Serviços de manutenção e reparo de máquinas e equipamentos eletromecânicos
- Serviços de retrofitting e engenharia reversa de máquinas equipamentos eletrônicos
- Serviços laboratoriais
- Consultoria em Gestão Empresarial

- Assessoria em Processos de Produção
- Consultoria em Gestão da Qualidade
- Consultoria em implantação de ISO 9000 e QS 9000
- Serviços em CAD/CAM para modelagens complexas e prototipagem
- Fabricação de molde de injeção em CNC e injeção final

Informação Tecnológica

- Publicação de documentos tais como artigos em revistas técnicas, livros, ou outros meios de divulgação de informações tecnológicas;
- Disponibilidade de informação tecnológica às empresas e a comunidade através de:
 - Disseminação seletiva da informação;
 - Resposta técnica;
 - Extensão tecnológica ;
 - Pesquisa;
- Desenvolvimento e manutenção de acervo bibliográfico setorizado;
- Permite acesso à banco de dados nacionais e internacionais possibilitando disseminação de informação tecnológica;
- Cadastro de especialistas nacionais e internacionais na área eletrometalmecânica;

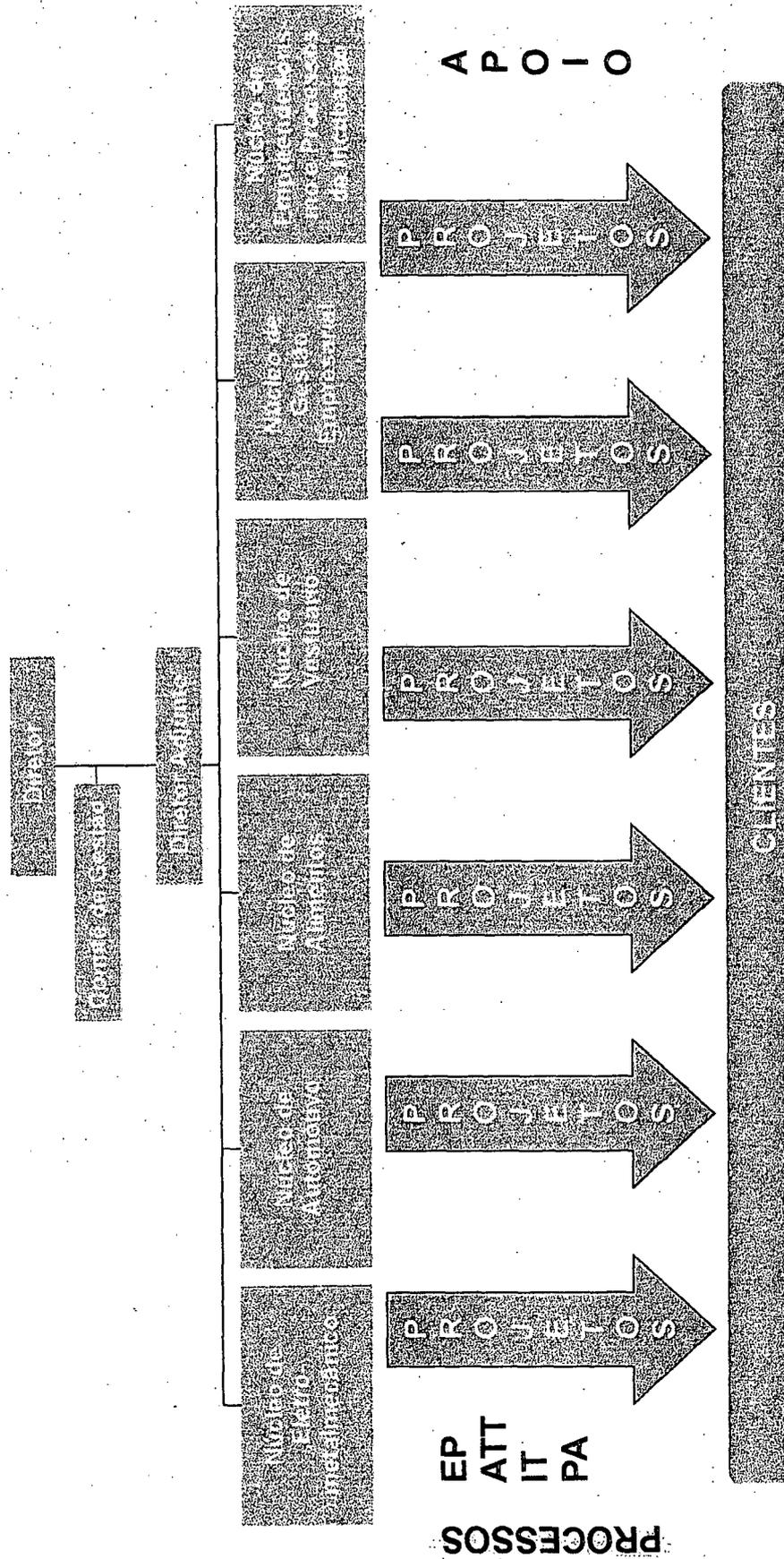
Pesquisa Aplicada

Desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicada com recursos próprios em parceria, a exemplo – estudo de ligas de alumínio, congelamento de pães, desenvolvimento de software de simulação CAD/CAM.

Em sua estrutura física dispõe de laboratórios e oficinas nas diversas áreas de atuação com tecnologias básicas e convencionais como a Mecânica Geral até estágios mais avançados de Automação, Robótica, Autotrônica.

A estrutura organizacional é baseada na concepção matricial com objetivo de integrar as áreas funcionais aos principais processos e favorecer a organização por projetos e núcleos de competência. A Figura 7 mostra essa base organizacional com seus núcleos de negócios, processos e apoio, onde identifica-se um núcleo de empreendedorismo e processo de incubação que representa a Incubadora de Base Tecnológica.

Figura 6 – Estrutura Organizacional do CTEMM



Fonte: Plano de Atividades do CTEMM, 2000. p.07.

Projeto MIDIVille

A proposta básica do **PROJETO MIDIVille** é facilitar a longa e cara travessia entre o protótipo de laboratório e o cabeça-de-série industrial. Daí a importância da infra-estrutura fornecida e das atividades associadas ao suporte operacional, marketing, comercialização e divulgação, proporcionando condições favoráveis ao surgimento de novas empresas ou aperfeiçoamento das já estabelecidas, para que definam como os seus produtos serão criados e fabricados, a que preço e durante quanto tempo. Isso deverá dar base e capacitação aos empresários para que enfrentem com maior segurança os obstáculos que se interpõem entre o mundo da pesquisa e à realidade empresarial, na qual a competitividade (qualidade, produtividade e preço) é o fator determinante do sucesso.

O projeto elaborado pelo SENAI, o IEL – Instituto Euvaldo Lodi/SC que considera os seguintes requisitos indispensáveis para o sucesso de empreendimentos de base tecnológica (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA et al, 1997, p.32):

- Existência de demanda;
- Viabilidade técnica e comercial;
- Parceiros comprometidos com o desenvolvimento;
- Apoio político e disponibilidade de laboratórios e de recursos humanos;
- Disponibilidade de espaço físico apropriado;
- Existência de incentivo e de linhas de financiamento apropriadas;
- Gestão do fomento a cargo de entidades do setor privado e participação governamental minoritária e decrescente;
- Experiência na geração e administração de empresas de base tecnológica;
- Clima favorável e “personificação” dos projetos;
- Localização nas imediações de instituições de ensino e pesquisa;
- Existência de centros de instrumentação de precisão;
- Existência de centros de prestação de serviços especializados de precisão;
- Existência de ferramentas de software e plataforma de hardware; e
- Gestão política dos esforços e direcionamentos comandados por instituições da representação empresarial.

A Incubadora do MIDIVille propõe-se ao fomento de geração de novas empresas materializado em um espaço físico especialmente configurado para abrigar empresas de base tecnológica dispostas a transformar idéias em produtos, processos ou serviços, utilizando equipamentos, infra-estrutura e serviços de forma compartilhada. Prevê ser também, a “ponte”

entre o mercado e o desenvolvimento tecnológico gerado nas instituições de ensino e pesquisa ou mesmo dentro de outras empresas, visando levar os produtos originados no mundo da pesquisa aos consumidores potenciais.

Em seus objetivos específicos define (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 1997, p.09):

- *Envolver diferentes parceiros na sua constituição, universidades, centros de pesquisa e escolas técnicas; poder público e suas agências de fomento e financiamento; Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, Serviço de Apoio as Micro e pequenas Empresas de Santa Catarina, Associações Comerciais e Industriais e entidades de classe;*
- *Identificar os empreendimentos passíveis de se transformarem em empresas e que tenham interesse em explorar, industrial e comercialmente, os resultados de pesquisas disponíveis nas instituições de ensino e pesquisa e nas indústrias;*
- *Identificar as micro empresas de base tecnológica já existentes que tenham interesse em se realocar e, durante um determinado período, residir no MIDIVille, desde que não participantes de outros projetos de fomento;*
- *Definir mecanismos que facilitem o entrosamento entre os professores, pesquisadores e profissionais que se transformaram em empresários, identificando canais e procedimentos ágeis e permanentes, que induzam os relacionamentos formais e informais;*
- *Definir procedimentos que facultem o acesso das micro e pequenas empresas a laboratórios coletivos, bem como a equipamentos e recursos humanos das instituições de ensino e pesquisa, e estabelecer sistemática de remuneração apropriada;*
- *Treinar os novos empreendedores em áreas relacionadas ao seu negócio, especialmente nos seguintes aspectos: (a) procedimentos de atualização tecnológica do produto, processo ou serviço; (b) gestão do processo de inovação tecnológica e formas de relacionamento entre as empresas e o setor de ensino-pesquisa; (c) gestão de modernização empresarial (produtividade, qualidade e competitividade), associativismo e uso de serviços de forma compartilhada; e (d) novos métodos de gestão utilizados nas áreas administrativa, financeira, de marketing, de divulgação e de comercialização;*
- *Coletar e difundir informações sobre oportunidades tecnológicas e de mercado, facilitar o acesso aos bancos de dados e outras fontes de informação que*

identifiquem as tecnologias disponíveis, recursos humanos, laboratórios, agentes de financiamento e tendências internacionais;

- *Identificar as necessidades das micro e pequenas empresas de base tecnológica no que se refere ao espaço físico e demanda de infra-estrutura e serviços compartilhados;*
- *Acompanhar o crescimento e consolidação dos diversos empreendedores, definindo critérios para a seleção de empresas a serem instaladas, a permanência das empresas no MIDIVille, e a orientação referentes à instalação definitiva da empresa em outro local;*
- *Assegurar o aumento da oferta de emprego, através de melhores condições de sobrevivência para as micro e pequenas empresas de base tecnológica;*
- *Inserir a variável ambiental no processo de desenvolvimento econômico do Estado, conscientizando os empresários para a adoção de técnicas de preservação ambiental e para a introdução de tecnologias que minimizem efeitos causados pelos resíduos da produção industrial; e*
- *Estimular a participação da mulher no cenário econômico do Estado.*

A estrutura de gestão proposta é composta pela entidade gestora financeira do MIDIVille o IEL/SC – Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, através dos recursos do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento no Projeto Pégaso, e administrativamente pelo SENAI-SC, ou entidade por eles credenciadas, encarregada de promover e facilitar o intercâmbio entre os parceiros envolvidos no processo de inovação tecnológica.

Sua estrutura baseia-se em um Conselho Diretor, uma Gerência Executiva e por um Comitê de Consultores.

Na sua operacionalização, está assim implementado:

- **Conselho Diretor:** O Conselho Diretor é o órgão colegiado que detém o poder originário e soberano do MIDIVille, e é composto por representantes do IEL/SC, SENAI/SC, SEBRAE/SC, que são as entidades proponentes do Projeto, e por representantes das instituições que apóiam o seu desenvolvimento.
- **Gerência Executiva:** A entidade gestora dispõe de uma Gerência, constituída de um Gerente, uma Secretária e um Auxiliar Administrativo, sendo responsável pelo funcionamento da infra-estrutura física e operacional colocada à disposição das empresas. A Direção do Centro de Tecnologia também exerce o papel de Gerente da Incubadora.

- **Comitê de Consultores:** A Gerência tem também consultores formados por um corpo de especialistas credenciados e capacitados, com a atribuição de julgar os pedidos de admissão de empresas e avaliar o desempenho daquelas já instaladas no MIDIVille, bem como prestar consultoria e capacitação aos empreendedores.

A incubadora é mantida com recursos do SENAI, Projeto Pégaso e taxas de locação das empresas. Os recursos do BID têm um período de 48 meses de vigência, desde o início do projeto.

A estrutura física do MIDIVille foi implantada em terreno com 20.000 m², de propriedade do SENAI/SC, com 5.400 m² de área edificada, dos quais 3.100 m² são destinados à instalação das empresas de base tecnológica. O imóvel está situado à Rua Anó Waldemar Döhler, n.º 957, no Bairro Santo Antônio, zona industrial Norte do município, próximo ao campus da Universidade Regional de Joinville (UNIVILLE) e ao Centro de Ciências Tecnológicas de Joinville (FEJ/UEDESC), contando com forte infra-estrutura de apoio. Nesta área destinada à Incubadora estão disponíveis 17 módulos para incubação com área superior a 50 m², com condições de acomodar alguns equipamentos industriais.

A Estrutura de Uso Compartilhado disponibilizada é composta de:

- Sala de reuniões destinada a reuniões técnicas, recepção de clientes, fornecedores e visitantes;
- Sala de Treinamento: para atender à demanda de treinamento, buscando desenvolver a cultura empreendedora dos integrantes do MIDIVille;
- Showroom: espaço destinado a manter exposto os produtos e serviços das empresas que estão vinculadas ao projeto MIDIVille;
- Restaurante;
- Almoxarifado, vestiário e sanitários;
- Auditório;
- Biblioteca.

Serviços Operacionais oferecidos:

- Locação de espaço físico: administração de contratos de participação a custos condizentes com a realidade da empresa;
- Serviços de reprografia e encadernação;
- Correio e Office boy;
- Copa: oferece serviço completo de café, lanches, “coffe-break”, etc.;

- Conservação e limpeza: pessoal disponível diariamente para realizar os serviços de limpeza e manutenção;
- Recepção, zeladoria e segurança: pessoal disponível diariamente para realizar os serviços de recepção, zeladoria e segurança do MIDIville;
- Banco de recursos humanos: disponibiliza cadastros de profissionais que buscam colocação no mercado de trabalho.

Serviços Especializados através de consultorias e capacitação aos empreendedores:

- Área de Marketing: apoio na divulgação, comercialização, engenharia de produtos, pesquisas mercadológicas, oportunidades de negócios, concorrências públicas, etc.;
- Orientação jurídica: apoio referente a informações técnico-jurídicas, trabalhistas, administrativas, tributárias e comerciais;
- Tecnologia: consultorias técnicas visando solucionar problemas de projetos ou novas pesquisas, buscando o aprimoramento dos produtos desenvolvidos;
- Qualidade: apoio à gestão de qualidade, estimulando a adoção de normas internacionais;
- Registro e legalização da empresa: apoio aos novos empreendedores no processo de registro e legalização das empresas;
- Registro de marcas e patentes: consultorias para registro de marcas e patentes;
- Contabilidade: apoio à execução dos serviços de contabilidade dos empreendimentos abrigados no MIDI.

Outros serviços oferecidos:

- Informações tecnológicas, acervo bibliográfico nas áreas de gestão e tecnologia, revistas técnicas, jornais, vídeos, e acesso à banco de dados;
- Elaboração de documentos técnicos: apoio na elaboração de projetos técnicos dentro dos conceitos da metodologia científica e das normas da ABNT;
- Cadastramento e homologação em órgãos governamentais: apoiar o cadastramento e homologação dos novos empreendimentos junto aos órgãos governamentais;
- Bolsas junto aos órgãos de fomento à pesquisa e desenvolvimento, a concessão de bolsas de estudo a estudantes universitários e de nível médio, para atender as necessidades das empresas de base tecnológica;

- Centros de pesquisa que promovem a integração do MIDIVille com as instituições de desenvolvimento tecnológico, buscando a transferência de tecnologia;
- Integração social: promove a integração com empresas de médio e grande porte, associações de classe, federações, visando incentivo ao cooperativismo;
- Banco de consultoria: promove a prestação de serviços dos profissionais abrigados no MIDIVille a outros setores da economia;
- Home-page do MIDIVille na Internet;
- Acesso a serviços de Internet.

A infra-estrutura do Centro de Tecnologia em Eletrometalmecânica (CTEMM) disponibilizada para uso da Incubadora nos 2.300 m² complementares do imóvel do SENAI/SC, oferece serviços através de suas funções estratégicas:

- Educação Tecnológica;
- Assistência Técnica/Tecnológica;
- Informação Tecnológica;
- Pesquisa Aplicada.

As atividades do CTEMM contam com uma infra-estrutura de instalações e serviços especializados através de seus laboratórios de: Automação, Acionamentos Elétricos, Acionamentos Hidráulicos/pneumáticos, Eletrônica, CAD/CAM, CNC/FMS, CNC Industrial, Informática Industrial, Mecânica Geral e Ferramentaria; Acesso à Rede de Comunicação e Informação; Serviços de Consultoria em gestão empresarial; Parcerias com Universidades, Associações representativas de classes empresariais, Instituições de fomento à pesquisa e de apoio às empresas; Biblioteca com espaço destinado à consulta de periódicos, livros, revistas técnicas e especializadas, normas técnicas e jurídicas, vídeos, CD, e ligação direta com a universidade em acesso “on-line” à INTERNET, visando disseminar as informações tecnológicas; Mini Auditório com espaço configurado para atender 120 pessoas, com sistema de som, equipamento multimídia.

Quanto à tipologia das empresas aptas a ingressarem no MIDIVille, segundo o projeto: (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 1997, p.14) estes empreendimentos são assim descritos:

“Estão habilitados os empreendimentos que se enquadrem nas categorias abaixo relacionados que tenham um produto, serviço ou estudo que se integre no campo geral das Ciências que convertam ao atendimento do setor eletrometalmecânico,

como serviços de engenharia, desenvolvimento de moldes especiais, matrizes, CAD/CAM, informática, design, entre outros.

- **Empresa criada por Pessoa Física:** Oportunidade ao pesquisador/profissional que tenha um idéia/projeto/produto e que deseja criar na incubadora a sua própria empresa de base tecnológica.
- **Empresa criada por Pessoa Jurídica:** Empresa ou grupo empresarial que deseja criar uma nova empresa de base tecnológica em busca de maior apoio técnico, e/ou Gerencial, e/ou integração com outras empresas.
- **Empresa Transferida:** Empresa de base tecnológica já constituída no mercado e que deseja transferir-se para a Incubadora em busca de maior apoio técnico, e/ou Gerencial, e /ou integração com outras empresas.
- **Divisão de Desenvolvimento:** Empresa já constituída, que deseja instalar na incubadora um corpo técnico para desenvolvimento de novos produtos de base tecnológica.

Tempo de Permanência das Empresas no MIDIVille: No contrato de participação assinado entre a entidade gestora e a empresa é estabelecido o tempo de permanência das empresas no MIDIVille e a participação da empresa nos custos compartilhados, os quais deverão remunerar despesas operacionais do empreendimento.

Os custos compartilhados reais (CCR) variam conforme o estágio de cada empreendimento:

- na fase de implantação (cerca de 12 meses): 0,5 x CCR
- na fase de crescimento (cerca de 12 meses): 0,7 x CCR
- na fase de consolidação (cerca de 12 meses): 0,9 x CCR
- na fase de funcionamento pleno (cerca de 12 meses): 1,0 x CCR

Crterios para a Seleção das Empresas:

- **Produtos intensivos em tecnologias:** Os produtos, processos ou serviços desenvolvidos pelas empresas deverão ter significativo grau de inovação tecnológica.
- **Projeto viável:** O projeto deverá demonstrar viabilidade técnica e mercadológica.
- **Adequação aos objetivos do MIDIVille:** O projeto deverá ser adequado aos objetivos do MIDIVille e ser compatível com as condições locais.

- **Produtos adequados à legislação ambiental e de aceitação social:** Os produtos e processos a serem desenvolvidos deverão adequar-se aos parâmetros estabelecidos na legislação ambiental vigente e atender às demandas de um mercado cada vez mais globalizado.
- **Competitividade controlada:** A gerência executiva do MIDIVille poderá vetar a instalação de um determinado projeto, dependendo do grau de competitividade e complementaridade que se queira para as empresas incubadas.”

Para obter informações que permitam chegar aos critérios anteriormente mencionados, a empresa candidata a ingressar no MIDIVille, elabora um Plano de Negócios que abrange: conceituação do negócio a ser empreendido, objetivos do empreendimento, descrição dos produtos ou serviços, identificação do público-alvo, descrição do macro ambiente do empreendimento, descrição do micro ambiente do empreendimento, descrição da tecnologia, procedência da tecnologia, processo produtivo, descrição da fase em que se encontra o produto, comercialização, aspectos financeiros, aspectos organizacionais e de gestão, serviços utilizados pela empresa e registro e legalização da empresa. Os interessados apresentam à Gerência da Incubadora Plano Executivo de Negócios no qual, de forma resumida, apresentam o que pretendem desenvolver no âmbito da Incubadora.

Com base nas informações do Plano de Negócios, a Gerência da Incubadora realiza uma pré-qualificação de caráter eliminatório, conforme análise relacionada aos critérios previstos anteriormente.

O Processo de Pré-Qualificação é contínuo e não precisa aguardar o início formal do processo de seleção quando houver vaga na Incubadora.

Os Projetos são submetidos ao processo de avaliação e seleção através da análise do Plano de Negócios, que é desenvolvido por todos os candidatos pré-qualificados, que podem contar com o apoio da equipe da Incubadora. A qualificação dos candidatos, processa-se através da análise dos Planos de Negócios e de entrevista com os candidatos. A qualificação é realizada por uma comissão avaliadora, formada por consultores da área mercadológica, financeira, técnica e de gestão, indicados pela Gerência Executiva e aprovados pelo Conselho Diretor.

O parecer da Comissão Avaliadora é estruturado através de:

- Critérios objetivos de análise e decisão, que contém um parecer pessoal de cada avaliador desenvolvido através de análise competitiva, análise técnica, financeira, avaliação dos pontos positivos e negativos do empreendimento,

demanda com relação à Incubadora e outros pontos relevantes para o julgamento do empreendimento, e com o objetivo de eliminar dúvidas sobre o projeto apresentado medindo o grau de conhecimento sobre o sucesso do Empreendimento.

Após avaliação e entrevista com os candidatos, o Comitê Avaliador classifica os melhores projetos, levando em consideração a melhor pontuação técnica, mercadológica e financeira dos candidatos.

Após a classificação os candidatos estão aptos para ingressar na Incubadora para o qual exige as seguintes providências:

- No caso de Pessoa Jurídica, Empresa Transferida e Centro de Desenvolvimento, cópia do: Contrato Social; Comprovante de regularidade junto aos Cartórios da Região onde está instalada/registrada a empresa; Cartão atualizado do CGC; Cadastro de Inscrição Estadual.
- No caso de Pessoa Física, Negativa de CPF dos sócios; Demonstração de iniciação dos atos constitutivos da Empresa.

Os empreendedores selecionados assinam um Contrato de Desenvolvimento de Empreendimento com o MIDIVille que define os prazos, apoios e responsabilidades junto a Instituição Gestora.

Concluído o processo de seleção das empresas e a assinatura do Contrato de Participação, é iniciada a fase de instalação e operação do empreendimento em conformidade com o disposto no Estatuto e no Regimento Interno.

No período de operação da Incubadora, iniciado em março de 1999, foram realizados nove (09) contratos de participação, ou seja, nove empresas instaladas, que geraram nesse período, resultados apresentados na tabela 3 e representam, também, a evolução do projeto.

Durante o processo de incubação, são operacionalizados os serviços de apoio, de orientação estratégica, acompanhamento e avaliação das empresas, descritos detalhadamente no item 4.4.

Quanto aos projetos do CTEMM e MIDIVille, foram concebidos de forma distinta, mas com objetivo de funcionarem integrados e sob a mesma estrutura organizacional e direção.

Tabela 2 – Empresas Residentes na IBT de Joinville

Empresas	Data Ingresso	Área (m²)	N.º sócios	N.º empregados
SIQ – Serviços Metrológicos Ltda.	15.03.99	91,97	03	07
ISA do Brasil Automação Industrial Ltda.	15.03.99	140,09	02	08
Fast Parts Protótipos Ltda.	15.03.99	423,85	02	28
Hahntel do Brasil Ltda.	15.03.99	420,47	05	65
Heller Brasil Tecnologia Ltda.	13.01.00	115,49	03	07
Engkronos Prestadora de Serviços Ltda.	11.02.00	110,92	03	06
JWM Software Ltda	16.02.01	52,74	03	00
DI Planejamento Visual Ltda	25.06.01	26,31	03	01
E-Adopter Gestão Empresarial Ltda	10.01.02	52,74	03	00
TOTAL		1434,58	27	122

Fonte: Relatório MIDIVille, 2001. p.20.

Tabela 3 – Resultados obtidos na IBT de Joinville

Índices	Início (03/99)	Ano I (03/00)	Ano II (03/01)	Ano III (03/02)
Índice de ocupação	53%	75,7%	91,6%	97,2%
Número de módulos ocupados	8	13	16	18
Empregos gerados	26	70	103	122
Produtos/ Serviços gerados	06	13	14	24
Produtos exportados	0	1(*)	1(*)	1(*)
Nº Clientes	70	162	172	378
Busca de capital de risco	0	0	1	1
Nº sócios	10	18	20	27
Faturamento	-	2.035.606,40	4.095.982,80	6.380.861,12

(*) Produtos exportados para a Argentina e Estados Unidos.

4.2 Identificação do Sistema de Gestão da Qualidade, Características e Ações Implementadas

A Gestão do Centro de Tecnologia adota as diretrizes do manual do sistema de gestão do SENAI-SC, que tem como base os critérios do PNQ e as normas da ISO 9000/2000. Esse manual relaciona todos os critérios do PNQ com as ações que as unidades operacionalizam de forma corporativa. Destaca-se aqui, uma síntese dos critérios do PNQ conforme abordados no manual, que se encontra no Anexo I.

Liderança: Compõe-se dos valores com a visão de futuro, negócio, missão, princípios e política da qualidade; define as responsabilidades e autoridades, com suas funções e estrutura organizacional. O comprometimento da administração com o desenvolvimento e a melhoria do Sistema de Gestão. A responsabilidade pública e cidadania no atendimento aos requisitos legais, avaliando os impactos ambientais, segurança e saúde, e as ações voltadas à responsabilidade social.

Planejamento: Focaliza a elaboração e revisão do Planejamento Estratégico, seu desdobramento em Planos de Negócio por regiões e os Planos de Trabalho das Unidades que formam os planos operacionais de gestão de pessoas, de investimentos, orçamento e de comunicação e marketing. Define, também, como estabelece o Planejamento da Qualidade.

Foco no cliente e no mercado: Nesse critério, o manual descreve os itens de identificação das demandas e das necessidades dos clientes e dos mercados, de comunicação externa e suas formas, o relacionamento com o cliente, forma de acesso às informações, definição e comunicação dos padrões de atendimento, tratamento de reclamações e sugestões e determinação da satisfação.

Informação e conhecimento: Descreve a responsabilidade pela seleção das informações, gerenciamento e uso das informações, seu alinhamento com metas, processos, o Programa de Indicadores de Desempenho, os mecanismos para identificar os requisitos dos usuários das informações. A medição e monitoramento com análises de referenciais comparativos. Destaca, ainda, a análise crítica do desempenho global e a comunicação das informações na Instituição.

Gestão de pessoas: Esse critério é descrito em um Manual específico de Gestão de Pessoas e contempla a organização do trabalho, a estrutura dos cargos, a distribuição de responsabilidades.

Trata da capacitação de pessoas, da satisfação das pessoas, programas de participação dos resultados, recompensa e o reconhecimento de avaliação e melhoria das instalações e ambiente de trabalho e a forma de conscientização e contribuição às atividades da Qualidade.

Gestão de processos: Define os processos relativos a produtos do SENAI/SC: Educação Profissional, Assistência Técnica e Tecnológica, Informação Tecnológica e Pesquisa Aplicada. A sistemática de Planejamento do Projeto envolve a análise crítica de contrato, o projeto e desenvolvimento de novos produtos. Descreve a gestão dos processos relativos aos quatro produtos e a gestão dos principais processos de apoio que envolve desde o controle e registros da documentação a rastreabilidade, aquisição, medição e monitoramento dos processos, ação preventiva e ação corretiva.

Resultados: O manual aborda esse critério conforme o PNQ, e utiliza o programa de Indicadores de Desempenho – PMID – que mede os resultados para análise crítica da organização. Apresenta quarenta e cinco indicadores que avaliam as perspectivas dos clientes, finanças, mercado, pessoas, processos organizacionais e fornecedores e parceiros.

Como o sistema do CTEMM está devidamente organizado a partir do Manual do Sistema de Gestão do SENAI/SC, procurou-se identificá-lo numa forma sistêmica, caracterizado por entradas, saídas e interações organizadas das partes na busca de objetivos comuns e com realimentação de todo processo.

Como entradas ou inputs tem definido e formalizado através de elementos planejados pela alta direção que é composta pela Direção Regional, a área de administração estratégica e os diretores das unidades de negócio ou Unidades operacionais. São os seguintes elementos:

Visão: Ser uma instituição de excelência em Educação Profissional até 2005

Missão: Contribuir para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País, por meio de educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos.

Negócio: Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos para a competitividade

Valores Organizacionais:

- **Competência** sustentada no conhecimento, nas habilidades e nos valores das pessoas, para o sucesso da Organização de suas equipes.
- **Foco no cliente**, atendendo às suas necessidades, proporcionando-lhe vantagem competitiva.
- **Comprometimento** com a missão, visão, política, objetivos e demais diretrizes organizacionais, para o alcance dos resultados.

- **Crescimento Pessoal e Profissional** em um processo de aprendizado contínuo e compartilhado, favorecendo o bem-estar de todos.
- **Qualidade** na efetiva gestão organizacional, realizando, com eficácia, todas as ações para a satisfação das partes interessadas.

Política da Qualidade:

- Atender às necessidades dos Clientes em Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos.
- Cumprir os requisitos regulamentares, num processo de melhoria contínua para a eficácia do sistema de gestão.

Objetivos Estratégicos:

- Ampliar a participação no mercado de educação profissional, suprimindo as necessidades tanto dos segmentos tradicionais, quanto dos segmentos tecnologicamente mais avançados;
- Aumentar a participação no mercado de informação e tecnologia, no que tange à adequação, geração e difusão, com produtos competitivos e inovadores;
- Atender às demandas das cadeias produtivas de forma sistêmica e integrada;
- Intensificar a atuação junto às micro e pequenas empresas;
- Fortalecer a posição no mercado;
- Ampliar a contribuição ao exercício da cidadania, da responsabilidade social e à melhoria da qualidade de vida.
- Ampliar progressivamente o índice de sustentabilidade;
- Obter excelência no desempenho institucional de acordo com critérios e práticas reconhecidas no âmbito de gestão;
- Aprimorar o sistema de gestão de pessoas;
- Ampliar a participação no mercado de certificação de sistema de gestão, produtos e pessoas;
- Ampliar o negócio gestão empresarial;
- Aumentar a capacidade competitiva neutralizando as ações da concorrência.

Como saídas do sistema, considera-se os resultados relativos à evolução do desempenho da organização em relação à satisfação dos clientes ao mercado, financeiros, pessoas, fornecedores e dos produtos e processos organizacionais. Na operacionalização das ações relativas ao sistema, adotam os critérios baseados no PNQ e que dispõe uma interação organizada, dinâmica, através da liderança da unidade operacional, que focaliza as

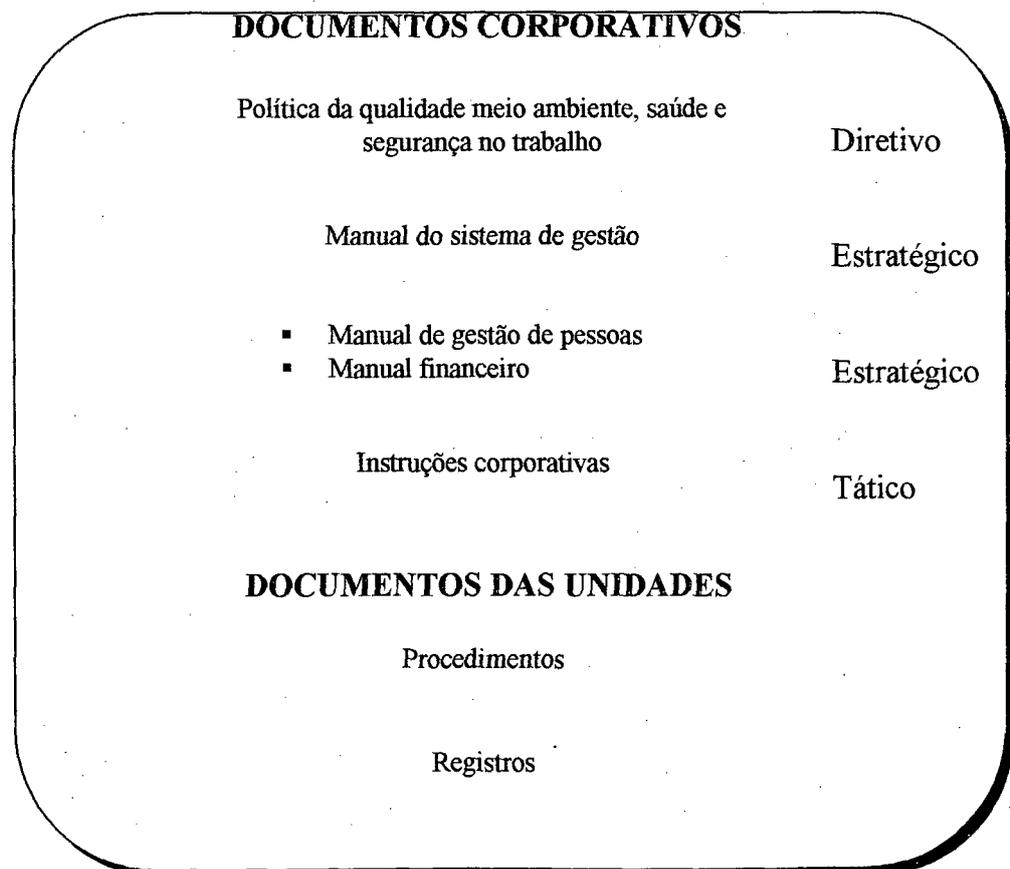
necessidades dos clientes e do mercado, com as operações da organização planejadas para melhor atender esse conjunto de necessidades, e sua execução feita através de pessoas e processos.

Todas essas ações são descritas em manual específico e com procedimentos definidos, implementados e avaliados. Para isso, adota-se, um sistema de informação e análise, denominado de Indicadores de Desempenho, que coleta dados, organiza e dissemina os indicadores para análise crítica de desempenho da organização.

Os indicadores monitorados são os mesmos do SENAI/SC, pois servem de subsídio para análise comparativa de suas Unidades. Na realimentação são considerados os resultados das análises críticas e auditorias com vistas à melhoria contínua.

O controle de documentos é estruturado a partir do sistema de gestão que prevê que todos os registros sejam mantidos para demonstrar a evidência de conformidade aos requisitos e a efetiva operação dos processos do Sistema, obedecendo a estrutura da Figura 7.

Figura 7 – Controle de Documentos do Sistema de Gestão da Qualidade SENAI/SC



A documentação é constituída por Instruções Corporativas do SENAI/SC, e procedimentos do CTEMM que incluem e identificam o processo de incubação em sua documentação da qualidade e registros.

O Sistema no CTEMM é certificado pela ISO-9000/94, desde maio de 1999 e em maio de 2001 aumentou seu escopo de certificação de Educação Profissional, Assessoria Tecnológica, acrescentando a Incubação de Empresas.

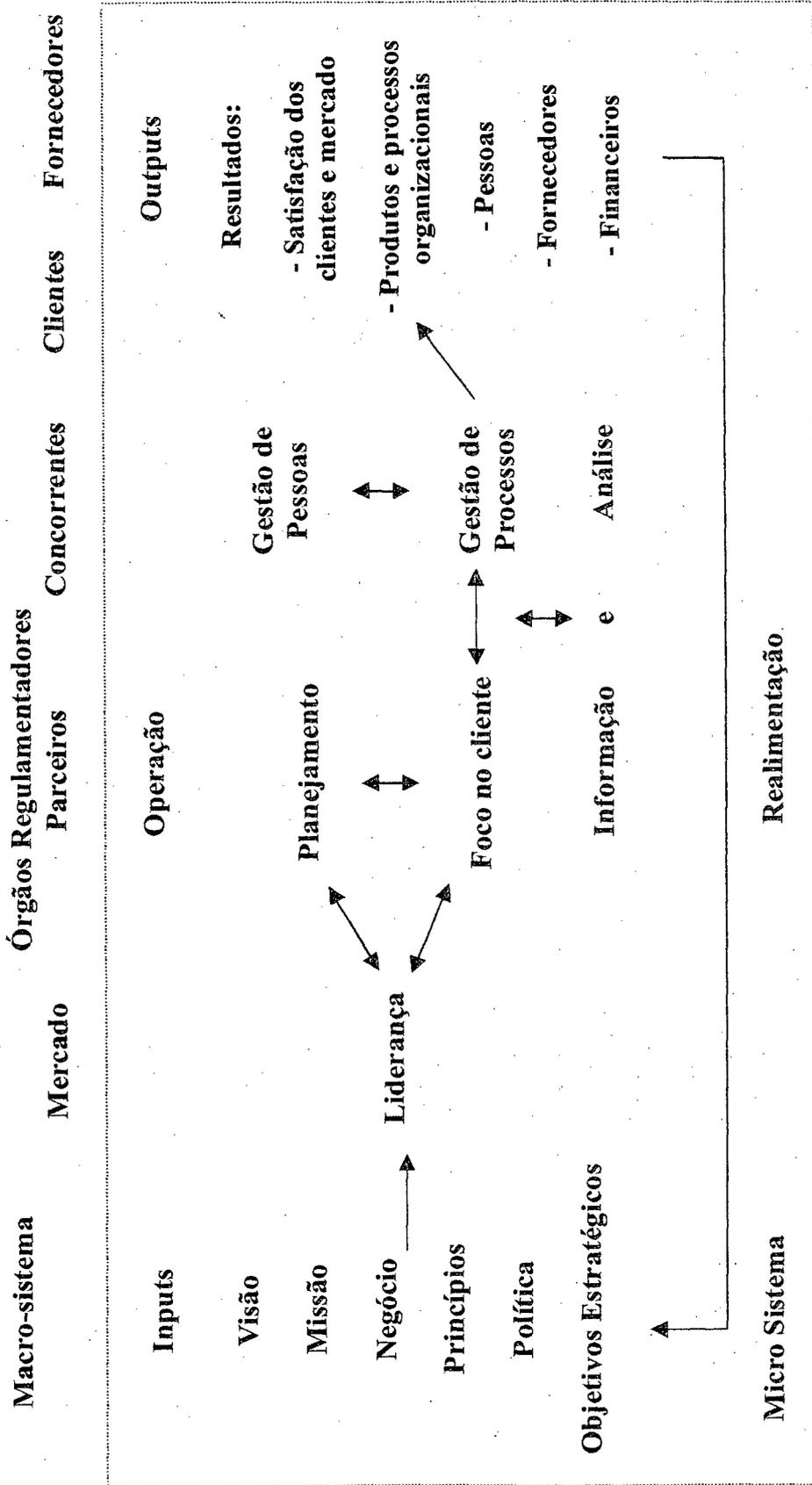
Observa-se que o Sistema de Gestão do SENAI-SC não prevê o Processo de Incubação em seu escopo, porém a Unidade CTEMM, desenvolveu uma estratégia própria de inseri-lo em documentos como o Plano de Atividades da Unidade (PAT-2001), que corresponde a um Plano de Ação tático e operacional, com um objetivo específico, com metas e indicadores desdobrados do objetivo estratégico a exemplo, “Intensificar atuação junto às micro e pequenas empresas”.

O Sistema de Gestão da Qualidade implementado não define a inclusão dos objetivos da Incubadora em seus *inputs*, operação e *outputs*, pois o manual orientativo é corporativo e o MIDIVille foi o primeiro projeto implementado no SENAI-SC.

A missão e negócio incluem o termo “Serviços Técnicos e Tecnológicos” de forma abrangente, mas não há referências sobre o incentivo e fomento ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de empresas.

Na Figura 8, procurou-se delinear esse sistema com seus principais pontos de interação e seus contornos com meio-ambiente externo, através do mercado, que representam os consumidores, clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros e órgãos regulamentadores, já identificados no diagnóstico do meio externo.

Figura 8 – Sistema de Gestão da Qualidade do Centro de Tecnologia em Eletrometalmeccânica



4.3 Identificação dos Processos Internos do Centro de Tecnologia

A descrição dos processos, também está baseada no Manual do Sistema de Gestão, que considera como principais processos, os seguintes:

Educação Profissional – EP: A sistemática de operacionalização do processo de EP está definido em instruções corporativas e procedimentos específicos da Unidade. Abrange atividades relativas a projeto de elaboração e reconhecimento de Curso, divulgação, matrículas, execução, acompanhamento escolar, avaliação da satisfação do aluno. A EP ocorre em três níveis de formação: básica, técnica e tecnológica.

- **Assessoria Técnica e Tecnológica – ATT:** O processo envolve as prestações de serviços efetuados nos diversos laboratórios e consultorias tecnológicas e de gestão empresarial. Suas atividades abrangem a divulgação dos serviços, manutenção e calibração dos equipamentos e instrumentos, emissão de relatórios, execução dos ensaios, diagnóstico, implantação de sistemas de gestão, adequação de processos e produtos a normas nacionais e internacionais, elaboração de propostas, cobrança e avaliação da satisfação do cliente.
- **Informação Tecnológica – IT:** A produção de Informação Tecnológica está estruturada sobre seus principais produtos e serviços como: sumário corrente, periódico que divulga sumários de revistas na área de atuação; publicações técnicas sobre novas tecnologias e processos; disseminação seletiva da informação, através da busca de informações, resumo de artigos técnicos e eventos; resposta técnica como resposta a uma demanda, apresentando alternativas para solução de determinados problema técnico/tecnológico.
- **Pesquisa Aplicada – PA:** Entendida pela organização como a investigação para novos conhecimentos com finalidades práticas, segue em seu processo a metodologia de controle de projeto adotado no Sistema da Qualidade. É produzida através do processo de identificação, análise de viabilidade técnica/funcional de novos produtos, processos, sistemas ou como aperfeiçoamento dos já existentes, a partir de conhecimentos técnico/científicos e/ou empíricos.
- **Processos de Apoio:** No Sistema da Qualidade são considerados os seguintes processos de apoio:
 - a) Controle da Documentação e Registros;
 - b) Controle de Produto Fornecido pelo Cliente;

- c) Identificação e Rastreabilidade;
- d) Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Entrega do Produto;
- e) Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento;
- f) Medição e Monitoramento dos Processos e Produtos;
- g) Controle de Produto Não-Conforme;
- h) Ação Corretiva;
- i) Ação Preventiva;
- j) Controle Financeiro.

A Unidade considera ainda, como processos de apoio: gestão de pessoas, aquisição, relações com mercado, contábil-financeiro, serviços de limpeza e vigilância, comunicação e atividades administrativas em geral, que apóiam todos os demais processos.

Quanto ao processo de incubação de empresas, este não se encontra incluso no sistema corporativo de gestão da qualidade, mas faz parte desse Centro de Tecnologia, através da Incubadora de Base Tecnológica. O detalhamento desse processo, é objeto do item seguinte e trata da seleção, acompanhamento e avaliação das empresas de base tecnológica.

4.4 Identificação do Processo de Incubação de Empresas

Está descrito em procedimentos que atendem o Sistema de Gestão da Qualidade do CTEMM e é representado por um fluxograma que mostra as etapas do processo, conforme a Figura 09.

O processo é descrito em três procedimentos:

- I. A seleção e contrato de incubação, que aborda a pré-qualificação do Resumo Executivo de Negócios, a capacidade de atendimento, bem como a fase de qualificação através da análise do Plano de Negócios, estabelecendo os registros necessários para o controle da documentação referente a essa etapa.
- II. Acompanhamento e Avaliação das Empresas Residentes e Controle de Serviços Prestados. Esse procedimento descreve a sistemática dos serviços prestados de suporte operacional, infra-estrutura e de suporte estratégico. Inclui, nesse procedimento, a referência ao “Projeto Pégaso”, coordenado através do IEL/SC (Instituto Euvaldo Lodi-SC) e que dispõe de procedimentos e regras específicas não detalhadas nessa documentação. Quanto a avaliação das empresas residente é citado através de documento específico, elaborado pela equipe da incubadora, mas não implementado. Constatou-se que as

avaliações das empresas residentes têm ocorrido através de entrevistas e avaliação documental, por auditores externos, através do Projeto Pégaso e através de técnicos do SENAI – Departamento Regional de SC e IEL-SC, não registrados na documentação do sistema da qualidade do CTEMM.

- III. Avaliação da Satisfação das Empresas Residentes – Trata-se da avaliação dos serviços prestados pelo MIDIVILLE às empresas incubadas, aplicado periodicamente e monitorado através da análise crítica, realizada pelo Comitê de Gestão e a equipe da Incubadora.

A avaliação é realizada através de ficha de avaliação, que mede o grau de satisfação dos empreendedores em relação a infra-estrutura, o suporte operacional e os serviços de consultoria e apoio estratégico.

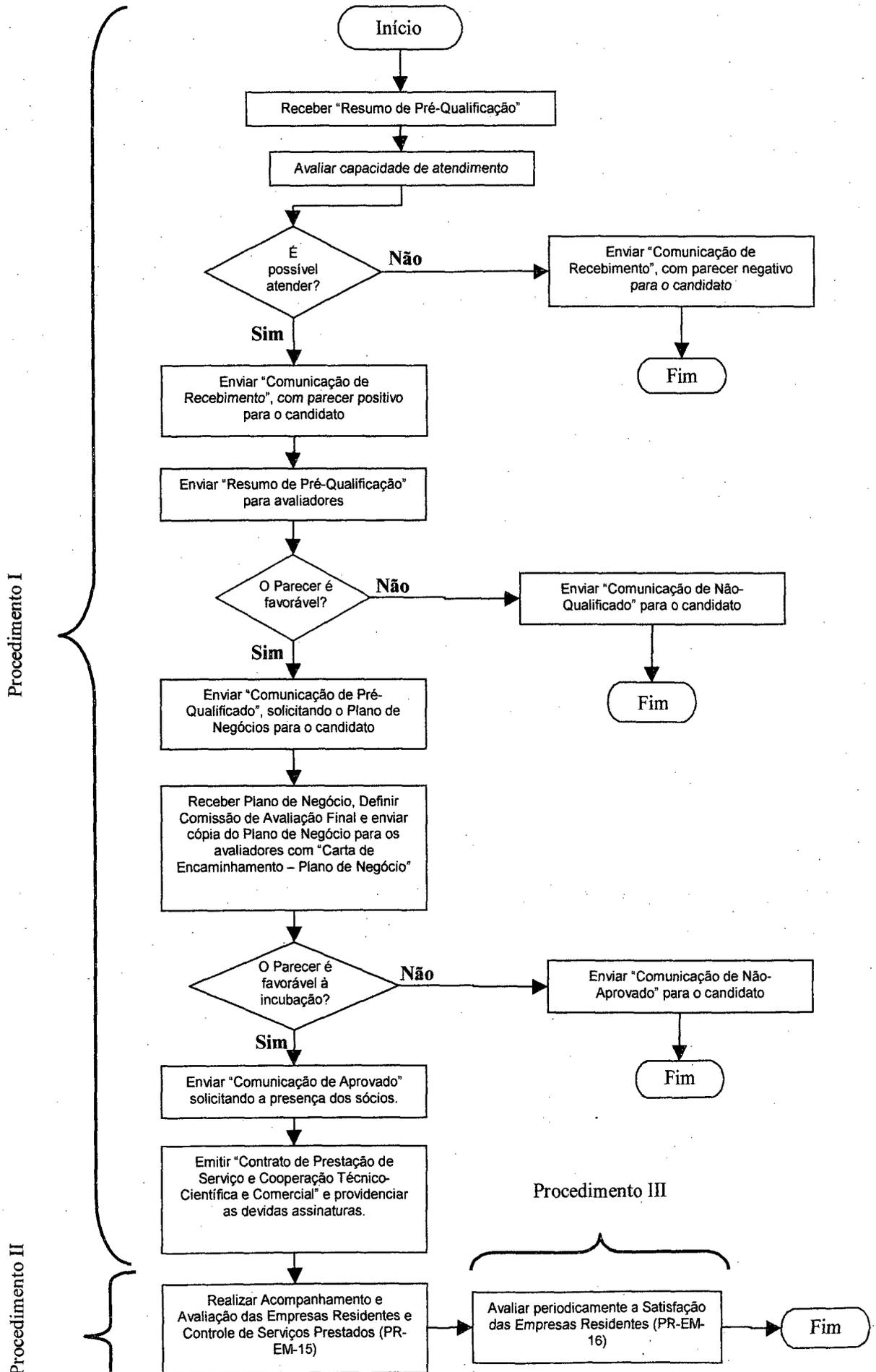
Os procedimentos são apresentados na sua íntegra no Anexo II, e servem para orientar as atividades que exigem registros e padronizam as ações de rotina. Atendem aos requisitos da norma ISO 9000 e aos critérios do PNQ, conforme figura 03, que mostra a inter-relação entre os mesmos.

Nessa interface, constata-se que os procedimentos do processo de incubação estão alinhados nos Critérios Foco no Cliente, Informação e Conhecimento e Gestão de Processos. Nos demais critérios a Incubadora orienta-se através das Instruções Corporativas do SENAI-SC e aos procedimentos do CTEMM.

Exemplifica-se, no caso, da Liderança, Gestão de Pessoas e Planejamento, nos quais às ações referentes a esses aspectos são integrados e orientados de forma única para todos os processos.

Observa-se, no entanto, que na descrição das Instruções Corporativas não há referência ao processo de incubação, nem como processo principal ou mesmo de apoio, mostrando uma lacuna desde a visão estratégica da Incubadora nos documentos do Sistema de Gestão do SENAI-SC.

Figura 9 – Fluxograma do Processo de Incubação



Quadro 1 – Interface dos Critério PNQ x ISO-9000/2000 x Instruções Corporativas e Procedimentos – CTEMM-MIDIVILLE

Critérios PNQ	Requisitos NBR ISO 9000/2000	Instruções Corporativas	Procedimentos do CTEMM	Procedimento do processo de incubação
1. Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Gestão de Qualidade ▪ Generalidades ▪ Manual de qualidade ▪ Controle de documentos ▪ Controle de registros ▪ Comprometimento da direção ▪ Política de qualidade ▪ Responsabilidade e autoridade ▪ Representante da direção ▪ Entradas para a análise crítica ▪ Saídas da análise crítica ▪ Análise de dados ▪ Melhoria contínua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual do sistema de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa 5S 	
2. Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento do sistema de gestão da qualidade ▪ Objetivos da qualidade ▪ Provisão de recursos ▪ Generalidades ▪ Auditoria interna ▪ Medição e monitoramento de processos ▪ Medição e monitoramento de produto ▪ Controle de produto não-conforme ▪ Ação corretiva ▪ Ação preventiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual do sistema de gestão ▪ Planejamento da qualidade ▪ Plano estratégico do SENAI/SC ▪ Plano de negócios das unidades ▪ Projeto estratégico 		
3. Foco no Cliente e no Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco no cliente ▪ Comunicação com o cliente ▪ Satisfação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual do sistema de gestão ▪ Satisfação dos clientes ▪ Relacionamento com o cliente ▪ Plano de trabalho das unidades 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação da satisfação das empresas residentes
4. Informação e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação interna 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual do sistema de gestão ▪ Manutenção da qualidade ▪ Satisfação dos clientes ▪ Relacionamento com o cliente ▪ Informação e análise ▪ Plano de negócios das regiões ▪ Plano de trabalho das unidades ▪ Manual de indicadores de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação da satisfação das empresas residentes
5. Gestão de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente de trabalho ▪ Generalidades ▪ Competência, conscientização e treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual do sistema de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa 5S ▪ Avaliação dos fornecedores – professores /consultores ▪ Manutenção interna ▪ Integração e acompanhamento de novos colaboradores 	

cont.

cont.

Critérios PNQ	Requisitos NBR ISO 9000/2000	Instruções Corporativas	Procedimentos do CTEMM	Procedimento do processo de incubação
6. Gestão de Processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento e realização do produto ▪ Determinação dos requisitos relacionados ao produto ▪ Planejamento do projeto e desenvolvimento ▪ Entradas de projeto e desenvolvimento ▪ Saídas de projeto e desenvolvimento ▪ Análise crítica de projeto e desenvolvimento ▪ Verificação de projeto e desenvolvimento ▪ Validação de projeto e desenvolvimento ▪ Controle de alterações de projeto e desenvolvimento ▪ Processo de aquisição ▪ Informações de aquisição ▪ Verificação do produto adquirido ▪ Controle de produção e fornecimento de serviço ▪ Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço ▪ Identificação e responsabilidade ▪ Propriedade do cliente ▪ Preservação do produto ▪ Controle de dispositivos de medição e monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual do sistema de gestão manual financeiro ▪ Documentação do sistema de gestão ▪ Planejamento da qualidade ▪ Manutenção da qualidade ▪ Relacionamento com o cliente ▪ Garantia da relação contratual ▪ Educação profissional ▪ Assessoria técnica e tecnologia ▪ Informação tecnológica ▪ Pesquisa aplicada ▪ Informação e análise ▪ Aquisição ▪ Convênios ▪ Patrimônio imobilizado ▪ Gestão integrada ▪ Veículos próprios e locados ▪ Certificados e diplomas ▪ Dispensa de disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa 5S ▪ Locação de recursos ▪ Controle de documentos da qualidade ▪ Controle de produto não fornecido pelo cliente ▪ Mentor – software – produção ▪ Educação profissional – controle do processo ▪ Manutenção interna ▪ Conselho de classe ▪ Depósito – controle ▪ Recursos didáticos – utilização e manuseio ▪ Seleção e contrato de incubação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleção e contrato de Incubadora ▪ Acompanhamento e avaliação das empresas residentes e controle de serviços prestados
7. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medição, análise e melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual do sistema de gestão ▪ Manutenção da qualidade ▪ Informação e análise ▪ Manual de indicadores de desempenho 		

Fonte: Registro do Sistema de Gestão da Qualidade – CTEMM, 2002.

4.5 Análise da Integração do Processo de Incubação de Empresas ao Sistema de Gestão do Centro de Tecnologia

Através do diagnóstico do meio externo e interno da organização, constata-se que o CTEMM é compatível com as características de Centro de Tecnologia previsto pelo SENAI – Departamento Nacional descrito no Capítulo I, não referenciando apenas a função estratégica de desenvolvimento empresarial, mas apresenta ações e programas de gestão empresarial.

Os projetos de concepção do CTEMM e do MIDIVILLE não prevêm claramente a interface da atividade de incubação de empresas e os demais processos do Sistema de Gestão.

No entanto, estão vinculados ao mesmo ambiente externo com inter-relações com os mesmos clientes, instituições e meio acadêmico.

Para compreender esse interface, sob um enfoque sistêmico, com suas interdependências externas e relações internas, elaborou-se, uma concepção sistêmica do CTEMM, apresentado na Figura 10. Visualiza-se o meio externo representado pelo Mercado, Instituições Político-Institucionais e Órgão Regulamentadores, os processos internos com *inputs* e *outputs*.

A interface externa ocorre através das demandas que geram as entradas, e através dos produtos e serviços gerados nas saídas, porém processadas internamente de forma operacionalmente fechada.

Alguns *stakeholders* do CTEMM, são os mesmos para a Incubadora como a CNI, FIESC, SENAI, as associações representativas de classe, porém, a Incubadora conta com o IEL e o BID, que não são referenciados no Centro de Tecnologia. Fato esse, que necessita ser pressuposto, pela influência direta sobre as empresas incubadas através da gestão e aporte de recursos.

No micro ambiente, a interface ocorre através do suporte dos processos de apoio como a aquisição, gestão de pessoas, contábil-financeiro, patrimônio, sistema da qualidade, e suporte tecnológico através dos laboratórios e técnicos que prestam serviços as empresas e alocam equipamentos. Porém, há vantagens que o Centro de Tecnologia pode propiciar no fortalecimento do processo de incubação e que não se apresentam previstos nos planos de trabalho e nas atividades registradas.

Propõe-se, assim, ações que possam favorecer o apoio ao empreendedorismo, através dos demais processos do Centro de Tecnologia, como mostra a Figura 10.

A Educação Profissional através de seus programas principalmente de nível técnico e tecnológico poderão preparar profissionais com visão empreendedora e formação em tecnologias demandadas na região e no mercado. A Assessoria Técnica/Tecnológica, Informação Tecnológica e Pesquisa Aplicada viabilizar o desenvolvimento de idéias, ensaios, protótipos, através das atividades junto a empreendedores em potencial, como alunos do CTEMM ou clientes do mercado. A sinergia viável entre os processos é respaldada pela condição da infra-estrutura disponibilizada pelo Centro de Tecnologia e integrada no mesmo espaço físico.

Figura 10 – Concepção Sistêmica do Centro de Tecnologia em Eletrometalmeccânica do SENAI/SC

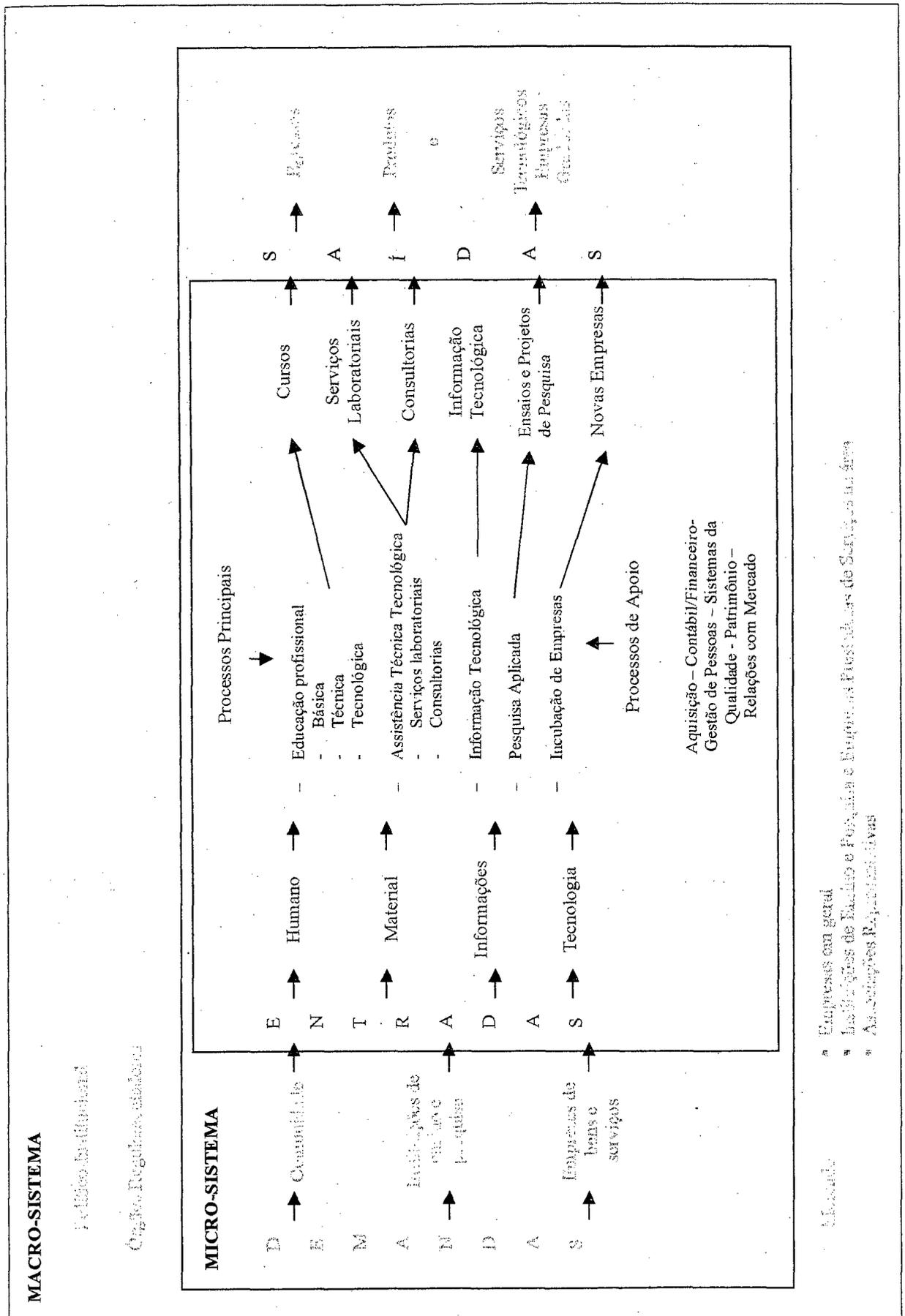
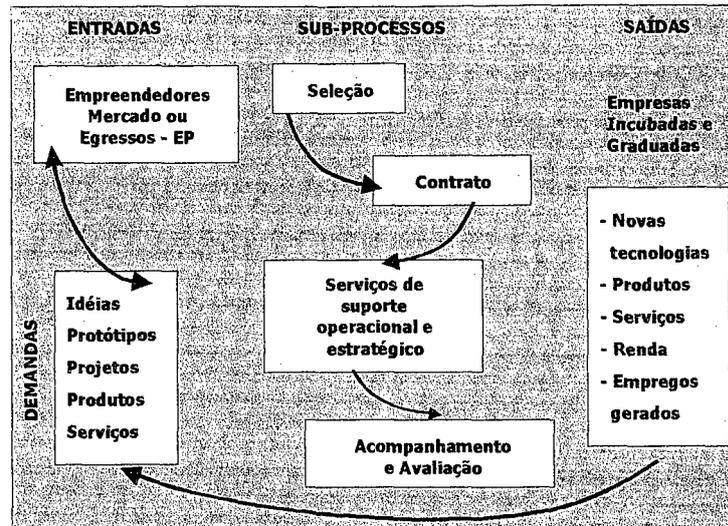


Figura 11 – Proposta de interface dos processos no Centro de Tecnologia



Quanto à integração do processo de incubação ao Sistema de Gestão da Qualidade, destaca-se a relevância de um sistema planejado e organizado, no sentido de facilitar a integração de um novo processo a uma estrutura já formalizada e implementada, mas flexível à construção de um novo projeto, com características atípicas na organização, porém com elos de ligação em suas entradas e na execução dos processos.

Favorece, ainda, o compartilhamento de recursos e esforços demandados na operacionalização dos processos, através da formalização, disseminação e implementação dos procedimentos pelas pessoas envolvidas.

O processo de incubação está alinhado no atendimento as normas ISO 9000/2000, corroborado pela sua certificação como escopo no Centro de Tecnologia, com uma complementação no sistema da unidade em três procedimentos. Isso garante a padronização dos registros básicos da seleção, contrato, acompanhamento e avaliação das empresas incubadas. Porém, em relação aos critérios do PNQ, e ao Manual de Gestão do SENAI-SC, os vínculos da Incubadora não são evidentes. Na análise documental realizada observou-se que existem relações informais entre os núcleos de negócios, através das atividades de suporte prestadas às empresas tanto na área administrativa como tecnológica.

Ressalta-se, no entanto, que o Sistema de Gestão da Qualidade, baseado nos critérios de excelência, compreende a organização em seu todo, desde a visão estratégica à medição dos seus resultados. Nesse contexto, verifica-se a necessidade de inserir as ações da Incubadora, no planejamento estratégico, definindo objetivos e estratégias para o apoio ao

empreendedorismo e ao desenvolvimento de empresas; nos planos de trabalho da unidade prevendo objetivos, metas e indicadores de desempenho. No foco no cliente e mercado é necessário estabelecer as formas de relacionamento com os clientes para a Incubadora e das empresas incubadas; na informação e análise definir quais as informações e indicadores a serem utilizados para a medição e monitoramento com análise comparativa a outros referenciais, ou seja, outras Incubadoras, visando a análise crítica de resultados.

Na gestão de pessoas, as ações previstas e implementadas na unidade atendem as necessidades de captação e capacitação, porém na estrutura de cargos não há uma definição de responsabilidades para as funções da equipe que atua na Incubadora, na qual o diretor exerce o papel também de gerente, o facilitador do núcleo responsável pela Incubadora é exercida por um consultor e o suporte administrativo por dois assistentes administrativos. Essas funções necessitam de uma descrição com atividades, que caracterizam suas responsabilidades em relação ao processo de incubação.

Na gestão de processos, a questão é referente a própria definição da instituição sobre seus processos. Os processos principais assemelham-se mais a áreas de atuação, para o qual propõe-se uma reavaliação do uso desses conceitos, e a partir disso uma definição dos principais processos, com sua descrição detalhada, elaboração de fluxogramas, e interface entre os mesmos, incluindo a incubação de empresas. Apenas a sistemática de planejamento de projetos atende de forma mais consistente a elaboração de novos projetos, produtos ou serviços às necessidades da Incubadora.

No aspecto dos resultados, já citado anteriormente, não há uma integração dos Indicadores de Desempenho relativos ao processo de incubação. Portanto, não há medição e análise crítica sobre os resultados da Incubadora no sistema de gestão da qualidade da unidade e do SENAI-SC. O PMID, utilizado, é uma ferramenta que pode absorver indicadores da Incubadora, havendo a necessidade de construir e inseri-los na coleta e análise crítica que ocorre periodicamente de forma corporativa.

Quanto ao processo de incubação específico, suas características são de atividades de uma Incubadora de Base Tecnológica prevendo e realizando o apoio ao desenvolvimento de empresas com uso intensivo de tecnologia conforme as premissas de MEDEIROS (1992) citadas no capítulo II. A Incubadora dispõe de parceiros comprometidos que aportam recursos como o SENAI e o BID para manutenção e operação do projeto; há disponibilidade de laboratórios do CTEMM e recursos humanos para o apoio aos empreendedores. O espaço físico é adequado para atender as necessidades de empresas que atuam com alta tecnologia com instalações de uso compartilhado compatíveis; a gestão da Incubadora está a cargo do

setor privado, nesse caso, uma instituição administrada e mantida pela indústria; está inserida numa região com vocação empreendedora, que é a região de Joinville, com forte atuação na área eletrometalmecânica, apresentando condições favoráveis para atrair novos negócios, pelas condições econômicas sociais, culturais da região; está localizada fisicamente em área propícia para seu desenvolvimento, tendo em seu entorno o meio acadêmico da Universidade local além de estar instalado junto a um Centro de Tecnologia, na região industrial do município.

No entanto, não foram constatadas as formas de linhas de financiamento e crédito para aporte de capital e recursos às empresas incubadas, fato que poderá afetar o desenvolvimento das empresas em estágios de crescimento e consolidação.

A estrutura organizacional da Incubadora, no projeto, está de acordo com o que propõe MEDEIROS (1992), citado no item 2.1.1, porém no Centro de Tecnologia, essa estrutura apresenta-se como um núcleo de negócios em um organograma matricial e a gerência da Incubadora é exercida pela direção do Centro, na qual a estrutura matricial favorece a integração da Incubadora ao Centro de Tecnologia pela sua atuação por projetos ou tarefas, envolvendo equipes multidisciplinares, no atendimento a necessidades dos empreendedores.

Como processo de incubação os serviços operacionais, de apoio e estratégicos atendem as premissas gerais de uma Incubadora, porém, comparado com o modelo proposto pela ReINC, o processo principal não inclui a pré-incubação, a captação de recursos, a graduação e acompanhamento das empresas graduadas e seus impactos. Na captação de recursos, o projeto não prevê novas formas de subsídios, recursos para investimentos e estratégias de auto-sustentação. A graduação de empresas e seus impactos são aspectos relevantes no atual estágio da Incubadora, com a consolidação de empresas que completam o prazo de incubação previsto, para o qual há necessidade de prever as ações da Incubadora nesse processo.

Nos processos de apoio, estão integrados ao Centro de Tecnologia, com funcionamento que não restringem as ações da Incubadora, exceto a área de Marketing, assessoria de imprensa, que não tem ações formalizadas no CTEMM, e por isso, pode afetar possíveis necessidades da Incubadora em sua divulgação e relação com o mercado.

Ainda, em relação ao modelo proposto pela ReINC, o MIDIVILLE não adota Indicadores de Desempenho correlacionados e com referenciais externos para análise comparativa, num alinhamento com os critérios de excelência do PNQ, utilizado como base de Sistema de Gestão do Centro de Tecnologia.

No entanto, as vantagens da interface da Incubadora do MIDIVille ao CTEMM estão evidentes na sua inserção no macro-ambiente, como uma força competitiva e diferenciada que soma a Educação Profissional e o apoio ao empreendedorismo, se fortalecido e implementado através dos programas de nível técnico e tecnológico. No microsistema, os processos compartilhados favorecem a otimização de recursos, facilitados nesse caso, porque os núcleos de negócios estão subordinados a mesma Direção, demonstrando a possibilidade de oportunidades de melhoria nos diversos aspectos já mencionados.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

O estudo realizado apresenta um diagnóstico e uma análise dos aspectos que integram a Incubadora de Base Tecnológica do MIDIVille, como processo de incubação ao Centro de Tecnologia em Eletrometalmeccânica – CTEMM, sob uma abordagem teórica referente as premissas de implantação de Incubadora e um modelo proposto pela ReINC, e, sob um Sistema de Gestão da Qualidade baseado em critérios do PNQ e ISO 9000.

O processo de incubação, embora diferente das atividades características da organização, foi construído dentro dos preceitos de uma Incubadora de Base Tecnológica. Sua integração foi facilitada na interação dos procedimentos, registros de atividades operacionais pelos instrumentos do Sistema da Qualidade e, mais especificamente, nos requisitos da norma ISO 9000/2000.

Na interface com os critérios de excelência do PNQ e na relação comparativa com o modelo proposto pela ReINC, há oportunidades de aperfeiçoamento do processo de incubação, desde a definição da estratégia, relações com o mercado, definição e análise de indicadores com referenciais externos, para avaliação de desempenho comparativo, até um alinhamento com as ações, baseado nesses critérios, já implementados no Centro de Tecnologia.

A integração com os demais processos também evidencia-se como uma oportunidade de criar um efeito sinérgico, fortalecendo a ação de todos para um resultado maior para a organização ao ser capaz de processar as entradas advindas dos outros processos, a exemplo da Educação Profissional, dos Serviços Técnicos e Tecnológicos, podendo ainda gerar, a partir desses, novos empreendimentos.

O Sistema de Gestão Corporativo não prevê esse processo, em suas políticas estratégicas e em seus principais processos, demonstrando uma lacuna a ser avaliada para facilitar a reprodução do modelo em outros Centros de Tecnologia, numa visão estratégica de negócios e com propósitos definidos.

Quanto aos objetivos propostos, o macro e micro ambiente foram diagnosticados e compreendidos sob um enfoque sistêmico. A identificação do Sistema de Gestão da Qualidade facilitou a verificação dos aspectos de interação da Incubadora e do Centro de Tecnologia. As etapas, atividades do processo de incubação foram evidenciadas através de fluxogramas e procedimentos para análise com referencial teórico abordado.

Os pontos de integração do processo de Incubação ao Centro de Tecnologia e suas oportunidades de aperfeiçoamento, são o resultado da pesquisa realizada e sua relevância está em subsidiar estudos complementares, que possam avaliar a viabilidade em implantar Incubadoras em contextos similares. Neste sentido, recomenda-se estudos complementares em relação a: auto-sustentação econômico-financeira do projeto; avaliação do crescimento e desenvolvimento das empresas incubadas no MIDIVille; impactos das empresas graduadas no desenvolvimento regional; e, programas de incentivo ao empreendedorismo em Educação Profissional.

Conclui-se, assim, que a Instituição SENAI, tem características e ambiente favorável para gerar ações que fomentem o empreendedorismo e a incubação de empresas, demonstrados no Caso – MIDIVille, pelos próprios resultados do projeto. Porém, há necessidade de análises e estudos mais específicos, bem como, posicionamento estratégico da organização em inserir o processo de incubação de empresas em suas funções estratégicas e, a partir disso, alinhar e integrar aos processos internos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Alida Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisas**, São Paulo, n.77, p.53-61, maio 1991.

ANPROTEC. **Relatório de atividades**. Brasília: ANPROTEC, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade: requisitos - NBR-ISO 9001**. Rio de Janeiro, 2000.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BORENSTEIN, Carlos Raul. **A dinâmica do sistema do poder nas organizações do sistema brasileiro: o caso Eletrosul**. Florianópolis, 1996. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2000.

ENGERS, M. E. A. (Org) **Paradigmas e metodologias de pesquisa em educação: notas para reflexão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

ESTATÍSTICAS. Disponível em out. 2001. <http://www.tudojoinville.com.br>, out. 2001. (Internet)

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA. **Projeto MIDiville: resumo explicativo**. Florianópolis: SENAI, 1997.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA et al. **Projeto Pégaso: incubadoras de base tecnológica**. Florianópolis: IEL, 1997.

FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Manual do prêmio nacional da qualidade: critérios de excelência para o prêmio nacional**. São Paulo: s.n., 2000.

GALE, Braddley T. **Gerenciando o valor do cliente**. s.l.: Pioneira, 1996.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor – GEM Executive Report, 2000.

GODOY, Arilda Schmidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, 1995.

GUEDES, Maurício e FORMICA, Piero. **A economia dos parques tecnológicos**. Rio de Janeiro: ANPROTEC, 1997.

HAMMER, Michael. Revista Exame, Edição especial Exame, Harvard Business Review, abril 2002, Editora Abril.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review. Boston, 1996.

LALKAKA, R. & BISHOP J. Technology parks & business incubators: the potencial of synergy. In: 4TH WORD CONFERENCE OR SCIENCE & RESEARCH PARKS, Pequim, set. 1995.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas, NEERMANN, Eviline Maria Varela. Uma visão inovadora das novas tendências para projetos de implantação de incubadoras. In: WCBI – CONFERENCE ON BUSINESS INCUBATION, 2001, Rio de Janeiro. [CD-ROM] Rio de Janeiro: ANPROTEC, 2001.

LUHMANN, N. **Soziale Spteme. Grundriss einer allgemeinen theorie**. Frankfurt, 1984.

MEDEIROS, José Adelino. **Pólos, parques e incubadoras: a busca da modernização e competitividade**. Brasília: CNPQ/ IBICT/SENAI, 1992.

MONKS, Joseph G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw Hill, 1987.

NADLER, Daud S. e TUSHMANN, Michael L. HSM – Management, jan/fev 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REDE DE INCUBADORAS DO RIO DE JANEIRO – ReINC. **Modelo de gestão para incubadoras de empresas: uma estrutura de indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2001.

RODRIGUES, Dario; ARNOLD, Marcelo. **Sociedad y teoria de sistemas**. Santiago do Chile: Universitária, 1991.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Cadastro de centros nacionais de tecnologia – SENAITEC**. Rio de Janeiro: SENAI, 2001.

_____. **Centros nacionais de tecnologia do SENAI: projeto de implantação e dinâmica de funcionamento**. Rio de Janeiro: SENAI, 1993.

_____. **Manual do sistema de gestão**. Florianópolis: SENAI, 2001.

_____. **Projeto CENATEC: departamento nacional**. Rio de Janeiro: SENAI, 1994.

_____. **Projeto de implantação do centro de tecnologia em eletrometalmecânica**. Joinville: SENAI, 1998.

_____. **Relatório MIDIVille**, Joinville, 2001

VIDIGAL, Carmelita Elias et al. Experiência de implantação da norma NBR ISO 9000/94 num centro de transferência de tecnologia. In: WCBI – CONFERENCE ON BUSINESS INCUBATION, 2001, Rio de Janeiro. [CD-ROM] Rio de Janeiro: ANPROTEC, 2001.

BIBLIOGRAFIA

- ANPROTEC. **VII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas: Anais.** Salvador: ANPROTEC, 1998.
- BRASSARD, Michael. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- FEINGENBAUM, Arnold V. **Controle da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização de sistemas de produção.** Florianópolis: Insular, 1998.
- _____. **Organização em métodos: uma visão holística.** São Paulo: Atlas, 2000.
- ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- LEAL, Sayonara, PIRES, Sheila Oliveira (Org) **As incubadoras de empresas pelos seus gerentes: uma coletânea de artigos.** Brasília: ANPROTEC, 2001.
- MARCOVITH, Jacques. **Administração em ciência e tecnologia.** São Paulo: Edgar Blücher, 1983.
- MAXIMIANO. Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDEIROS, Lucila Atas, PALADINO, Gina G. (Org) **Parques tecnológicos e meio urbano: artigos e debates.** Brasília: ANPROTEC, 1997.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. **Joinville: perfil sócio-econômico.** Joinville: s.n., 1999.
- SANTA CATARINA 2000. **Balanço Anual. Gazeta Mercantil, s.l., n.7, ago 2000.**
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Centros nacionais de tecnologia: proposta de sistemática para o projeto de implantação.** Rio de Janeiro: SENAI, 1993.
- _____. **Centros nacionais de tecnologia: projeto de implantação e dinâmica de funcionamento.** Rio de Janeiro: SENAI, 1994.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

TRIVIÑOS, N. S. Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOWNSEND, Patrick L. **Compromisso com a qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ANEXOS

ANEXO 1 – SISTEMA DE GESTÃO

O Sistema de Gestão do SENAI/SC está estabelecido e implementado com base nos Critérios de Excelência do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade – 2002, adequado e integrado aos Requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000.

Os processos necessários para o Sistema de Gestão estão identificados ao longo do Manual. A seqüência e a interação desses processos estão descritas no documento anexo.

O Manual descreve, a seguir, como os Critérios do Sistema de Gestão e os respectivos itens, estão implementados no SENAI/SC:

1 – LIDERANÇA

2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

3 – CLIENTES E SOCIEDADE

4 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5 – PESSOAS

6 – PROCESSOS

7 – RESULTADOS

1. LIDERANÇA

1.1 SISTEMA DE LIDERANÇA

O Sistema de Liderança do SENAI/SC está estruturado nos Organogramas, identificados no documento anexo, onde estão demonstrados os níveis hierárquicos.

A Alta Direção do Departamento Regional do SENAI/SC é composta pela **Diretoria Regional**, formada pelo Diretor Regional, Diretor de Educação & Tecnologia e Diretor de Desenvolvimento Organizacional. A Alta Direção das Unidades do SENAI/SC é composta pelo Diretor da Unidade e o Diretor Adjunto.

a) Diretor Regional

Coordena o Conselho de Gestão Corporativo. Responsável pelo Provimento dos Recursos Corporativos para o Sistema de Gestão do SENAI/SC. Faz cumprir as diretrizes organizacionais do SENAI/SC. Organiza, superintende e fiscaliza todos os processos da Unidade de Gestão – DR e das demais Unidades do SENAI/SC.

b) Diretor de Educação e Tecnologia

Substitui o Diretor Regional, quando indicado. Atua estrategicamente, norteando e assessorando a gestão das Unidades, quanto Gestão dos Processos de Realização do Produto.

c) Diretor de Desenvolvimento Organizacional

Substitui o Diretor Regional, quando indicado. Atua estrategicamente, norteando e assessorando a gestão das Unidades, quanto Gestão dos Processos de Apoio e Organizacionais.

d) Diretor de Unidade

Organiza e dirige todos os serviços da Unidade. Responde pelo Contrato de Gestão da Unidade; pelo Plano de Trabalho e pelo Conselho Técnico Consultivo.

e) Diretor Adjunto

Assessora o Diretor da Unidade na gestão da mesma e o substitui nas suas faltas e impedimentos.

1.1.1 COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

O comprometimento da Alta Direção com o desenvolvimento e com a melhoria do Sistema de Gestão acontece mediante participação dos Diretores da Direção Regional e das Unidades, nas Reuniões do Conselho Regional do SENAI, do Conselho Técnico Consultivo, do Conselho de Gestão, do Comitê de Gestão e em Reuniões com as demais partes interessadas.

a) Partes Interessadas

- **Direção Regional:** Clientes, Força de Trabalho, FIESC, Conselho Regional do SENAI/SC, DN, Fornecedores e Sociedade.
- **Unidades:** Clientes, Força de Trabalho, Vice Presidente Regional da FIESC, DR, Fornecedores e Sociedade.

b) CONSELHO DE GESTÃO

É um fórum estadual, consultivo, normativo, de assessoramento e de aprovação, que tem por finalidade deliberar sobre matéria relacionada com a gestão do SENAI/SC.

O Conselho de Gestão reúne-se ordinariamente a **cada dois meses**, podendo reunir-se extraordinariamente por convocação da Direção Regional.

Constituição:

- Diretor Regional do SENAI/SC.
- Diretor de Educação e Tecnologia do SENAI/SC.
- Diretor de Desenvolvimento Organizacional do SENAI/SC.
- Diretores das Unidades Regionais do SENAI/SC.
- Representante do Núcleo Gestão Estratégica da DR.
- Representante da Direção – Corporativo.

Responsabilidade:

- acompanhar e realinhar os Planos de Trabalho e Estratégico do SENAI/SC.
- avaliar e aprovar o Regulamento de Participação nos Resultados.
- acompanhar e avaliar o desempenho das Unidades do SENAI/SC, por meio de Indicadores de Desempenho do Contrato de Gestão e do *site* IDD.
- identificar e avaliar as necessidades de modernização e atualização do SENAI/SC.
- realizar a Análise Crítica do Sistema de Gestão e do Desempenho Global.
- discutir e acompanhar a Gestão de Pessoas.
- discutir e acompanhar Alianças & Parcerias Estratégicas.
- discutir e aprovar as ferramentas de gestão para o SENAI/SC.
- discutir e incrementar a relação SENAI/Cliente.
- Analisar criticamente e aprovar as diretrizes organizacionais, incluindo a Política.

c) COMITÊ DE GESTÃO

É um fórum local, consultivo, normativo, de assessoramento e de aprovação, que tem por finalidade deliberar sobre a gestão da Unidade, nas suas Áreas de atuação.

O Comitê reúne-se, periodicamente, a **cada três meses**, para avaliar e planejar as ações do Sistema de Gestão da Unidade, podendo reunir-se extraordinariamente sempre que houver necessidade.

Constituição:

- Diretores da Unidade.
- Facilitadores dos Núcleos, definidos pela Direção.
- Representante da Direção – RD.
- Coordenador do Programa 5 S's (critério da Unidade).
- Representante do (s) Curso (s) Superior (es) (para assuntos da educação).
- Coordenador Pedagógico (para assuntos da educação: a critério da Unidade).

Responsabilidade:

O Comitê de Gestão tem as mesmas responsabilidades do Conselho de Gestão, pertinentes à sua Unidade, e mais as seguintes:

- Aprovar a proposta de orçamento anual e o plano de aplicação dos recursos destinados aos cursos da Unidade.
- Aprovar o plano anual de atividades da Faculdade ou dos Centros de Educação Tecnológica.
- Aprovar o calendário acadêmico.
- Elaborar proposta para a realização do processo seletivo.
- Deliberar sobre políticas de aperfeiçoamento e de avaliação de desempenho docente.
- Deliberar sobre normas e instruções para o processo de avaliação dos cursos.
- Manifestar-se sobre assuntos pertinentes que lhe sejam submetidos pela Diretoria ou pelas coordenações de curso.

Nota: Estas responsabilidades variam de acordo com as atividades de cada Unidade.

1.1.2 RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

Os responsáveis pelos principais processos e atividades são previamente definidos nas Reuniões do Conselho de Gestão e/ou do Comitê de Gestão; nos diversos documentos que compõem o Sistema de Gestão; e, especialmente, na Matriz de Responsabilidade.

a) Matriz de Responsabilidade

Cada Unidade tem definido sua Matriz de Responsabilidade, que relaciona as responsabilidades da estrutura organizacional aos processos da Unidade ou aos requisitos da(s) Norma(s) aplicáveis ao Sistema na Unidade.

b) Representante da Direção – RD

Para efeito corporativo, o Diretor Regional define seu RD, com responsabilidade e autoridade para: assegurar que os processos do SG sejam estabelecidos, implementados e mantidos; relatar o desempenho do SG ao Conselho de Gestão, incluindo necessidade para melhoria; assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em todo o SENAI/SC.

Cada Unidade tem esta função do RD, atribuída a um colaborador indicado pelo Diretor, que possui, também, a responsabilidade de representar a Direção para a certificação de sua Unidade; garantir a operacionalização do sistema, relatando o seu desempenho ao Comitê de Gestão; planejar a auditoria interna; realizar análise crítica; e enviar os resultados ao RD Corporativo para o Conselho de Gestão.

c) **Facilitador de Núcleo**

Representa seu Núcleo, estabelecendo um elo de comunicação entre este e a Direção e com os demais Núcleos de Negócio da Unidade. Responde pela gestão organizacional das atividades do seu Núcleo relacionadas às atividades de Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

d) **Grupos Tarefa**

São constituídos para pesquisarem e proporem ações de melhoria ao Sistema de Gestão do SENAI/SC, formados por colaboradores de diferentes Unidades e/ou Núcleos de Negócio, que têm ligação com o tema.

A solicitação para a constituição de um Grupo Tarefa, informando o seu objetivo, pode ser feita por qualquer colaborador. A solicitação deve ser feita, formalmente, ao Diretor Regional que é quem autoriza a sua formação. A atividade a ser desenvolvida deve ser conciliada com a rotina de trabalho de cada participante do Grupo Tarefa, sendo o mesmo dissolvido quando seu objetivo for alcançado.

O Coordenador designado tem a responsabilidade de agendar e coordenar as reuniões de trabalho e informar, por escrito, ao Diretor Regional, a conclusão das atividades do Grupo Tarefa.

Nota: O Diretor de cada Unidade pode constituir Grupo Tarefa, desde que seu objetivo seja para pesquisar e propor ações de melhoria no âmbito da Unidade.

1.2 CULTURA DA EXCELÊNCIA

1.2.1 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

As diretrizes organizacionais do SENAI/SC, necessárias à promoção da cultura da excelência e ao atendimento das necessidades das partes interessadas, estão estabelecidas e disseminadas em todas as suas Unidades e são mantidas atualizadas, mediante análise crítica do Sistema de Gestão e revisão periódica dos documentos.

> **NEGÓCIO**

Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos para a competitividade.

> **MISSÃO**

Contribuir para o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento pleno e sustentável do País, por meio de educação profissional e serviços técnicos e tecnológicos.

> **VISÃO**

Ser uma instituição de excelência em Educação Profissional até 2005.

Nota: Segundo o PNQ, o termo excelência significa: "Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico". Para o SENAI, ser uma "Instituição de Excelência" significa atingir o nível desempenho de "Classe Mundial", reconhecido mediante conquista do Prêmio Nacional da Qualidade.

> **POLÍTICA**

Atender às necessidades dos Clientes em Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos. Cumprir os requisitos regulamentares, num processo de melhoria contínua para a eficácia do sistema de gestão.

A Política é analisada criticamente, **anualmente**, pelo Conselho de Gestão, a fim de verificar a manutenção de sua adequação, sendo revisada quando necessário, visando a melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão. É aprovada com o consenso dos Diretores das Unidades em Reunião do Conselho de Gestão.

Os Diretores das Unidades são responsáveis pela comunicação, entendimento e implementação das diretrizes organizacionais, incluindo a Política, em todos os níveis de suas respectivas Unidades.

O cumprimento da Política da Qualidade, visando o alcance dos **objetivos da qualidade** e atendimento aos requisitos: do cliente; do produto; regulamentares e regimentais; é efetivado mediante:

- Desenvolvimento pessoal e profissional;
- Foco no cliente e no mercado;
- Avaliação e melhoria contínua dos seus processos;
- Inovação de produtos e serviços;
- Desenvolvimento de novas tecnologias.

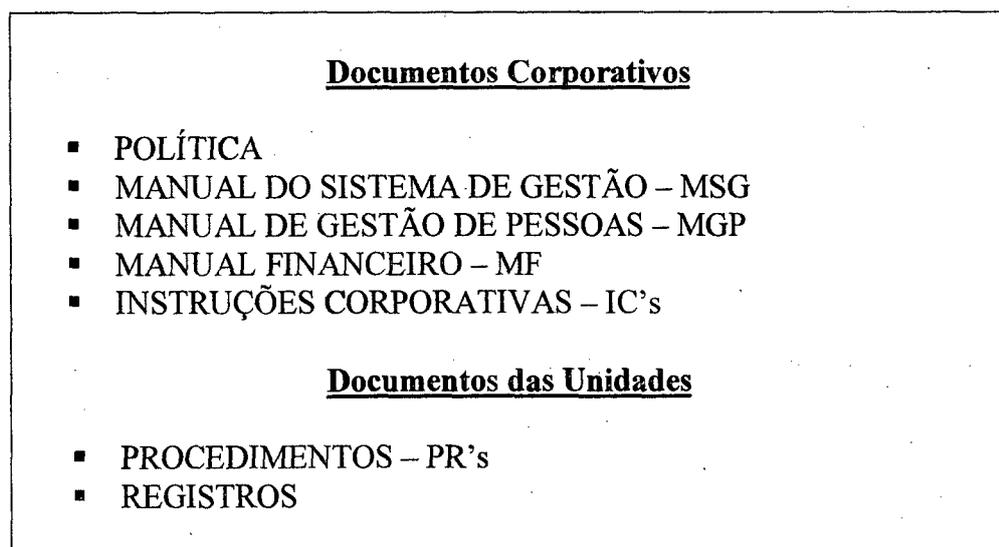
➤ **VALORES**

- **Competência** sustentada no conhecimento, nas habilidades e nos valores das pessoas, para o sucesso da Organização e de suas equipes.
- **Foco no cliente**, atendendo às suas necessidades, proporcionando-lhe vantagem competitiva.
- **Comprometimento** com a missão, visão, política, objetivos e demais diretrizes organizacionais, para o alcance dos resultados.
- **Crescimento Pessoal e Profissional** em um processo de aprendizado contínuo e compartilhado, favorecendo o bem-estar de todos.
- **Qualidade** na efetiva gestão organizacional, realizando, com eficácia, todas as ações para a satisfação da partes interessadas.

1.2.2 ESTRUTURA DA DOCUMENTAÇÃO

Os padrões de trabalho que orientam a execução das práticas de gestão do SENAI/SC estão estabelecidos no Manual do Sistema de Gestão, Manuais Corporativos, Instruções Corporativas, Procedimentos e em outros documentos internos.

A estrutura da documentação que rege o Sistema de Gestão do SENAI/SC, para assegurar que todas as atividades sejam executadas conforme o estabelecido, está assim definida:



1.2.3 CONTROLE DE DOCUMENTOS

O SENAI/SC tem estabelecido, na Instrução Corporativa “*Documentação do Sistema de Gestão*” – IC-01, a definição do controle necessário para a documentação normativa do seu Sistema de Gestão, bem como, a identificação e controle dos documentos de origem externa.

1.2.4 CONTROLE DE REGISTROS

O SENAI/SC tem estabelecido, na Instrução Corporativa “*Documentação do Sistema de Gestão*” – IC-01, os critérios de controle para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros do Sistema de Gestão.

A sistemática de controle prevê que os registros sejam mantidos legíveis, identificáveis e recuperáveis para demonstrar a evidência da conformidade com os requisitos e da operação eficaz dos processos do Sistema de Gestão.

1.3 ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL

A Análise Crítica do Desempenho Global das Unidades do SENAI/SC, é realizada, **trimestralmente**, na Reunião do Comitê de Gestão. O desempenho é acompanhado e avaliado por meio de Indicadores de Desempenho do Contrato de Gestão e do *site* IDD, de acordo com o estabelecido na IC-11 – Informações e Análise.

O Sistema de Gestão SENAI/SC é analisado criticamente pela Direção, na Reunião de Análise Crítica, realizada **anualmente**, pelo Conselho de Gestão, e o Sistema de Gestão das Unidades pelo Comitê de Gestão.

O escopo da Análise Crítica do Sistema de Gestão consiste em avaliações abrangentes, englobando as seguintes fontes de informações (**entradas**):

- a) Atendimento à Política;
- b) Objetivos da Qualidade;
- c) Resultados das Auditorias internas e externas;
- d) Realimentação de Clientes;
- e) Desempenho de processo e conformidade de Produto;
- f) Situação das Ações Preventivas e Corretivas;
- g) Acompanhamento das ações de análises críticas anteriores;
- h) Mudanças que possam afetar o Sistema de Gestão;
- i) Recomendações para melhoria.

Nota – Além dessas fontes de informações, são analisados também:

- Resultados dos indicadores do Contrato de Gestão de cada Unidade/Região;
- Resultados dos Indicadores Globais.

Na Reunião de Análise Crítica são registradas as decisões e ações (**saídas**) relacionadas a:

- a) Melhoria da eficácia do SG e de seus processos;
- b) Melhoria do Produto em relação aos requisitos do Cliente;
- c) Necessidades de recursos.

A reunião anual da Análise Crítica do Sistema de Gestão deve gerar um **Plano de Ação** com definição de prazos e responsabilidades. Este Plano de Ação deve ser acompanhado, periodicamente, nas reuniões do Comitê de Gestão.

1.3.1 ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES

O SENAI/SC coleta e estrutura dados e analisa as informações necessários para a adequação e eficácia do seu Sistema de Gestão e para avaliar onde as melhorias podem ser realizadas. Esta análise abrange informações relativas a: satisfação de clientes; conformidade com os requisitos do produto; avaliação dos processos e produtos, incluindo ações preventivas necessárias; fornecedores.

1.3.2 MELHORIA CONTÍNUA

A melhoria contínua para a eficácia do Sistema de Gestão do SENAI/SC é concretizada com o controle e acompanhamento da: política da qualidade; objetivos da qualidade; resultados das auditorias; análise dos dados e informações; ações corretivas e preventivas; análise crítica pela alta direção.

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O Planejamento Estratégico tem início com a realização da avaliação estratégica para todo o SENAI/SC. Com base no resultado desta avaliação, são definidos os objetivos estratégicos e as estratégias para o SENAI/SC. O processo de formulação das estratégias e dos objetivos estratégicos envolve as seguintes etapas:

- a) Levantamento de Oportunidades e Ameaças.
- b) Levantamento de Forças e Fraquezas.
- c) Reunião de Elaboração/Revisão do Plano Estratégico do SENAI/SC.

2.1.1 OBJETIVOS E PLANEJAMENTO

Os **Objetivos da Qualidade** são os próprios **Objetivos Estratégicos**, definidos pelo SENAI/SC, sendo mensuráveis e coerentes com a Política e demais Diretrizes Organizacionais. Os mesmos estão estabelecidos em todas as Unidades e detalhados no Plano de Trabalho de cada Unidade e/ou no Plano de Negócio da Região.

O **Planejamento do Sistema de Gestão** é definido no Plano Estratégico do SENAI/SC e no Plano de Negócio das Regiões, que são desdobrados no Plano de Trabalho das Unidades, garantindo a satisfação dos requisitos do produto, bem como, o atendimento dos objetivos estratégicos. A integridade do SG é assegurada pelo acompanhamento e revisão periódica dos referidos Planos.

A revisão dos Planos pode acontecer a qualquer momento, mas o período máximo não deve exceder a 01 ano para o Plano de Trabalho e a 02 anos para o Plano Estratégico do SENAI/SC e para o Plano de Negócio das Regiões.

Para cada objetivo, são estabelecidas metas, que expressam resultados a serem atingidos no período planejado, bem como os indicadores definidos para este controle, visando a melhoria contínua. Para o alcance dessas metas são determinadas iniciativas e/ou ações, com o respectivo prazo e responsável pela execução.

Para dar suporte a estrutura do Planejamento do Sistema de Gestão, o SENAI/SC estabeleceu o mapeamento de seus principais processos com a seqüência e interação entre os mesmos.

2.2 DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

O Plano Estratégico do SENAI/SC é desdobrado nos Planos de Negócio das Regiões e nos Planos de Trabalho das Unidades.

O Plano de Trabalho das Unidades é formado pelos seguintes documentos:

- a) Plano Operacional;
- b) Plano de Gestão de Pessoas;
- c) Plano de Comunicação e Marketing;
- d) Plano de Investimentos; e
- e) Orçamento.

Os Planos de Trabalho das Unidades são negociados com a Direção Regional e, após aprovação, é firmado um Contrato de Gestão com cada região, e esta com as suas Unidades. Desse modo, ficam formalizadas as atribuições, responsabilidades e obrigações de ambas as partes.

2.2.1 PROVISÃO DE RECURSOS

Os recursos necessários para o alcance dos objetivos e manutenção do Sistema de Gestão, visando sua melhoria contínua e aumento da satisfação dos clientes são previstos no Orçamento Anual do SENAI/SC. O Orçamento é planejado com base nas ações estabelecidas no Plano de Trabalho das Unidades. A responsabilidade pela provisão de recursos corporativos é do Diretor Regional e para as Unidades é dos seus respectivos Diretores.

2.3 PLANEJAMENTO DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

O sistema de medição do desempenho global do SENAI/SC é planejado no Programa de Medição de Indicadores de Desempenho – PMID, que está estruturado de forma a reforçar e comunicar a estratégia de cada Unidade. Dessa forma, os Indicadores de Desempenho são desdobrados para os núcleos de Negócio e para as áreas de atuação: Educação Profissional e Serviços Técnicos e Tecnológicos. Para classificação dos indicadores são adotadas as seguintes perspectivas: Ambiente Organizacional, Aquisição e Fornecedores, Financeira, Inovação, Mercado e Clientes, Pessoas, Processo e Responsabilidade Pública.

PROCESSOS DE MEDIÇÃO, MONITORAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA são planejados para demonstrar a conformidade dos produtos e serviços e assegurar a conformidade do Sistema de Gestão, melhorando continuamente sua eficácia. Estes processos estão implementados, de acordo com a sistemática estabelecida nas respectivas Instruções Corporativas.

2.3.1 AUDITORIA INTERNA

O planejamento para execução de auditorias internas periódicas, a fim de verificar a conformidade do Sistema de Gestão, sua manutenção e implementação eficaz, está sistematizado na Instrução Corporativa “*Mantenção da Qualidade*” – IC-03.

Na IC-03 são definidos: a) os critérios e escopo da auditoria; b) seleção de auditores; c) responsabilidades e requisitos para execução das auditorias, relato dos resultados e manutenção dos registros.

O Programa de Auditoria é planejado, considerando a situação e importância dos processos e Unidades a serem auditadas, bem como, os resultados das auditorias anteriores.

2.3.2 PROCESSOS E PRODUTOS DO SENAI-SC

- OS PROCESSOS são monitorados mediante: realização de auditorias internas; reuniões de análise crítica, pelo Conselho e Comitê de Gestão; revisão periódica da documentação; análise dos indicadores de desempenho, associados a metas e objetivos. Quando os resultados planejados não são alcançados, as Unidades efetuam correções e executam ações corretivas, assegurando a conformidade do produto e a melhoria contínua dos seus processos.
- OS PRODUTOS são analisados e monitorados, principalmente, com a aplicação das Fichas de Avaliação de Satisfação dos Clientes, durante e/ou no final do processo da realização do produto. Os registros das inspeções realizadas, são mantidos, como evidência da conformidade com os critérios de aceitação, bem como da responsabilidade pela liberação do produto. As atividades de inspeção do produto estão estabelecidas em Instrução Corporativa.

2.3.3 CONTROLE DE PRODUTO NÃO-CONFORME

A sistemática para assegurar que o produto que não esteja conforme com os requisitos seja identificado e controlado para evitar seu uso ou entrega não intencional está estabelecida na IC-03 – “*Mantenção da Qualidade*”. O produto não-conforme deve ser corrigido e sujeito a reavaliação após correção para demonstrar sua conformidade.

2.3.4 AÇÃO CORRETIVA

A IC-03 – “*Mantenção da Qualidade*” – estabelece a sistemática da implementação de ações corretivas para eliminar a causa das não-conformidades a fim de evitar nova ocorrência. A ação corretiva deve ser apropriada ao impacto dos problemas encontrados.

2.3.5 AÇÃO PREVENTIVA

A IC-03 – “*Mantenção da Qualidade*” – estabelece a sistemática da implementação de ações preventivas para eliminar as causas de não-conformidades potenciais a fim de evitar a sua ocorrência. As ações preventivas são apropriadas ao impacto dos problemas potenciais.

3. CLIENTES E SOCIEDADE

3.1 IMAGEM E CONHECIMENTO DE MERCADO

O SENAI/SC identifica, analisa e monitora as necessidades, expectativas e preferências dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a se antecipar e desenvolver novos produtos e tecnologias, mediante pesquisas de mercado e de satisfação dos clientes.

O atendimento dos requisitos dos clientes, objetivando o aumento da sua satisfação, é evidenciado nas propostas comerciais formalizadas; nas ações decorrentes das pesquisas realizadas e das fichas de avaliação da satisfação de seus produtos e serviços; e, ainda, no atendimento da legislação e dos procedimentos internos estabelecidos.

3.1.1 COMUNICAÇÃO EXTERNA

O SENAI/SC possui canais de comunicação externa associados ao Sistema FIESC, pelos quais são divulgados aos clientes e ao mercado, seus produtos, marcas e ações de melhoria, objetivando criar credibilidade, confiança e fortalecimento da imagem do SENAI.

As ações de comunicação social objetivam:

- Promover a imagem de Instituição voltada para o desenvolvimento técnico, econômico e social da comunidade onde está inserida;
- Divulgar as atividades do SENAI, atraindo o maior número de participantes;
- Publicar notícias, notas e artigos que enfatizem a atuação do SENAI.

Para alcançar estes objetivos, são realizadas as seguintes ações:

- Interação com a imprensa geral ou especializada;
- Edição de boletins informativos: “Educação e Tecnologia” e “Guia de Cursos”;
- Manutenção de home page: <http://www.sc.senai.br>;
- Inserção das Notícias do SENAI nos meios de comunicação do Sistema FIESC, do SENAI Nacional, da Confederação Nacional da Indústria e de outras Entidades de Classe;
- Divulgação das notícias através de e-mail;
- Projeto de Ensino a Distância, via Jornal Diário Catarinense;
- SENAI ON LINE (0800 - 48-1212).

3.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O SENAI/SC possui Instruções Corporativas (IC-04, IC-05, IC-06), que sistematizam o processo de relacionamento com os clientes, objetivando manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades. O relacionamento é construído, não apenas por meio de ações pró-ativas, instigando avaliações ou solicitando informações direta ou indiretamente mas também, tornando disponíveis canais de acesso, facilitando, assim, a comunicação por iniciativa do cliente.

3.2.1 CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM CLIENTE

O SENAI/SC implementou e disponibiliza diversos **canais de comunicação e relacionamento** com seus clientes, em relação a:

- a) informações sobre seus produtos; tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas; realimentação dos clientes;
- b) reclamações e sugestões dos clientes;
- c) avaliação da satisfação e insatisfação dos clientes.

Os Canais são: Registro de Pedido de Cliente; Fichas de Avaliação de seus Produtos; Formulários para Sugestões e Reclamações de Clientes; Caixa de Sugestões, Site Institucional, Recepção, Fax, Telefone, Endereço Eletrônico; SENAI ON-LINE (0800); Boletins Informativos; Cursos a Distância via Jornal, Conselho Técnico Consultivo.

Os números de telefone e fax, o endereço eletrônico e a *home page* são disponibilizados para os clientes em vários mecanismos: propostas, apostilas de cursos, correspondências, boletins informativos, jornal.

Todas as reclamações e sugestões são formalizadas de forma a permitir a análise das informações e assegurar resposta ao cliente, rápida e eficaz. A análise e as ações implementadas são repassadas a todos os envolvidos.

3.2.2 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A satisfação e a insatisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços é avaliada mediante aplicação das Fichas de Avaliação e da Pesquisa de Posicionamento e Demanda de Mercado.

As Fichas de Avaliação são aplicadas após a realização dos produtos/serviços. Os resultados obtidos são tabulados no software SAVE e analisados posteriormente e quando necessário, são tomadas ações preventivas e corretivas, conforme aplicável.

A Pesquisa de Posicionamento e Demanda de Mercado, é desenvolvida e aplicada periodicamente, com o objetivo de avaliar a demanda do mercado e conhecimento do posicionamento do SENAI-SC neste mercado, diagnosticando as necessidades, expectativas e preferências dos clientes atuais e potenciais.

As pesquisas são um dos canais importantes para levantar as dificuldades em relação ao produto/serviço, aos instrutores/consultor/técnicos e aos meios e equipamentos utilizados.

Os fatores de satisfação e insatisfação são obtidos por meio da análise dos resultados da Pesquisa de Posicionamento e Demanda de Mercado e das fichas de avaliação.

3.3 INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

O SENAI/SC interage com a sociedade, por meio de suas Unidades, incentivando o envolvimento de seus colaboradores no desenvolvimento social das comunidades onde estão inseridas as Unidades, fortalecendo o espírito de cidadania.

As necessidades das comunidades são identificadas, analisadas e monitoradas, mediante aplicação da Pesquisa de Posicionamento e Demanda de Mercado (Consultar Carla para complementar), avaliando o grau de satisfação da mesmas em relação a atuação das Unidades do SENAI. Essas necessidades são consideradas atendidas quando da formulação das estratégias e na elaboração e revisão dos Planos de Negócio da Região e de Trabalho da Unidade.

3.3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A sistemática para avaliação e tratamento dos aspectos e impactos ambientais, de saúde e segurança no trabalho, decorrentes dos produtos, processos e instalações do SENAI/SC, está estabelecida em Instrução Corporativa.

O SENAI/SC tem estabelecido e implementado um **Programa de Responsabilidade Social** que contempla, como principais projetos:

- SENAI Solidário;
- Autodesenvolvimento;
- Aprendizagem Industrial;
- Programa de Educação a Distância;
- Programa de Bolsas de Estudo para Alunos Carentes;
- Inclusão do Portador de Necessidades Especiais nos Programas de Educação Profissional do SENAI e no Mercado de Trabalho.

Além desses projetos, o SENAI/SC participa ainda, de outras iniciativas, voltadas ao apoio e fortalecimento das comunidades, a nível local, regional, nacional e até mesmo, internacional.

Dentre as quais, destaca-se:

- Fórum Catarinense de Erradicação do Trabalho Infantil e Proteção do Adolescente no Trabalho.
- Fórum de Educação de Jovens e Adultos.
- Conselho Estadual de Trabalho e Emprego de Santa Catarina – C.E.T.E.
- Conselho Técnico Consultivo das Unidades.
- Projeto Pégaso – Incubadora de Empresa de Base Tecnológica;

- Ações Sociais, específicas das Unidades.

3.3.3 REQUISITOS LEGAIS E OUTROS REQUISITOS

Nos diversos documentos do Sistema de Gestão, o SENAI/SC tem estabelecido os requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais aplicáveis aos seus processos.

As legislações e regulamentos aplicáveis aos produtos e serviços do SENAI/SC, em especial a legislação educacional, são acompanhadas e atualizadas pelos Núcleos competentes, antes do lançamento de novos produtos, por meio do Controle de Projetos.

Para tratar pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos, apoiando os Núcleos e Unidades em assuntos que envolvem legislação, o SENAI/SC possui o Núcleo Assessoria Jurídica que está integrado ao Sistema FIESC.

4 INFORMACÃO E CONHECIMENTO

4.1 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

O processo de gestão das informações está descrito na IC-11- "*Informação e Análise*", que estabelece a sistemática operacional para definição, implementação e utilização dos Indicadores de Desempenho nas Unidades.

O gerenciamento das informações é realizado de acordo com as informações do *Site* IDD, estruturado para atender às necessidades das informações de cada Unidade dos Departamentos Regionais do SENAI de Santa Catarina, do Paraná e do Rio Grande do Sul.

4.1.1 SELEÇÃO, GERENCIAMENTO E USO DAS INFORMAÇÕES

O SENAI/SC mantém diversas ferramentas e *softwares* que formam um sistema de informações que apoiam a análise e tomadas de ações de modo a tornar cada vez melhores seus processos e produtos.

Estas ferramentas geram informações que alimentam os indicadores de desempenho, consistindo-se em um método ordenado para prover a organização de informações passadas e presentes, e compará-las com os objetivos e metas a serem alcançados. Posteriormente é realizada a análise e tomada de ações por parte dos responsáveis.

As diversas ferramentas que compõem o sistema de informações dão suporte ao planejamento, fornecendo informações uniformes, medindo a performance e apoiando a tomada de decisões.

4.1.2 DISPONIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES E REQUISITOS DOS USUÁRIOS

O PMID é fundamental para o processo decisório do SENAI/SC nos diversos níveis: estratégico, tático e operacional. Os mecanismos utilizados para identificar os requisitos dos usuários de informação são: contatos diretos, reclamações, relatórios de ações corretivas e preventivas, e instrumentos de medição da satisfação do cliente interno. Os principais requisitos dos usuários de informação são: confiabilidade, validade dos *softwares*, agilidade e pertinência das informações.

As informações estão disponíveis aos colaboradores no *Site* IDD, onde estão expostos os resultados dos Departamentos Regionais de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, além de poderem ser divulgados aos demais membros da força de trabalho em reuniões gerais e pedagógicas, murais, ou por outros meios. Pastas com os documentos do Sistema de Gestão também são disponibilizadas em vários pontos estratégicos das Unidades, com cópias devidamente controladas.

As informações referentes à Análise Crítica do Desempenho Global realizadas pelo Comitê de Gestão e Conselho de Gestão são registradas em Memórias de Reunião e disponibilizadas, para todos os colaboradores e Unidades.

4.1.3 INTEGRIDADE DAS INFORMAÇÕES

A integridade das informações é garantida mediante senhas de acesso aos softwares para coleta de informações e também para o *Site* IDD.

A IC-01 – "*Documentação do Sistema de Gestão*" estabelece a sistemática para elaboração, análise, aprovação e distribuição de todos os documentos relativos ao Sistema de Gestão do SENAI/SC; aspectos de disponibilidade dos documentos na última revisão nos locais pertinentes às tarefas, alterações e revisões, e emissão e controle da Lista-Mestra, garantindo a integridade das informações.

4.1.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo para a comunicação interna está assegurado por intermédio dos Representantes da Direção de cada Unidade. Os canais pelos quais é transmitida a eficácia do Sistema de Gestão são: reuniões do comitê de Gestão, reuniões internas, correio eletrônico, boletins, entre outros.

4.2 GESTÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

4.2.1 SELEÇÃO E GERENCIAMENTO

As informações comparativas do SENAI/SC são selecionadas e gerenciadas de acordo com os objetivos e estratégias de negócio, a partir do processo de elaboração do Plano Estratégico do SENAI/SC, Planos de Negócios das Regiões e Planos de Trabalhos das Unidades e respectivos Núcleos de Negócios, conforme estabelece a IC-16, IC-17 e IC-18. Os referenciais são selecionados por cada Unidade, conforme está definido na IC-11.

O *Site* IDD disponibiliza informações *On Line* para todas as Unidades dos Departamentos Regionais do SENAI de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, sendo alimentado constantemente por digitadores de cada Unidade, e gerenciados primeiro pelo Administrador das Unidades e posteriormente pelo Administrador do Estado. A Administração do Sistema é de responsabilidade do SENAI/CTAI.

As informações da concorrência são obtidas, por meio da Pesquisa de Posicionamento e Demanda de Mercado e diretamente pelas próprias Unidades, já que alguns concorrentes só o são para uma determinada Unidade/Região e não para o SENAI/SC como um todo. As informações dos concorrentes de cursos profissionalizantes são obtidas junto a Secretaria Estadual de Educação e Conselho Estadual de Educação. As informações dos concorrentes em ISO 9000 são obtidas junto ao CB-25/ABNT, Empresas de Consultoria e Organismos Certificadores de Sistemas da Qualidade.

4.2.2 USO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Após selecionadas e coletadas as informações comparativas são utilizadas quando da análise crítica do desempenho e no planejamento dos objetivos e metas. Em função destas análises, muitas vezes, são realizadas visitas nestas organizações e/ou solicitadas maiores informações sobre determinado(s) processo(s) e/ou atividade(s).

4.2.3 INTEGRIDADE DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

A atualização das informações do *Site* IDD é sistematizada na IC-11, determinando a periodicidade para coleta e análise. Cada usuário (administrador do sistema, administrador do Estado, administrador da Unidade, digitador e visualizador) possui uma senha específica para acesso e/ou cadastro de informações.

4.2.4 COMUNICAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

As informações do SENAI/SC relativas a resultados, indicadores e pesquisas podem ser divulgadas e comunicadas por diversos meios: murais da qualidade em todas as Unidades; rede interna de computadores (e-mail, intranet); reuniões periódicas com todos os colaboradores; informativos e boletins internos; relatórios gerenciais, etc. O *Site* IDD disponibiliza as informações para todos que possuem a respectiva senha como visualizador.

4.3 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

O SENAI/SC reconhece que seu maior patrimônio é o capital intelectual de seus colaboradores, por isso, os estimula ao desenvolvimento do conhecimento, por meio de reuniões internas, apoio na participação de eventos, capacitação profissional e na produção científica.

Para possibilitar a identificação e desenvolver o capital intelectual o SENAI dispõe de um Guia de Competência onde são registradas as habilidades e as competências dos colaboradores. O referido Guia está disponível a todos em sistema informatizado para atualização constante.

O SENAI/SC protege seu capital intelectual mediante registro de direitos autorais em obras literárias, artigos técnicos, apostilas e livros publicados. Em relação às patentes, de acordo com a necessidade, são seguidas as normas regulamentares pertinentes.

O compartilhamento do conhecimento é incentivado pela participação em grupos tarefa; equipes de qualidade e produtividade; reuniões com os colaboradores e eventos onde cada Unidade compartilha as suas boas práticas. O SENAI/SC criou um Banco de Idéias com o objetivo de desenvolver a atitude de criatividade, possibilitando a que cada colaborador dê sugestões nos processos em desenvolvimento e tendo a condição de contribuir com idéias que venham beneficiar a instituição em termos de melhoria contínua.

5 – PESSOAS

A filosofia, princípios e diretrizes que norteiam a relação do SENAI/SC com as pessoas ligadas direta e indiretamente à sua atividade fim estão expressas no documento corporativo, Manual Gestão de Pessoas – MGP.

5.1 – SISTEMAS DE TRABALHO

O SENAI/SC baseia sua gestão na administração participativa: estrutura com poucos níveis hierárquicos, voltada à forma holística de gerenciamento. Tal configuração permite que todos os colaboradores tenham claramente delineadas suas atribuições e as competências humanas necessárias à participação compartilhada nas atividades da Organização.

- **A estrutura de cargos** está sistematizada no Plano de Cargos e Salários com a definição do perfil, critérios de seleção, atribuições e responsabilidades de cada cargo, bem como o estabelecimento das normas disciplinares que conduzem a postura ética de cada um de seus colaboradores.
- **Os métodos para seleção e contratação** da Força de Trabalho estão definidos no MGP.
- **As práticas para avaliar o desempenho dos colaboradores**, objetivando o estímulo para a obtenção do alto desempenho e a promoção da cultura de excelência no SENAI, estão descritas no MGP.

5.1.1 – GRAU DE AUTONOMIA

Os Núcleos responsáveis pelos principais processos e atividades são previamente definidos nos diversos documentos que compõem o Sistema de Gestão, especialmente, na Matriz de Responsabilidades e de Atribuições. O grau de autonomia atribuído aos colaboradores é, também, evidenciado quando da constituição de Grupos Tarefa, formados para pesquisarem e proporem ações específicas, com prazo estabelecido para conclusão das mesmas.

5.1.2 – REMUNERAÇÃO, RECONHECIMENTO E INCENTIVOS

Todos os colaboradores são remunerados pelo sistema formal de cargos e salários (PCS). Ainda, a título de remuneração, a Organização em implantado o Programa de Participação nos Resultados, remunerando resultados acordados no Contrato de Gestão. Outra prática de reconhecimento e incentivo é atribuída ao subsídio ao autodesenvolvimento. A prática visa o crescimento profissional pela busca pessoal por maior competência, incentivando à participação em cursos de nível médio, superior, pós-graduação e idiomas.

Como prática para a busca de competência, o SENAI tem implantado o programa de trainee objetiva identificar e desenvolver talentos com sólida formação e potencial para assumir os novos desafios do mercado de trabalho.

O reconhecimento é uma prática, naturalmente adotada, merecendo destaque os seguintes: elogios formais (placas, correspondências, etc) por bons trabalhos; convite para integrar Grupos Tarefa; projetos desenvolvidos e metas alcançadas; reunião para brindar aos aniversariantes; exposição da nota obtida com a avaliação do Programa 5 S's e a própria avaliação de desempenho profissional.

5.2 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Como Organização de Ensino, o SENAI/SC prescinde de profissionais competentes, sintonizados com a evolução tecnológica e a velocidade virtual da Informação.

5.2.1 – COMPETÊNCIA E TREINAMENTO

Ações permanentes são implementadas visando adaptar a competência do colaborador ao perfil profissional demandado pelo mercado de trabalho. Tais ações são programadas a partir do levantamento das necessidades de treinamento em sintonia com o Plano de Trabalho das Unidades. O resultado da análise é expresso no Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

Todos os programas de capacitação e desenvolvimento, visando a cultura da excelência, abordam conteúdos técnicos, gerenciais ou de qualidade e objetivam o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, os três componentes do conceito de competência.

A capacitação e o desenvolvimento das pessoas articula-se pelo conceito da Educação Corporativa sustentado pela Universidade Corporativa do Sistema FIESC.

5.2.2 – CONSCIENTIZAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO

O SENAI/SC, por meio de reuniões periódicas, incentiva seus colaboradores e contratados quanto a cooperação, a comunicação eficaz e o compartilhamento dos conhecimentos e habilidades entre os diferentes Núcleos e Unidades, procurando conscientizá-los, quanto a importância e a contribuição de suas atividades para a consecução dos objetivos e metas da Organização.

5.2.3 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL

A eficácia das ações executadas para satisfazer as necessidades de competência dos colaboradores é avaliada semestralmente, por meio de instrumento definido e descrito no Manual Gestão de Pessoas.

5.3 – QUALIDADE DE VIDA

O SENAI/SC, mantendo o compromisso assumido em seus valores e diretrizes organizacionais, preserva a satisfação, bem-estar e desenvolvimento das pessoas que compõem a Organização. Pesquisa de satisfação dos colaboradores é desenvolvida anualmente com o objetivo de medir o grau de satisfação e desenvolver projetos de melhoria contínua.

5.3.1 – AMBIENTE DE TRABALHO

O SENAI/SC possui uma infra-estrutura que identifica e mantém as instalações necessárias para atingir a conformidade dos seus produtos, em um ambiente de trabalho adequado e seguro para os colaboradores, que inclui: Avaliação da adequação técnica dos equipamentos utilizados em seus processos de produção, mediante manutenções preventivas e corretivas.

Para assegurar um ambiente de trabalho que proporcione o bem-estar, a satisfação e a motivação dos seus colaboradores, visando o melhor desempenho das Unidades, estão implementadas algumas práticas:

- **Programa 5 S's** – privilegia a qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho, na comunidade, em sua casa, em suas relações e responsabilidades sociais.

- **Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA** – constituído com o objetivo de propor ações ergonômicas e melhorias para a conseqüente redução ou eliminação de fatores ou agentes causadores de doenças ocupacionais.
- **Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional - PCMSO** – Foi implementado, em todas as Unidades, para prevenir e minimizar os riscos à saúde e segurança dos colaboradores, decorrentes das suas atividades. São realizadas consultas e exames médicos, campanhas que visem a preservação do estado de saúde tais como: antitabagismo e prevenção de DST e do câncer.
- **Benefícios** – Assistência médica; atendimento odontológico; previdência privada; subsídio alimentação; subsídio farmácia; associação dos colaboradores; flexibilidade no horário; estacionamento privativo.

6 – PROCESSOS

Os processos necessários para o Sistema de Gestão do SENAI/SC, estão descritos nos respectivos critérios. A seqüência e interação dos mesmos, estão identificados no documento anexo a este Manual.

A gestão dos processos relativos: ao **produto**; de **apoio**; aos **fornecedores**, está sistematizada em Instruções Corporativas e documentos específicos das Unidades. A gestão do processo relativo a **gestão financeira** está estabelecida no Manual Financeiro.

As Unidades do SENAI/SC são responsáveis pelo controle, operação, análise e monitoramento dos seus processos.

6.1 – GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AO PRODUTO

Os processos relativos aos produtos do SENAI/SC estão estruturados em: Educação e Serviços Técnicos e Tecnológicos.

6.1.1 – PLANEJAMENTO DA REALIZAÇÃO DO PRODUTO

O planejamento e desenvolvimento dos processos necessários para a realização dos produtos do SENAI/SC, especificamente os relativos à: Educação Profissional (EP), Assessoria Técnica e Tecnológica (ATT), Informação Tecnológica (IT) e Pesquisa Aplicada (PA) estão definidos e descritos em Instruções Corporativas específicas, que objetivam garantir o desenvolvimento e a execução desses processos, de forma a atender plenamente as necessidades, expectativas e preferências dos clientes:

A) – PROCESSO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – EP

As responsabilidades e a sistemática para a gestão do processo EP estão definidas em: Instruções Corporativas (IC-07, IC-20, IC-21), Procedimentos das Unidades e em documentos específicos de Educação Profissional.

O Núcleo Educação da Direção Regional é responsável pela gestão e orientação às Unidades no processo de Educação Profissional, definindo as principais diretrizes a serem seguidas.

B) – PROCESSO DE ASSESSORIA TÉCNICA E TECNOLÓGICA – ATT

As responsabilidades e a sistemática para a gestão do processo ATT estão definidas em Instrução Corporativa (IC-08) e Procedimentos específicos das Unidades.

O Núcleo Tecnologia da Direção Regional é responsável pela gestão e orientação às Unidades no processo de Assessoria Técnica e Tecnológica.

C) – PROCESSO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA – IT

As responsabilidades e a sistemática para a gestão do processo de IT estão definidas em Instrução Corporativa (IC-09) específica e Manual de Procedimentos da Área de IT.

O Núcleo Tecnologia da Direção Regional é responsável pelo apoio e orientação às Unidades no processo de Informação Tecnológica.

D) – PROCESSOS DE PESQUISA APLICADA – PA

As responsabilidades e a sistemática para a gestão do processo PA estão definidas em Procedimentos específicos dos Centros de Tecnologia.

O Núcleo Tecnologia da Direção Regional é responsável pelo apoio e orientação às Unidades no processo de Pesquisa Aplicada. Os Centros de Tecnologia são responsáveis pela operacionalização do processo de PA, devendo seguir a metodologia de controle de projeto, descrita neste Manual.

O processo relativo a Pesquisa Aplicada abrange: a) desenvolvimento de novos conhecimentos ou a compreensão dos já existentes para desenvolver e aprimorar produtos, processos ou sistemas; b) desenvolvimento experimental sistemático de aplicação do conhecimento já existente, destinado a produzir novos materiais, produtos, sistemas ou métodos; melhorar os já produzidos; instalar novos procedimentos, sistemas ou serviços.

6.1.2 – DETERMINAÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS REQUISITOS DO PRODUTO

Os requisitos relacionados ao produto: especificados e não declarados pelo cliente; regulamentares e regimentais; e outros definidos pelo SENAI/SC, podem ser identificados nos documentos legais pertinentes, nas propostas comerciais, nas pesquisas realizadas, nas Instruções Corporativas e em outros documentos específicos.

A **análise crítica dos requisitos do produto** é realizada pela Unidade, antes da aceitação da proposta ou contrato do cliente, para verificar se todos os requisitos do contrato ou do pedido, previamente manifestados, estão resolvidos, assegurando sua capacidade de atender todos os requisitos especificados. As Unidades mantêm registros dos resultados desta análise crítica e das ações resultantes.

A sistemática para análise crítica dos requisitos do produto está estabelecida na Instrução Corporativa “*Garantia da Relação Contratual*” – IC-06.

6.1.3 – PROJETO E DESENVOLVIMENTO

O processo de projeto e desenvolvimento de novos produtos foi definido e implementado na Instrução Corporativa “*Garantia da Relação Contratual*” – IC-06, onde está descrito a sistemática para:

- a) **Planejamento** e controle do projeto e desenvolvimento do produto;
- b) **Entradas** relativas aos requisitos do produto;
- c) **Saídas** que possibilitem a verificação em relação às entradas;
- d) **Análise Crítica** a serem realizadas pelas pessoas envolvidas, nos estágios planejados;
- e) **Verificação** a fim de assegurar que as saídas atendam aos requisitos de entrada;
- f) **Validação** para assegurar que o produto atende aos requisitos especificados e / ou regulamentares.
- g) **Controle** de eventuais alterações do projeto e desenvolvimento do produto.

6.1.4 – PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DE SERVIÇO

a) CONTROLE DE PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DE SERVIÇO – O planejamento e o controle da realização dos produtos e serviços do SENAI/SC estão sistematizados em Instruções Corporativas e quando necessário, em Procedimentos específicos das Unidades.

b) VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DE SERVIÇO – Este requisito **não é considerado aplicável**, porque os processos de produção e fornecimento dos serviços do SENAI/SC são avaliados e monitorados durante e/ou no final do seu desenvolvimento, por meio das Fichas de Avaliação (IC-04).

c) IDENTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE – As Unidades do SENAI/SC fazem a identificação e rastreabilidade do produto, quando exigido por lei e onde apropriado, garantindo:

- Efetiva identificação do produto ao longo do processo produtivo;
- Identificação da situação do produto;
- Controle e registro da identificação do produto, principalmente nas atividades de Educação Profissional que exige um rígido controle dos registros escolares, que é feita pelo software MENTOR. Para a rastreabilidade de Assessoria Técnica e Tecnológica o software utilizado é o ASSEMP.

As Unidades que possuem laboratórios de calibração e ensaio têm procedimentos específicos para garantir a rastreabilidade.

Na Unidade de Gestão – Direção Regional, este requisito **não é aplicável**, pois não ela não executa produtos referentes ao escopo, isto é Educação Profissional e Assessoria e Tecnológica.

d) PROPRIEDADE DO CLIENTE – Este requisito **não é aplicável** no SENAI/SC. Justificativa: A natureza das atividades de Educação Profissional e Assessoria Tecnológica não envolve a utilização da propriedade do cliente. Caso isso venha acontecer, a Unidade garante a proteção da propriedade do cliente, fornecida para uso, mediante formalização na proposta comercial.

d) PRESERVAÇÃO DO PRODUTO – As Unidades do SENAI/SC garantem a preservação dos seus produtos durante o processo interno e a entrega no destino proposto. O processo de preservação inclui: identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção dos produtos e suas partes constituintes, de acordo com os requisitos do cliente.

6.1.5 – CONTROLE DE DISPOSITIVOS DE MEDIÇÃO E MONITORAMENTO

Para assegurar a conformidade de seus produtos com os requisitos especificados, o SENAI/SC **não considera aplicável** este controle ao seu Sistema de Gestão, pois os seus processos e produtos não exigem dispositivos calibrados uma vez que seus equipamentos são utilizados somente para uso didático.

Para as Unidades que possuem Laboratórios credenciados pelo INMETRO, de acordo com a ISO 17025, deve ser realizado o controle, definido em procedimento específico.

6.2 – GESTÃO DE PROCESSOS DE APOIO

Os principais Processos de Apoio necessários para o desenvolvimento das atividades das Unidades estão definidos e implementados. As atividades de apoio das Unidades estão inseridas nestes macro processos:

- **Relações com o Cliente.**
- **Secretaria.**
- **Financeiro.**
- **Aquisição / Fornecedores.**
- **Manutenção.**

6.3 – GESTÃO DE PROCESSOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

A gestão do processo de fornecedores é realizada por meio do software “Cadastro de Fornecedores”, sistematizada na Instrução Corporativa “Aquisição” – IC-12 e no Regulamento de Licitações & Contratos do SENAI. A Gestão desse processo é controlada pelo Núcleo Aquisição da DR.

6.3.1 – AQUISIÇÃO

a) **O PROCESSO DE AQUISIÇÃO** para assegurar que o produto adquirido esteja conforme os requisitos especificados, está sistematizado na IC-12. Nos Procedimentos da Aquisição estão estabelecidos os critérios de seleção e avaliação dos fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produtos de acordo com os requisitos do SENAI. São mantidos registros dos resultados das avaliações e de ações de controle e acompanhamento.

b) **AS INFORMAÇÕES DE AQUISIÇÃO**, descritas nos documentos de aquisição, descrevem o produto a ser adquirido. O SENAI/SC assegura a adequação dos requisitos de aquisição especificados antes de sua comunicação aos fornecedores, mediante análise prévia pelo responsável do Núcleo solicitante e/ou Núcleo Apoio Administrativo das Unidades.

c) **VERIFICAÇÃO DO PRODUTO ADQUIRIDO** – As atividades de inspeção dos produtos adquiridos pelo SENAI/SC, visando o atendimento dos requisitos de aquisição especificados, estão estabelecida na IC-12. Quando o SENAI/SC ou seu cliente pretende executar a verificação nas instalações do fornecedor, o SENAI especifica, nos documentos de aquisição, as atividades de verificação pretendidas e o método de liberação do produto.

6.4 – GESTÃO FINANCEIRA

As Normas e Procedimentos Financeiros do SENAI estão definidos no Manual Financeiro e em Instruções Corporativas que estabelecem as diretrizes para a gestão e operacionalização das atividades financeiras e administrativas, de forma a garantir a máxima exatidão e segurança na movimentação dos recursos financeiros necessários à manutenção e ao desenvolvimento das atividades do SENAI/SC.

As Estratégias, os Planos de Ação e os Processos são suportados financeiramente mediante elaboração de orçamento, com a participação de todas as Unidades. O software Bennér fornece os dados financeiros necessários ao gerenciamento as ações propostas no Planejamento Estratégico.

7 – RESULTADOS

O SENAI/SC monitora e avalia, sistematicamente, a evolução do seu desempenho, bem como os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes, em relação:

- 1) aos clientes e aos mercados;
- 2) à situação financeira;
- 3) às pessoas;
- 4) aos fornecedores;
- 5) aos processos relativos ao produto;
- 6) à sociedade;
- 7) aos processos de apoio e organizacionais.

Nas Reuniões de Análise Crítica dos Indicadores de Desempenho, realizadas trimestralmente, pelo Conselho de Gestão e pelo Comitê de Gestão, são observados os seguintes pontos:

- Resultados das Unidades, incluindo os ID's do Contrato de Gestão;
- Resultado dos Indicadores;
- Atingimento da Meta;
- Linha de Tendência;
- Comparação com Referenciais e Concorrentes.

ANEXO II – PROCEDIMENTO I

SELEÇÃO E CONTRATO DE INCUBAÇÃO

1- OBJETIVO

Estabelecer condições para seleção e contrato da empresa candidata à incubação.

2 – ABRANGÊNCIA

Aplica-se à Incubadora de Base Tecnológica de Joinville – SENAI/CTEMM (MIDIville).

3 – SELEÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTRATO DE INCUBAÇÃO

3.1 – A empresa candidata à ingressar na IBT de Joinville deve preencher e enviar o “Resumo de Pré-Qualificação” que encontra-se no “Site” da incubadora, cujo o endereço é: www.midiville.com.br, acessando : “Ingresse no MIDIville” e “Preencha formulário”.

3.2 – A administração do MIDIville, avalia a capacidade de atendimento da especificação de estrutura mínima descrita pela empresa candidata no “Resumo de Pré-Qualificação” e envia comunicação de recebimento do “Resumo de Pré-Qualificação”, através de comunicação de recebimento (anexo I).

3.3 – O “Resumo de Pré-Qualificação” é enviado para avaliador (conforme anexo II) para análise e parecer.

3.4 – Se o “Resumo de Pré-Qualificação” tiver parecer negativo, é enviado para a empresa candidata a correspondência de “Comunicação de Não Qualificado” (conforme anexo III).

3.5 – Se o “Resumo de Pré-Qualificação” tiver parecer positivo é enviado para a empresa candidata a correspondência de “Comunicação de Pré-Qualificado” (conforme anexo IV), solicitando o plano de negócio.

3.6 – Após recebimento do Plano de Negócio a direção do SENAI/CTEMM e o Núcleo de Empreendedorismo e processo de Incubação (NEI) define a Comissão de Avaliação Final (anexo V) e encaminha cópia do plano de negócio para os mesmos com a “Carta de Encaminhamento – Plano de Negócio” (anexo VI).

3.7 – O Plano de Negócio fornecido pela empresa candidata deve ser mantido em local apropriado (durante o processo de análise, na pasta de “Candidatos Interessados”; após aprovação, na pasta da empresa), em caráter sigiloso, podendo ser utilizado somente pelos membros do NEI e/ou sócios da empresa candidata. As cópias dos planos de negócio devem ser destruídas após retornarem da avaliação final.

3.8 – A comissão de avaliação deverá contar com especialista na área mercadológica.

3.9 – A empresa terá seu plano de negócio aprovado se o parecer favorável for da maioria dos membros da comissão de avaliação.

3.10 - Se o “Plano de Negócio” tiver parecer negativo, é enviado para a empresa candidata juntamente com a correspondência de “Comunicação de Não Aprovado” (conforme anexo VII).

3.11 - Se o “Plano de Negócio” tiver aprovação é enviado para a empresa candidata a correspondência de “Comunicação de Aprovado” (conforme anexo VIII), solicitando a presença dos sócios da empresa para análise e assinatura do contrato (anexo IX).

4 – ANEXOS

Anexo I – Comunicação de Recebimento

Anexo II - Carta de Encaminhamento – Resumo de Pré-Qualificação

Anexo III – Comunicação de Não Qualificado

Anexo IV – Comunicação de Pré-Qualificado

Anexo V – Definição da Comissão de Avaliação do Plano de Negócio

Anexo VI – Carta de Encaminhamento – Plano de Negócio

Anexo VII – Comunicação de Não Aprovado

Anexo VIII – Comunicação de Aprovado

Anexo IX – Contrato de Prestação de Serviço e Cooperação Técnico-Científica e Comercial

PROCEDIMENTO II

ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS RESIDENTES E CONTROLE DE SERVIÇOS PRESTADOS

1 – OBJETIVO

Estabelecer a sistemática e as responsabilidades para o desenvolvimento das atividades de serviços prestados às empresas residentes na Incubadora de Base Tecnológica de Joinville – MIDIVILLE.

2 – ABRANGÊNCIA

Este procedimento se aplica a todo o CTEMM.

3 – DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

PR-EM-14 – Seleção e Contrato de Incubação

PR-EM-03 – Locação de Recursos

Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Empresas Residentes

Projeto Pégaso

4 – OPERACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS RESIDENTES

4.1 – A responsabilidade pela aplicação deste procedimento é do Núcleo de Empreendedorismo e Processo de Incubação (NEI).

4.2 – O CTEMM desenvolve atividades relacionadas ao processo de incubação através de serviços de infra-estrutura, serviços de suporte operacional e serviços de suporte estratégico.

4.2.1 – SERVIÇOS DE INFRA-ESTRUTURA

4.2.1.1 – É disponibilizado uma área individualizada (identificada como módulo) para cada empresa residente, dotada de energia elétrica, ramais telefônicos, pontos de acesso à internet, placa de identificação da empresa e sistema de vigilância eletrônica, determinando-se as dimensões e quantidades no “Contrato Técnico-científico e Comercial” (anexo IX – PR-EM-14) firmado entre o CTEMM e a empresa residente.

4.2.1.2 – O serviço de vigilância eletrônica é realizado através de terceiros, regido por contrato de serviço entre o CTEMM e empresa especializada. Cada módulo está equipado com sistema próprio de alarme patrimonial com monitoramento remoto 24 horas.

4.2.2 – SERVIÇOS DE SUPORTE OPERACIONAL

4.2.2.1 – Recepção: é o tratamento e orientação às pessoas que chegam ao CTEMM e buscam localizar alguma empresa residente ou funcionário destas, em três locais: portaria, secretaria CTEMM e/ou administração MIDIVILLE.

4.2.2.2 Sala de Reuniões e Laboratório de Capacitação Empresarial: é a disponibilização e reserva das salas de reuniões e do laboratório de capacitação, conforme anexo I (Controle de Reserva de Ambientes).

4.2.2.3 – Auditório: é a disponibilização e reserva do auditório do CTEMM, conforme anexo I (Controle de Reserva de Ambientes e Equipamentos), realizado diretamente com a secretaria do CTEMM.

4.2.2.4 – Biblioteca: espaço destinado à consulta de periódicos, livros, revistas técnicas e especializadas, normas técnicas e jurídicas, vídeos e CD's.

4.2.2.5 – Restaurante: serviço de restaurante e “coffee break” disponibilizado através de terceiros, regido por contrato de serviço entre o CTEMM e empresa especializada.

4.2.2.6 – Correio: disponibilizado serviços externos (Office-boy – serviços de banco, correio e malotes) através de contrato com empresa terceirizada. Os serviços são realizados uma frequência de 03 (três) vezes por semana. As empresas residentes entregam os trabalhos a serem efetuados na administração do MIDIVille até às 12 horas, mediante ordem de serviço.

4.2.2.7 – Serviço de limpeza para as áreas de uso comum e privativa: realizado com empresa terceirizada, conforme contrato com CTEMM.

4.2.2.8 – Uso de laboratórios do CTEMM: A responsabilidade pela programação de uso dos laboratórios do CTEMM e as condições gerais de operacionalização é do técnico responsável do laboratório juntamente com o respectivo facilitador de Núcleo de Negócio. O controle da utilização dos laboratórios é feito conforme anexo III (Controle de Máquinas). A empresa residente solicita o serviço diretamente ao responsável pelo laboratório que registra o serviço prestado conforme anexo II (Registro de Serviço Prestado) e encaminha para a administração do MIDIVille para contabilização.

4.2.2.9 Uso de equipamentos: é a disponibilização de retroprojetor, canhão de projeção, câmera fotográfica, etc. Quando a utilização é interna (CTEMM) utiliza-se o anexo I – Controle de Reserva de Ambientes e Equipamentos. Quando a utilização é externa, além do anexo I – Controle de Reserva de Ambientes e Equipamentos, também utiliza-se o PR-EM-03 (Locação de Recursos).

4.2.2.10 – Depósito: disponibilização de área do depósito de materiais, proporcional à área locada de cada empresa residente.

4.2.3 – SERVIÇOS DE SUPORTE ESTRATÉGICO

4.2.3.1 – Marketing, Orientação Jurídica, Tecnologia, Treinamento, Qualidade, Registro de Marcas e Patentes, Informações Tecnológicas: quando solicitados pelas empresas residentes, é preenchido um “Termo de Referência para Contratação de Especialista Individual” (documento de origem externa) e encaminhado ao Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina – IEL/SC que operacionaliza o processo conforme rotinas estabelecidas no “Projeto Pégaso” (documento de origem externa).

4.3 – O acompanhamento e a avaliação das empresas residentes é efetuado para cada empresa, semestralmente, a partir da data de ingresso na incubadora, conforme documento complementar “Sistema de Acompanhamento e Avaliação de Empresas Residentes”.

5 – ANEXOS

Anexo I – Controle de Reserva de Ambientes e Equipamentos

Anexo II – Registro de Serviços Prestados

Anexo III – Controle de Máquinas

6 – QUADRO DE REVISÃO

Item	Resumo das Alterações em 02/05/01
4.2.2.8	Foi incluído neste item a seguinte frase: O controle da utilização dos laboratórios é feito conforme anexo III (Controle de Máquinas).
5. Anexos	Inclusão do Anexo III – Controle de Máquinas

PROCEDIMENTO III

AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DAS EMPRESAS RESIDENTES

1 – OBJETIVO

Estabelecer critérios para avaliar a satisfação das empresas residentes na Incubadora de Base Tecnológica de Joinville – MIDIVille.

2 – ABRANGÊNCIA

Este procedimento se aplica a todas as empresas residentes na Incubadora de Base Tecnológica de Joinville – MIDIVille.

3 – DOCUMENTOS COMPLEMENTARES

IC-04 – Satisfação dos Clientes;

IC-03 – Manutenção da Qualidade

4 – RESPONSABILIDADES

É responsabilidade e competência exclusiva do Núcleo de Empreendedorismo e Processo de Incubação – NEI, a aplicação desse procedimento.

5 – DESCRIÇÃO DO PROCESSO

5.1 – Os serviços de suporte e infra-estrutura oferecidos pela Incubadora de Base Tecnológica – MIDIVille para as Empresas Residentes, serão avaliados pelos Clientes através da **Ficha de Avaliação de Prestação de Suporte e Serviços de Infra-estrutura – anexo I**.

5.2 – A frequência das avaliações será trimestrais.

5.3 – Cada sócio de Empresa Residente pode preencher uma ficha de avaliação.

5.4 – As avaliações devem ser tabuladas. Um relatório com os gráficos: média geral, média por tópico e média por item deve ser encaminhado para o facilitador do NEI para análise e devidas providências.

5.5 – Na análise do relatório devem ser observados os itens: 3.6, 3.7, 3.8 e 3.9 da IC-04 – Satisfação dos Clientes.

5.6 – Quando a média por item ficar abaixo de 1,50 o facilitador do NEI deve abrir um Relatório de Ação Preventiva (RAP), conforme anexo V da IC-03 – Manutenção da Qualidade, e definir ações apropriadas.

5.7 – O relatório de satisfação das Empresas Residentes deve fazer parte da Análise Crítica da Administração do CTEMM.

6 – ANEXO

Anexo I – Ficha de Avaliação de Prestação de Suporte e Serviços de Infra-estrutura.

COMUNICAÇÃO DE RECEBIMENTO

MIDiville – Incubadora de Base Tecnológica de Joinville

Joinville, ___ de _____ de 200__.

(1) _____

Confirmamos o recebimento do “Resumo de Pré-Qualificação” de sua empresa, enviado em ___ / ___ /200__ por meio eletrônico.

Conforme análise da infra-estrutura física mínima descrita no “Resumo de Pré-Qualificação”, nosso parecer é:

() Não será possível atendê-lo no momento e por isso não daremos seqüência no processo de avaliação.

() Que poderemos atendê-lo e já encaminhamos o mesmo para o processo de avaliação e assim que tivermos o parecer, entraremos em contato.

Agradecemos desde já a compreensão e colocamo-nos a disposição.

Atenciosamente

Diretor do CTEMM

Instruções de preenchimento

Campo 1 – Nome da pessoa de contato da empresa candidata.

COMUNICAÇÃO DE NÃO QUALIFICADO

MIDIville – Incubadora de Base Tecnológica de Joinville

Joinville, ____ de _____ de 200__ .

Sr. (1) _____.

(2) _____ (Empresa)

Informamos que o “Resumo de Pré-Qualificação” de sua empresa não foi aprovado para a segunda etapa de seleção do processo de ingresso na incubadora, devido

(3) _____

Agradecemos a compreensão e colocamo-nos a disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente

Diretor do CTEMM

Instruções de preenchimento:

Campo 1 – Nome da pessoa de contato da empresa candidata;

Campo 2 – Nome da empresa candidata;

Campo 3 – Síntese justificando a não aprovação.

COMUNICAÇÃO DE PRÉ-QUALIFICADO

MIDIville – Incubadora de Base Tecnológica de Joinville

Joinville, ____ de _____ de 200__ .

Sr. (1) _____.

_____ (Empresa)

É com imensa satisfação que informamos que o “Resumo de Pré-Qualificação” de sua empresa foi aprovado.

Dando continuidade ao processo de seleção, solicitamos que elaborem o “Plano de Negócios” para etapa de qualificação.

Colocamo-nos a disposição para orientação e assessoria na elaboração do “Plano de Negócios”.

Atenciosamente

Diretor do CTEMM

Instruções de preenchimento:

Campo 1 – Nome da pessoa de contato da empresa candidata.

COMUNICAÇÃO DE NÃO APROVADO

MIDIville – Incubadora de Base Tecnológica de Joinville

Joinville, ____ de _____ de 200__ .

Sr. (1) _____.

(2) _____ (Empresa)

Informamos que o “Plano de Negócio” de sua empresa não foi aprovado pela Comissão de Avaliação, impossibilitando assim o processo de incubação.

Agradecemos a compreensão e colocamo-nos a disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente

Diretor do CTEMM

Instruções de preenchimento:

Campo 1 – Nome da pessoa de contato da empresa residente;

Campo 2 – Nome da empresa candidata.

COMUNICAÇÃO DE APROVADO

MIDIville – Incubadora de Base Tecnológica de Joinville

Joinville, ____ de _____ de 200__.

Sr. (1) _____

(2) _____ (Empresa)

PARABÉNS!!!

É com imensa satisfação que informamos que sua empresa foi qualificada para ingresso na Incubadora de Base Tecnológica de Joinville.

Solicitamos que entrem em contato com a Administração do MIDIville para darmos seqüência ao processo de incubação.

Atenciosamente

Diretor do CTEMM

Instruções de preenchimento:

Campo 1 – Nome da pessoa de contato da empresa residente;

Campo 2 – Nome da empresa candidata.

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E COOPERAÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA E COMERCIAL
--

**CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E COOPERAÇÃO
TÉCNICO-CIENTÍFICA E COMERCIAL, PELO SISTEMA
COMPARTILHADO DE INCUBAÇÃO, QUE ENTRE SI FIRMAM O
SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL –
DEPARTAMENTO REGIONAL DE SANTA CATARINA, ATRAVÉS
DO CENTRO DE TECNOLOGIA EM ELETROMETALMECÂNICA
(CTEMM) E A EMPRESA.....**

Pelo presente instrumento particular, o SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - Departamento Regional de Santa Catarina neste ato representado pelo diretor regional, e através do Centro de Tecnologia em Eletrometalmecânica - CTEMM, neste ato representado pelo diretor,, com sede na Rua Arno Waldemar Döhler, 957 – Bairro Santo Antonio, em Joinville, Santa Catarina, inscrita no CNPJ sob o nº 03.774.688/0014-70, doravante denominado SENAI/CTEMM e a Empresa, nome fantasia:, inscrita no CNPJ nº, com sede na Rua – Bairro, em, estado de, neste ato representada por seus sócios proprietários,, têm justo e acordado o presente contrato, que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

CLAUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

1. Prestação de suporte, pelo SENAI/CTEMM, a, estimulando e apoiando o seu desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico, através da disponibilização de serviços de infra-estrutura, serviços de suporte operacional e serviços de suporte estratégico.

§ 1º Os serviços colocados à disposição da serão cobrados de acordo com a tabela vigente do SENAI/CTEMM.

I. Os Serviços de Infra-Estrutura são:

Área individualizada comm², identificado como módulo dotado com:

- a) Energia elétrica distribuída a partir de quadro no módulo, controlada por medidor próprio;
- b) 02 ramais telefônicos com número próprio de chamada tipo DDR;
- c) 01 ponto de acesso à internet;
- d) 01 placa de identificação da empresa junto à porta de acesso ao módulo; e
- e) Sistema de vigilância eletrônica.

II. Os serviços de suporte operacional são:

- a) Recepção;
- b) Sala de reuniões;
- c) Laboratório de capacitação empresarial;
- d) Auditório;
- e) Biblioteca;
- f) Restaurante;
- g) Correio;
- h) Serviço de limpeza para as áreas de uso comum e privativa;
- i) Aluguel de materiais, equipamentos e laboratórios.

III. Serviço de suporte estratégico são:

- a) Apoio informal aos empreendimentos na busca de financiamentos;
- b) Orientação básica na elaboração de projetos especiais;
- c) Intermediações e contatos estratégicos informais;
- d) Acompanhamento e avaliação do Plano de negócios através de reuniões periódicas, formais e informais;
- e) Promoção de sinergia entre as residentes, através da realização de ações educativas, promocionais e comportamentais.

§ 2º Desde já fica consignado que o presente Contrato não constitui, em hipótese alguma, no seu todo ou em parte, uma locação de espaço físico ou de serviço e tampouco cria qualquer

vínculo empregatício entre os servidores do **SENAI/CTEMM** e a bem como dos empregados desta com o **SENAI/CTEMM**.

§ 3º A alteração na infra-estrutura física poderá ocorrer somente com a prévia autorização do **SENAI/CTEMM**, seguindo os padrões estabelecidos.

CLAUSULA SEGUNDA - DA REPRESENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO

1. Ficam designados como representantes das partes na coordenação das atividades referentes a este contrato, pelo **SENAI/CTEMM**, a Sr., fone/fax (0xx47) 441.7700, e pela empresa o Sr, fone/fax (0xx4.....)

2. Os representantes das partes ficam responsáveis pelos contatos, comunicação de decisões e quaisquer outros acontecimentos referentes a este contrato.

CLAUSULA TERCEIRA - DO PROCEDIMENTO OPERACIONAL

1. O **SENAI/CTEMM** prestará suporte à estimulando e apoiando o seu desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico, seguindo as etapas abaixo:

1.1. A por intermédio da coordenação das atividades encaminhará ao **SENAI/CTEMM**, a solicitação de um determinado serviço que lhe seja necessário ou cooperação que seja de seu interesse;

1.2. O **SENAI/CTEMM** apresentará, quando dentro de suas competências, uma proposta discriminando detalhadamente as características do serviço ou da atividade de cooperação em questão, o responsável, a forma de avaliação de sua qualidade, o custo de referência e o subsídio existente;

1.3. O **SENAI/CTEMM** autorizará o início da prestação do serviço ou do processo de cooperação após o aceite por parte da empresa;

1.4. O **SENAI/CTEMM** e a celebrarão um termo aditivo a este, discriminando a natureza do serviço ou da atividade de cooperação a ser realizada;

1.5. O SENAI/CTEMM prestará o serviço ou realizará a cooperação e apresentará a, na forma estabelecida, os resultados dos trabalhos realizados e a respectiva avaliação;

1.6. A com base no que estiver discriminado no termo aditivo, efetuará o pagamento mensal dos serviços prestados.

CLAUSULA QUARTA - DA OBRIGACAO DAS PARTES

São obrigações do SENAI/CTEMM:

1.1. Seguir o procedimento operacional determinado na cláusula terceira, primando sempre pela qualidade, produtividade e inovação;

1.2. Alocar pessoal devidamente capacitado para a execução das atividades;

1.3. Assegurar sigilo sobre as informações caracterizadas como tal, colocadas à sua disposição pela

1.4. Colocar à disposição da os serviços descritos no inciso I do § 1º da cláusula primeira;

1.5. Tornar disponível, através do Núcleo de Informações Tecnológicas - IT, o acesso a bancos de dados de interesse da, a cooperação e a troca de informações com outras incubadoras, organismos internacionais, associações de classe e entidades públicas e privadas de fomento e de financiamento.

1.6. Realizar auditorias periódicas para análise e avaliação dos Planos de Negócio e do desenvolvimento da empresa.

1.7. Estabelecer para a o limite do tempo de produção durante o processo de permanência no SENAI/CTEMM, através de termo aditivo.

São obrigações da Empresa:

2.1. Seguir o procedimento operacional determinado na cláusula terceira, primando sempre pela qualidade, produtividade e inovação;

2.2. Submeter-se às decisões e orientações do SENAI/CTEMM ou outro Conselho designado por este;

2.3. Instalar-se no prazo de 30 (trinta) dias corridos, a partir da aprovação do Plano de Negócios (PN);

- 2.4. Utilizar a infra-estrutura cedida única e exclusivamente para fins de desenvolvimento de seus produtos/processos, sendo vedado o uso para qualquer outra finalidade, não podendo cedê-la ou transferi-la, no todo ou em parte, a terceiros, seja a que título for;
- 2.5. Zelar pela guarda, limpeza e conservação do Módulo e devolvê-lo ao **SENAI/CTEMM** nas mesmas condições em que ora lhe é entregue;
- 2.6. Não praticar quaisquer atividades de pesquisa, desenvolvimento tecnológico ou produção de materiais, equipamentos, insumos e/ou processos que possam ser agressivos ou predatórios ao meio ambiente ou às instalações e equipamentos do **SENAI/CTEMM**;
- 2.7. Não alterar, sem prévio consentimento, por escrito, do **SENAI/CTEMM**, as instalações do módulo ou o quantitativo de uso das facilidades estabelecidas pelo **SENAI/CTEMM**;
- 2.8. Desenvolver suas atividades respeitando o disposto neste Contrato, no Estatuto e no Regimento Interno do **SENAI/CTEMM**;
- 2.9. Divulgar a marca do **SENAI/CTEMM/MIDIville** em todos os seus produtos e material promocional;
- 2.10. Não praticar quaisquer atividades inconvenientes ou que coloquem em risco a idoneidade do **SENAI/CTEMM**, ou a segurança dos que ali transitam, sob pena de rescisão do Contrato e o ressarcimento dos danos causados;
- 2.11. Apresentar, ao **SENAI/CTEMM**, quando solicitado, após a conclusão de cada uma das fases estipuladas no Plano de Negócios e na cláusula quinta, relatórios técnicos relativos às atividades da; relatórios sobre as atividades de bolsistas eventualmente colocados à disposição da pelo **SENAI/CTEMM**; descrição dos principais problemas enfrentados, soluções encontradas; e planejamento das próximas fases;
- 2.12. Desenvolver somente ações e projetos de acordo com o Plano de Negócios aprovado pelo **SENAI/CTEMM**;
- 2.13. Assegurar o livre acesso ao Módulo, do pessoal credenciado pelo **SENAI/CTEMM**, preservadas as necessárias condições de sigilo.
- 2.14. Efetuar, mensalmente, os pagamentos especificados na Cláusula Quinta deste Contrato;
- 2.15. Não suspender suas atividades, no Módulo, sem ciência prévia do **SENAI/CTEMM**;
- 2.16. Arcar com os custos de manutenção de suas instalações individuais, como substituição de lâmpadas, starts, reatores, reparos nos equipamentos disponibilizados exclusivamente;
- 2.17. Fornecer ao **SENAI/CTEMM**, mensalmente, relação consubstanciada de todos os seus empregados, sócios, faturamento, produtos, clientes relacionadas às atividades desenvolvidas no processo de incubação;

2.18. Cumprir todas as decisões de caráter administrativo, inclusive disciplinar, emanadas do **SENAI/CTEMM**;

2.19. Cumprir as normas de uso de laboratórios estabelecidos pelo **SENAI/CTEMM**, e acordados em termo aditivo;

2.20. Obedecer aos critérios e padrões estabelecidos pelo **SENAI/CTEMM** para utilização dos equipamentos.

2.21. Submeter-se ao acompanhamento e às auditorias periódicas para avaliação do plano de negócios e do desenvolvimento da empresa;

2.22. Participar ativamente do Programa de Gestão da Qualidade Total da Incubadora de Base Tecnológica, avaliando e contribuindo para a melhoria dos serviços prestados, apoiando avaliação do nível de satisfação dos clientes das Empresas e do MIDIVille e , engajando-se nas atividades de melhoria do ambiente comum, contribuindo assim, para a consolidação de uma imagem de qualidade dos produtos e serviços fornecidos pelas Empresas associadas ao MIDIVille.

CLAUSULA QUINTA - DOS PAGAMENTOS

1. A empresa efetuará pagamento até o 5º dia útil do mês subsequente ao vencido mediante apresentação pelo **SENAI/CTEMM** da Nota Fiscal/fatura correspondente via bancária.

2. O valor consignado na cláusula sexta será reajustado conforme avaliação dos custos operacionais da incubadora e/ou com base na avaliação do INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) calculado pelo IBGE.

CLAUSULA SEXTA - DAS TAXAS

1. Os custos referentes à infra-estrutura, serviços de suporte operacional e serviços de suporte estratégico, designados na cláusula primeira, inciso I,II e III, denominados de Custo Compartilhado Real (CCR) está estipulado em R\$ 8,00 por metro quadrado e será repassado mensalmente ao **SENAI/CTEMM** proporcionalmente ao número de metros quadrados ocupados, aplicando-se o percentual de subsídio de acordo com a fase em que se encontra, conforme orientado pela comissão de avaliação do Plano de Negócios.

- a. Fase de implantação.....: 0,50 X CCR
- b. Fase de crescimento.....: 0,70 x CCR;
- c. Fase de consolidação.....: 0,90 x CCR;
- d. Fase de liberação ou graduação.....: 1,00 x CCR.

Observação: A caracterização de cada uma das fases está claramente definida em documentação fornecida pelo SENAI/CTEMM.

§ 1º Não estão inclusas no CCR as taxas específicas de cada módulo, referente ao consumo de energia elétrica, conta telefônica e os serviços de apoio operacional e apoio tecnológico.

2. A Empresa obriga-se, após o período de incubação (Graduação da empresa) no **SENAI/CTEMM** - até o dobro do tempo de incubação, a contribuir até **0,5%** do seu faturamento bruto mensal, até o limite do somatório do valor dos CCR, proporcional aos subsídios obtidos em cada fase do empreendimento, corrigidos pelo IGPM, a título de ressarcimento.

CLAUSULA SETIMA - DA INADIMPLENCIA

1. O atraso de pagamento por três meses consecutivos dos serviços descritos na cláusula primeira, incisos I, II e III e de serviços de apoio operacional e apoio tecnológico, caracterizará a inadimplência da Empresa, implicando na rescisão deste contrato;

2. A aplicação do disposto acima poderá ser postergada quando a Empresa, num prazo limite até o vencimento do segundo pagamento consecutivo em atraso, justificar tal ação por escrito, implicando neste caso, numa análise do mérito por parte do comitê de avaliação do **SENAI/CTEMM**.

CLAUSULA OITAVA - DA RESCISAO

1. O presente contrato poderá ser rescindido por qualquer das partes, voluntária e unilateralmente, mediante notificação por escrito com antecedência de 90 (noventa) dias. São motivos de rescisão involuntária, cuja notificação para liberação das instalações deve ser feita com antecedência de 60 dias, os seguintes casos:

- a) Não cumprimento das obrigações dos envolvidos neste contrato ou nos seus termos aditivos;
- b) Desenvolvimento de atividades não relacionadas em seu plano de negócios e sem aprovação da diretoria do **SENAI/CTEMM**;
- c) Desempenho, metas ou atividades incompatíveis com o plano aprovado;
- d) Comportamento da empresa ou de qualquer de seus representantes, julgados inadequados pela diretoria do **SENAI/CTEMM**;
- e) Falência ou instauração de insolvência da empresa;
- f) Não uso das instalações por mais de 30 dias corridos;
- g) Não quitação de débitos com outros fornecedores por prazos superiores há 45 dias;
- h) Não quitação de contribuições e impostos junto a órgãos públicos por prazo superiores a 45 dias.
- i) Alteração da composição societária, sem conhecimento e aprovação da diretoria do **SENAI/CTEMM**; e
- j) Caracterização de inadimplência, conforme cláusula VII, correndo por conta exclusiva da empresa todas as despesas extrajudiciais, inclusive honorários de advogados e desocupação do módulo.

2. Independente do motivo da rescisão, a empresa incubada deverá acertar as remunerações devidas pelos serviços prestados até a data do prazo final indicado na citação e restituir as instalações nas mesmas condições de recebimento, não cabendo ao **SENAI/CTEMM** indenizações pelas benfeitorias realizadas ou outros motivos quaisquer, seja a que título for, salvo de comum acordo entre as partes.

CLAUSULA NONA - DAS MODIFICACOES CONTRATUAIS

1. Este Contrato poderá, por iniciativa de qualquer uma das partes, ser modificado quanto à sua abrangência ou conteúdo. No entanto, qualquer modificação para ter validade terá que ser precedida de **TERMO ADITIVO**.

CLAUSULA DÉCIMA - DA VIGÊNCIA

1. O presente contrato terá vigência de até 12 (doze) meses, contados da data de sua assinatura podendo ser renovado por igual período, limitado ao prazo máximo de até 48 meses mediante

manifestação e interesse das partes, ou encerradas antes deste prazo, se as avaliações periódicas, realizadas pela equipe de acompanhamento assim o permitirem.

2. As Fases de Desenvolvimento da Empresa Incubada obedece a seguinte ordem:

- a. **Implantação**
- b. **Crescimento**
- c. **Consolidação**
- d. **Liberação**

O SENAI/CTEMM fornecerá a as orientações das atividades pertencentes a cada uma das fases acima.

CLAUSULA DECIMA PRIMEIRA - DO FORO

As partes, de comum acordo elegem o foro da Comarca de Joinville - SC, com renúncia de qualquer outro por mais privilegiado que seja, como único e competente para dirimir eventuais questões porventura oriundas de interpretação e execução do presente Contrato.

E, por estarem de acordo, assinam o presente Contrato em quatro vias de iguais teores e forma, na presença das testemunhas abaixo, para que surtam seus reais efeitos jurídicos.

Joinville, de de 200.....

Diretor Regional do SENAI/SC

Empresa

Diretor do SENAI/CTEMM

Testemunhas:

CPF

CPF

**FICHA DE AVALIAÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SUPORTE E
SERVIÇOS DE INFRA-ESTRUTURA**

NOME:	CARGO/FUNÇÃO:
EMPRESA:	DATA: ___/___/___

Prezado Encubado: Visando aprimorar nossa Prestação de suporte e serviços de Infra-estrutura e para medir o nível de satisfação do **CLIENTE**, solicitamos sua avaliação assinalando com **X** o conceito adequado a cada item.

SERVIÇOS	ITENS	GRAU DE SATISFAÇÃO				
		NA	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
INFRA-ESTRUTURA (Energia E., Telefone, Internet e Vigilância E.)	01 - Qualidade dos serviços prestados nas soluções de problemas					
	02 - Recepção - tratamento dispensado					
SUPORTE OPERACIONAL	03 - Salas de reuniões - disponibilidade e adequação					
	04 - Auditório - disponibilidade e adequação					
	05 - Biblioteca - atendimento					
	06 - Restaurante - limpeza e atendimento					
	07 - Correio - Rapidez e confiabilidade					
	08 - Serviço de limpeza para a área comum e privativa					
	09 - Disponibilidade de equipamentos e laboratórios do CTEMM					
SUPORTE ESTRATÉGICO (Assistência Técnica e Capacitação)	10 - Agilidade na disponibilização do suporte estratégico					
	11 - Qualidade dos serviços prestados na Assistência Técnica.					
	12 - Qualidade dos serviços prestados na Capacitação					
13 - Além destes, que outros itens você gostaria que fosse avaliado?						
Se possível justifique sua avaliação preenchendo os:						
Pontos Fortes:						
Pontos Fracos:						
Sugestões:						

Responsável pela Aplicação : _____