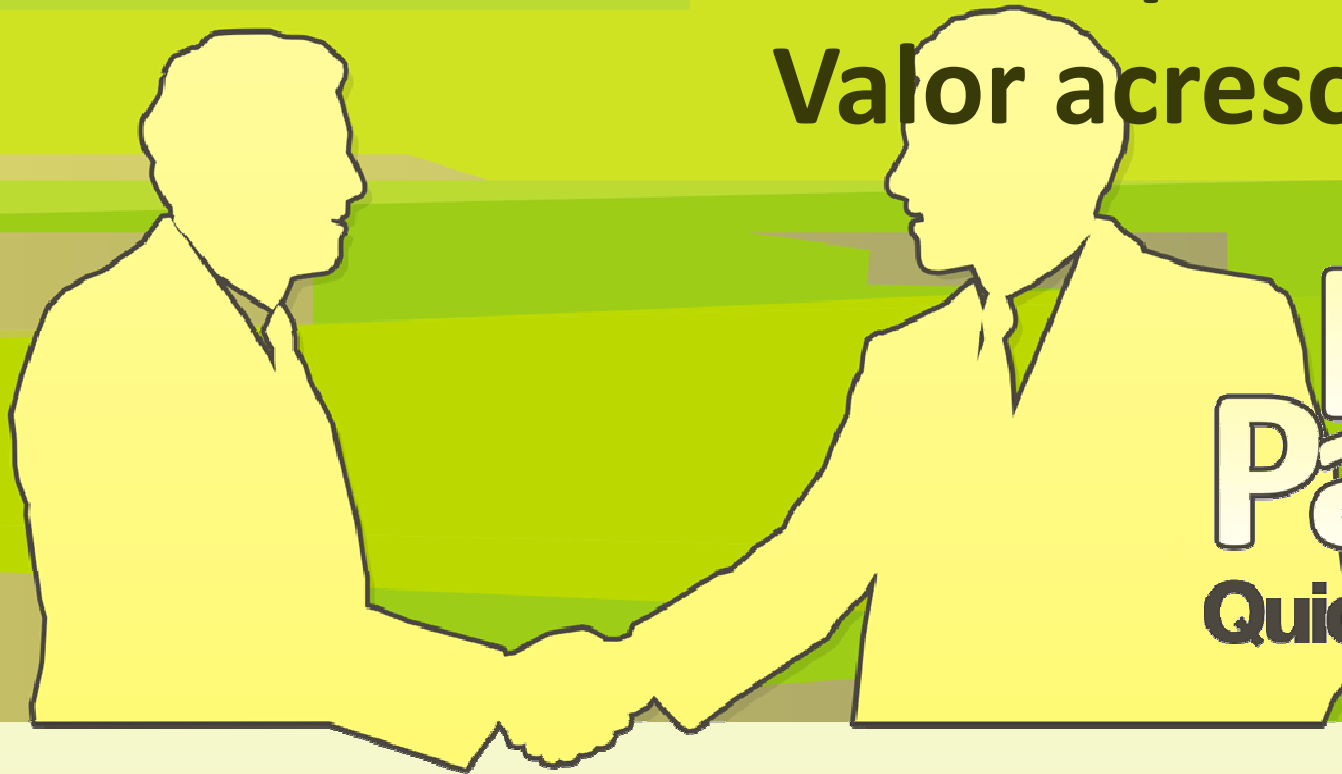


# Conhecimento partilhado... Valor acrescentado!



**Dia**<sup>do</sup>  
**Parceiro**  
**Quidgest 2011**



*José Afonso Roberto*

2 de Junho de 2011

# Agenda

- As organizações e os seus contextos
- Informação, conhecimento, complexidade, ...
- Sinergia e criação de valor
- A Universidade de Évora
  - Breve caracterização geral e alguns dados

## **As organizações e os seus contextos**

As organizações constituem um meio pelo qual as pessoas podem alcançar os seus objectivos, com um mínimo de custo (tempo, esforço, recursos).

As organizações servem para promover e aproveitar a sinergia de esforços dos diferentes indivíduos que estão dispostos a trabalhar em conjunto.

Não existem fronteiras muito bem definidas entre o que é e o que não é uma organização. Nem se consegue delimitar com precisão a influência de cada pessoa numa organização.

## **As organizações e os seus contextos**

Numa abordagem sistémico-contingencial, as organizações, os grupos e os indivíduos devem ser encarados como classes de sistemas abertos em contínua interacção com os seus ambientes.

Mas, segundo Chiavenato (2004), a organização tem vindo a evoluir cada vez mais aceleradamente desde o princípio do século passado.

## As organizações e os seus contextos

No decorrer do séc. XX, as organizações passaram por três fases distintas, no que concerne à estrutura, à cultura e ao contexto envolvente:

- Era da industrialização clássica (1900-1950);
- Era da industrialização neoclássica (1950-1990); e
- Era da informação (após 1990).

## As organizações e os seus contextos

- Era da industrialização clássica (1900-1950)
  - Ambiente estático, previsível, pouco desafiador.
  - Estruturas piramidais, centralizadoras, rígidas e inflexíveis.
  - Cultura organizacional focada no passado, nas tradições e nos valores.
  - Pessoas como factores de produção inertes.

## As organizações e os seus contextos

- Era da industrialização neoclássica (1950-1990)
  - Ambiente onde se verifica já uma progressiva intensificação e aceleração da mudança.
  - Estruturas matriciais, com ênfase na departamentalização por produtos/serviços.
  - Cultura organizacional de transição, enfatizando o presente, mas buscando adaptações à envolvente.
  - Pessoas como recursos a administrar.

## As organizações e os seus contextos

- Era da informação (após 1990)
  - Ambiente fortemente mutável, imprevisível e turbulento.
  - Estruturas fluidas, flexíveis e descentralizadas, constituídas por redes de equipas multifuncionais.
  - Cultura organizacional focada no futuro, valorizando o conhecimento e a criatividade.
  - Pessoas como seres humanos proactivos, dotados de inteligência e habilidades a incentivar.



## ... Conhecimento, Complexidade, ...

### Século XXI, 2011 ...

- Era do conhecimento;
- Era da globalização;
- Era do *networking*;
- Era da complexidade;
- Era da turbulência (Alan Greenspan, 2007, Ed. Presença);
- Era da incerteza económica (Ram Charan, 2009, McGraw Hill).

## Sinergia e criação de valor

Segundo Weiss (1996), uma “organização de elevado desempenho” é aquela que consegue ser, ao mesmo tempo, eficiente e eficaz, isto é, “faz bem o que deve ser feito” e, portanto, está normalmente:

- (...)
- Construída sobre **redes e alianças estratégicas**, que procura alimentar e desenvolver de modo sistemático;
- (...)

## Sinergia e criação de valor

A sociedade em geral passa hoje por processos de mudança muitíssimo acelerada e os mercados são fortemente influenciados pelas forças da globalização.

Nestas circunstâncias, são cada vez mais os autores a advogar que o modelo mental da “competição” está a ser substituído por um quadro de “cooptação”, em que é indispensável compatibilizar concorrência e cooperação. (v. g., Day e Montgomery, 1999)

## Sinergia e criação de valor

No intuito de reconciliar os conceitos de responsabilidade social e sustentabilidade (económica, social e ecológica) com a abordagem *stakeholder*,

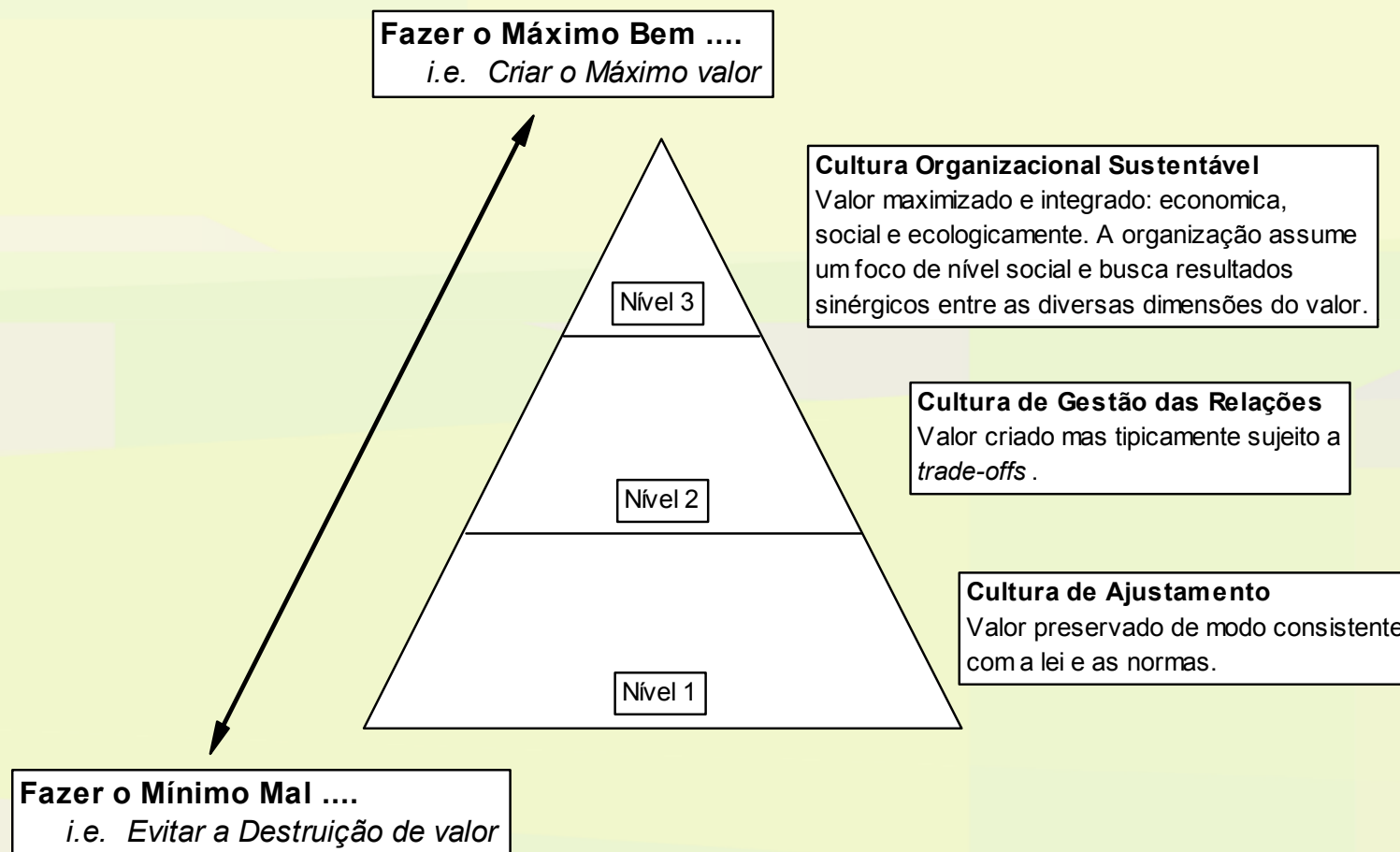
e tendo por referência o processo de criação de valor,

Wheeler *et al.* (2003) propõem uma *framework* para classificar as culturas organizacionais que distingue três níveis:

## Sinergia e criação de valor

1. “*compliance culture*”, em que são respeitadas as normas sociais básicas e se procura evitar a destruição de valor;
2. “*relationship management culture*”, onde se reconhece o valor instrumental das boas relações com os stakeholders imediatos, mas se adopta uma postura *value-neutral*; e
3. “*sustainable organization culture*”, que implica a valorização das interdependências e das sinergias entre a empresa, os *stakeholders*, as “redes baseadas no valor” e a sociedade.

# Sinergia e criação de valor



## Sinergia e criação de valor

Mas é claro que nenhuma organização pode atender simultaneamente a todos os interesses de todos os *stakeholders*.

Para identificar as “partes interessadas” realmente importantes, as organizações devem primeiro inventariar e avaliar as suas redes de relações, tendo em conta que criar e manter vias de colaboração fortes e inovadoras nunca é fácil nem rápido. (Svendsen, 1998)

## Sinergia e criação de valor

As organizações podem manter relações baseadas em elevados níveis de confiança e cooperação com alguns *stakeholders* e, ao mesmo tempo, serem obrigadas a lidar com outros grupos numa base oportunística.

Sabe-se que, enquanto os benefícios do oportunismo são frequentemente imediatos, a recompensa para um comportamento de cooperação está geralmente afastada no tempo.



## Sinergia e criação de valor

Por outro lado, a verdadeira colaboração envolve sempre partilha de informação, abordagem comum de problemas e oportunidades, compromisso de trabalho conjunto no sentido de encontrar e implementar novas soluções. (Svendsen, 1998)

Afinal, em que condições poderá alavancar-se o potencial de criação de valor conjunto (numa perspectiva *win-win*)?

## Sinergia e criação de valor

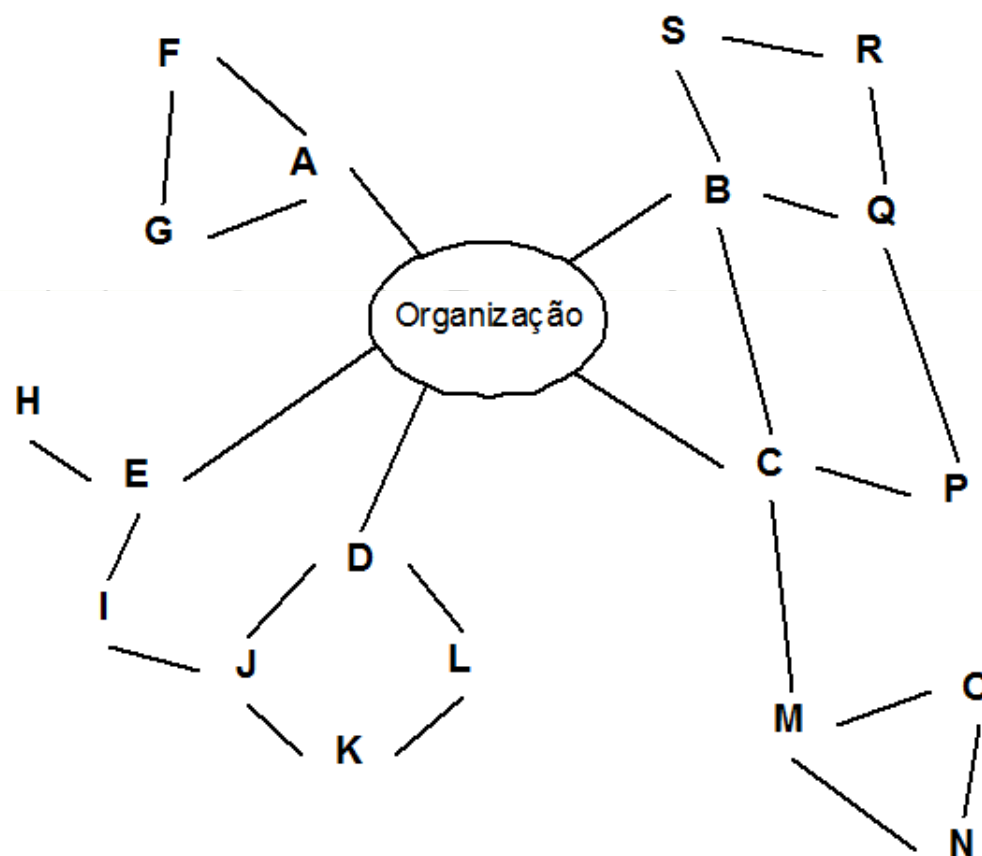
Tendo em vista a gestão das interações preferenciais de uma dada entidade com a sua envolvente, Rowley (1997) põe em confronto três tipos de estruturas de rede, para identificar os padrões de relacionamento entre uma “organização focal” e os seus *stakeholders*:

- tipo 1 - Relações entre a organização e cada um dos grupos de interesse, separadamente;

## Sinergia e criação de valor

- tipo 2 - Ligações directas de uns *stakeholders* para outros, sem intervenção da organização focal;
- tipo 3 - Cada organização não é apenas o ponto central do seu conjunto de interlocutores, mas é também, ela própria, um *stakeholder* relativamente a muitos outros núcleos do sistema social em que se insere.

# Sinergia e criação de valor



## Sinergia e criação de valor

Na sua abordagem, Rowley (1997) usa dois conceitos-chave: Densidade e Centralidade.

Densidade da rede - Característica da rede no seu todo, é calculada como um rácio que compara o número de relações que existem, de facto, entre os diversos actores da rede, e o número total de ligações possíveis se cada membro se relacionasse com todos os outros;

## Sinergia e criação de valor

Centralidade da organização focal - Ao contrário da densidade, refere-se à posição de um actor individual em relação aos outros, e está associada ao poder alcançado na estrutura da rede. Segundo o autor, há três tipos de centralidade:

“degree” (número de ligações directas com outros actores);

“closeness” (acesso independente a outros membros da rede); e

“betweenness” (controlo sobre outros actores).

## Sinergia e criação de valor

Enquanto a densidade da rede influencia a capacidade dos *stakeholders* condicionarem a organização focal, a centralidade desta última tem impacto na sua capacidade para resistir a esses mesmos condicionamentos.

E assim, afirma Rowley (1997: 900), “(...) *the stakeholder network is a source of power for both stakeholders and the focal firm.*”

# A Universidade de Évora...





## A Universidade de Évora, ontem...

### Criação:

A UÉ nasceu em Abril de 1558, com a bula *Cum a Nobis* do Papa Paulo IV.

Tendo sido encerrada pelo Marquês de Pombal em 1759, foi refundada em 1973 pela mão do então ministro da Educação - José Veiga Simão - ao mesmo tempo das Universidades Nova de Lisboa, de Aveiro e do Minho (Decreto-Lei n.º 402/73).

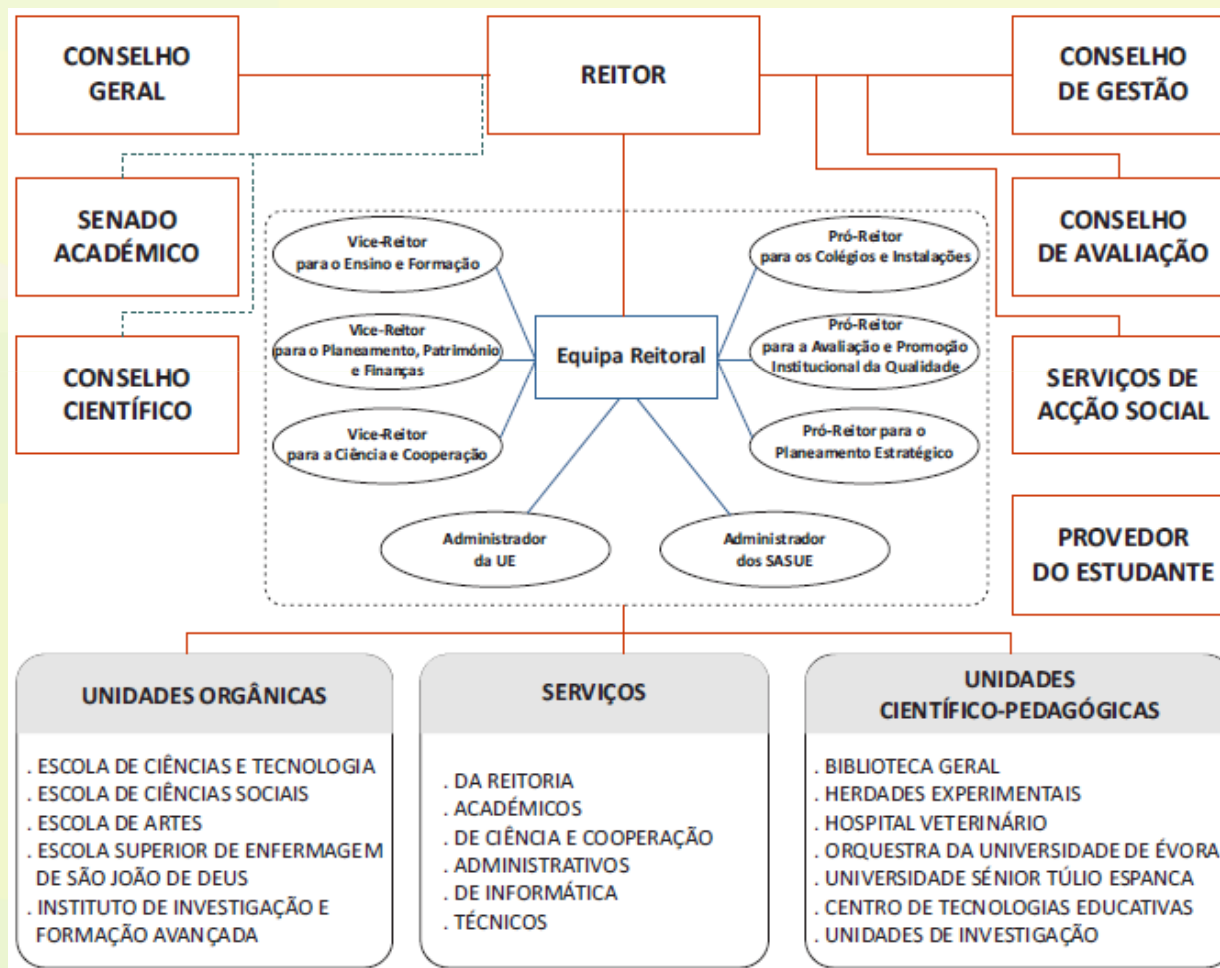
# A Universidade de Évora, hoje...

## Missão:

Criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia através da articulação do estudo, da docência, da investigação e da integração na vida da sociedade. (Estatutos, 2008, art. 2.º, n.º1)

# A Universidade de Évora, hoje...

## Organigrama



# A Universidade de Évora, hoje...

## Instalações

Actualmente, a Universidade de Évora desenvolve as suas actividades em 17 locais diferentes, a maior parte dos quais no “centro histórico” da urbe que lhe dá o nome.

Mas usa também dois grandes espaços na periferia da cidade e tem pólos em Valverde, Reguengos de Monsaraz, Estremoz, Castelo de Vide e Sines.

## A Universidade de Évora, hoje...

Alunos colocados na 1.ª fase do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior

Instituição	2009/2010		2010/2011	
	N.º de alunos	Quota	N.º de alunos	Quota
ISCTE	996	2,2%	1105	2,4%
UBI	1186	2,6%	1171	2,6%
UMadeira & ESEMadeira	554	1,2%	518	1,1%
UAveiro	1964	4,3%	1937	4,2%
UCoimbra	3043	6,7%	3104	6,8%
UÉvora & ESESJD	965	2,1%	963	2,1%
ULisboa	3349	7,4%	3541	7,8%
UTAD & ESEV. Real	1275	2,8%	1269	2,8%
UAlgarve	1498	3,3%	1450	3,2%
UMinho & ESEC.Gulbenkian	2334	5,2%	2585	5,7%
UPorto	4052	8,9%	4149	9,1%
UAçores & ESE AHePD	543	1,2%	538	1,2%
UNL	2606	5,8%	2635	5,8%
UTL	3304	7,3%	3550	7,8%
Outras	17608	38,9%	17077	37,5%
<b>Total</b>	<b>45277</b>	<b>100,0%</b>	<b>45592</b>	<b>100,0%</b>

## A Universidade de Évora, hoje...

Grau	Escola	Inscritos		Diplomados	
		2009/2010	2010/2011	2008/2009	2009/2010
1º ciclo <sup>b)</sup>	Escola de Artes	449	514	105	43
	Escola de Ciências e Tecnologia	2080	2167	417	249
	Escola de Ciências Sociais	1946	1963	373	300
	Escola Superior de Enfermagem <sup>a)</sup>	156	309	75	74
	Total - 1º ciclo	4631	4953	970	666
Mestrado Integrado	Escola de Artes	350	362	1	23
	Escola de Ciências e Tecnologia	310	339	26	22
	Total - Mestrado Integrado	660	701	27	45
2º ciclo	Escola de Artes	150	164	14	21
	Escola de Ciências e Tecnologia	847	925	59	82
	Escola de Ciências Sociais	1694	1890	79	165
	Escola Superior de Enfermagem	-	81	-	-
	Instituto de Investigação e Formação Avançada	86	51	3	5
	Total - 2º ciclo	2777	3111	155	273
3º ciclo	Instituto de Investigação e Formação Avançada	542	745	27	42
	Total - 3º ciclo	542	745	27	42
Total UÉ		8610	9510	1179	1026

# A Universidade de Évora, hoje...

## Pessoal docente e investigador

Unidade Orgânica	Docentes			Investig.
	Carreira	Convidado	Total	
Escola de Artes	31	68	99	
Escola de Ciências Sociais	161	40	201	
Escola de Ciências e Tecnologia	277	31	308	3
Escola de Enfermagem	25	16	41	
IIFA	1	0	1	26
Reitoria - Docentes em com. serviço	4	0	4	
Centro de Tecnologias Educativas	0	1	1	
<b>Total</b>	<b>499</b>	<b>156</b>	<b>655</b>	<b>29</b>

# A Universidade de Évora, hoje...

## Pessoal não docente

Unidade Orgânica	Dirigente	Técnico Superior	Pessoal de Informática	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Total
Escola de Artes	1	5		6	1	13
Escola de Ciências Sociais	1	2		13	1	17
Escola de Ciências e Tecnologia	1	17		40	18	76
Escola de Enfermagem	1	2	2	4	5	14
IIFA	1	2		2		5
Serviços	13	44	13	71	79	220
Unidades Científico-Pedagógicas		10		20	14	44
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>82</b>	<b>15</b>	<b>156</b>	<b>118</b>	<b>389</b>



# A Universidade de Évora, hoje...

## Cursos em parceria

Ciclos	Cursos	Entidades Parceiras
2.º	Demografia	ISCTE -IUL; U. Aveiro; U.L.; U. Açores; U.N.L. e U.T.L.
	Direcção e Gestão Desportiva	U. Extremadura (Espanha)
	Exercício e Saúde	U. Extremadura (Espanha)
	Gestão da Qualidade e Marketing Agro-Alimentar	U. Algarve
	Gestão e Conservação de Recursos Naturais	I.S.A.-U.T.L.
	Ilustração	I.S.E.C.
	Intervenção Sócio- Organizacional na Saúde	Escola Superior Tecnologia e Saúde de Lisboa
	Gestão e Políticas Ambientais	U. Aveiro e U.N.L.-F.C.T.
	O Sul Ibérico e o Mediterrâneo - História Moderna	U. Madrid (Espanha)
3.º	História	I.C.S.-U.L., F.L.L.-U.L., U.C.P., ISCTE-IUL
	Gestão Interdisciplinar da Paisagem	I.S.A.-U.T.L. e U. Açores

# A Universidade de Évora, hoje...

## Projectos de investigação

No triénio 2008-2010, a Universidade de Évora participou em mais de **700** candidaturas de projectos de investigação, cerca de **60%** das quais como **líder** e as restantes como **parceira**.

# A Universidade de Évora, hoje...

## Protocolos e convénios

<b>Tipos</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Total</b>
Genéricos	80	61	41	182
Estágios	71	62	53	186
Estágios (alunos externos)	0	0	7	7
Transferência de Tecnologia	4	16	7	27
Mestrado / Pós-Graduação / Doutoramento	15	13	13	41
Cursos de 3ª Geração e CETS	35	14	17	66
Estudos	8	2	2	12
Utilização de Espaços	0	4	1	5
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>172</b>	<b>141</b>	<b>526</b>

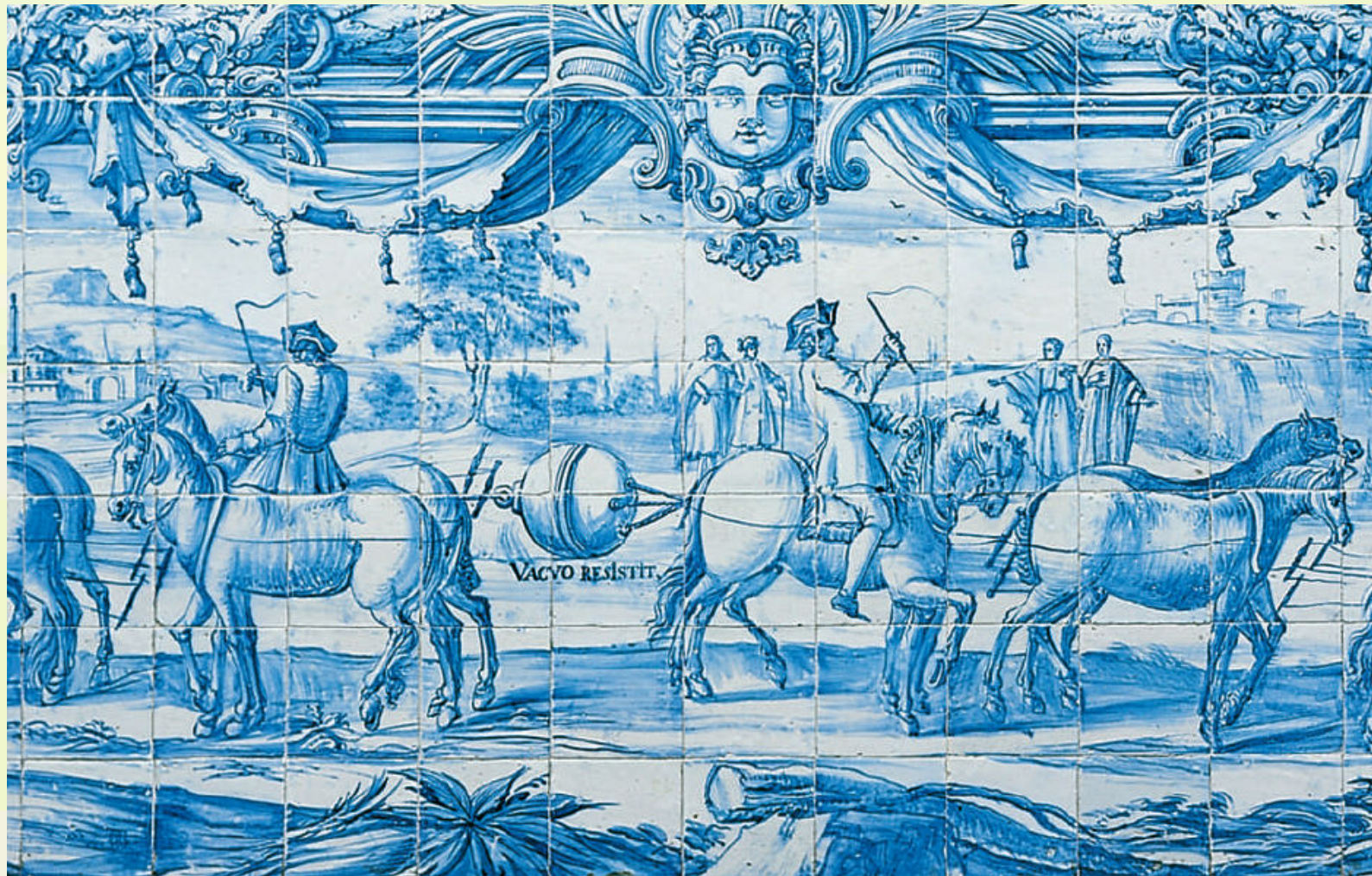
# A Universidade de Évora, hoje...

## Contratos de prestação de serviços

Unidade Orgânica	Tipo de contrato	2008	2009	2010	Total
Escola de Artes	Docência	1	0	1	2
	Outro	1	1	0	2
Escola de Ciências e Tecnologia	Docência	5	3	11	19
	Outro	24	25	23	72
Escola de Ciências Sociais	Docência	26	8	11	45
	Outro	7	6	7	20
Esc. Sup. Enf. S. João Deus	Docência	2	0	0	2
	Outro	2	2	1	5
IIFA - Centros de Investigação	Docência	0	0	1	1
	Outro	16	18	16	50
Reitoria	Docência	1	0	0	1
	Outro	9	0	3	12
<b>Totais</b>	<b>Docência</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>70</b>
	<b>Outro</b>	<b>59</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>161</b>
	<b>Global</b>	<b>94</b>	<b>63</b>	<b>74</b>	<b>231</b>

# Dia do Parceiro

## Quidgest 2011





## Referências bibliográficas

- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Oitava Edição. São Paulo: Atlas.
- Day, G. S. e Montgomery, D. B. (1999). Charting New Directions for Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 3-13.
- Post, J. E., Preston, L. E. e Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22 (4), 887-910.

## Referências bibliográficas

- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Universidade de Évora (2011). *Relatório de Actividades 2010*.
- Weiss, J. W. (1996). *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. West, Minneapolis.
- Wheeler, D., Colbert, B. e Freeman, R. E. (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28 (3), 1-28.