

MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

O Evento First Job: Um caso de estudo
Procedimentos para o estudo do processo de gestão de eventos
nos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação da FEUP
utilizando a análise de redes de conversão de valor

José Sindulfo Carneiro Gaspar de Melo Albino

Relatório da Dissertação

Volume 1

Orientador na FEUP: Prof. João José Pinto Ferreira



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2011-11-09

Dedico

Às minhas filhas Sofia e Catarina

À minha mulher Isa

Aos meus pais José Luís e Maria da Natividade

E ao meu irmão Manuel

Por tudo o que são e serão para mim

Resumo

O texto que se apresenta em seguida apresenta uma metodologia de agregação de mapas de redes de conversão de valor, procedimento indispensável no estudo de redes complexas utilizando a metodologia de análise de redes de valor de bens tangíveis e intangíveis. Inclui-se uma apresentação detalhada desta metodologia e os conceitos que a compõem são, pela primeira vez, transmitidos em língua portuguesa. Inclui-se, como anexo, uma súmula metodológica de processos de investigação em inovação e empreendedorismo que serviu de base à condução do caso de estudo positivista que se apresenta e que guiou o trabalho. O conjunto de unidades de análise e perguntas de investigação encontrados ao longo da investigação oferecem diversas possibilidades de realização de investigações futuras susceptíveis de gerar conhecimento generalizável em diferentes áreas; onde se incluem a criação de softwares, a gestão de redes de trabalho e a gestão de eventos; utilizando a metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis. Os pares directores da investigação encontrados são: **1º par** - unidade de análise: *“a rede de valor do SICC”*, pergunta de investigação: *“como é que o SICC cria valor para a FEUP?”*; **2º par** - unidade de análise *“o processo de criação e gestão de eventos no SICC”*, a pergunta de investigação *“Como é gerado valor no processo de criação e gestão de eventos no SICC?”*; **3º par** - unidade de análise *comissão de coordenação de eventos*, pergunta de investigação *“Como é que as comissões de coordenação de um evento utilizam o processo de criação e gestão de eventos do SICC para gerarem valor?”*; **4º par** - unidade de análise *“elementos recolhidos na entrevista”*, pergunta de investigação: *“Como criar um mapa de rede de valor agregado utilizando a informação obtida na entrevista?”*

Abstract

In the text that follows a computer method for aggregating value network maps is presented, procedure that is indispensable in the study of complex networks using value networks analysis. A detailed explanation of the value network methodology is presented and the concepts that compose it are, for the first time, presented in the Portuguese language. It is included, as an appendix to the text, a state of the art of research methodologies in entrepreneurship and innovation that is the base used in the construction of positivist case study that is presented and that guided the research work. The several assemblies of unit of analyses and research questions that were found during the investigation offer a diversity of possibilities for the design of future investigations capable of generating new and generalizable knowledge in different areas such as software development, network management and event management, using the value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets methodology.

The investigation conducting assemblies that were found are the following: **1st assembly**- unit of analysis: “*SICC’s value network*”, research question: “*How does SICC generates value to FEUP?*”; **2nd assembly**- unit of analysis: “*SICC’s event creation and management value networks*”, research question: “*How is value created by SICC’s event creation and management value networks?*”; **3th assembly**- unit of analysis: “*Event coordination commission*”, research question: “*How do the event coordination commission uses SICC’s event creation and management value networks for generating value?*”; **4th assembly**- unit of analysis: “*interview survey information material*”, research question: “*How to create a joint value network map using the interview survey information material?*”.

Agradecimentos

Começo esta secção por agradecer ao Professor João José Pinto Ferreira pela oportunidade única que me ofereceu e pela magnífica orientação realizada. Classifico a sua orientação, assumindo um papel para que não tenho nem capacidade nem direito, como o equilíbrio perfeito entre a liberdade atribuída ao orientado e a capacidade de guiar nos momentos de obscuridade, que o processo de investigação necessariamente comporta.

Agradeço, também, ao Professor Carlos Oliveira, pela disponibilidade que demonstrou quer como participante da investigação quer permitindo que a sua equipa nela participa-se. Não posso deixar de realçar e agradecer a lucidez inicial que o Professor Carlos Oliveira demonstrou ao apontar-me o projecto First Job como foco da investigação e pelo o grau de detalhe apresentado na entrevista que com ele realizei e que garantiu um continuar consciente da investigação.

Um agradecimento, também, imprescindível vai para a comissão de coordenação do evento First Job, a Dr.^a Fernanda Ribeiro, a Dr.^a Marta Rodrigues e a Dr.^a Rosário Trindade. Este agradecimento inclui a disponibilidade e simpatia que encontrei e, também, a enorme riqueza da informação transmitida que é parte integrante do presente trabalho.

Agradeço, também à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, classificada como um papel nesta rede de conversão de valor de agradecimentos, pela oportunidade que me proporcionou de frequentar a formação extraordinária que constitui o MIETE.

A todos a quem dedico este trabalho tenho que fazer um agradecimento especial pela compreensão em relação à minha ausência nas suas vidas a que a sua realização obrigou. Desta forma, agradeço às minhas filhas Catarina e Sofia a compreensão demonstrada pelas histórias que não lhes tenho contado, prometendo reparar as dívidas acumuladas o mais rapidamente possível. À minha mulher agradeço o duplo encargo que lhe tenho dado, deixando-a encarregar das duas princesas e convivendo com um marido que muitas vezes não lhe deu a atenção devida.

Aos meus pais que me impeliram para esta aventura de terminar o MIETE e que durante toda a minha vida sempre me encorajaram a aprender, agradeço de uma forma que não sei como expressar.

Ao meu irmão, pelo apoio e ajuda, sempre disponíveis, e pela certeza dessa disponibilidade.

Índice de Conteúdos

<i>Dedico</i>	ii
Resumo	iii
Agradecimentos	v
Índice de Conteúdos	vi
1. Introdução	2
2. O projecto da investigação.....	3
1. O arranque do processo de investigação	4
2. A construção teórica que serviu de orientação ao presente caso de estudo: a metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis.....	5
Os conceitos de base do modelo conceptual	6
A estrutura do modelo conceptual de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis, criado por Verna Allee	8
Mapeamento de uma rede de valor.....	8
Análise de trocas.....	11
Análises de pormenor.....	12
Análise de valor percebido	13
A definição do contexto na metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis.....	14
3. O contexto inicial da investigação do presente caso de estudo	14
Apresentação dos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação da FEUP (5).....	14
Primeira abordagem à informação levantada.....	15
4. A redefinição da unidade de análise considerada e da pergunta de investigação feita	16
A definição da unidade de análise em casos de estudo positivistas	16
A primeira reunião com a direcção do SICC	17
O evento First Job (5).....	17
A primeira redefinição do âmbito, fronteira, contexto e objectivo e da nova unidade de análise	18
A definição de perguntas de investigação em casos de estudo positivistas e a explicitação da nova pergunta de investigação	19
5. O presente caso como piloto de uma futura investigação de múltiplos casos	20
A utilização de casos únicos em investigação de casos de estudo positivistas	20
Projecto de casos múltiplos e a sua lógica de replicação.....	21
6. A primeira estrutura proposta de abordagem à investigação	22
Lista de tarefas.....	22
Fase 0: Definição do âmbito e as fronteiras, contexto e objectivo.....	22
Fase 1: Mapeamento do processo com a direcção. Detecção de processos críticos	23
Fase 2: Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel. Levantamento de informação para possível optimização de processos críticos	23
Fase 3: Análise de trocas com a direcção. Avaliação de zonas de possível interesse para a realização de análises de pormenor.	23
Fase 4: Realização das análises de pormenor.....	24
7. Introdução à implementação feita do projecto de investigação.....	24

3. O processo espiralado convergente utilizado entre a análise de informação, a definição de novas estratégias de recolha de informação e a recolha de nova informação	25
1. Resultados da fase 1 de investigação proposta.....	26
Análise ao mapa da rede de valor do projecto First Job, segundo os elementos obtidos em reunião com a direcção	26
Conclusões do mapeamento realizado como consequência da fase 1 de investigação	27
2. O processo espiralado convergente utilizado entre a análise de informação, a definição de novas estratégias de recolha de informação e a recolha de nova informação em investigação por casos de estudo positivistas.....	28
A utilização de uma estratégia oportunista para a redução do esforço de investigação	29
O trabalho de equipa no presente caso de estudo: o papel do orientador	29
Redefinição da investigação com base nas conclusões obtidas na fase 1 de investigação.....	30
3. Reformulação da unidade de análise e das perguntas de investigação	30
4. A utilização de revisões de projecto	30
5. Acções de campo na fase 2 de investigação	30
A apresentação da fase 2 da investigação aos entrevistados.....	31
A metodologia efectivamente usada na entrevista	32
6. Unidade de análise e da pergunta de investigação surgida como consequência da informação obtida das entrevistas realizadas.	32
4. Procedimentos desenvolvidos para o mapeamento de redes de valor e a sua análise a partir dos elementos recolhidos em entrevistas.....	34
1. Elementos assumidos como tendo sido recolhidos na entrevista	35
2. Processo de construção das tabelas de informação sistematizada	35
2.1-Transformação da informação recolhida na entrevista nas entradas necessárias para a utilização do procedimento: uma tabela de transacções e uma lista de papéis.....	35
2.2- Definição de variáveis utilizadas no fluxograma e caracterização das variáveis resultado	36
2.3-Fluxograma do processo	38
3. Procedimentos que garantem a construção bem sucedida do mapa geometricamente.	40
3.1- Definir as dimensões a utilizar no desenho do mapa para o oblongo do papel mais significativo e da dimensão máxima para a seta indicadora do sentido das transacções.	40
3.2-Construir oblongos para todos os papéis e, utilizando a seta definida para o papel mais significativo, distribuir ao longo dos 360° as setas necessárias para todas as transacções do papel, de forma igualmente espaçada angularmente	41
3.3-Começando com o papel com maior número de relações com o papel mais significativo, distribuir todos os papéis e criar todas as ligações para as transacções.	41
4. Construção do mapa de distribuição de transacções.....	41
5. Analisando o mapa, as diferentes entidades e a informação recolhida pré-mapeamento, verificar a possibilidade de detectar grupos agregados de papéis, que permitam resumir a visão da rede do entrevistado	42
6. Conclusões sobre os elementos apresentados.....	42
5. Os procedimentos desenvolvidos para a recolha de informação	43
1. A base de dados do caso de estudo	43
Anexo A: Primeira proposta de estrutura para a investigação do caso de estudo First Job.....	43
Anexo B: Estudo do processo de gestão de eventos no SICCC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da primeira fase de investigação: Mapeamento do processo com a direcção	43

Anexo C: Apresentação da fase 2 da investigação aos entrevistados	43
Anexo D: Metodologias de investigação qualitativa em inovação e empreendedorismo: Perspectivas filosóficas e métodos de pesquisa qualitativos. Aprofundamento da metodologia de casos de estudo.	43
Anexo E: Estudo do processo de gestão de eventos no SICC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da segunda fase de investigação: mapeamento da rede de proximidade dos membros da comissão de coordenação do evento First Job.....	44
Traduções realizadas	44
2. A utilização de notas de campo	44
6. Mapeamentos realizados na fase 2 de investigação da rede de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis do evento First Job e a sua análise.....	45
7. Conclusões e perspectivas de trabalho futuro.....	49
8. Bibliografia.....	51
9. ANEXO A: Primeira proposta de estrutura para a investigação do caso de estudo First Job.....	54
1. Sumário.....	54
2. Índice.....	54
3. O modelo conceptual de análise de redes de valor	56
Mapeamento	56
Análise de trocas.....	57
Análises de pormenor.....	58
Análise de valor percebido	59
4. Plano de entrevistas a realizar para a modelação do processo de geração de eventos do SICC baseado no ocorrido durante a elaboração do evento “First Job”	61
Lista de tarefas.....	61
Fase 0: Definição do âmbito e as fronteiras, contexto e objectivo.....	61
Fase 1: Mapeamento do processo com a direcção. Detecção de processos críticos	62
Fase 2: Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel. Levantamento de informação para possível optimização de processos críticos	63
Fase 3: Análise de trocas com a direcção. Avaliação de zonas de possível interesse para a realização de análises de pormenor.	64
Fase 4: Realização das análises de pormenor.....	65
10. ANEXO B: Estudo do processo de gestão de eventos no SICC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da primeira fase de investigação: Mapeamento do processo com a direcção	66
1. Introdução	66
2. Índice.....	68
3. Processo de recolha de informação efectuado na reunião e sua apresentação	69
Elementos enviados para a preparação da reunião	69
O mapeamento executado	70
O mapa da rede de valo do projecto First job: Reunião dos três mapas da reunião num único mapa	83
Análise ao mapa da rede de valor do projecto First Job.....	84
4. Conclusão	85
5. Anexo 1: reformulação da fase 2 da investigação.....	87
Intervenientes a serem entrevistados, papéis que assumem ou a que pertencem	87

Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel.....	87
11. ANEXO C: Apresentação da fase 2 da investigação aos entrevistados	89
1. Apresentação da fase 2 da investigação.....	89
2. Objectivo da entrevista.....	89
3. Estrutura das entrevistas.....	89
Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis	89
Análise de trocas por papel	90
4. Intervenientes a serem entrevistados, papéis que assumem ou a que pertencem.....	90
5. O modelo conceptual de análise de redes de valor	91
Mapeamento	91
Análise de trocas.....	92
6. O mapa da rede de valor do projecto First job	93
Volume 2	94
12. ANEXO D: Metodologias de investigação em inovação e empreendedorismo: Perspectivas filosóficas e métodos de pesquisa qualitativos. Aprofundamento da metodologia de casos de estudo.....	95
7. Resumo.....	95
8. Introdução	95
9. Índice.....	96
A necessidade de investigação qualitativa.....	99
Perspectivas filosóficas	100
10. Metodologias em pesquisa qualitativa	101
Investigação em acção.....	102
Casos de estudo	103
Etnografia	103
Teoria fundamentada nos dados.....	104
11. A metodologia dos casos de estudo	106
Metodologia de abordagem a casos de estudo interpretativos	107
Metodologia de abordagem a casos de estudo positivistas	111
13. ANEXO E: Estudo do processo de gestão de eventos no SICC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da primeira fase de investigação: Mapeamento do processo com a direcção	126
1. Resumo.....	126
2. Introdução	126
3. Índice.....	133
1. O material entregue aos entrevistados.....	142
2. Apresentação da fase 2 da investigação.....	142
Objectivo da entrevista.....	142
Estrutura das entrevistas.....	142
Intervenientes a serem entrevistados, papéis que assumem ou a que pertencem	144
3. O modelo conceptual de análise de redes de valor	144
Conclusões sobre a pré-entrega de informação aos entrevistados e na sua repercussão nos resultados das entrevistas	147
4. A metodologia efectivamente usada na entrevista.....	148
5. Processo usado para a construção dos mapas e das suas análises	149

	Conclusões obtidas a partir da exposição do processo usado para a construção dos mapas e das suas análises e desvios verificados na sua aplicação.....	160
6.	Mapeamentos executados	164
	Mapeamento da rede de proximidade da responsável de cooperação com as empresas.....	168
	Mapeamento da rede de proximidade da responsável de empregabilidade	182
	Volume 3	198
	Tabelas com número de transacções por papel e por mapa, com varias restrições.....	204
	Mapeamento da rede de proximidade da responsável pelo Dcoop.....	253
	Conclusão	270
	Notas de campo	271

1. Introdução

A estrutura do texto que se apresenta foi pensada para a apresentação das metodologias utilizadas no decorrer da investigação expondo em simultâneo as diferentes estratégias utilizadas, unidades de análise e perguntas de investigação consideradas até à obtenção dos elementos levantados e criados no seu decorrer. A abordagem metodológica que se demonstra tem a sua origem na sùmula metodológica que se apresenta no Anexo D: Metodologias de investigação qualitativa em inovação e empreendedorismo: Perspectivas filosóficas e métodos de pesquisa qualitativos. Aprofundamento da metodologia de casos de estudo.

O texto está estruturado em cinco capítulos que se iniciam com a descrição do projecto da investigação, continuam com a apresentação das diferentes reformulações feitas ao projecto de investigação inicial. Em seguida é apresentado um conjunto de procedimentos desenvolvidos para o mapeamento de redes de valor e a sua análise a partir dos elementos recolhidos em entrevistas e que é um dos elementos mais relevantes desenvolvidos na investigação que se apresenta. Continua-se apresentando o conjunto de elementos desenvolvidos para a recolha de informação ao longo da investigação e que são apresentados, na sua maioria, em anexo ao presente texto. A apresentação dos trabalhos realizados termina com a descrição dos mapeamentos e das análises feitas na última fase realizada da investigação.

A descrição do projecto da investigação inclui uma descrição detalhada da construção teórica que serviu de orientação ao presente caso de estudo: a metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis. Em simultâneo apresenta as duas primeiras unidades de análise consideradas e as perguntas de investigação a elas associadas, justificando as razões que levaram à criação de restrições ao âmbito da investigação que provocaram a substituição do par unidade de análise e pergunta de investigação iniciais. Termina com a proposta inicial feita para a execução da investigação, composta por 4 fase.

O segundo capítulo começa por apresentar os resultados obtidos na primeira fase de investigação proposta e a sua discussão. Nesta discussão a unidade de análise e a pergunta de investigação são reformuladas, criando-se uma nova restrição à investigação e a sua consequente reformulação. As propostas para o prosseguir da investigação que foram apresentadas são expostas. A segunda fase da investigação, reformulada, é, também exposta neste capítulo. Como consequência da análise dos resultados obtidos nesta segunda fase de investigação surge uma nova unidade de análise e uma pergunta de investigação a que o capítulo que se segue, o 4º: Procedimentos desenvolvidos para o mapeamento de redes de valor e a sua análise a partir dos elementos recolhidos em entrevistas, dá resposta.

No capítulo 5 são descritos os elementos criados ao longo da investigação e cuja maioria são apresentados como anexo a este texto. Estes foram criados com o objectivo de garantirem a verificabilidade do que é exposto nesta dissertação. Este capítulo inclui uma descrição da base de dados da investigação, uma referência às traduções realizadas e às notas de campo que são deixadas como informação para futuras investigações.

A exposição dos elementos realizados termina no capítulo 6 onde os mapeamentos realizados na fase 2 de investigação são expostos.

É ainda apresentada uma conclusão onde se apontam as diversas possibilidades de investigação e desenvolvimentos futuros que foram levantados ao longo da presente investigação.

2. O projecto da investigação

O projecto de uma investigação é um dos seus elementos fundamentais, embora seja um processo a que, também, tal como nos casos interpretativos, se tem que recorrer ao conceito de círculo hermenêutico de considerações cíclicas entre as partes e o todo. Mas, sem dúvida alguma, é por onde se tem que começar, se a abordagem pretendida é positivista e se o método considerado é o dos casos de estudo.

No capítulo que se segue a forma como o projecto do presente caso de estudo foi elaborado é apresentada.

Começa-se por apresentar os elementos que provocaram o arranque do processo de investigação como sendo uma construção teórica, a de análises de rede de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis e uma unidade de análise, a rede de trabalho de conversão de valor dos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação da FEUP.

Continua-se expondo de forma detalhada a construção teórica proposta. Começando-se por inserir o leitor na necessidade que levou a que esta estrutura fosse criada como sendo a procura de uma forma de perceber a complexa rede de transacções que se gera num grupo de trabalho. Depois de estabelecidos os seus conceitos fundamentais, é apresentada a estrutura do modelo conceptual de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis, criado por Verna Allee, composta de quatro fases: o mapeamento, a análise de trocas, a análises de pormenor e a análise de valor percebido. Estes quatro elementos são expostos de forma pormenorizada.

Em sequência, apresenta-se o segundo elemento entregue no arranque desta investigação, a primeira unidade de análise e que pode ser considerado o contexto central de toda a investigação. Começa-se por descrever os Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação (SICC) da FEUP, descrevendo a sua missão e apresentando as unidades que o compõem: A Unidade de Tecnologias da Informação e Comunicação Multimédia, a Divisão de Comunicação e Imagem, e a Divisão de Cooperação. As missões e a composição destas três unidades são, em seguida, apresentadas. Termina-se apresentando a primeira abordagem feita a esta unidade de análise e a pergunta de investigação que a construção teórica e a unidade de análise escolhidas sugerem: como é que o SICC cria valor para a FEUP? A complexidade associada a ela é feita notar, preparando o leitor para a secção seguinte, onde as redefinições das diferentes unidades de análise consideradas e das perguntas de investigação sobre elas feitas são descritas em pormenor.

Na secção seguinte é apresentada a abordagem feita para criar restrições à unidade de análise de entrada no caso de estudo, provocando com esta modificação a alteração da pergunta de investigação. Começa-se por explicar a importância extrema em casos de estudo positivistas da definição de uma unidade de análise pois ela define aquilo sobre o qual se pretende estabelecer conhecimento generalizável. Em seguida, é exposta a forma como se entrou em contacto com a direcção do SICC, propondo uma reunião, sendo apresentados os objectivos para ela propostos. O resultado desta primeira reunião é, também, exposto como o da restrição da investigação a um evento criado por um dos departamentos do SICC, este é o evento First Job, que dá título a este trabalho. Em seguida, é apresentada uma descrição do evento, resultante da análise feita ao material informativo para ele criado. A restrição do âmbito, fronteira, contexto e objectivo criadas como consequência da primeira reunião são apresentados em seguida. Desta forma, o âmbito e o contexto passaram a ser processo de

criação e gestão de eventos no SICC; as fronteiras ficaram restringidas ao espaço de intervenção do evento First Job; e o objectivo passou a ser modelar o processo de criação e gestão de eventos no SICC. A importância para a construção teórica desta clarificação é sublinhada. Para a definição da nova unidade de análise tentou-se manter um elemento que permitisse generalização, desta forma ela passou a ser: o processo de criação e gestão do evento no SICC. Em seguida é exposta a importância da definição de perguntas de investigação em casos de estudo positivistas e a nova pergunta de investigação é explicitada como sendo “Como é gerado valor o processo de criação e gestão de eventos no SICC?” A estratégia de inquérito que se seguirá é desvendada, sendo revelado que aparecem duas novas perguntas “Como”, sofrendo a unidade de análise duas refocalizações, sem que a que é definida neste ponto perca a sua importância.

Em seguida o presente caso de estudo é proposto como caso piloto de uma futura investigação de casos múltiplos. Começa-se por se fazer notar que uma investigação não se deve prolongar indefinidamente sem se apresentar resultados. Continua-se apresentando quatro razões para a utilização de casos únicos em casos de estudo positivistas. Em seguida o presente caso de estudos é assumido como um caso exploratório que detecta uma unidade de análise tipo passível de sistematização, o processo de criação e gestão de eventos do SICC, apresenta uma metodologia de abordagem a essa unidade e analisa um caso real da unidade de análise tipo, o processo de gestão do evento First Job. Deixando, desta forma, em aberto a satisfação da necessidade de se utilizar uma lógica de replicação em mais casos de estudo que possa originar uma teoria sistematizada. Termina-se expondo a necessidade de casos múltiplos para a maioria das investigações e expondo as duas lógicas de replicação possíveis em casos de estudo, a literal e a teórica. Anuncia-se, ainda, que embora não se apresente uma lógica de replicação, neste caso de estudo são deixados elementos para que ela possa ser construída, como se verá na continuação desta exposição.

Termina-se a apresentação daquilo que se considera ter sido a fase de projecto da investigação apresentando a primeira estrutura de abordagem à investigação que foi proposta à direcção do SICC em resultado da primeira reunião tida com a sua direcção e referida anteriormente. Esta proposta foi feita através do texto “Primeira proposta de estrutura para a investigação do caso de estudo First Job” que se apresenta no anexo A. A estrutura proposta foi apresentada em 4 fases de entrevistas pensadas para modelar o processo de geração de eventos do SICC baseado no ocorrido durante a elaboração do evento “First Job” e utilizando o modelo de análise de redes de valor proposto por Verna Allee. Esta estrutura é descrita, em seguida., incluindo uma descrição dos guias de entrevistas propostos para cada uma das fases de investigação previstas.

1. O arranque do processo de investigação

Este projecto de investigação começou com a selecção da unidade de análise e pela selecção de uma construção teórica para a sua análise. Esta selecção não foi feita pelo autor mas proposta pelo seu orientador. Certamente que outras considerações entraram em jogo por parte do orientador para estruturar este arranque, sejam da adequação da construção teórica para analisar a unidade de análise e a disponibilidade desta unidade para ser sujeita a análise, seja a adequação do perfil do autor para executar a referida análise.

A unidade de análise inicialmente proposta foi a rede de trabalho de conversão de valor dos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação da FEUP (a diante designados por SICC) utilizando a construção teórica criada por Verna Allee de análises de rede de conversão de

valor de bens tangíveis e intangíveis (adiante apenas referida como análise de redes de valor) (1).

De notar que nenhum destes elementos, a unidade de análise e a construção teórica são fixos ao longo da investigação. Isto porque, como uma boa unidade de análise de arranque, a rede de valor do SICC é passível de sofrer decomposições e de ser sujeita a restrições no seu interior, originando subunidades de análise onde a investigação se vai focalizar. A construção teórica foi utilizada de acordo com as definições da sua autora e ajustada às condições em que a investigação se realizou.

Nos dois pontos que se seguem estes dois elementos que serviram de arranque ao presente caso de estudo são apresentados de forma detalhada. Começa-se por apresentar a construção teórica que serviu de orientação ao presente caso de estudo, a metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis e, em seguida, o contexto inicial da investigação, correspondente à sua unidade de análise, é descrito em pormenor.

O conhecimento pormenorizado destes dois elementos permitirá que o leitor entenda as necessidades de subdivisão das unidades de análise que foram sucedendo à medida que a investigação prosseguia.

2. A construção teórica que serviu de orientação ao presente caso de estudo: a metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis

Neste ponto a metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis é apresentada. Com o objectivo de inserir o leitor no contexto que leva à necessidade da sua utilização, expõe-se, de forma sumária, o processo de interacção entre entre grupos e indivíduos apresentando-se razões para a sua complexidade, explicando-se que a construção de uma rede de trabalho é um processo organico e complexo, criado por tentativa erro e que, uma vez estabelecida uma forma funcional que cumpra os seus objectivos, tem o valor intrínseco de ser eficaz (ver (2) e (3)). Este valor intrínseco por ser importante exige que se criem mecanismos para o descrever, esse é o objectivo da análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis. Em seguida é apresentado o conceito fundamental para a sua compreensão, o de disponibilizável, que é apresentado como tudo aquilo que pode ser entregue por um emissor a um receptor. Os outros conceitos fundamentais do modelo, o de rede de conversão de valor, participante, papel e de transacção são apresentados em seguida.

Depois de estabelecidos os seus conceitos fundamentais é apresentada a estrutura do modelo conceptual de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis, criado por Verna Allee, como sendo composta de quatro fases: o mapeamento, a análise de trocas, a análises de pormenor e a análise de valor percebido. Estes quatro elementos são expostos nos pontos que se seguem.

Começa-se por expor o processo de mapeamento, este é introduzido explicando o processo gráfico de representação dos conceitos fundamentais anteriormente expostos. Em seguida são expostas as quatro fases recomendadas pela autora do modelo para a execução do mapeamento. A primeira destas fases é a definição do âmbito, fronteiras, contexto e objectivo, sendo apresentados 3 passos para a sua realização: a definição de uma declaração de objectivos, a definição de fronteiras e a definição do nível de detalhe pretendido. A segunda destas fases é a determinação dos papéis e dos participantes e de quem é que precisa de estar envolvido no mapeamento. Nesta apresentação o conceito de papel é lembrado. A terceira fase é a de levantamento das diferentes transacções, sendo realçado o carácter relativamente

caótico em que estas podem surgir e que justifica a existência da última fase do mapeamento. A quarta e última fase do mapeamento é a sequenciação, na qual se ordena de forma temporal as diferentes transacções detectadas anteriormente.

Em seguida é apresentado o conjunto de análises que podem ser feitas utilizando a sùmula de informação obtida no mapeamento, designada no seu conjunto por análise de trocas. Esta primeira abordagem ao sistema foi construída com o objectivo de detectar as zonas onde poderá ser pertinente a utilização de análises mais profundas. Embora sobre um único nome a análise de trocas constitui-se em diferentes abordagens, que devem ser seleccionadas de acordo com a rede de trabalho que se está a analisar. Estas abordagens são expostas começando-se pelas análises gerais ao conjunto de transacções, grupo constituído por quatro análises (detecção de riscos, a análise de utilidade, a detecção de pontos de pulsação da rede e a análise de valor percebido rápida), continuando-se com a construção de cenários e terminando-se com a abordagem à optimização de transacções para processos críticos.

A bateria de verificação que constitui a análise de trocas permite detectar as zonas onde um maior grau de detalhe na análise da rede de conversão de valor se torna relevante. Estas análises, designadas no seu conjunto como análise de pormenor e realizadas ao nível do papel, são apresentadas em seguida. A primeira destas análises, a análise de impacto, estuda a forma como cada papel particular analisado gera valor a partir dos disponibilizados que lhe são entregues. A segunda destas análises, a análise de criação de valor, estuda a forma como cada papel particular analisado cria as suas saídas de valor.

Termina-se a apresentação do modelo expondo a análise de valor percebido. Esta análise é a forma de avaliar o nível de valor de disponibilizáveis específicos, da perspectiva quer do emissor quer do receptor. Esta análise permite uma reflexão sobre o funcionamento da rede de trabalho como um todo. Embora seja uma análise subjectiva ela apresenta uma forma de abordar a sustentabilidade da rede de trabalho, que depende de um alto valor percebido da perspectiva dos participantes. Desta forma, para que uma rede de trabalho seja sustentável os seus participantes têm que sentir que a sua participação lhes traz benefícios directos. A sustentabilidade crescerá à medida que os participantes se apercebem de que existe um crescimento de valor gerado pelas suas interacções, sendo este valor percebido quer económico quer social e incluindo nesta percepção de valor gerado pela rede de trabalho o sentido pela sociedade em geral. Para além desta importante análise, o valor percebido permite avaliar elementos assumidos, que muitas vezes não são ditos e, até, não são conscientes, acerca dos escoamentos de valor.

Depois desta introdução global vamos, agora, continuar com os conceitos de base do modelo conceptual, tal como prometido anteriormente.

Os conceitos de base do modelo conceptual

As pessoas agrupam-se em grupos quer formais quer informais naturalmente. Esses grupos formam-se de forma espontânea ou pela necessidade de ser atingido um objectivo ou um conjunto de objectivos específicos. Desta forma cada pessoa irá pertencer a um conjunto de grupos diferentes e deter um conjunto de objectivos específicos gerados pelos diferentes interesses que a movem. Uma rede de trabalho aglutina um conjunto de pessoas e define-lhe um conjunto de objectivos comuns. Cada uma dessas pessoas transporta consigo um conjunto de pertenças a outros grupos e de interesses que a movem que constituem o seu núcleo de valores. A forma como cada uma das pessoas irá actuar na rede de trabalho depende desse conjunto de valores e interesses, numa teia complexa. A eficácia da rede de trabalho, ou a

forma como ela alcança os seus objectivos, irá depender da forma como o conjunto de pessoas que a constituem alcança os seus objectivos individuais, quer no interior da organização quer no seu exterior. Desta forma uma rede de trabalho não tem apenas os seus objectivos definidos mas inclui, ainda, os objectivos individuais de cada pessoa que nela participa, numa teia complexa de transacções. (3)

Entretanto apesar da complexidade inerente às redes de trabalho elas funcionam e cumprem os seus objectivos específicos e, de alguma forma, os objectivos individuais das pessoas que as constituem. A forma como o fazem constitui um processo de atingir os objectivos da rede de trabalho desenvolvido de forma orgânica, isto é, desenvolvido por tentativas múltiplas até se atingir uma forma funcional, que, uma vez construído, contém o valor específico de ser eficaz. (2)

Conhecer os mecanismos como essa eficácia é atingida é uma forma de descobrir como a rede de trabalho cumpre os seus objectivos e os objectivos daqueles que nela participam. Isto é a forma como a rede de trabalho gera valor para o exterior e para os seus participantes.

É para que se torne possível descrever estes mecanismos que o modelo conceptual de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis foi criada.

O CONCEITO DE DISPONIBILIZÁVEL

Um elemento fundamental do modelo é o de disponibilizável. O conceito de objectivo é bastante amplo e, normalmente, para que seja cumprido, existem um conjunto de elementos que têm que ser entregues para que ele se atinja. Estes elementos que podem ser entregues de uma pessoa para outra são o que é designado no modelo como disponibilizável e detêm o valor intrínseco de permitirem que o seu receptor veja cumprido algum dos seus objectivos, quer sejam objectivos da sua responsabilidade na rede de trabalho quer como individuo.

Os objectivos individuais podem ser objectivos tangíveis, tais como, ganhar dinheiro, comer, deter determinadas coisas, ir buscar os filhos a horas ao infantário, e objectivos intangíveis, tais como, pertencer a um grupo, ser reconhecido, evoluir em termos dos seus conhecimentos. De forma semelhante um disponibilizável poderá assumir a forma de disponibilizáveis tangíveis, tais como a não exigência de trabalho suplementar depois da hora de trabalho a quem tem um filho num infantário ou o pagamento de ordenados e de disponibilizáveis intangíveis, tais como o reconhecimento por um serviço bem feito, o desenvolvimento de novas competências e o sentir-se integrado no grupo de trabalho.

Os disponibilizáveis poderão, também, ser entregues a organizações na forma de tangíveis, como a entrega de uma factura, um pagamento, um artigo ou um serviço e de intangíveis, como a informação das necessidades de determinado cliente potencial, a integração de conhecimentos de processos de fabrico, acções que promovam as suas marca, etc.

O CONCEITO DE REDE DE CONVERSÃO DE VALOR (DESIGNADA NESTE TEXTO COMO REDE DE VALOR)

“Uma rede de conversão de valor”, designada neste texto como rede de valor, “é qualquer conjunto de regras e interacções nas quais as pessoas que nela participam se envolvem em trocas de disponibilizáveis tangíveis e intangíveis para atingirem determinado objectivo económico e social”. (1)

O CONCEITO DE PARTICIPANTE

Os agentes activos da rede de valor são as pessoas e grupos de pessoas que nela participam e que vão assumindo diferentes papéis nos quais convertem bens tangíveis (como matéria prima) e intangíveis (como o conhecimento de utilização de determinada máquina) em disponibilizáveis que poderão ser negociáveis e cumprirem determinados objectivos. Desta forma as pessoas que participam na rede são os participantes.

O CONCEITO DE PAPEL

Entretanto, como é dito, as pessoas podem realizar diferentes papéis, por exemplo um fresador poderá também ser soldador e grupos de pessoas podem ser vistos como um papel individual, como por exemplo uma secção de soldadura e uma secção de ferramentaria.

Desta forma, um papel é uma pessoa ou grupo de pessoas com a capacidade de gerar determinado tipo de disponibilizáveis. Entretanto um papel não está dependente de quem o está a desempenhar, sendo independente de quem o desempenha na medida em que pode ser assumido por outros com semelhantes capacidades.

Ou, como diz Verna Allee *“Papéis são persistentes e permanecem ao longo do tempo, independentemente de quem possa estar num momento particular a desempenhar o papel para completar as tarefas. Podemos dizer que o papel não se interessa por quem o desempenha.”* (4)

O CONCEITO DE TRANSACÇÃO

Quando um disponibilizável é entregue por um papel a outro papel, ocorre uma transacção. As transacções podem ser tangíveis ou intangíveis, de acordo com o tipo de disponibilizável que é entregue.

A estrutura do modelo conceptual de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis, criado por Verna Allee

O modelo conceptual de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis criado por Verna Allee para que se possa descrever a forma como uma rede de trabalho atinge os seus objectivos e cujos conceitos basilares foram apresentados anteriormente é constituído em quatro fases de levantamento, a saber: mapeamento; análise de trocas; análises de pormenor que são a análise de impacto e análise de criação de valor; e, a análise de valor percebido. Nos pontos que se seguem estas fases são apresentadas.

Mapeamento de uma rede de valor

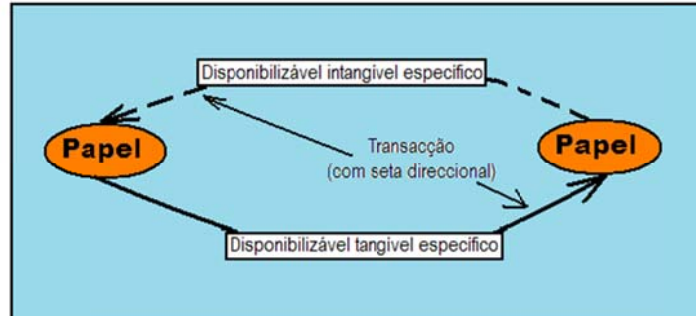
O mapeamento consiste na modelação da rede de trabalho a partir de três elementos básicos, anteriormente expostos: o papel, o disponibilizável e a transacção (podendo estas serem tangíveis ou intangíveis)

Este modelo conceptual permite considerar cada participante da rede de trabalho ou grupo de participantes como um papel e, durante a modelação do sistema, analisar apenas aquilo que cada papel entrega aos outros (os disponibilizáveis).

CONVENÇÕES RECOMENDADAS POR VERNA ALLEE PARA O MAPEAMENTO

- **Nós:** (normalmente representados por ovais) representam pessoas reais e o papel contributivo que elas representam nessa actividade.

- **Setas direccionais:** representam uma transacção, isto é, algo que se move de um papel para outro.
- As **transacções** com um **disponibilizável intangível** são apresentadas com setas tracejadas e as **transacções** com um **disponibilizável tangível** são representadas por uma linha sólida.



PROCESSO UTILIZADO POR VERA ALLE PARA A REALIZAÇÃO DE MAPEAMENTOS

A estrutura conceptual do mapeamento foi criada para modelações a serem feitas com grupos de pessoas, normalmente com a presença de pelo menos um representante de cada papel e em que as entradas de um participante provocam respostas de outros participantes, garantindo que o mapa da rede de trabalho obtido é representativo do que efectivamente se passa. Em simultâneo permite que os representantes de cada papel apresentem a forma como executam as suas tarefas no dia-a-dia e as suas interacções com os papéis com quem se relacionam (visão que conhecem melhor que ninguém).

Esta estrutura de pensamento grupal permite que nos afastemos das visões simplificadas dos processos, necessariamente tidas pela gestão de topo, permitindo-nos criar uma modelação do que efectivamente acontece.

FASES DO MODELO DE MAPEAMENTO CRIADO POR VERA ALLEE

Em seguida são expostas as quatro fases recomendadas pela autora do modelo para a execução do mapeamento.

A primeira destas fases é a definição do âmbito, fronteiras, contexto e objectivo, sendo apresentadas 3 passos para a sua realização: a definição de uma declaração de objectivos, a definição de fronteiras e a definição do nível de detalhe pretendido.

A segunda destas fases, a determinação dos papéis e os participantes e de quem é que precisa de estar envolvido no mapeamento. Nesta apresentação o conceito de papel é lembrado.

A terceira fase é a de levantamento das diferentes transacções, sendo realçado o carácter relativamente caótico em que estas podem surgir e que justifica a existência da última fase do mapeamento.

A quarta e última fase do mapeamento é a sequenciação, na qual se ordena de forma temporal as diferentes transacções detectadas anteriormente.

1ª Fase de mapeamento: Definição do âmbito e as fronteiras, contexto e objectivo.

O primeiro passo para objectivar o trabalho de mapeamento é definir o objectivo pretendido para o mapeamento. Verna Allee propõe que se crie “uma declaração de objectivos para identificar as actividades e cenários que descreveria com o mapa da rede de valor.” (4)

O segundo passo é definir as fronteiras. Verna Alle propõe duas abordagens possíveis, dependendo do tipo de rede de valor em causa:

1. A técnica do cérebro ocupado: assume que em várias fases do processo a equipa realiza funções diferentes, desta forma, decompõe o processo em fases e realiza um mapeamento para cada fase (esta foi o processo de mapeamento que foi obtido nas diferentes entrevistas realizadas)
2. A técnica da vizinhança: Para o caso de termos redes de trabalho muito grandes podemos dividir a rede em redes de proximidade e, posteriormente, agregar essas redes (esta técnica foi também utilizada na abordagem por entrevistas feita).

O terceiro passo é definir o nível de detalhe pretendido para o mapeamento. O mapeamento poderá assumir diferentes níveis de pormenor, permitindo-nos pensar numa rede de valor de uma grupo de empresas, como numa cadeia de fornecimento, permite-nos pensar numa rede de valor entre os departamentos de uma empresa, ou permite-nos pensar ao nível do papel desempenhado por apenas um indivíduo ou mesmo em diversos papéis por ele desempenhado. Isto numa técnica de “zoom” em que os pormenores da rede aumentam e diminuem.

2ª Fase de mapeamento: Determinação dos papéis e os participantes e quem é que precisa de estar envolvido no mapeamento.

Definição de papéis: Um elemento que é importante notar é que um papel não é uma função, como director, ou secretário, num organograma de uma empresa. Também não são pessoas individuais. Tal como dito na apresentação do conceito acima, um papel é uma pessoa ou grupo de pessoas com a capacidade de gerar determinado tipo de disponibilizáveis, no entanto é independente de quem o desempenha na medida em que pode ser assumido por outros com semelhantes capacidades.

Detecção de participantes e definição de quem precisa de estar envolvido no mapeamento: Este é um elemento bastante complexo numa fase inicial em que se desconhece completamente a rede de valor. Neste trabalho uma abordagem possível é apresentada, que foi a execução de entrevista individuais de mapeamento que foram clarificando a estrutura da rede de valor.

3ª Fase de mapeamento: Identificação das transacções e disponibilizáveis, definindo quer os tangíveis quer os intangíveis.

A identificação de transacções é conseguida pedindo aos participantes que digam aquilo que fazem para cumprirem os objectivos da organização. Esta poderá surgir de forma desordenada, pois as pessoas na execução das suas tarefas, realizam muitas transacções que resolvem problemas pontuais e em relação às quais nunca reflectiram sobre as suas consequências sobre a restante rede de valor.

4ª Fase de mapeamento: Sequenciação das transacções

Sequenciação das transacções temporalmente, numerando estas transacções da primeira para a última, de acordo com o que acontece num cenário típico. A sequenciação permite atingir dois objectivos: Avaliar se o mapa da rede de valor está completo; determinar e percorrer os processos críticos da rede de trabalho.

Desta forma haverá uma reflexão sobre o todo e a ordem como este todo é construído.

Análise de trocas

Depois de concluído o mapeamento um conjunto de análises podem ser feitas utilizando a súmula de informação obtida. A primeira destas análises é chamada por Verna Allee de análise de trocas. Esta primeira abordagem ao sistema foi construída com o objectivo de detectar as zonas onde poderá ser pertinente a utilização de análises mais profundas, apresentadas em seguida. Embora sobre um único nome a análise de trocas constitui-se em diferentes abordagens, que devem ser seleccionadas de acordo com a rede de trabalho que se está a analisar. Estas abordagens são expostas em seguida, começando-se pelas análises gerais ao conjunto de transacções, continuando-se com a construção de cenários e terminando-se com a abordagem à optimização de transacções para processos críticos.

ANÁLISES GERAIS AO CONJUNTO DE TRANSACÇÕES

As análises gerais podem ser feitas imediatamente a seguir à obtenção do mapa da rede de trabalho. Consistem de inspecções simples de busca a elementos chave. Destas destacam-se a detecção de riscos, a análise de utilidade, a detecção de pontos de pulsação da rede e a análise de valor percebido rápida, sendo em seguida apresentadas.

Detecção de riscos

Verificar se existem disponibilizáveis cuja entrega é feita graças às capacidades de um participante particular, ficando em risco se ele for substituído por outro no papel.

Análise de utilidade

Verificar se todos os disponibilizáveis originam respostas.

Detecção de pontos de pulsação

Determinar quais são os papéis chave e as interacções chave, que são o suporte da rede de trabalho e sem cuja intervenção esta não funcionaria.

Análise de valor percebido rápida

Esta análise será apresentada no final desta exposição. Entretanto Verna Allee propõe que, no final da secção de mapeamento, cada transacção seja caracterizada utilizando uma análise de valor percebido rápida na qual o emissor e o receptor de cada disponibilizável o classificam em conjunto, tal que:

Vermelho: nenhum dos papéis acha que o disponibilizável tem um valor elevado.

Amarelo: existe uma diferença de percepção em relação ao valor do disponibilizado.

Verde: Ambos os papéis sentem que o disponibilizado tem um alto valor.

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Numa rede de trabalho que executa tarefas de forma rotineira os acontecimentos podem percorrer múltiplos caminhos. Se estes caminhos se revelarem muito complexos para serem representados num único mapa de transacções então podem ser feitos diferentes mapa, para diferentes cenários, por exemplo:

- O mapa de transacções esperado;
- O mapa de transacções quando tudo corre bem;
- O mapa de transacções quando correm algumas coisas mal;

- O mapa de transacções quando tudo corre mal.

Esta construção de cenários irá revelar conjuntos de eventos que ocorrem quando a rede de trabalho é levada ao seu limite, permitindo que esta se prepare conscientemente para essas alternativas.

OPTIMIZAÇÃO DE TRANSACÇÕES

Depois de terem sido detectados os processos críticos na sequenciação e durante o mapeamento podemos procurar otimizar estes processos. Verna Allee propõe uma metodologia para análise e posterior optimização destes processos:

1. Para cada transacção do processo crítico em análise devemos determinar a **velocidade de transacção**. Isto é, determinar o tempo que o papel emissor do disponibilizável demora a prepara-lo, depois de deter todas as condições para esta preparação.
2. Para o processo em análise determinar todos os caminhos possíveis para a obtenção do disponibilizável final.
3. Provavelmente existirá um caminho crítico ou vários.

Análises de pormenor

As duas análises que são apresentadas em seguida são de detalhe e realizadas ao nível do papel. Embora estas possam ser estendidas a toda a rede de trabalho, a bateria de verificação que constitui a análise de trocas permite detectar as zonas onde este grau de detalhe se torna relevante.

A primeira destas análises, a **análise de impacto**, estuda a forma como cada papel particular analisado gera valor a partir dos disponibilizados que lhe são entregues.

A segunda destas análises, a **análise de criação de valor**, estuda a forma como cada papel particular analisado cria as suas saídas de valor.



ESTRUTURA DAS ANÁLISES DE PORMENOR

As duas análises de pormenor procuram caracterizar dois conjuntos de elementos:

1. Os custos e riscos de manipular determinada entrada ou das actividades que é necessário realizar para obter uma determinada saída.
2. Os ganhos e benefícios de manipular determinada entrada ou das actividades que é necessário realizar para obter uma determinada saída.

O primeiro conjunto de elementos é constituído por: Custos de manipulação e bens tangíveis utilizados; capacidades intangíveis utilizadas (competência humana; estrutura e sistema interno; relações de negócios detidas) e os riscos incorridos na execução das tarefas e de não as executar bem.

O segundo conjunto de elementos determina: Os ganhos tangíveis obtidos (retorno; redução de custos; melhoria da qualidade) e os ganhos intangíveis obtidos (capacidades adquiridas; reconhecimento exterior; contactos; etc).

Análise de valor percebido

A análise de valor percebido é a forma de avaliar o nível de valor de disponibilizáveis específicos, da perspectiva quer do emissor quer do receptor. Esta análise permite uma reflexão sobre o funcionamento da rede de trabalho como um todo.

Embora seja uma análise subjectiva ela apresenta uma forma de abordar a sustentabilidade da rede de trabalho, que depende de um alto valor percebido da perspectiva dos participantes. Desta forma, para que uma rede de trabalho seja sustentável os seus participantes têm que sentir que a sua participação lhes traz benefícios directos. A sustentabilidade crescerá à medida que os participantes se apercebem que existe um crescimento de valor gerado pelas suas interacções, sendo este valor percebido quer económico quer social e incluindo nesta percepção de valor gerado pela rede de trabalho o sentido pela sociedade em geral.

Para além desta importante análise o valor percebido permite avaliar elementos assumidos, que muitas vezes não são ditos e, até, não são conscientes, acerca dos escoamentos de valor.

COMO FAZER A ANÁLISE DE VALOR PERCEBIDO

Para se fazer a análise de valor percebido cada participante tem que atribuir uma medida pesada a todos os disponibilizáveis que recebem de outros papéis e a todos os disponibilizáveis que entregam a outros papéis.

FORMAS DE ANÁLISE DE VALOR PERCEBIDO

Verna Allee fornece três formas de análise do valor percebido, utilizando a metodologia descrita acima:

1. **Análise de valor percebido rápida:** apresentada na análise de trocas;
2. **Análise de valor percebido por disponibilizável:** Comparar o valor definido pelo emissor e pelo receptor de cada disponibilizável e determinar a diferença entre ambos.

Disponibilizável	Valor percebido		Diferença de valor percebido
	Pelo emissor	Pelo receptor	

Isto permitirá fazer uma avaliação disponibilizável a disponibilizável.

3. **Análise de valor percebido por realizações do papel:** Comparar as somas dos valores percebidos dos disponibilizáveis trocados entre papéis, obter para cada papel um valor percebido geral e obter um valor de valor percebido para toda a rede de trabalho. Exemplo de 3 papéis A, B, C:

	A	B	C	Totais
A	_____	Soma do valor percebido entregue por A a B.	Soma do valor percebido entregue por A a C.	Soma dos valores percebidos entregues por A
B	Soma do valor percebido entregue por B a A.	_____	Soma do valor percebido entregue por B a C.	Soma dos valores percebidos entregues por B
C	Soma do valor percebido entregue por C a A.	Soma do valor percebido entregue por C a B.	_____	Soma dos valores percebidos entregues por C
Valor percebido total dos papéis na rede de trabalho				Valor percebido total dos papéis na rede de trabalho

A definição do contexto na metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis

Tal como referido na exposição da primeira fase do mapeamento a definição do contexto é fundamental para se analisar uma rede. Este vai permitir clarificar o âmbito do trabalho, criar uma declaração de objectivos, definir fronteiras para esses objectivo e finalmente definir o nível de detalhe pretendido.

Desta forma, o leitor pode perceber a importância que tem para a descrição da presente investigação a apresentação do contexto inicial da investigação do presente caso de estudo, que constituiu uma das suas entradas, tal como referido anteriormente.

3. O contexto inicial da investigação do presente caso de estudo

Neste ponto apresentasse o segundo elemento entregue no arranque desta investigação, a primeira unidade de análise e que pode ser considerado o contexto central de toda a investigação.

Começasse por descrever os Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação (SICC) da FEUP, descrevendo a sua missão e apresentando as unidades que o compõem: A Unidade de Tecnologias da Informação e Comunicação Multimédia, a Divisão de Comunicação e Imagem, e a Divisão de Cooperação. As missões e a composição destas três unidades são, em seguida, apresentadas.

Terminasse apresentando a primeira abordagem feita a esta unidade de análise e a pergunta de investigação que a construção teórica e a unidade de análise escolhidas sugerem: como é que o SICC cria valor para a FEUP?

A complexidade associada a ela é feita notar, preparando o leitor para a secção seguinte, onde as redefinições das diferentes unidades de análise consideradas e das perguntas de investigação sobre elas feitas são descritas em pormenor.

Apresentação dos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação da FEUP (5)

Os Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação (SICC) da FEUP têm por missão promover as actividades de ensino e I&D, fomentar a cooperação com o exterior e dinamizar internamente a comunicação e a utilização eficiente da informação. Para cumprirem esta missão os Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação exercem a sua actividade no âmbito da promoção das actividades de ensino, I&D e extensão da FEUP, da cooperação e da dinamização da comunicação multimédia e utilização eficiente da informação. Estão afectos aos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação (SICC) da FEUP 35 pessoas, incluindo o seu responsável. Encontram-se divididos em três unidades: A Unidade de Tecnologias da Informação e Comunicação Multimédia, a Divisão de Comunicação e Imagem, e a Divisão de Cooperação.

A Unidade de Tecnologias da Informação e Comunicação Multimédia (UTICM) que tem por missão promover a utilização eficaz das tecnologias da informação e comunicação multimédia em todas as actividades da FEUP. Para cumprir esta função possui três centros: o centro de eventos, o centro de multimédia e design e o centro de impressão. Estão afectos a esta unidade 6 funcionários, incluindo o seu responsável, que também é o responsável pela coordenação geral do SICC.

A Divisão de Comunicação e Imagem (DCI) que tem por missão promover acções internas que visem o reforço da noção de identidade da instituição e externamente dar a conhecer as actividades científicas e académicas da FEUP, de forma selectiva, segundo os vários segmentos de público-alvo. Para cumprir esta missão a Divisão de Comunicação e Imagem (DCI) exerce a sua actividade no âmbito da promoção da identidade da instituição e na divulgação das actividades da FEUP. A DCI está organizada em três áreas: Comunicação Institucional e Relações Públicas, Marketing e Relações Externas, e, Atendimento e Expediente. Estão afectos a esta unidade 17 funcionários, incluindo o seu responsável.

A Divisão de Cooperação (Dcoop) que tem por missão promover a cooperação institucional, a internacionalização e as relações empresariais, visando a exploração do potencial das áreas de excelência, o financiamento das actividades da FEUP e a transferência tecnológica para o tecido empresarial. Para cumprir esta missão a Divisão de Cooperação exerce a sua actividade no âmbito da cooperação institucional, da internacionalização e das relações empresariais. Compete-lhe colaborar no estabelecimento de protocolos de cooperação; promover e apoiar acções de cooperação, fomentando a participação da FEUP em programas e redes internacionais e em projectos de I&D; angariar fontes de financiamento para as actividades da FEUP, promovendo o envolvimento das unidades orgânicas e das de I&D, através do apoio e ou da realização de candidaturas; promover e apoiar o estabelecimento de relações com empresas e outras instituições; apoiar a integração profissional dos licenciados da FEUP; promover e apoiar a exploração do potencial intelectual da FEUP; organizar a informação sobre as actividades de I&D, as oportunidades de transferência tecnológica e a oferta de serviços às empresas existente na FEUP. Encontra-se organizada em quatro serviços a cooperação inter – universitária e intercambio, a cooperação empresarial, a investigação e desenvolvimento e inovação, e, o financiamento externo. Gere uma bolsa de emprego, onde aproxima os alunos e graduados da FEUP das empresas. Oferece informações e apoio ao nível da propriedade intelectual através do Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual (GAPI) da FEUP. Gere os contactos do programa MOBILE, programa de Mobilidade de Alunos do Ensino Superior entre a FEUP e Instituições Congéneres do Brasil, de outros países da América Latina e Timor, e, os contactos do programa ERASMUS, programa entre instituições de ensino superior europeias que realizam acordos bilaterais, constituindo-se parcerias que acordam a mobilidade de alunos e docentes em regime de reciprocidade. A Divisão de Cooperação tem afectos 10 funcionários, incluindo a sua responsável.

Primeira abordagem à informação levantada

Atendendo à apresentação do SICC feita anteriormente verificamos a enorme complexidade que está associada à sua organização. Oferecendo um conjunto de serviços que vão desde a disponibilização de conteúdos, passando pela comunicação institucional, a gestão de propriedade intelectual, a gestão de programas com outras instituições, a gestão de uma bolsa de empregos e o contacto com empresas o SICC desenvolve um conjunto de actividades onde gere um conjunto de activos tangíveis e intangíveis de grande valor, que são o fundamento de uma das mais relevantes instituições de ensino do país: a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Perante esta grande responsabilidade surge perguntar: como é que o SICC cria valor para a FEUP? Foi esta pergunta complexa que surgiu no início desta investigação.

A abordagem feita a esta complexidade nesta investigação é exposta no ponto que se segue, onde as redefinições das diferentes unidades de análise consideradas e das perguntas de investigação sobre elas feitas são descritas em pormenor.

4. A redefinição da unidade de análise considerada e da pergunta de investigação feita

Neste ponto é apresentada a abordagem feita para criar restrições à unidade de análise de entrada no caso de estudo, provocando com esta modificação a alteração da pergunta de investigação. Começasse por explicar a importância extrema em casos de estudo positivistas da definição de uma unidade de análise pois ela define aquilo sobre o qual se pretende estabelecer conhecimento generalizável. Em seguida é exposta a forma como se entrou em contacto com a direcção do SICC, propondo uma reunião, sendo apresentados os objectivos para ela propostos. O resultado desta primeira reunião é, também, exposto como o da restrição da investigação a um evento criado por um dos departamentos do SICC, este é o evento First Job, que dá título a este trabalho. Em seguida é apresentada uma descrição do evento, resultante da análise feita ao material informativo para ele criado.

A restrição do âmbito, fronteira, contexto e objectivo criadas como consequência da primeira reunião são apresentados em seguida desta forma o âmbito e o contexto passaram a ser processo de criação e gestão de eventos no SICC; as fronteiras ficaram restringidas ao espaço de intervenção do evento First Job; e o objectivo passou a ser modelar o processo de criação e gestão de eventos no SICC. A importância para a construção teórica desta clarificação é sublinhada. A para a definição da nova unidade de análise tentou-se manter um elemento que permitisse generalização, desta forma ela passou a ser: o processo de criação e gestão do evento SICC.

Em seguida é exposta a importância da definição de perguntas de investigação em casos de estudo positivistas e a nova pergunta de investigação é explicitada como sendo “Como é gerado valor o processo de criação e gestão de eventos no SICC?” A estratégia de inquérito que se seguirá é desvendada, sendo revelado que aparecem duas novas perguntas “Como”, sofrendo a unidade de análise duas refocalizações, sem que a que é definida neste ponto perca a sua importância.

A definição da unidade de análise em casos de estudo positivistas

A unidade de análise é aquilo que está em investigação. A importância da sua definição é extrema em casos de estudo positivistas pois define aquilo sobre o qual se pretende estabelecer um conhecimento generalizável. Entretanto a abordagem positivista é de natureza racional, isto é, perante uma determinada unidade em análise racionaliza-a, dividindo-a e decompondo-a nas suas partes. Desta forma, a unidade de análise inicial poderá revelasse demasiado complexa para ser sujeita a generalização, entretanto algumas das suas subunidades podem assumir essa simplicidade. Uma das vantagens da metodologia de casos de estudo positivista e exploratória é a de permitir procurar a unidade de análise passível de ser sujeita a generalização de maneira que o estudo nela se foque, realizando não um círculo hermenêutico que procura abarcar o todo, mas uma espiral hermenêutica com raios que se vão reduzindo e focando numa unidade de análise o suficientemente simples que se torne passível de ser generalizada para o resto da realidade. Portanto, enquanto que a abordagem interpretativa procura capturar a característica do todo, da unidade de análise, pela análise das

suas partes, a abordagem positivista tenta descobrir uma parte da unidade de análise o suficientemente simples que possa ser generalizável ao todo do conhecimento.

A importância da definição da unidade de análise é sublinhada por Dobé, et al., 2003 (6), ao afirmarem “a especificação da unidade de análise, seja ela uma tecnologia específica, uma abordagem ao desenvolvimento de sistemas, uma metodologia ou um tipo particular de organização, é crítico se queremos entender como o caso de estudo se relaciona com o campo maior do conhecimento. Isto é ainda mais crítico com os casos de estudo exploratórios e explicativos desde que Markus (1989) notou que o significado prático das descobertas para a teoria encontrasse na unidade de análise apropriada.”

Neste caso de estudo a unidade de análise sofreu diversas decomposições, atingindo a forma de conhecimento generalizável para determinadas perguntas, analisando unidades de análise e criando mecanismos de recolha e análise de informação para que investigações futuras possam gerar conhecimento generalizável e, simplesmente, detectando unidades de análise passíveis de gerar conhecimento generalizável e perguntas a elas associadas.

Os caminhos percorridos para que se tenham criado este conjunto de elementos são expostos em seguida, começando-se apresentando a primeira redefinição feita à unidade de análise e à definição da pergunta de investigação a ela associada.

A primeira reunião com a direcção do SICC

Na sequência da análise inicial feita à construção teórica e à unidade de análise propostas fez-se uma reunião inicial com a direcção do SICC, com os seguintes objectivos, definidos com antecedência em e-mail enviado:

1º Objectivo: Avaliar a disponibilidade da direcção e a da equipa do SICC para participar no projecto, e, iniciar o mapeamento da rede de valor do SICC, primeiro passo da construção teórica a ser utilizada.

2º Objectivo: Definir possíveis restrições ao projecto, necessárias devido à complexidade da unidade de análise inicial.

Nesta reunião a metodologia de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis foi exposta com algum pormenor, tendo-se apresentado exemplos de redes de valor simples apresentados por Verna Allee (4). Esta exposição originou uma proposta da direcção do SICC: a restrição da investigação a um evento criado por um dos departamentos do SICC e que, como se verá, utiliza a maioria das capacidades instaladas do SICC. Este é o evento First Job, que dá título a este trabalho.

No ponto seguinte é-lhe apresentado uma descrição do evento, resultante da análise feita ao material informativo para ele criado.

O evento First Job (5)

Criado por uma unidade do SICC, a Divisão de Cooperação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), (a diante designada por DCoop) o evento dá-se pelo 3º ano consecutivo. Assumindo-se como uma feira de emprego, pretende ser o ponto de encontro entre empresas, nacionais e internacionais, e estudantes ou graduados à procura de oportunidades profissionais. Desta forma permite aos estudantes e recém-diplomados da FEUP conhecerem os diferentes programas de estágio e emprego que lhes podem ser oferecido e ainda, a possibilidade de acederem a entrevistas individuais de empresas. Para as empresas, esta Feira permite o contacto directo com a comunidade académica (docente e

discente), o recrutamento privilegiado dos graduados FEUP e a promoção das Empresas, através da apresentação das suas áreas de negócio, programas de desenvolvimento, gestão, emprego e recrutamento, presença internacional, entre outros.

O evento é constituído pelo seguinte conjunto de acontecimento que permitem a interacção entre alunos e empresas:

WorkShops de empregabilidade: Secções de esclarecimentos aos alunos para que tirem o máximo proveito da feira.

Welcome Breakfast: Foi criado com o objectivo de ser o primeiro ponto de encontro entre as Empresas e a Comissão Organizadora do evento. Nele é onde será realizada uma apresentação da FEUP, da equipa da Cooperação Empresarial e do Grupo BEST (Board of European Students of Technology).

Espaço-Empresas: Stand de apresentação das empresas

Chat Room: Apresentação feita por empresas aos alunos, permitindo-lhes acções de partilha, de diálogo e de participação, criando-se assim um espaço privilegiado para as empresas contactarem com os alunos e vice-versa.

Quick Job Hunting: Tem como objectivo dar resposta às necessidades das empresas e diplomados, oferecendo-lhes um espaço de breves entrevistas, em sistema rotativo e num ambiente reservado mas, simultaneamente, menos formal do que o habitual das entrevistas de selecção.

Workshops de empregabilidade e soft skills: Realizados por entidades de recrutamento e selecção externas à FEUP e destinados aos estudantes e recém-diplomados FEUP.

Stand permanente de aconselhamento de carreira: Realizados por entidades de recrutamento e selecção externas à FEUP.

Empreendedorismo de Sucesso: Mesa Redonda de Empreendedores antigos alunos da FEUP.

Emprego Científico: secção de abordagem às oportunidades de emprego científico.

A primeira redefinição do âmbito, fronteira, contexto e objectivo e da nova unidade de análise

Como consequência da primeira reunião tida com a direcção do SICC, da informação levantada sobre o evento proposto para ser estudado e tendo em conta as necessidades impostas pela construção teórica utilizada, o âmbito, contexto, fronteiras e objectivo foram redefinidos. Desta forma, passaram a ser:

- **Âmbito:** processo de criação e gestão de eventos no SICC;
- **Fronteiras:** o espaço de intervenção do evento First Job;
- **Contexto:** processo de criação e gestão do evento First Job
- **Objectivo:** modelar o processo de criação e gestão de eventos no SICC

A para a definição da nova unidade de análise tentou-se manter um elemento que permitisse generalização, desta forma ela passou a ser o processo de criação e gestão de eventos do SICC.

Estes elementos clarificaram a utilização do modelo teórico e em simultâneo permitiram definir uma unidade de análise com características que permitem gerar conhecimento generalizável. Entretanto, esta primeira reunião também permitiu que a pergunta de

investigação fosse reformulada. Pela sua importância e antes da sua apresentação faz-se em seguida uma reflexão sobre a importância da definição clara de perguntas de investigação em casos de estudo positivistas para, em seguida, ser apresentada a nova pergunta de investigação. Aproveita-se para se apresentar a estratégia de inquérito completa seguida que foi reformulando as unidades de análise em novas subunidades de interesse, mantendo sempre a estrutura “Como” como base das perguntas.

A definição de perguntas de investigação em casos de estudo positivistas e a explicitação da nova pergunta de investigação

“A definição da pergunta de investigação representa um dos paços mais importantes a serem realizados em qualquer estudo empírico” (6), isto porque “uma pergunta de investigação clara expressa a essência de um inquérito, permite que se faça uma ligação entre o estudo e a sua contribuição prática ou teórica e é a espinha dorsal de qualquer projecto de investigação sólido” (6)

A definição das perguntas de investigação iniciais é extremamente importante, “dado que, sem uma focalização da investigação, é fácil ficarmos sobrecarregados pelo volume da informação qualitativa que é, muitas vezes, coligida em casos de estudo.” (6) Para a exposição de um caso de estudo a clareza da pergunta de investigação ainda se torna mais importante, visto que, “sem uma pergunta de investigação clara é mais difícil para o leitor entender o foco do estudo e como ele se relaciona com o domínio ou área de investigação.” (6)

No presente caso de estudo a pergunta inicial, e já apresentada anteriormente, foi “como” funcionava a unidade de análise (“como é que o SICC cria valor para a FEUP?”), depois de dividida esta unidade, e de se ter optado por focalizar a análise numa subunidade (anteriormente apresentada como o processo de criação e gestão de eventos no SICC), em consequência da reunião referida anteriormente, foi formulada uma nova pergunta “como”, desta vez dirigida ao funcionamento da nova subunidade “Como é gerado valor no processo de criação e gestão de eventos no SICC?”

Esta subunidade sofreu nova decomposição, devido a elementos que foram levantados no decorrer do inquérito, mantendo-se o tipo de pergunta, isto é “como”, para a nova subunidade.

Devido a dificuldades de operacionalizar a informação relatada, surgiu uma nova pergunta “Como”, desta vez ao nível da concretização da própria teoria, que gerou o conhecimento sistematizado a ser apresentado.

Esta formulação da pergunta inicial e das suas consequentes é basilar na presente investigação pois é ela que justifica a utilização da metodologia dos casos de estudo. Entretanto ela é uma consequência natural da conjugação de construção teórica e unidade de análise apresentada ao autor para o arranque da investigação. É de notar a presença constante do conceito de círculo hermenêutico na reformulação de perguntas, desde que se iniciou o estudo da unidade de análise, definindo a primeira pergunta, à recolha de informação, até às redefinições das perguntas de investigação. Entretanto os círculos não são concêntricos nem mantêm o mesmo âmbito, havendo restrições permanentes ao todo depois de reformulada cada nova pergunta. Este processo de reformulação permite focalizações constantes em unidades efectivamente manejáveis numa perspectiva positivista, tal como ficará demonstrado na apresentação dos resultados do corrente inquérito.

No ponto seguinte apresenta-se o presente caso de estudo como um caso piloto de uma possível futura investigação por múltiplos casos. Isto porque o processo de criação e gestão de

evento do SICC está em contínuo funcionamento apoiando a criação de eventos de forma contínua. Desta forma, a informação para a possível generalização, para que se crie uma topologia do funcionamento e evoluções das estruturas de diversos eventos, existe na FEUP, contida nas diferentes pessoas que criam os diferentes eventos que a FEUP promove. O interesse na geração destas topologias reside na possibilidade da estrutura de gestão de eventos e de comunicação dela se apropriar para, conhecendo as necessidades dos seus clientes, descobrir como as satisfazer da melhor maneira possível. Também, provavelmente, permitiria estabelecer regras simplificadoras para a criação das estruturas de eventos de maneira a que aquelas propriedades que garantiram os sucessos sucessivos de diferentes eventos sejam integradas na criação de novos eventos.

Desta forma no ponto seguinte apresenta-se uma proposta para criação de uma investigação por casos múltiplos que responda à actual pergunta “Como é gerado valor o processo de criação e gestão de eventos no SICC?”. O presente estudo afirma-se, quando integrado nessa proposta, como um caso pilo.

5. O presente caso como piloto de uma futura investigação de múltiplos casos

Neste ponto o presente caso de estudo é proposto como caso piloto de uma futura investigação de casos múltiplos.

Começa-se por se fazer notar que uma investigação não se deve prolongar indefinidamente sem se apresentar resultados. Continua-se apresentando quatro razões para a utilização de casos únicos em casos de estudo positivistas. Em seguida o presente caso de estudos é assumido como um caso exploratório que detecta uma unidade de análise tipo passível de sistematização, o processo de criação e gestão de eventos do SICC, apresenta uma metodologia de abordagem a essa unidade e analisa um caso real da unidade de análise tipo, o processo de gestão do evento First Job. Deixando, desta forma, em aberto a necessidade de se utilizar uma lógica de replicação em mais casos de estudo que possa originar uma teoria sistematizada.

Termina-se expondo a necessidade de casos múltiplos para a maioria das investigações e expondo as duas lógicas de replicação possíveis em casos de estudo, a literal e a teórica. Anuncia-se, ainda, que embora não se apresente uma lógica de replicação, neste caso de estudo deixam-se elementos para que ela possa ser construída, como se verá na continuação desta exposição.

A utilização de casos únicos em investigação de casos de estudo positivistas

“Outro problema central na investigação de casos de estudo é a decisão de incluir um ou mais casos no projecto” (6). É importante notar que “a investigação por estudos de caso não é investigação por amostragem (Benbasat e al. 1987; Lee 1989; Yin1994) e um único caso pode ser suficiente para desconfirmar uma teoria existente se as predições não se mantiverem (Markus 1989).” (6)

De notar que a investigação não é algo que se deva prolongar indefinidamente sem que se apresente resultados, desta forma, “a selecção de casos tem que ser feita com o objectivo de maximizar o que pode ser apreendido no período de tempo disponível para o estudo.” (6)

Embora a maioria dos esforços de investigação requeiram casos múltiplos (7) os “casos únicos são importantes em assuntos específicos”, sendo importante definir a forma como o caso único é seleccionado. Numa abordagem de caso único existem quatro situações que

justificam a sua selecção, três delas são apresentadas por Dobé, et al., 2003 (6) e a quarta é uma adaptação minha para que se resolva a tensão entre a detecção da necessidade de investigação por casos múltiplos e a necessidade de relatar a evolução da investigação, podendo para isso propor-se um caso piloto que elucida sobre o interesse de aprofundar as possibilidades levantadas pela investigação. Desta forma, a selecção de um caso único é justificada pelas seguintes situações:

1. O facto de o caso ser crítico, isto é, reunir as condições para permitir o teste de uma teoria;
2. O facto do caso ser extremo ou raro, isto é, um caso tão raro que qualquer caso isolado vale a pena ser analisado;
3. O facto do caso ser revelador, isto é, um caso que estava anteriormente inacessível à investigação científica;
4. Adopção do caso como um caso piloto, resolvendo assim a tensão entre a detecção da necessidade de investigação por múltiplos casos e a necessidade de relatar a evolução da investigação. Isto porque, “quando uma pesquisa é altamente exploratória um caso piloto pode ajudar os investigadores a determinar a unidade de análise apropriada, a refinar os instrumentos de recolha de informação e/ou familiarizar os investigadores com o próprio fenómeno” (6), desta forma, “um caso piloto pode ser usado para refinar os planos de recolha de informação e a ganhar visões sobre os assuntos basilares a serem estudados” (6). Portanto, as conclusões de um caso de estudo preliminar podem ser o definir uma unidade de análise concreta e instrumentos de recolha de informação para a análise desta unidade. O teste destes instrumentos num único caso se por um lado testará estes instrumentos, permitindo o seu refinamento, por outro lado permitirá inferir sobre a utilidade da futura investigação.

O presente caso de estudo não tem a pretensão de construir conhecimento acabado, ou uma teoria robusta. Assume-se como um caso exploratório que detecta uma unidade de análise tipo passível de sistematização, o processo de criação e gestão de eventos do SICCC, apresenta uma metodologia de abordagem a essa unidade e analisa um caso real da unidade de análise tipo, o processo de gestão do evento First Job. Deixa, desta forma, em aberto a necessidade de se utilizar uma lógica de replicação em mais casos de estudo que possa originar uma teoria sistematizada.

Projecto de casos múltiplos e a sua lógica de replicação

Tal como referido no ponto anterior, a maioria dos esforços de investigação requerem casos múltiplos (7). Entretanto estes requerem que exista uma lógica de replicação entre casos que permita que se retirem inferências que suportem a teoria a ser construída. Dobé, et al., 2003 (6) apresentam dois tipos de lógicas de replicação:

1. A replicação literal lógica, quando as condições do caso levam a que se prevejam os mesmos resultados;
2. A replicação teórica lógica, quando as condições do caso levam a que se prevejam resultados construídos

A definição da lógica de replicação é fundamental quando se realiza um esforço de casos múltiplos. Este esforço tem que ser claramente racional devendo os investigadores “especificar se os casos são escolhidos por causa do seu significado substantivo ou pela sua relevância teórica.” ((6), Dobé, et al., 2003 nas suas recomendações).

A análise feita ao presente caso de estudo leva a que a sua replicação possa originar conhecimento teórico, assumindo-se este caso, por um lado exploratório, na medida em que procurou e encontrou quer unidades de análise de interesse quer perguntas substantivas, entretanto o presente caso de estudo tem que se afirmar como um caso piloto em relação à unidade de análise onde focalizou a investigação, tal como se afirmou anteriormente.

Embora não se apresente uma lógica de replicação, neste caso de estudo deixam-se elementos para que ela possa ser construída, como se verá na continuação desta exposição.

6. A primeira estrutura proposta de abordagem à investigação

Este ponto fecha a apresentação daquilo que se considera ter sido a fase de projecto da investigação. Nele é apresentada a primeira estrutura de abordagem à investigação que foi proposta à direcção do SICC em resultado da primeira reunião tida com a sua direcção e referida anteriormente. Esta proposta foi feita através do texto “Primeira proposta de estrutura para a investigação do caso de estudo First Job” que se apresenta no anexo A.

A estrutura proposta foi apresentada em 4 fases de entrevistas pensadas para modelar o processo de geração de eventos do SICC baseado no ocorrido durante a elaboração do evento “First Job” e utilizando o modelo de análise de redes de valor proposto por Verna Allee. Esta estrutura será descrita, em seguida, neste ponto.

Começa-se por apresentar a lista de tarefas que foi apresentada e se pretendia realizar. Em seguida é apresentado aquilo que se chamou fase 0, onde se apresentou um resumo das restrições obtidas na primeira reunião tida com o director do SICC e que foram anteriormente apresentadas na definição do âmbito, contexto, fronteiras e objectivo.

A composição da proposta das restantes 4 fases é descrita em seguida, incluindo uma descrição dos guias de entrevistas propostos para cada uma delas.

Lista de tarefas

1. Fase 1: Mapeamento do processo com a direcção. Detecção de processos críticos.
2. Apresentação de relatório da fase 1.
3. Fase 2: refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel. Levantamento de informação para possível optimização de processos críticos.
4. Apresentação de relatório da fase 2.
5. Fase 3: Análise de trocas com a direcção. Avaliação de zonas de possível interesse para a realização de análises de pormenor.
6. Apresentação de relatório da fase 3.
7. Fase 4: Realização das análises de pormenor.
8. Apresentação de relatório da fase 4.

Fase 0: Definição do âmbito e as fronteiras, contexto e objectivo

Elementos já referidos anteriormente, quando se abordo a primeira reunião com o director do SICC e com o Prof. João José e que podem ser explicitados da seguinte forma:

- **Âmbito:** processo de criação e gestão de eventos no SICC;
- **Fronteiras:** o espaço de intervenção do evento First Job;
- **Contexto:** processo de criação e gestão do evento First Job
- **Objectivo:** modelar o processo de criação e gestão de eventos no SICC

Fase 1: Mapeamento do processo com a direcção. Detecção de processos críticos

Para a segunda reunião com o director do SICC foi proposto a construído um mapa da rede de valor que participou no projecto First Job. Depois de sequenciado o mapa seriam seleccionados os processos considerados críticos. Uma primeira abordagem a duas das análises de trocas gerais foi também proposta, a saber: a detecção de riscos e de pontos de pulsação. Esta proposta de reunião era acompanhada por um guia de entrevistas composto por 7 perguntas preparadas para que se fizesse o mapeamento da rede de valor e a sua sequenciação. Em seguida era proposto um procedimento para a detecção de processos críticos. Terminava-se com um novo guia de entrevistas para a realização da análise de trocas gerais, composto por mais 3 perguntas. O texto original enviado, incluindo as perguntas referidas pode ser encontrado no anexo A.

Fase 2: Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel. Levantamento de informação para possível optimização de processos críticos

Esta fase seria constituída por entrevistas feitas a um representante de cada papel detectado anteriormente.

Estas entrevistas iniciavam-se com a construção um mapa da rede de trabalho que interactiva com o papel a ser entrevistado. A junção destas redes locais permitiria refinar o mapa construído na fase 1. Como suporte a esta parte da entrevista foi apresentado um guia de entrevista constituído por 6 perguntas

Em seguida seria pedido ao representante do papel que fizesse uma análise de trocas à sua rede de trabalho de proximidade, caracterizando a utilidade dos disponibilizáveis que recebe, detectando aqueles papéis que considera serem a pulsação da sua zona de trabalho e porque o são. Para esta parte da entrevista foi, também, apresentado um guia de entrevista constituído por 5 perguntas.

.Continuar-se-ia pedindo ao papel que fizesse uma análise de valor percebido aos disponibilizáveis que recebe e àqueles que entrega. Para esta parte da entrevista foi, também, apresentado um guia de entrevista constituído por 5 perguntas.

Far-se-ia, ainda, para os papéis que entrevêm em processos críticos detectados, o levantando da informação necessária para possível optimização de processos críticos. Para esta parte da entrevista foi, também, apresentado um guia de entrevista constituído por 4 perguntas.

O texto original enviado, incluindo as perguntas referidas pode ser encontrado no anexo A.

Fase 3: Análise de trocas com a direcção. Avaliação de zonas de possível interesse para a realização de análises de pormenor.

A execução desta fase estaria dependente dos resultados obtidos das fases anteriores e dos relatórios gerados. Destes relatórios seria obtida uma selecção de zonas de interesse para a realização da análise de pormenor, seleccionadas pela direcção do SICC.

O texto original enviado, incluindo as perguntas referidas pode ser encontrado no anexo A.

Fase 4: Realização das análises de pormenor

Em seguida apresentava-se um guia de entrevistas que seria utilizado na realização da análise de impacto, constituído por 7 perguntas e um outro para a realização da análise de criação de valor, constituído por 3 perguntas.

O texto original enviado, incluindo as perguntas referidas pode ser encontrado no anexo A.

7. Introdução à implementação feita do projecto de investigação

Como consequência da proposta descrita anteriormente foi realizada uma nova reunião com a direcção do SICC com o objectivo de realizar o que é proposto na fase 1 de investigação: O mapeamento do processo com a direcção e a possível detecção de processos críticos.

O resultado desta reunião foi sintetizado no relatório apresentado no anexo B: “Estudo do processo de gestão de eventos no SICC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da primeira fase de investigação: Mapeamento do processo com a direcção.”

A informação sistematizada, a sua análise e as consequências desta análise para o prosseguir da investigação são apresentadas no ponto que se segue onde o processo espiralado convergente utilizado entre a análise de informação, a definição de novas estratégias de recolha de informação e a recolha de nova informação é apresentado em pormenor.

3. O processo espiralado convergente utilizado entre a análise de informação, a definição de novas estratégias de recolha de informação e a recolha de nova informação

No capítulo que se segue o processo espiralado convergente utilizado entre a análise de informação, a definição de novas estratégias de recolha de informação e a recolha de nova informação que ocorreu ao longo da presente investigação depois da fase de projecto é apresentado.

Tal como dito anteriormente, no anexo B encontra um relatório que relata o processo de recolha de informação obtida durante a realização do mapeamento da rede de valor do evento First Job, tal como tinha sido proposta no texto apresentado no anexo A. O mapa da rede de valor obtido pode ser encontrado no referido anexo B. Este capítulo começa por apresentar a análise feita ao mapa da rede de valor do projecto First Job apresentado no anexo B e parte das conclusões que se obtiveram desta análise. O enorme esforço necessário para a continuação da investigação segundo a análise feita é sublinhado. Deixa-se o restante conjunto de conclusões, que reduzem substancialmente o esforço de investigação, para serem posteriormente apresentadas, por elas constituírem um exemplo da aplicação de metodologias de casos de estudo que devem ser expostas antes de explicitadas as referidas restantes conclusões, algo que é feito no ponto que segue. A possibilidade de o investigador assumir uma atitude oportunista perante a investigação, ao utilizar a metodologia dos casos de estudo, procurando detectar os caminhos mais curtos para obter informação relevante para o problema que analisa, é justificada, em seguida, recorrendo a recomendações de metodólogos conceituados. Apoiado nos conceitos apresentados a segunda possibilidade de prosseguir a investigação, fazendo uso de uma estratégia oportunista, é apresentada como sendo a de restringir a investigação à comissão de coordenação do evento First Job que constitui um exemplo perfeito de uma rede de trabalho, cujo esforço foi, já, várias vezes repetido, e que utiliza a estrutura de gestão de eventos e de comunicação. Representa um cliente típico e experiente da estrutura referida na primeira hipótese de continuação da investigação. A vantagem desta abordagem vem do reduzido número de entrevistas a realizar, o que a torna a candidata ideal num trabalho inicial ao levantamento da rede de valor de gestão de eventos do SICC, como este pretende ser. A importância do papel do orientador na presente opção e no conjunto da evolução da investigação é apresentada em seguida como um exemplo de trabalho de equipa em investigação. A reformulação feita ao projecto de investigação é exposta em seguida, restringiu-se as entrevistas aos membros da comissão de coordenação e restringiram-se os objectivos da investigação à modelação de um cliente típico da rede de valor de gestão de eventos do SICC, utilizando a rede de valor da equipa de coordenação do evento First Job, como o cliente típico. A forma como estes objectivos foram operacionalizados é, também, exposta.

Em seguida é definida a nova unidade de análise, como sendo o processo de funcionamento de uma comissão de coordenação e a nova pergunta de investigação, como sendo “Como é que as comissões de coordenação de um evento utilização o processo de criação e gestão de eventos do SICC para gerarem valor?” Continuasse referindo as revisões de projecto feitas na presente investigação. No ponto que se segue as acções de campo realizadas na fase 2 de investigação são apresentadas. Começasse por descrever o documento criado para apresentar a fase 2 da investigação aos entrevistados, incluindo uma descrição do guia de entrevistas a ser utilizado que esse documento continha. A utilidade que este documento teve no sucesso

das entrevistas é realçada. Em seguida, é exposta a metodologia efectivamente usada nas entrevistas, sendo explicados os desvios verificados em relação ao previsto. A estrutura de elementos recolhidos na entrevista é também apresentada como sendo uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos; uma lista de transacções e um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas.

No ponto que se segue a investigação que foi despoletada durante a análise dos elementos levantados na entrevista é exposta. Desta forma surge uma nova unidade de análise, os elementos levantados nas entrevistas e uma nova pergunta de investigação: “Como criar um mapa de rede de valor agregado utilizando a informação obtida na entrevista?” Os procedimentos que foram desenvolvidos para o conseguir são apresentados no capítulo seguinte deste texto.

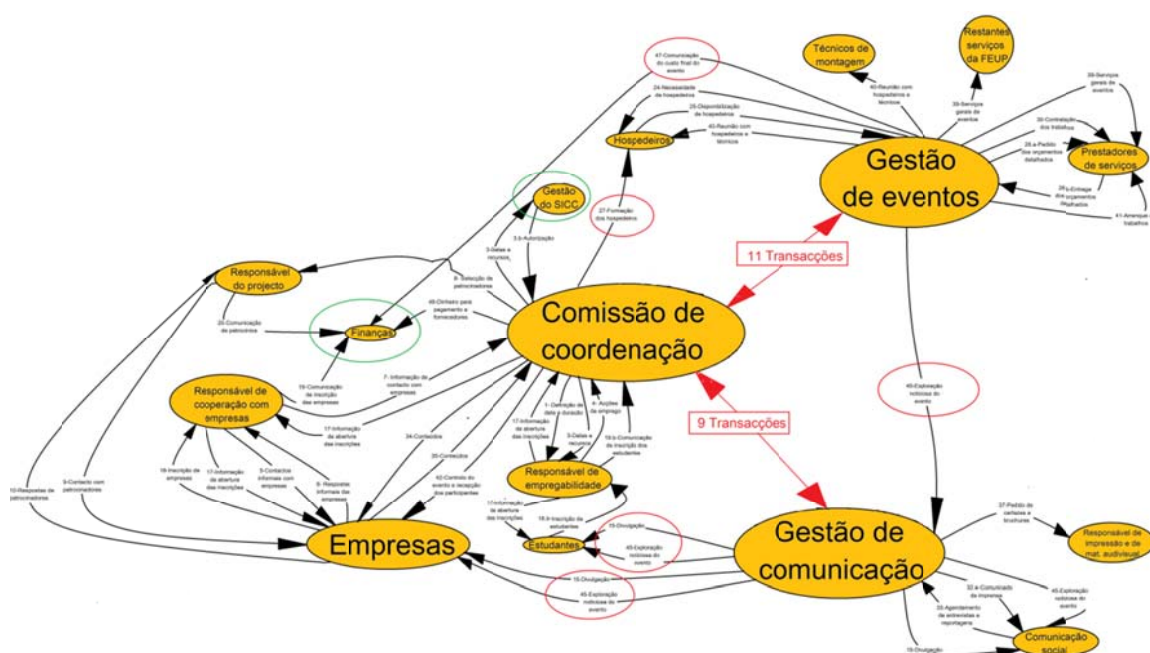
1. Resultados da fase 1 de investigação proposta

Tal como dito anteriormente, no anexo B encontra um relatório que relata o processo de recolha de informação obtida durante a realização do mapeamento da rede de valor do evento First Job, tal como tinha sido proposta no texto apresentado no anexo A. O mapa da rede de valor obtido pode ser encontrado no referido anexo B.

No que se segue é apresentada a análise feita ao mapa da rede de valor do projecto First Job apresentado no anexo B e parte das conclusões que se obtiveram desta análise. O enorme esforço necessário para a continuação da investigação segundo a análise feita é sublinhado.

Deixa-se o restante conjunto de conclusões, que reduzem substancialmente o esforço de investigação, para serem posteriormente apresentadas, por elas constituírem um exemplo da aplicação de metodologias de casos de estudo que devem ser expostas antes de explicitadas as referidas restantes conclusões, algo que é feito no ponto que segue.

Análise ao mapa da rede de valor do projecto First Job, segundo os elementos obtidos em reunião com a direcção



No mapa acima apresenta-se uma versão simplificada do mapa da rede de valor do projecto First Job, que nos permite observar a clara divisão de tarefas feita entre três papéis, onde dois

deles se apresentam como uma máquina preparada para realizar eventos libertando a comissão coordenadora de um conjunto de tarefas que podem ser rotinadas, se forem realizadas de forma repetitiva. As excepções a esta regra foram circuladas a vermelho. Desta forma:

1. A comissão de coordenação e os seus três membros, também apresentados como papéis separados, gere o núcleo do evento, isto é, os contactos com as empresas e com os estudantes.
2. A comissão de coordenação delega as funções operacionais da gestão do evento na gestão de eventos, através de 11 transacções. Desta forma, a gestão de eventos gere todos os contactos a serem feitos com os técnicos de montagem, os restantes serviços da FEUP e com os prestadores de serviços; gere ainda, quase todos os contactos com os hospedeiros, tendo a comissão de coordenação necessidade de os preparar para as tarefas a realizar.
3. A comissão de coordenação delega funções operacionais de gestão da comunicação do evento na gestão de comunicação, através de 9 transacções. Desta forma, este órgão gere todas as transacções realizadas com a comunicação social e com a realização de trabalhos de impressão e audiovisuais. Em simultâneo, gere a comunicação mais formal a ser feita com os estudantes e com as empresas.

Um último papel une estas funções de forma independente, que são as finanças, circulado a verde. Embora trabalhando separadamente com a gestão de eventos e com a comissão de coordenação, permite que esta última se liberte de tarefas de controlo financeiro, ao efectua-lo.

De notar a simplicidade da intervenção da gestão de topo do SICC, que com duas transacções efectuadas pode pôr toda a máquina instalada para a realização de eventos em funcionamento, com consciência do que vai ocorrer. A gestão de topo, tal como as finanças, esta assinalada a verde na figura anterior.

Conclusões do mapeamento realizado como consequência da fase 1 de investigação

A análise anterior expõe os padrões detectados que permitem o processo sistemático de gestão de eventos do SICC.

O padrão detectado indica a existência de quatro redes de valor, que podem ser formalizadas ou não, mas que existem e que, agindo provavelmente em consonância com outros objectivos do SICC, permitem a gestão sistemática de eventos pelo SICC. Estas quatro redes são:

1. A gestão de eventos:
 - a. Que realiza 11 transacções com a comissão de coordenação, elemento central do evento;
 - b. Gere as transacções do evento com: Hospedeiros (3 transacções em 4); Técnicos de montagem (1 transacção em 1); Restantes serviços da FEUP (1 transacção em 1); Prestadores de serviços (5 transacções em 5);
2. A gestão de comunicação:
 - a. Que realiza 9 transacções com a comissão de coordenação, elemento central do evento;
 - b. Gere as transacções do evento com: Comunicação social (4 transacções em 4); Responsável de impressão e mat. Audiovisual (1 transacção em 1); Empresas (2 transacções em 11); Estudantes (2 transacções em 4);
3. Gestão financeira:
 - a. Que realiza 3 transacções com a comissão de coordenação ou com os seus membros, elemento central do evento;

- b. Gere as transacções do evento com: Comissão de coordenação ou com os seus membros (3 transacções em 50); Gestão de eventos (1 transacções em 20).
4. A existência das estruturas anteriores permite inferir a existência ou a possibilidade de existência de um caderno de encargos base de um evento a ser entregue a qualquer comissão de coordenação para a realização de um evento e de uma pessoa ou estrutura de pessoas que informe qualquer comissão de coordenação das estruturas existentes para a realização de um evento.

Perante esta detecção de padrões várias hipóteses para a continuação da investigação podem ser levantadas. Hipóteses estas que podem servir para melhor sustentar a utilização do modelo de análise de redes de valor de Verna Allee, cuja utilização é dirigida à modelação de redes de trabalho instaladas em processos continuados. Estas hipóteses são:

- A análise da rede de trabalho da gestão de eventos;
- A análise da rede de trabalho da gestão de comunicação, ligada à gestão de eventos;
- A análise do processo de preparação e apoio de uma comissão de coordenação.

De notar que, embora se conheçam as composições das gestões de eventos e de comunicação, as transacções que se realizam no seu interior ficaram escondidas no processo de mapeamento do evento First Job. Desta forma conhecemos as transacções que se verificam entre estas duas entidades a comissão de coordenação e os elementos que lhes são exteriores mas não aqueles que se passam no seu interior, visto terem sido tratados como um papel.

Para uma continuação do trabalho é fundamental decompor a rede associada a estas duas estruturas e perceber como é preparada uma comissão de coordenação para realizar as suas funções.

Uma análise atenta à composição destas redes leva a concluir que para a mapear seria necessário entrevistar os elementos de cada uma destas redes de trabalho, num total de 9 pessoas, criando mapas para cada uma das entrevistas. Para além do tempo de ocupação de funcionários da FEUP que isto representaria, implicava um enorme esforço de investigação.

No que se segue é apresentada a estratégia seguida para reduzir este esforço de investigação. Começasse por inserir a estratégia na metodologia dos casos de estudo, justificando-a, sendo, em seguida, esta apresentada.

2. O processo espiralado convergente utilizado entre a análise de informação, a definição de novas estratégias de recolha de informação e a recolha de nova informação em investigação por casos de estudo positivistas

“Uma característica chave na investigação qualitativa, em geral, e na investigação de casos de estudo, em particular, é a liberdade para se fazerem ajustamentos durante o processo de recolha de informação” (6), esta possibilidade de “sobreposição de recolha de informação com a análise de informação não só fornece ao investigador um avanço na análise mas, de forma mais importante, permite que o investigador tire vantagens da recolha flexível de informação.” (6)

Ao chamar, no título apresentado, ao processo referido de espiralado convergente tento transmitir uma ideia semelhante ao círculo hermenêutico mas neste caso um círculo cujo raio se reduz e cujo plano de análise muda. Desta forma, existirá, tal como no círculo hermenêutico uma análise das partes de informação obtida e uma utilização dessas partes para considerar o todo, entretanto a nova informação permite que se racionalize este todo como universo de análise, isto é, que se divida a unidade de análise, procurando encontrar quais das

suas subunidades podem ser sujeitas de generalização. Desta forma vai-se procurar criar restrições à análise para que se encontrem os elementos que parecem mais padronizáveis e sujeitos a generalização. Estas restrições vão gerar redefinições da pesquisa, com mudanças da unidade de análise e/ou da pergunta de investigação e com a definição de um novo processo de recolha de informação. Esta nova recolha irá permitir uma entrada para um novo elo da espiral, de raio (na realidade, âmbito) mais reduzido e, provavelmente com propriedades mais reproduzíveis na realidade e, portanto, mais generalizáveis. Este processo poderá ser repetido, com abandono de restrições e alargamento do âmbito ou com a criação de novas restrições e nova redução do âmbito, num progresso que provavelmente permitirá gerar uma teoria passível de generalização.

Embora não apresentem na forma como é expresso acima o processo de espiral convergente, nem lhe chamem assim, Dobé, et al., 2003 (6) referem a existência de *“uma série de métodos para ajudar o trabalho de campo a circular para trás e para a frente entre pensar a respeito da informação existente e o gerar estratégias para recolher e criar nova informação, muitas vezes melhor.”* Para além destas redefinições aos métodos de pesquisa também referem estratégias de obtenção oportuna de informação valiosa durante o processo de recolha e de análise. Desta forma, Dobé, et al., 2003 (6) referem, que *“uma característica chave na investigação qualitativa, em geral, e na investigação de casos de estudo, em particular, é a liberdade para se fazerem ajustamentos durante o processo de recolha de informação.”*

Isto permite que o investigador assuma uma atitude oportunista perante a investigação, procurando detectar os caminhos mais curtos para obter informação relevante para o problema que analisa.

A utilização de uma estratégia oportunista para a redução do esforço de investigação

Anteriormente foi realçado o grande esforço que seria necessário realizar para prosseguir a investigação pelo caminho detectado. No texto anterior foi apresentada a necessidade do investigador, perante a informação que levanta numa investigação, assumir uma atitude oportunista. Aqui surge a oportunidade de realçar a segunda possibilidade de prosseguir a investigação, fazendo uso de uma estratégia oportunista:

A comissão de coordenação do evento First Job constitui um exemplo perfeito de uma rede de trabalho, cujo esforço foi, já, várias vezes repetido, e que utiliza a estrutura de gestão de eventos e de comunicação. Representa um cliente típico e experiente da estrutura referida na primeira hipótese de continuação da investigação. Desta forma, através da modelação das acções dos intervenientes na comissão de coordenação do evento First Job poderemos obter uma visão das dificuldades gerais que uma comissão de coordenação tem que enfrentar.

A vantagem desta abordagem vem do reduzido número de entrevistas a realizar, o que a torna a candidata ideal num trabalho inicial ao levantamento da rede de valor de gestão de eventos do SICC, como este pretende ser.

O trabalho de equipa no presente caso de estudo: o papel do orientador

A análise de informação de um caso de estudo representa um desafio até para o investigador mais experiente. A informação de um caso vem, normalmente, de uma multiplicidade de fontes e de formas (8) e o seu volume, falta de estrutura e riqueza torna o processo de análise difícil e complexo.

No presente caso de estudo o autor reportou em permanência a informação recolhida ao seu orientador. Este mecanismo revelou-se crucial pois a experiência do orientador do presente trabalho permitiu sintetizar caminhos e focalizar no essencial, orientando o autor para a formulação de objectivos concretos em momentos em estes eram dificilmente definíveis.

Um dos momentos em que esta focalização no essencial se revelou fundamental foi na estratégia apresentada anteriormente, que foi proposta ao autor pelo seu orientador.

Redefinição da investigação com base nas conclusões obtidas na fase 1 de investigação

Como consequência da estratégia anteriormente referida o projecto da investigação foi reformulado, sendo esta reformulação apresentada no anexo B, no seu anexo 1. Desta forma restringiu-se as entrevistas aos membros da comissão de coordenação e restringiram-se os objectivos da investigação à modelação de um cliente típico da rede de valor de gestão de eventos do SICC, utilizando a rede de valor da equipa de coordenação do evento First Job, como o cliente típico.

Para operacionalizar estes objectivos foi proposto realizar o mapeamento da rede de valor de proximidade de cada um dos três membros da comissão de coordenação. Propunha-se, ainda, a realização de uma análise de trocas com cada papel, depois de criado o mapa da sua rede de valor de proximidade. Abandonaram-se os objectivos de procura de optimização de processos críticos, pois estes ainda não tinham sido levantados ou caracterizados.

3. Reformulação da unidade de análise e das perguntas de investigação

Depois da análise feita anteriormente a investigação sofreu uma nova reestruturação na sua unidade de análise e na pergunta de investigação a que pretende dar resposta.

Desta forma, a unidade de análise deixa de ser o processo de criação e gestão do evento First Job, para que a investigação se foque na sua no processo de funcionamento da comissão de coordenação do evento First Job, que passa a ser a nova unidade de análise.

De forma semelhante a pergunta de investigação deixa de ser “Como é gerado valor no processo de criação e gestão de eventos no SICC?”, para passar a ser focada nas comissões de coordenação, e assumindo a seguinte estrutura “Como é que as comissões de coordenação de um evento utilização o processo de criação e gestão de eventos do SICC para gerarem valor?”

4. A utilização de revisões de projecto

“Quando se utiliza a estratégia da revisão do projecto o investigador solicita ao sujeito em investigação ou participante que apresente a sua visão sobre a credibilidade das interpretações ou descobertas ((9); (7)). É um procedimento utilizado para corroborar os factos essenciais e as evidências apresentadas no relatório do caso.” (6)

No presente caso de estudo foram criados relatórios das duas fases de levantamento de informação realizadas. Estes relatórios foram entregues à direcção do SICC como uma forma de revisão do projecto, dando, desta forma, maior validade ao seu conteúdo.

5. Acções de campo na fase 2 de investigação

Neste ponto as acções de campo realizadas na fase 2 de investigação são apresentadas. Começasse por descrever o documento criado para apresentar a fase 2 da investigação aos entrevistados, incluindo uma descrição do guia de entrevistas a ser utilizado que esse

documento continha. A utilidade que este documento teve no sucesso das entrevistas é realçada. Em seguida, é exposta a metodologia efectivamente usada nas entrevistas, sendo explicados os desvios verificados em relação ao previsto. A estrutura de elementos recolhidos na entrevista é também apresentada como sendo uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos; uma lista de transacções e um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas.

A apresentação da fase 2 da investigação aos entrevistados

Depois de aceite a nova estratégia de investigação pela direcção do SICC, foi elaborado o documento que se apresenta no anexo C, denominado “Apresentação da fase 2 da investigação aos entrevistados” e enviado aos elementos que compõem a comissão de coordenação do evento First Job, a saber: a responsável pelo Dcoop, a responsável de empregabilidade e a responsável de cooperação com as empresas. Este foi lido e objecto de reflexão por parte das três entrevistadas, tal como ficou demonstrado na preparação previa da entrevista que demonstraram terem feito.

Faz-se notar que parte do sucesso na obtenção da informação que se apresenta no relatório que resultou das 3 entrevistas realizadas se deve a esta reflexão prévia que este texto permitiu às entrevistadas.

O referido documento tem como objectivo enquadrar as entrevistas propostas. Nele exponho objectivo da entrevista, apresento a estrutura das entrevistas a realizar e uma lista das pessoas a entrevistar. O modelo conceptual a ser utilizado nas entrevistas é exposto, em seguida, de forma breve. O mapa já construído para a rede de valor do projecto First Job é também incluído no fim do documento, como um sumário do que se tinha realizado, anteriormente, nesta investigação

O GUIA DE ENTREVISTAS

No referido documento apresentava-se um guia para estas entrevistas que se inicia a apresentação de um conjunto de 7 perguntas para que se construísse um mapa da rede de trabalho que interactiva com o papel a ser entrevistado [perguntas 1 a 7]. Em seguida seria pedido ao representante do papel que fizesse uma análise de trocas à sua rede de trabalho de proximidade, caracterizando a utilidade dos disponibilizáveis que recebe [pergunta 8], detectando aqueles papéis que considera serem a pulsação da sua zona de trabalho e porque o são [perguntas 9 e 10]. Terminasse pedindo ao papel que faça uma análise de valor percebido aos disponibilizáveis que recebe e àqueles que entrega [perguntas 11 a 12].

NOTAS SOBRE A CAPACIDADE QUE A METODOLOGIA DE ANÁLISE DE VALOR TEM EM PERMITIR CRIAR, RAPIDAMENTE, UM CONJUNTO DE SIGNIFICADOS OBJECTIVOS ENTRE ENTREVISTADO E ENTREVISTADOR

A preparação demonstrada pelas 3 entrevistadas durante a entrevista, que foram realizadas depois do envio do documento referido demonstra a enorme riqueza potencial da metodologia das redes de valor e do conjunto de significados objectivos que permite criar rapidamente entre entrevistado e entrevistador, focalizando a entrevista no que é relevante numa organização (os disponibilizáveis entregues entre os seus membros) e evitando elementos acessórios associados aos mecanismos de geração de disponibilizáveis, que gerariam pormenores dificilmente sistematizáveis numa primeira abordagem a uma rede de valor.

A metodologia efectivamente usada na entrevista

Foram realizadas três entrevistas. Duas com tempo bastante controlado, as da responsável de cooperação com as empresas e responsável pelo Dcoop, uma que se estendeu bastante por a entrevistadas ter muito a transmitir, como se pode ver a partir do mapeamento obtido, a da responsável de empregabilidade.

Entretanto todas seguiram o mesmo padrão de transmissão de informação.

Desta forma, todas as entrevistas se iniciaram com a definição do papel do entrevistado na rede de valor e pela listagem dos intervenientes na rede de valor feita pelo entrevistado, tal como é pedido nas primeiras 4 perguntas do guia de entrevistas.

Em seguida iniciou-se o mapeamento, com a construção simultânea de uma listagem de tarefas, assinaladas por números e de mapas de transacções, onde esses números eram utilizados para sinalizar a transacção. Esta listagem permite que as transacções sejam descritas com o pormenor pretendido pelo entrevistado.

Foram utilizados códigos para descrever os papéis na entrevista da responsável de empregabilidade, para facilitar a rápida execução dos 9 mapas obtidos.

Na última entrevista, a feita com a responsável pelo Dcoop, e baseado nas experiências anteriores, utilizei post-its para definir os papéis. As transacções foram sendo ligadas aos locais onde estes post-its eram colocados. Posteriormente os post-its foram fixados à folha com fita-cola. Nesta construção também foram usadas folhas A3 na construção do mapa. Esta estratégia revelou-se mais confortável que a usada nas anteriores entrevistas.

Desta forma, o resultado de qualquer das entrevistas pode ser resumido a:

- Uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos;
- Uma lista de transacções;
- Um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas.

Em nenhuma das entrevistas foi conseguido que se realizassem as análises de trocas expostas, normalmente com o argumento da falta de tempo. Creio que, naturalmente, as entrevistadas evitaram as perguntas valorativas, que podem por em causa as suas relações com terceiros. Isto vem reforçar a necessidade do trabalho conjunto das equipas no mapeamento, onde as valorizações são feitas presencialmente e num ambiente propício a expor e resolver situações de incompreensão entre emissor e receptor de determinadas transacções.

Os resultados das entrevistas, que se revelaram poderem ser sujeitos a uma análise bastante sistemática, tornam-se a entrada para o processo de análise com vista à obtenção do mapa da rede de valor e de mecanismos criados para a sua análise que é exposto em um ponto deste texto. Entretanto, o desenvolvimento deste procedimento é, também ele, resultado de uma unidade de análise e de uma pergunta de investigação, que são expostas no ponto que se segue.

6. Unidade de análise e da pergunta de investigação surgida como consequência da informação obtida das entrevistas realizadas.

A criação de um mapa agregado que representasse a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade revelou-se um problema muito complexo. Esta é a rede de valor mais pormenorizada apresentada neste relatório. É constituída por 25 papéis e por 107 transacções, tendo um papel que realiza, por si, 81 transacções. Se bem que o problema se

tivesse sentido na análise feita a redes anteriores: a criada no primeiro relatório, resultante da visão do director do SICC e a da responsável pelo Dcoop, nesta fase 2 de investigação; a rede da responsável de empregabilidade apresentou-se de uma dimensão tal que o seu mapeamento assumiu o contorno de uma investigação.

Nesta investigação a unidade de análise passou a ser os “elementos recolhidos na entrevista”, que como referido acima, são:

- Uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos;
- Uma lista de transacções;
- Um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas.

A pergunta de investigação que se pôs foi: “Como criar um mapa de rede de valor agregado utilizando a informação obtida na entrevista?”

A resposta a esta pergunta emergiu na realização dos três mapeamentos realizados na sequência das entrevistas feitas para que se cumprisse o proposto para a fase 2 da investigação e que se apresentam no anexo E: Relatório da segunda fase de investigação: mapeamento da rede de proximidade dos membros da comissão de coordenação do evento First Job. Neste relatório o processo como tal sucedeu pode ser analisado com pormenor. No ponto que se segue, procedimentos desenvolvidos para o mapeamento de redes de valor e a sua análise a partir dos elementos recolhidos na entrevista, a resposta encontrada, é exposta em pormenor.

4. Procedimentos desenvolvidos para o mapeamento de redes de valor e a sua análise a partir dos elementos recolhidos em entrevistas

Em seguida é apresentado o procedimento criado para a construção de mapas de rede de valor a partir dos elementos levantados nas entrevistas. Pela sua aplicabilidade este procedimento poderá ser utilizado na construção de mapas de rede de valor e no desenvolvimento de softwares com esse fim. A utilização deste procedimento com softwares comerciais encontra-se descrita no anexo E: Relatório da segunda fase de investigação: mapeamento da rede de proximidade dos membros da comissão de coordenação do evento First Job. No que se segue o procedimento é exposto naquilo que é generalizável e independente das funcionalidades particulares dos softwares utilizados.

Pode-se dividir o procedimento em duas grandes áreas. A primeira é a construção de tabelas que sistematizem a informação de entrada em formas imediatamente utilizáveis na construção do mapa. A segunda é constituída por procedimentos que garantem a construção bem sucedida do mapa geometricamente.

Começa-se por expor os elementos necessários para que se dê entrada no procedimento

Segue-se a exposição do processo para a construção das tabelas de informação sistematizada. Este processo é descrito num fluxograma, que se apresenta. Para a compreensão deste fluxograma e das variáveis que utiliza, faz-se; antes da sua apresentação; a descrição das tabelas a construir a partir dos elementos assumidos e das funções que se assumem para as utilizar no fluxograma; e, uma descrição das variáveis que se utilizam, incluindo o tipo de valores que podem assumir e a composição dos seus campos, no caso de variáveis com múltiplos índices, e o seu significado em termos de resultados finais do algoritmo, no caso de variáveis que os contenham.

O procedimento permite detectar uma variável característica da rede de valor que é o número mínimo de papéis que entram em todas as transacções. Permite, ainda, determinar quais são esses papéis e individualizar o número de transacções que realizam entre si e com papéis que não são necessários para caracterizar todas as transacções (isto é, que não fazem parte da lista dos papéis mais solicitados).

Depois de exposto o processo de sistematização da informação é explicado como se pode utilizar esta informação para a obtenção bem sucedida de um mapa de redes de valor. Começa-se por expor o processo de garantir a não interferência das setas para o papel mais solicitado, definindo-se, desta forma, a dimensão da seta indicadora do sentido das transacções a utilizar em todo o mapeamento. Em seguida é feito notar que já conhecemos o nº de transacções que cada papel realiza e podemos criar uma elipse por papel e colocar à volta de cada elipse um nº de setas idêntico ao que o papel realiza. Também conhecemos o nº de transacções que cada papel mais solicitado realiza com os outros papéis, podemos utilizar esta informação para estabelecer as uniões entre papéis de forma organizada.

Este procedimento gráfico foi pensado para ser utilizado no autocad. Entretanto existe espaço para mais sistematização neste campo, facto que é deixado como detectado na nota de campo 27, apresentada no anexo E. Nesta constata-se que embora a distribuição das transacções tenha sido feita de uma forma intuitiva e sem uma abordagem sistemática, a possibilidade desta abordagem passa a existir a partir do momento em que são definidas as dimensões das elipses de todas as transacções e o espaço ocupado pelas designações das transacções. Podendo haver outras variáveis a otimizar para a definição das distribuições, uma que se

adivinha como útil e passível de sistematização é a da minimização dos percursos realizados pelas transacções. Estes elementos, bem como os indicados nas notas de campo 25,26, a referida 27 e a 28, pretendem contribuir para a construção de um mais sistematizado e optimizado que pode ser desenvolvido em investigações futuras.

Termina-se a exposição dos procedimentos desenvolvidos apresentando-se as duas análises que são apresentadas no anexo E: Relatório da segunda fase de investigação: mapeamento da rede de proximidade dos membros da comissão de coordenação do evento First Job. Estas foram utilizadas para analisar as redes de valor de proximidade de cada uma das entrevistadas.

Como conclusão introduz-se o próximo capítulo onde se faz uma descrição dos elementos criados nesta investigação para lhe conferir validade, permitindo a sua verificação e para que esta possa servir de arranque para futuras investigações.

1. Elementos assumidos como tendo sido recolhidos na entrevista

O seguinte grupo de elementos deverá ter sido obtido na entrevista:

- Uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos;
- Uma lista de transacções;
- Um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas.

2. Processo de construção das tabelas de informação sistematizada

2.1-Transformação da informação recolhida na entrevista nas entradas necessárias para a utilização do procedimento: uma tabela de transacções e uma lista de papéis

Como entrada para o processo devem ser criadas duas tabelas:

- A tabela de papéis:
 - o Campos que tem:
 - **Ordem do papel:** número inteiro que começando em 1, permite individualizar o papel. Vaia de **1 até o**, sendo **o** o número total de papéis
 - **Designação do papel:** Texto escrito
 - o Funções que permite:
 - **PDesignação(a);** onde **a** é o nº de **ordem do papel**. Quando utilizada devolve a **designação do papel a**.
- A tabela de transacções:
 - o Campos que contêm:
 - **Ordem da transacção:** número interior que começando em 1, permite individualizar a transacção e ordena-las de acordo com o ocorrido-
 - **Descrição da transacção:** Texto escrito.
 - **Emissor:** Designação do papel que emite a transacção, apenas pode assumir os valores de texto escrito criados no campo **Designação do papel**, da tabela de papéis.
 - **Receptor:** Designação do papel que recebe a transacção, apenas pode assumir os valores de texto escrito criados no campo **Designação do papel**, da tabela de papéis.
 - o Funções que permite:
 - **TEmissor(a);** onde **a** é o nº de ordem da transacção. Quando utilizada devolve a designação do papel **Emissor**.

- TReceptor(a): onde **a** é o nº de **ordem da transacção**. Quando utilizada devolve a designação do papel **Receptor**.

2.2- Definição de variáveis utilizadas no fluxograma e caracterização das variáveis resultado

VALORES CONSTANTES AO LONGO DO PROCESSO E QUE RESULTAM DA INFORMAÇÃO DE ENTRADA

Simbolo	Descrição da variável
o	Número total de papéis, definido na tabela de papéis
n	Número total de transacções, definido na tabela de transacções

VARIÁVEIS UTILIZADAS NO FLUXOGRAMA COMO CONTADORES E/OU PARA ARMAZENAR INFORMAÇÃO

Simbolo	Descrição da variável
a	Utilizado quando se percorrem todos os papéis, é feito variar de 1 até o
b	Utilizado quando se percorrem todas as transacções, é feito variar de 1 até n
c	Contador de verificação de papéis mais solicitados, varia de 1 até g
g	Contador onde é armazenado o número de papéis mais solicitados já detectados
m	Variável onde se armazena o número de ordem do papel identificado como o mais solicitado a ser analisado.
Máximo	Varável inteira utilizada para armazenar o valor máximo de transacções detectado, durante a procura desse máximo.

Notar: A variável **g** no fim do processo apresentado no fluxograma armazena o número de papéis mais solicitados. Isto é o nº de papéis necessário para que se conheça para todas as transacções um dos seus intervenientes. Esta é uma variável que caracteriza o mapa.

VARIÁVEIS COM MÚLTIPLOS ÍNDICES BINÁRIAS UTILIZADAS PARA AVALIAÇÃO DAS TRANSACÇÕES

Simbolo	Descrição da variável
V(a,b)	Variável com duas dimensões e binária. É utilizada para armazenar o resultado da avaliação feita às transacções, para cada papel. Depois de feita a avaliação permite definir se o papel com nº de ordem do papel a é emissor ou receptor da transacção com nº de ordem b .
S(m,a,b)	Varável com três dimensões e binária. É utilizada para armazenar o resultado da avaliação feita às transacções, para cada papel mais solicitado e para cada um dos restantes papéis. Depois de feita a avaliação permite definir se para a transacção b o papel mais solicitado com nº de ordem na tabela de papéis m é emissor ou receptor e se o papel com nº de ordem na tabela de papéis a é emissor ou receptor. Se o for devolve 1 se não o for devolve 0.

VARIÁVEIS COM MÚLTIPLOS ÍNDICES INTEIRAS UTILIZADAS PARA ARMAZENAR RESULTADOS

Simbolo	Descrição da variável
R(a)	Varável com uma dimensão e inteira. É utilizada para armazenar a soma da coluna de V(a,b) para cada papel a . Desta forma, depois de feita esta acumulação permite

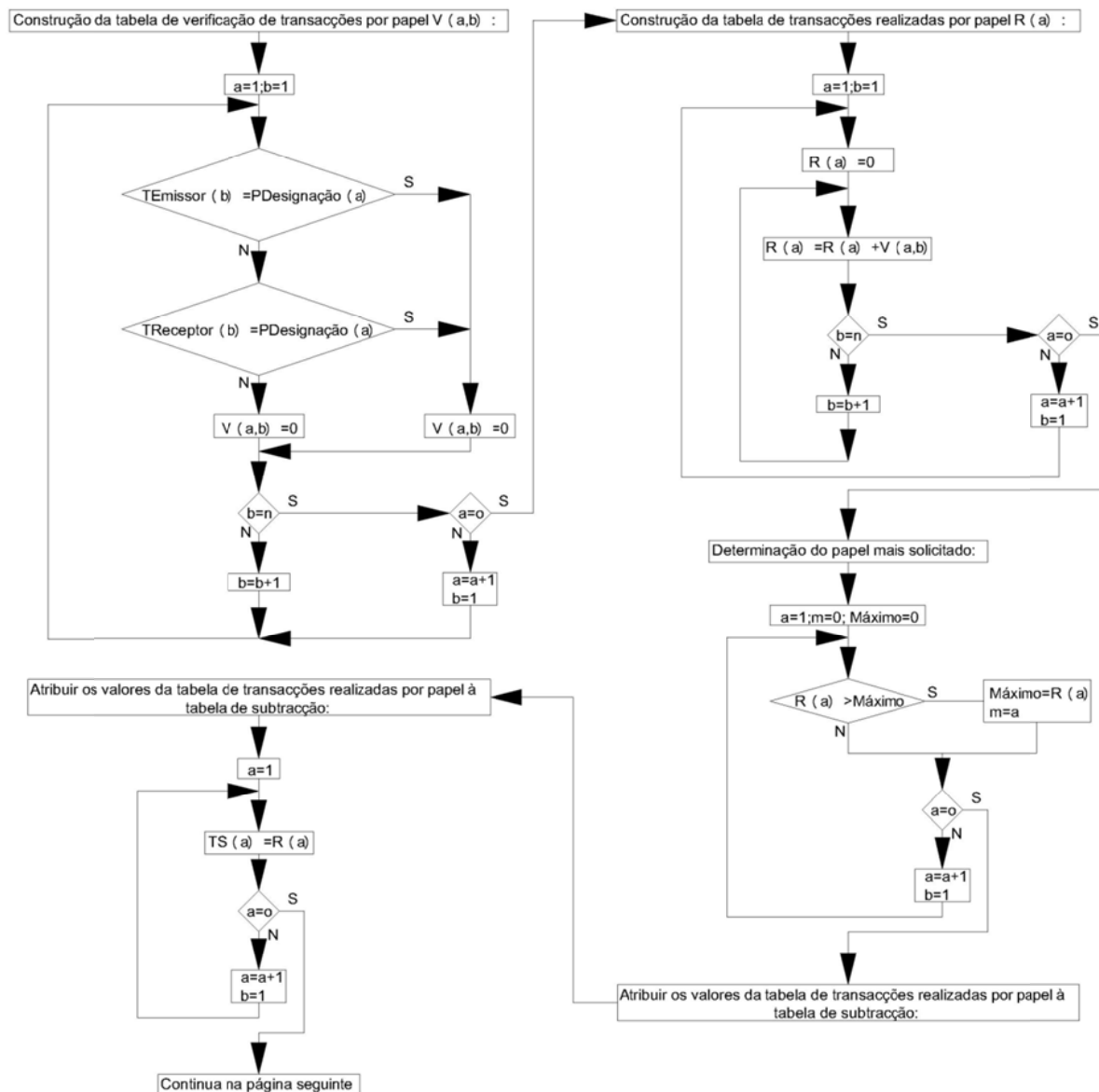
Simbolo	Descrição da variável
	definir o número de transacções realizadas pelo papel a .
TR(m,a)	Varável com duas dimensões inteiras. É utilizada para armazenar a soma da coluna $S(\mathbf{m},\mathbf{a},b)$ para cada papel mais solicitado m e para cada papel a . Depois de construída, perante o nº de ordem de um papel mais solicitado m e o nº de ordem de outro papel, devolve o número de transacções realizadas entre os dois.
TO(g)	Variável com uma dimensão e inteira. É utilizada para armazenar a relação entre a ordem de solicitação dos papéis mais solicitados e o seu nº de ordem na tabela de papéis. Depois de construída, perante a introdução de uma ordem de solicitação (1,2,3,...) devolve o nº de ordem na tabela de papéis do papel detectado como tendo essa ordem de solicitação.

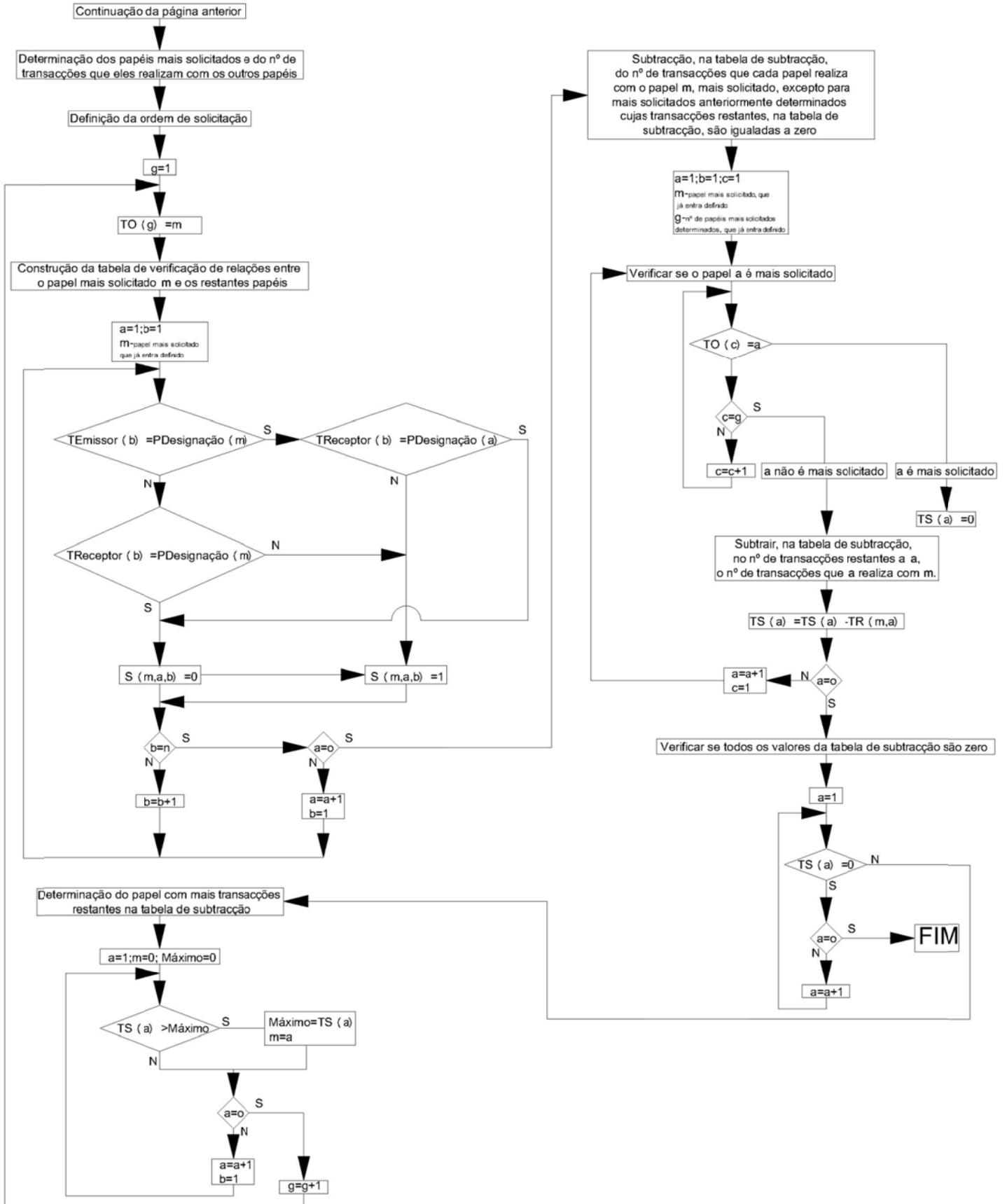
TABELA UTILIZADA PARA DETERMINAR O FIM DO PROCESSO DE PROCURA DE PAPÉIS MAIS SOLICITADOS

Simbolo	Descrição da variável
TS(a)	Varável com uma dimensão e inteira. Começa por lhe ser armazenado o total de transacções por cada papel a . Em cada procura de papeis mais significativos o nº de transacções que o papel a realiza com o mais significativo é subtraído ao seu total. Esta tabela determina o fim da procura de papéis mais significativos, quando vir todos os seus elementos reduzidos a zero.

2.3-Fluxograma do processo

O fluxograma apresentado em seguida apresenta o processo de construção das tabelas necessárias para a construção de um mapa de redes de valor com base na informação recolhida em entrevista. Começa por expor a forma de construção da tabela de verificação de transacções $V(a,b)$. Em seguida explica como é que é obtida a tabela de transacções realizadas por papel $R(a)$. Continua com a apresentação do processo de determinação dos papéis mais solicitados e do nº de transacções que estes realizam com os outros papéis. Esta sequência de eventos é feita iterativamente, começando-se pelo mais solicitado e continuando com os seguintes papéis por ordem de solicitação até que não exista uma transacção em que não participe um papel mais solicitado detectado. Neste processo a tabela $TR(m,a)$, que contem o número de transacções de cada papel com cada papel mais solicitado é construída. Em simultâneo a tabela $TO(g)$ que contem a relação entre a ordem de solicitação e o nº de ordem do papel na tabela de papéis também é construída. No fim do processo o nº de papéis mais solicitados detectado fica armazenado na variável g .



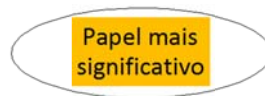


3. Procedimentos que garantem a construção bem sucedida do mapa geometricamente.

3.1- Definir as dimensões a utilizar no desenho do mapa para o oblongo do papel mais significativo e da dimensão máxima para a seta indicadora do sentido das transacções.

No anexo E a utilização da metodologia abaixo apresentada é explicada, de forma pormenorizada, na sua utilização usando o autocad. Entretanto o que é exposto em seguida é a sua parte generalizável em termos geométricos.

3.1.1-CRIAR O OBLONGO PARA O PAPEL MAIS SIGNIFICATIVO

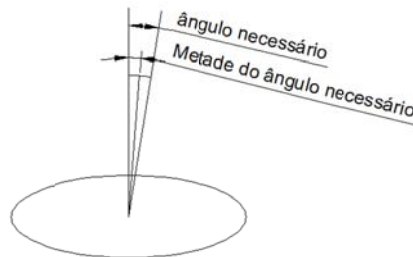


3.1.2-DEFINIR UMA SETA DE SENTIDO DE TRANSACÇÕES QUE GARANTA QUE, SE TODAS AS TRANSACÇÕES FOREM TRANSMITIDAS AO PAPEL, NÃO HAVERÁ INTERFERÊNCIA ENTRE ELAS

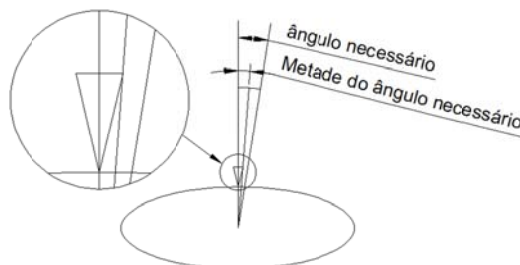
3.1.2.1- Partindo do centro da elipse para o seu exterior, criar uma linha vertical

3.1.2.2-Definir o ângulo necessário para que se possam construir um número de setas igual ao numero de transacções ($\text{ângulo necessário} = 360^\circ / n^\circ$ de transacções do papel mais significativo) e criar uma linha que faça esse ângulo com a anteriormente criada. De notar que o n° de transacções do papel mais significativo pode ser obtido da tabela R(a).

3.1.2.3- Dividir o ângulo ao meio e traçar uma 3ª linha por esse meio

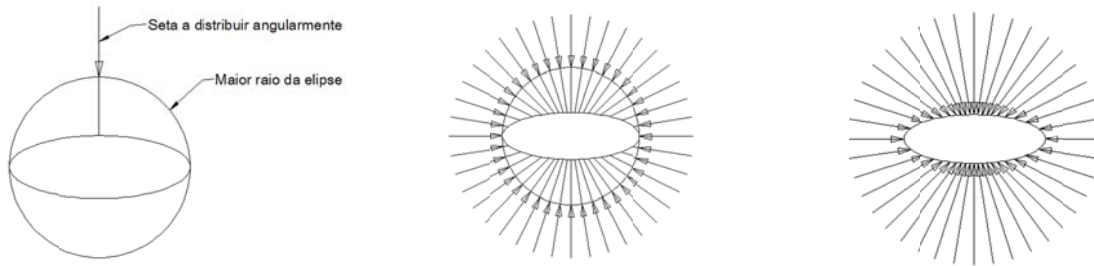


3.1.2.4-Criar uma seta com a ponta na intercepção da elipse com a recta vertical original e que vá até ao limite da linha traçada a meio do arco. Esta é uma maior seta que, para o número máximo de transacções do mapa garante a não interferência entre setas.



3.1.2.5-Esta seta pode ser distribuída ao longo da elipse sem que haja interferência entre setas. Para isso terá que ser definida a sua distribuição angular em torno da elipse. Isto é conseguido distribuindo a seta de forma angularmente igual numa circunferência igual ao maior raio da elipse.

3.1.2.6- Estas setas, com a mesma dimensão, definida no ponto 3.1.2.4, e distribuídas angularmente segundo o maior raio da elipse, podem ser distribuídas sem interferência em torno da elipse.



3.2-Construir oblongos para todos os papéis e, utilizando a seta definida para o papel mais significativo, distribuir ao longo dos 360° as setas necessárias para todas as transacções do papel, de forma igualmente espaçada angularmente

De notar que a seta mínima foi definida em 3.1 para o papel com o maior número de transacções. Desta forma se a sua dimensão for mantida para os restantes papéis e se a elipse utilizada for igual nunca existirá interferência entre as setas nos restantes papéis.

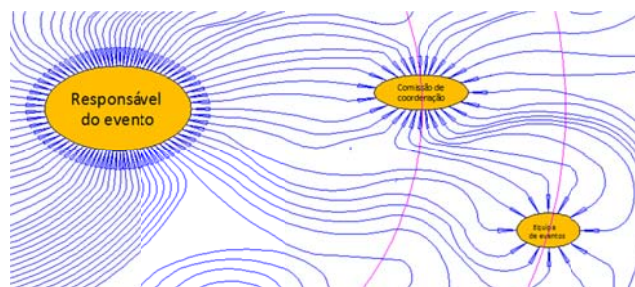
O número de setas a construir é igual ao nº de transacções que cada papel realiza, informação que pode obter na tabela R(a), construída segundo o processo descrito no ponto 2.

3.3-Começando com o papel com maior número de relações com o papel mais significativo, distribuir todos os papéis e criar todas as ligações para as transacções.

Dos pontos 3.1 e 3.2 tem uma elipse por papel com um número de setas igual ao número de transacções do papel. Do ponto 2 tem:

- O nº de transacções dos papeis mais significativos com os papéis com que se relaciona, na tabela TR (m,a);

Está, desta forma, em condições de criar as ligações entre oblongos usando esta informação. Nesta fase o sentido da transacção fica em aberto, sendo obtido um tipo de ligação semelhante ao que se apresenta na imagem abaixo para os diversos papéis.



A imagem acima é uma vista parcial do mapa da responsável de empregabilidade na fase 3 da sua construção. De notar que o responsável do evento é a entidade mais solicitada, sendo a base para a definição de todas as setas, pois é a entidade que vai ter uma maior ocupação angular. Esta entidade realiza 81 transacções.

4. Construção do mapa de distribuição de transacções

Utilizando a mesma distribuição de papéis do mapa da rede de valor podemos criar um mapa de mais simples análise, em que apenas são representados o número de transacções entre

papéis. A este mapa chamei mapa de distribuição de transacções. Foi construído um para cada um dos mapeamentos realizados.

5. Analisando o mapa, as diferentes entidades e a informação recolhida pré-mapeamento, verificar a possibilidade de detectar grupos agregados de papéis, que permitam resumir a visão da rede do entrevistado

Os diferentes papéis criados podem, normalmente ser agregados a grupos. Nos três mapas apresentados os grupos que emergem são aproximadamente os mesmos, devido à força dos valores compartilhados das diferentes equipas a que pertencem.

6. Conclusões sobre os elementos apresentados

Os elementos apresentados no presente capítulo constituem-se como conhecimento efectivamente generalizável e que podem ser utilizados no aprofundar da construção teórica de análise de redes de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis. A união de mapeamentos é um dos processos recomendados por Verna Allee na sua obra “A verdadeira natureza da colaboração” (4). As dificuldades associadas a esse processo ficam bastante diminuídas com a utilização dos procedimentos expostos.

Como se disse anteriormente, estes procedimentos levantam a possibilidade da criação de software dedicado ao mapeamento e análise de redes de valor. As enormes potencialidades que a construção teórica oferece para o explorar das relações entre grupos de trabalho parece-me ser razão suficiente para justificar, quer academicamente quer comercialmente, a criação do referido possível software.

Como se disse, deixo estes procedimentos expostos para a sua aplicação utilizando softwares comerciais e livres, como sejam o autocad, o paint e folhas de cálculo (a utilizada foi o Excel), no anexo E.

No ponto que se segue apresentar-se-á a base de dados criada nesta investigação em detalhe, tentando-se, por um lado, garantir a verificabilidade do conjunto de afirmações que existem neste texto e, por outro lado, deixar elementos para que outros prossigam a sua investigação neste campo que embora ainda em estado embrionário parece oferecer amplo espaço para novas descobertas.

5. Os procedimentos desenvolvidos para a recolha de informação

Neste capítulo são apresentados os procedimentos de recolha e de apresentação de informação criados. Começa-se por apresentar uma descrição da base de dados da investigação que é incluída como anexo ao presente texto. Continua-se referindo as traduções realizadas. Termina-se indicando a existência de notas de campo que são deixadas para que possam ser utilizadas em futuras investigações.

1. A base de dados do caso de estudo

Ao longo do desenvolvimento deste caso de estudo foram sendo criados diversos documentos que serviram de suporte para o desenrolar da investigação. Destes destacam-se os seis anexos que são apresentados ao texto principal desta dissertação e as três traduções que foram executadas no mesmo âmbito. Com o objectivo de permitir um acesso fácil a esta informação ela será resumida neste ponto.

Anexo A: Primeira proposta de estrutura para a investigação do caso de estudo First Job

Neste texto a metodologia de análise de redes de valor é exposta com simplicidade. Os guias de entrevistas apresentados cobrem toda a estrutura de análise, podendo servir de base a guias utilizáveis em futuras investigações

Anexo B: Estudo do processo de gestão de eventos no SICC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da primeira fase de investigação: Mapeamento do processo com a direcção

Neste texto apresenta-se a resposta de um entrevistado altamente preparado aos guias de entrevistas apresentados no anexo A. O facto de não se terem completado as análise demonstra alguma fragilidade nos objectivos definidos que deverá ser levada em conta em futuras investigações

Anexo C: Apresentação da fase 2 da investigação aos entrevistados

Este texto restringe bastante os elementos de comunicação entregues aos entrevistados. É de rápida leitura e contem guias de entrevista bastante mais focados. Permitiu estabelecer um diálogo rápido com as três entrevistadas, com significados compartilhados estabelecidos. O facto de não se ter conseguido atingir completamente os objectivos das entrevistas deverá ser motivo de reflexão em relação à abordagem de entrevista para a determinação de determinados objectivos de mapeamento.

Anexo D: Metodologias de investigação qualitativa em inovação e empreendedorismo: Perspectivas filosóficas e métodos de pesquisa qualitativos. Aprofundamento da metodologia de casos de estudo.

Este texto apresenta uma súmula metodológica de como a investigação em inovação e empreendedorismo pode ser realizada. Os três paradigmas de abordagem à realidade relevantes para a área são expostos, a saber: o positivista, o interpretativo e o crítico. Quatro metodologias passíveis de utilização são apresentadas, sendo o seu interesse em inovação e empreendedorismo descrito. Três delas de forma breve. Nesta forma são referidas a pesquisa em acção, a etnografia e a teoria fundamentada nos dados. A metodologia dos casos de estudo

é abordada de forma aprofundada, tanto de uma perspectiva interpretativa como de uma perspectiva positivista.

Anexo E: Estudo do processo de gestão de eventos no SICC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da segunda fase de investigação: mapeamento da rede de proximidade dos membros da comissão de coordenação do evento First Job

Neste relatório os procedimentos desenvolvidos para o mapeamento de redes de valor e a sua análise a partir dos elementos recolhidos em entrevistas, expostos no capítulo 4 de forma genérica, são apresentados para serem aplicados usando softwares comerciais.

Os elementos da fase 2 de investigação recolhidos nas três entrevistas, os mapeamento criados e a sua análise e confronto são apresentados.

Traduções realizadas

Foram realizadas duas traduções de inglês para português de três textos que serviram de guia na execução desta dissertação. São aqui citados, resumidos os seus conteúdos e apresentadas as razões para a sua tradução no âmbito da presente investigação:

“RIGOR IN INFORMATION SYSTEMS POSITIVIST CASE RESEARCH: CURRENT PRACTICES, TRENDS, AND RECOMMENDATIONS”, TRADUZIDO COMO “O RIGOR EM CASOS DE ESTUDO POSITIVISTAS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: PRÁTICAS CORRENTES, TENDÊNCIAS E RECOMENDAÇÕES”

Neste estudo Line Dubé e Guy Paré procuram determinar a extensão em que o campo dos sistemas de informação avançou na sua utilização operacional do método dos casos de estudo. Mais precisamente investiga o nível de rigor metodológico em investigação por casos de estudo ao longo da década de noventa. Para completar este objectivo são identificados e codificados 183 artigos de 7 jornais de sistemas de informação considerados. Os atributos de avaliação ou critérios considerados neste artigo são focalizados em três áreas principais, nomeadamente, problemas de projecto, recolha de informação e análise de informação.

“VALUE NETWORK ANALYSIS AND VALUE CONVERSION OF TANGIBLE AND INTANGIBLE ASSETS”, TRADUZIDO COMO: “ANÁLISE DE UMA REDE DE TRABALHO DE CONVERSÃO DE VALOR DE BENS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS”

Neste texto Verna Allee fornece exemplos e detalhes técnicos para a realização de uma análise de valor de uma rede de trabalho e da sua utilização em bens intangíveis e tangíveis. Apresenta, de forma sumária, toda a metodologia de análise de redes de valor por ela criada.

“VALUE NETWORKS AND THE TRUE NATURE OF COLLABORATION”

Neste texto, apresentado on line, Verna Allee expõe detalhadamente os diversos métodos que desenvolveu para a aplicação da metodologia de análise de redes de valor por ela criada. O capítulo onde descreve o mapeamento de uma rede de valor foi completamente traduzido.

2. A utilização de notas de campo

Apesar de apenas ter iniciado o processo de redacção de notas de campo depois de iniciada a fase 2 de investigação no anexo E pode encontrar 30 destas notas que incluem diversas possibilidades de investigação e de desenvolvimentos futuros e pormenores de resolução de problemas não sistematizados na presente dissertação.

6. Mapeamentos realizados na fase 2 de investigação da rede de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis do evento First Job e a sua análise

Nos elementos que são apresentados em seguida descrevem a forma como foram criados os mapas a partir da informação recolhida nas três entrevistas realizadas na fase 2 de investigação, anteriormente apresentada. Os mapas e elementos referidos podem ser encontrados no Anexo E: Relatório da segunda fase de investigação: mapeamento da rede de proximidade dos membros da comissão de coordenação do evento First Job, no seu capítulo “Mapeamentos executados”.

A apresentação da informação segue a mesma estrutura para os três mapas, se bem que divirja nos seus conteúdos devido ao processo de análise ter evoluído à medida que se ganhava experiência na execução dos mapas.

Desta forma, para cada uma das entrevistadas é criado um texto de análise à entrevista que se inicia com a apresentação da lista de papéis, seguida da lista de transacções, continuasse apresentando os mapas criados na entrevista ou descrevendo-os, seguem-se a apresentação de tabelas de análise de transacções, a apresentação do mapa da rede de valor que estas tabelas permitiram gerar e das suas análises visuais, terminando-se analisando os elementos criados e comparando-os com o mapa que se segue.

A sequência como a informação é apresentada: em primeiro lugar a responsável de cooperação com as empresas, seguida pela responsável de empregabilidade e terminando na responsável pelo Dcoop, se bem que tenha surgido de forma casual, tem duas lógicas que a justificam e que convém que sejam feitas notar.

A primeira lógica é o facto do mapeamento mais sistematizado e realizado por último, o da responsável de cooperação com as empresas, ser apresentado em primeiro lugar, seguido do mapeamento da responsável de empregabilidade, o segundo a ser feito e terminando no da responsável pelo Dcoop que foi o que se abordou em primeiro lugar. Desta forma é dada a possibilidade ao leitor de conhecer a abordagem sistemática, no mapeamento da responsável de cooperação com as empresas, perceber a razão da necessidade de um processo sistemático de abordagem ao mapeamento, no mapa da responsável de empregabilidade e entende como é obtido um mapa sem a abordagem sistemática referida, que foi a forma como foi obtido o mapeamento da responsável pelo Dcoop.

A segunda lógica advém dos padrões de profundidade e das funções que são apresentadas nos três mapas. Desta forma temos o primeiro mapa, o da responsável de cooperação com as empresas, que denota um conhecimento profundo das tarefas realizadas e uma integração perfeita na equipa de trabalho; seguido do segundo mapa, o da responsável de empregabilidade, que denota um conhecimento profundo de todo o processo que originou, realizou e controlou o evento; e terminando com o terceiro mapa, o da responsável pelo Dcoop que denota uma capacidade de delegar funções, mantendo uma equipa coesa.

No ponto que se segue é apresentada a rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas. A rede é constituída por 10 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 43 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas. È, em seguida, apresentada uma breve descrição do conjunto de mapas que foram obtidos na reunião. Segue-se a apresentação das tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos. Começa-se pela

apresentação da tabela do número total de transacções realizadas por cada papel. Aqui é detectado o papel mais significativo da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas que, como seria de esperar, corresponde ao papel por ela desempenhado. Este papel realiza 34 transacções, sendo seguido pela comissão de coordenação com 13 transacções, seguida do responsável do projecto com 9 transacções. As tabelas de transacções realizadas entre estes 3 papéis mais significativos e os restantes papéis são apresentadas. Entretanto não são apresentadas por ordem de significação, pois este conceito apenas emergiu no processo de sistematização da construção de mapas de redes de valor apresentado. Em seguida é apresentado o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais referidas. Estas são comentadas em conjunto num texto que é apresentado depois. Este texto é constituído por três subtextos que comentam o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais apresentadas separadamente. Começa-se por analisar o mapa da rede de valor, detectando o facto de a responsável de cooperação com as empresas apenas referir transacções exteriores à equipa realizadas pela própria. Continua-se analisando o mapa de distribuição de transacções e notando que este pode ser dividido em três zonas: a equipa, as empresas e o apoio à execução do evento. Termina-se com a análise de papéis agregados, feita com base nos mapeamentos seguinte e não apenas na resultante de uma análise à rede de valor de proximidade apresentada. Desta forma um dos papéis agregados, a FEUP, aparece apenas representado por um papel, os hospedeiros, que podem ser considerados como apoio à execução do evento, como referido anteriormente. Termina-se a análise da rede de valor da responsável de cooperação com as empresas com uma breve comparação entre a rede analisada e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável de empregabilidade.

Desta forma, no ponto seguinte é-lhe apresentada a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade. Esta é a rede de valor mais pormenorizada apresentada neste relatório. É constituída por 25 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 107 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas. Continua-se apresentando os 9 mapas construídos durante a reunião com a responsável de empregabilidade. No que se segue são apresentadas as tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos. Começa-se por apresentar a tabela do total das transacções realizadas por cada papel. Estas são apresentadas para cada um dos 9 mapas e para o total das transacções realizadas. Permite detectar o papel mais significativo, que é a Responsável do evento, com um total de 81 transacções e presença em todos os mapas considerados. A detecção do papel mais solicitado leva à apresentação de uma tabela de transacções entre o papel mais solicitado, o responsável do evento, e os restantes papéis. Esta apresenta as transacções por cada mapa e o total das transacções. Apresenta, também, o total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado, o responsável do evento, que não são realizadas com o papel mais solicitado. A análise da tabela do total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado e da tabela do total das transacções realizadas por cada papel é feita em seguida, permitindo detectar 4 papéis mais significativos, ainda sem que o conceito tenha emergido. Estes são a comissão de coordenação; a responsável pelo contacto com as empresas e logística; a equipa de comunicação e assessoria de imprensa; a equipa de eventos. Para estas quatro entidades foram construídas tabelas de transacções entre o papel e os restantes papéis, permitindo a análise da influência individual de cada um na rede de valor de proximidade da responsável do projecto. Depois da apresentação destas tabelas é apresentado um texto, onde se explica o papel que cada uma

teve na criação do mapeamento apresentado, onde poderá detectar a emergência dos principais elementos que caracterizam o processo sistemático de mapeamento apresentado anteriormente. Em continuação é apresentado o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e, em seguida, o mapa de distribuição de transacções dele deduzido.

Em seguida é feito notar que da análise aos diferentes papéis apresentados, podemos notar a existência de grupos de papéis que foram segmentados pela responsável do projecto devido ao conhecimento profundo que esta tem do projecto. Entretanto para que se ganhasse um conhecimento sistematizado da informação foi necessário que se fizesse a agregação destes papéis. Faz-se notar que esta segmentação tem, em si, um valor relevante para o conhecimento do projecto. Desta forma, em seguida são apresentados os seguintes grupos detectados, e referidos os diferentes papéis que neles estão integrados: Estudantes; empresas; equipa; SICC; FEUP, e o Exterior. Utilizando esta classificação de papéis em grupos agregados, são apresentadas tabelas de análise das diferentes transacções realizadas pelos diferentes grupos. Em seguida, e utilizando a informação obtida destas tabelas é apresentado um mapa de distribuição de transacções da rede de valor de proximidade da responsável do projecto, responsável de empregabilidade, utilizando grupos agregados (Análise de papéis agregados). Nos dois textos apresentados em seguida é feita uma análise ao mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e às análises visuais feitas.

Começa-se por comentar ao mapa da rede de valor e ao mapa de distribuição de transacções da responsável de empregabilidade. Nesta análise admite-se que os mapas separados que resultaram da reunião permitem uma visão de maior pormenor do que efectivamente se passou. No entanto o mapa global permite avaliar a extensão do controlo estratégico e operacional detido pela responsável de empregabilidade em todo o processo. No texto abaixo isto é demonstrado apresentando os exemplos de raciocínio em profundidade em que em que perante as transacções que realiza com diversos papéis apresenta, em simultâneo, as transacções que estes realizaram com outros papéis em consequência das suas transacções, os quatro exemplos em que isso se verifica no mapa da rede de valor são explicitados (O conjunto de tarefas da responsável pelas empresas e logística; os contactos feitos com docentes e directores de curso para contactarem com empresas e com os estudantes; a noção dos diferentes esforços realizados pela equipa de comunicação; a noção de que o resultado do evento é reportado à direcção do SICC). Continua-se demonstrando que esta consciência em profundidade advém não de uma necessidade de controlo, mas duma consciência da importância das transacções para o sucesso do evento, quer operacionalmente, quer estrategicamente. Faz-se notar o facto de ser o único membro da comissão coordenadora que se refere directamente as estudantes e que realiza transacções com outros sectores da FEUP exteriores ao SICC e à direcção. No segundo texto é comentado o mapa de papéis agregados da responsável de empregabilidade, apresentando-se em percentagem a forma como o responsável do projecto realiza transacções com os diferentes grupos agregados (SICC, 30% do total; estudantes, 23% do total; equipa, 23% do total; empresas, 19% do total; FEUP, 4% do total; exterior que não as empresas, 1%. Terminasse com uma breve comparação entre a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável pelo Dcoop.

Desta forma, no ponto seguinte é-lhe apresentada a rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop. A rede é constituída por 9 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 33 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. Em seguida são apresentados os três mapas realizados na reunião

com a responsável pelo Dcoop. O primeiro mapa apresenta os elementos realizados para a preparação do evento. No segundo mapa são apresentados o conjunto de elementos que ocorreram no evento. No terceiro mapa apresenta-se as transacções realizada no pós-evento. Segue-se a apresentação das diversas tabelas construídas para apoiarem na construção do mapa da rede de valor integrado. Em seguida são apresentados o mapa da rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop e as duas análises visuais referidas. A análise á rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop na execução do evento First Job e às duas análise visuais é apresentada em seguida. Esta revela uma capacidade de delegação na sua equipa que é demonstrada concluindo-se que tal se fica à maturidade do elemento responsável de empregabilidade, que permite que a responsável pelo Dcoop se foque em questões mais delicadas como sejam a gestão da relação do evento com a banca e a informação a transmitir às direcções do SICC e da FEUP. Afirmção que é justificada e que é reforçada por uma análise feita à relação estabelecida com as empresas, que é apresentada no campo dos intangíveis da presença e estabelecimento de contacto sendo o tangível assumido como o estabelecer pontes entre as empresas e quem pode resolver os problemas (sejam directamente as suas colaboradoras seja a equipa de gestão de evento). Faz-se notar que a única entidade do SICC para além da direcção que é representada no mapa é a gestão de eventos, demonstrando o forte elemento de delegação na responsável de empregabilidade, em que é delegado todo o controlo operacional.

7. Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

No presente trabalho procurou-se implementar as metodologias de investigação propostas no texto *“Metodologias de investigação qualitativa em inovação e empreendedorismo: Perspectivas filosóficas e métodos de pesquisa qualitativos. Aprofundamento da metodologia de casos de estudo”*, apresentado em anexo. Este foi construído com base na compilação de textos de metodólogos conceituados da área dos sistemas de informação. Sendo um caso de estudo positivista procurou-se maximizar a utilização das recomendações feitas por Line Dobé e Gay Paré, no seu trabalho *“O rigor em casos de estudo positivistas em sistemas de informação: Práticas correntes, tendências e recomendações”*.(6)

Como suporte de toda a investigação foi utilizada a construção teórica criada por Verna Allee, descrita de forma pormenorizada na exposição feita ao projecto de investigação realizado, a cuja aplicabilidade se devem os resultados apresentados

O trabalho é guiado pela procura de unidades de análise e perguntas de investigação que sejam suficientemente simples que possam ser susceptíveis de conterem propriedades generalizáveis. Este par, constituído pela unidade de análise e pergunta de investigação, foi sofrendo diversas reformulações ao longo da investigação que constituíram a espinha dorsal dessa investigação.

Desta forma tendo iniciado com a unidade de análise: *“a rede de valor do SICC*, e como pergunta de investigação: *“como é que o SICC cria valor para a FEUP?”*; perante a consciência da dificuldade de analisar toda a complexidade deste primeiro par, foi procurado no seu interior um mais maneável, passando a nova unidade de análise a ser *“o processo de criação e gestão de eventos no SICC”* e a pergunta de investigação *“Como é gerado valor no processo de criação e gestão de eventos no SICC?”*. A utilização da construção teórica referida na análise desta unidade de análise provocou nova refocalização da investigação, que gerou um novo par director da investigação. Este par, constituído pela *comissão de coordenação de eventos* (unidade de análise materializada neste caso piloto pela comissão de coordenação do evento First Job) e pela pergunta de investigação *“Como é que as comissões de coordenação de um evento utilizam o processo de criação e gestão de eventos do SICC para gerarem valor?”* tornou-se o guia para a reformulação da 2ª fase de investigação. A concretização da sistematização da informação levantada nesta 2ª fase de investigação provocou que emergisse um novo par director da investigação. Nesta investigação a unidade de análise passou a ser os *“elementos recolhidos na entrevista”* e a pergunta de investigação que se pôs foi: *“Como criar um mapa de rede de valor agregado utilizando a informação obtida na entrevista?”*.

Desta forma esta investigação foi conduzida com o travo agri-doce da investigação positivista, que num lado levanta a possibilidade de se detectarem elementos efectivamente generalizáveis e por outro lado deixa a consciência que se abandona um oceano de possibilidades de exploração, pelo menos durante a focalização por que se opta. É esse oceano de possibilidades que tento deixar nesta conclusão.

Começando pelo fim, os procedimentos detectados e a enorme capacidade que a metodologia de análise de redes de conversão de valor revelou ao longo dos levantamentos feitos leva a que se pense na possibilidade da criação de um software comercial de mapeamento de redes de valor para o qual o presente procedimento apenas é uma breve contribuição. Esta possibilidade de futuro enquadra-se claramente na vertente empreendedora que acompanhou

todas as reflexões feitas ao longo da investigação. O que não se fez com o último par director da investigação não invalida as possibilidades levantadas pelos pares anteriores utilizados na análise.

Desta forma, e retornando ao penúltimo par director, constituído pela unidade de análise *comissão de coordenação de eventos* (unidade de análise materializada neste caso piloto pela comissão de coordenação do evento First Job) e pela pergunta de investigação “*Como é que as comissões de coordenação de um evento utilizam o processo de criação e gestão de eventos do SICC para gerarem valor?*” a presente investigação deixa como elementos para futuras investigações duas vertentes para a procura da resposta a esta unidade de análise. Por um lado faz-se notar que a informação para a possível generalização, para que se crie uma topologia de evoluções das estruturas de diversos eventos, existe na FEUP, contida nas diferentes pessoas que criam os diferentes eventos que a FEUP promove. O interesse na geração destas topologias reside na possibilidade da estrutura de gestão de eventos e de comunicação dela se apropriar para, conhecendo as necessidades dos seus clientes, descobrir como as satisfazer da melhor maneira possível. Também, provavelmente, permitiria estabelecer regras simplificadoras para a criação das estruturas de eventos de maneira a que aquelas propriedades que garantiram os sucessos sucessivos de diferentes eventos sejam integradas na criação de novos eventos. Por outro lado uma investigação centrada análise do do processo evolutivo da rede de valor do evento First Job até à sua estabilização tem informação disponível nos elementos da sua comissão de coordenação, fundamentalmente na responsável de empregabilidade, como criadora e como membro activo das diferentes comissões de coordenação do First Job, ao longo das suas múltiplas edições. Entretanto este par director não é o único a ter sido deixado com múltiplas possibilidades de investigação.

Desta forma, retornando ao antepenúltimo par director, constituído pela unidade de análise “*processo de criação e gestão de eventos no SICC*” e a pergunta de investigação “*Como é gerado valor no processo de criação e gestão de eventos no SICC?*” o aprofundamento da resposta a esta pergunta se bem que se tenha iniciado com a presente investigação é deixado em aberto, entretanto as rede de trabalho da gestão de eventos, de gestão de comunicação e o processo de preparação de comissões de coordenação que foram detectados nos resultados da 1ª fase de investigação constituem informação disponível para ser levantada e passível de ser generalizável.

Termino esta conclusão referindo a riqueza potencial que existe no par inicial desta investigação, constituído pela unidade de análise: “*a rede de valor do SICC*”, e pela pergunta de investigação: “*como é que o SICC cria valor para a FEUP?*” A complexidade associada à unidade de análise em causa, que oferece um conjunto de serviços que vão desde a disponibilização de conteúdos, passando pela comunicação institucional, a gestão de propriedade intelectual, a gestão de programas com outras instituições, a gestão de uma bolsa de empregos e o contacto com empresas leva a que se pensem em múltiplas unidades de análise de interesse, abarcando temas como as relações internacionais de instituições de ensino superior, a forma como estas influenciam a economia da região onde actuam e do país, até à imagem e função da engenharia como profissão na cultura portuguesa.

8. Bibliografia

1. *Original: Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets*
Tradução: *Análise de uma rede de trabalho de conversão de valor de bens tangíveis e intangíveis*. Allee, Verna. Martinez, California, USA : Emerald Group Publishing Limited, 2008, Journal of Intellectual Capital, Vols. 9-1, pp. 5-24. Tradução: José Sindulfo Carneiro Albino em Maio de 2011.
2. **Firmino, Manuel**. Estádios de desenvolvimento de uma equipa. *Comportamento Organizacional e Liderança-Colecção de textos*. Porto, Portugal : FEUP, 2011.
3. —. Indivíduos, grupos e organizações. *Comportamento organizacional e liderança: Colecção de textos*. Porto, Portugal : FEUP, 2011.
4. **Allee, Verna e Schwabe, Oliver**. Value Networks and the true nature of collaboration. <http://www.valuenetworksandcollaboration.com/deepdive/theorybaseforvna.html>. [Online]
5. **FEUP**. Site da FEUP. 2011.
6. **Dobé, Line e Paré, Guy**. RIGOR IN INFORMATION SYSTEMS POSITIVIST CASE RESEARCH: CURRENT PRACTICES,TRENDS, AND RECOMMENDATIONS1. *MIS Quartaly*. 1ª, Dezembro de 2003, Vol. 24, O rigor em casos de estudo positivistas em sistemas de informação: Práticas correntes, tendências e recomendações, pp. 797-635. Traduzido pelo autor em 03-09-2011.
7. **Yin, R. K**. *Case Study Research, Design and Methods (2nd ed.)*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1994.
8. **Miles, M. B. e Huberman, A. M**. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1994.
9. **Patton, M. Q**. Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis,. December de 1999, Vols. 34:5, Part II, pp. 1189-1208.
10. **Myers, Michael D**. Qualitative Research in Information Systems. <http://www.qual.auckland.ac.nz/>. [Online] Association of information systems, Junho de 1997. [Citação: 11 de Setembro de 2011.] Investigação qualitativa em sistemas de informação.
11. **Cesariny, Mário**. *Cesariny em Pena Capital*. s.l. : Assírio e Alvim, 1982.
12. **Action-Research, Wikipédia**. http://en.wikipedia.org/wiki/Action_research. *wikipedia*. [Online]
13. **Rapoport, R.N**. Three Dilemmas in Action Research. 1970, Vol. 23:6, pp. 499-513.
14. **Ethnography, Wikipédia**. <http://en.wikipedia.org/wiki/Ethnography>. *Wikipédia*. [Online]
15. **Grounded_theory, Wikipédia**. http://en.wikipedia.org/wiki/Grounded_theory. [Online]
16. **Case_stady, Wikipédia**. http://en.wikipedia.org/wiki/Case_study. *Wikipédia*. [Online]
17. **Klein, Heinz K. e Myers, Michael D**. A SET OF PRINCIPLES FOR CONDUCTING AND EVALUATINGIN INTREPRETIVE FIELD STUDIES IN I1NFORMATION SYSTEMS. *MIS Quartaly*. MIS Quarterly, Março de 1999, Vol. 23, Um conjunto de principios para conduzir e avaliar artigos interpretativos em sistemas de informação, pp. 67-99.

18. **Gadamer, H-G.** *The Historicity of Understanding*, in *Critical Sociology*. [ed.] Harmondsworth Penguin Books Ltd. s.l. : Selected Readings, P. Connerton , 1976.
19. **Walsham, G.** *Interpreting Information Systems in Organizations*. s.l. : Wiley, Chichester, 1993.
20. **Deetz, S.** Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their Legacy. *Organization Science* . 1996, Vol. 7:2, pp. 191-207.
21. **Lee, A. S.** A Scientific Methodology for MIS Case Studies. *MIS Quarterly*. 1989, Vol. 13:1, Uma metodologia científica para casos de estudo em sistemas de informação, pp. 33-52.
22. **Markus, M. L.** Case Selection in a Disconfirmatory Case Study. [autor do livro] J. I. Cash and P. R. Lawrence. *The Information Systems Research Challenge: Qualitative Research Methods* . Boston : Harvard Business School Press, Boston, 1989, Vol. 1, pp. 20-26.
23. **Eisenhardt, K. M.** Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 1989, Vol. 14:4, pp. 532-550.
24. **Benbasat, I., Goldstein, D. K. e Mead, M.** The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*. 1987, Vol. 11:3, pp. 369-385. A estratégia dos casos de estudo em estudos de sistemas de informação.
25. **Sawyer, S.** Analysis by Long Walk: Some Approaches to the Synthesis of Multiple Sources of Evidence. [ed.] E. M. Trauth. Idea Group Publishing. Hershey, PA : s.n., 2001, pp. 163-191.
26. **Jick, T.** Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*. 1979, Vol. 24, pp. 602-611. Triângulação de informação.
27. **Van Maanen, J.** *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago : University of Chicago Press, 1988.
28. **Markus, M. L.** Power, Politics, and MIS Implementation. *Communications of the ACM*. 1983, Vol. 26:6, pp. 430-443.
29. **Crabtree, B. F. e Miller, W. L.** Using Codes and Code Manuals. *Doing Qualitative Research (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2000.
30. **Creswell, J. W.** *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London : Sage Publications, 1998.
31. **Fetterman, D. M.** *Ethnography (2nd ed.)*. Newbury Park, CA : Sage Publications, 1998.
32. **Baroudi, J.J. e Orlikowski, W.J.** Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research (2)*. 1991, Como estudar as tecnologias da informação em organizações: Abordagens de investigação e elementos a assumir, pp. 1-28.
33. **Benbasat, I. e Weber, R.** Research Commentary: Rethinking “Diversity” in Information. *Information Systems Research*. 1996, Vol. 7:4, pp. 389-399. Comentário de investigação: repensando a diversidade em informação.
34. **Davison, R.M.** *An Action Research Perspective of Group Support Systems: How to Improve Meetings in Hong Kong*. City University of Hong Kong. : Unpublished PhD thesis, 1998. Uma perspectiva de investigação em acção em sistemas de apoio a grupos: Como melhorar reuniões em Hong Kong.

35. **Flyvbjerg, Bent.** Five Misunderstandings About Case-Study Research. April de 2006, Vols. 12-2, pp. 219-245. Cinco desentendimentos sobre casos de estudo.
36. **Lee, A. S.** A Scientific Methodology for MIS Case Studies. *MIS Quarterly*. 1989, Vol. 13:1, pp. 33-52.
37. **MACK, NATASHA, et al.** *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina : by Family Health International, 2005. ISBN: 0-939704-98-6.
38. **Martin, P.Y. e Turner, B.A.** Grounded Theory and Organizational Research. 1986,, Vol. 22:2, pp. 141-157.
39. **Masters, J.** <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arr/arrow/rmasters.html>. [Online] The University of Sydney, 1995.
40. **Myers, M. D.** Qualitative Research in Information Systems. *MIS Quarterly* (21:2). 21, June 1997, Vol. 2, Investigação qualitativa em sistemas de informação.
41. **Myers, Michael D.** INVESTIGATING INFORMATION SYSTEMS WITH ETHNOGRAPHIC RESEARCH. December de 1999, Vols. 2, artigo 23. Investigar sistemas de informação com pesquisa etnográfica.
42. **Paradigmatic_differences_in_Qualitative_research.**
http://en.wikipedia.org/wiki/Qualitative_research#Paradigmatic_differences. *Wikipédia*. [Online]
43. **Ramberg, Bjørn and Gjesdal, Kristin.**
<http://plato.stanford.edu/archives/sum2009/entries/hermeneutics/>. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. [Online] Summer de 2009.

9. ANEXO A: Primeira proposta de estrutura para a investigação do caso de estudo First Job

Em seguida reproduz-se a primeira proposta estrutura para a investigação do caso de estudo First Job tal como foi enviada ao director do SICC, o director do SICC. Reproduz-se o mesmo texto por ter sido ele que deu origem ao primeiro mapeamento da rede de valor do evento em estudo.

1. Sumário

O texto que se segue tem por objectivo apresentar a estrutura de uma abordagem baseada em entrevistas que permita modelar o processo de criação e gestão de eventos no SICC baseado no ocorrido durante a elaboração do evento “First Job” e no modelo conceptual de análise de redes de valor, criado por Verna Allee.

Começa-se por apresentar o modelo conceptual criado por Verna Allee, em quatro fases de levantamento, a saber: mapeamento; análise de trocas; análises de pormenor que são a análise de impacto e análise de criação de valor; e, a análise de valor percebido.

Em seguida é apresentado um conjunto de 4 fases de entrevista pensadas para modelar o processo de geração de eventos do SICC baseado no ocorrido durante a elaboração do evento “First Job” e utilizando o modelo de análise de redes de valor proposto por Verna Allee.

Começo por apresentar uma lista de tarefas do que se pretende fazer. Em seguida é feito um resumo das restrições obtidas na última reunião tida com o director do SICC.

Continua-se apresentando a estrutura pretendida para a próxima reunião a ser feita com o director do SICC. Desta pretende-se obter um primeiro mapeamento da rede de valor, uma selecção de processos críticos e uma análise de trocas gerais determinando pontos de pulsação e zonas de risco.

Em seguida é apresentada a estrutura pretendida para as entrevistas a serem realizadas com representantes de cada papel detectado. Estas entrevistas iniciar-se-ão com a construção um mapa da rede de trabalho que interactiva com o papel a ser entrevistado. Em seguida será pedido ao representante do papel que faça uma análise de trocas à sua rede de trabalho de proximidade, caracterizando a utilidade dos disponibilizáveis que recebe, detectando aqueles papéis que considera serem a pulsação da sua zona de trabalho e porque o são. Termina-se pedindo ao papel que faça uma análise de valor percebido aos disponibilizáveis que recebe e àqueles que entrega. Faz-se, ainda, para os papéis que entrevêm em processos críticos detectados, o levantando a informação necessária para possível optimização de processos críticos.

As duas fases seguintes, referidas como 3 e 4, são apresentadas em seguida, ainda que de forma vaga pois têm que ser mais esmiuçadas depois de concluídos os relatórios das duas fases anteriores.

2. Índice

Títulos	Pag.
Sumário	54
O modelo conceptual de análise de redes de valor	56

Títulos	Pag.
Mapeamento	56
1ª Fase de mapeamento: Definição do âmbito e as fronteiras, contexto e objectivo.	57
2ª Fase de mapeamento: Determinação dos papéis e os participantes e quem é que precisa de estar envolvido no mapeamento.	57
3ª Fase de mapeamento: Identificação das transacções e disponibilizáveis, definindo quer os tangíveis quer os intangíveis.	57
4ª Fase de mapeamento: Sequenciação das transacções	57
Análise de trocas	57
Análises gerais ao conjunto de transacções	57
Detecção de riscos	57
Análise de utilidade	57
Detecção de pontos de pulsação	58
Análise de valor percebido rápida	58
Construção de cenários	58
Optimização de transacções	58
Análises de pormenor	59
Estrutura das análises de pormenor	59
Análise de valor percebido	59
Como fazer a análise de valor percebido	60
Formas de análise de valor percebido	60
Plano de entrevistas a realizar para a modelação do processo de geração de eventos do SICC baseado no ocorrido durante a elaboração do evento "First Job"	61
Lista de tarefas	61
Fase 0: Definição do âmbito e as fronteiras, contexto e objectivo	61
Fase 1: Mapeamento do processo com a direcção. Detecção de processos críticos	62
Mapeamento do Processo	62
Determinação dos papéis e os participantes e quem é que precisa de estar envolvido no mapeamento	62
Identificação das transacções e disponibilizáveis, definindo quer os tangíveis quer os intangíveis.	62
Sequenciação das transacções	62
Seleção de processos críticos	63
Análise de trocas gerais	63
Detecção de riscos	63
Detecção de pontos de pulsação	63
Fase 2: refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel. Levantamento de informação para possível optimização de processos críticos	63
Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis	63
Análise de trocas por papel	64
Análise de utilidade	64
Detecção de pontos de pulsação	64
Análise de valor percebido	64
Levantamento de informação para possível optimização de processos críticos	64

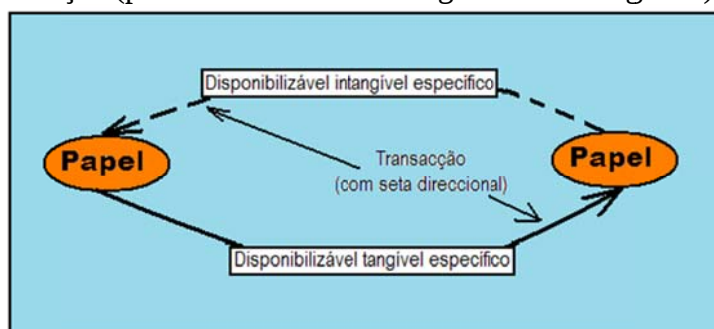
Títulos	Pag.
Fase 3: Análise de trocas com a direcção. Avaliação de zonas de possível interesse para a realização de análises de pormenor.	64
Fase 4: Realização das análises de pormenor	65
Conjunto de perguntas para a realização de uma análise de impacto	65
Perguntas a fazer sobre os custos e riscos de manipular determinada entrada:	65
Perguntas a serem feitas sobre ganhos e benefícios de uma entrada:	65
Conjunto de perguntas para a realização de uma análise de criação de valor	65

3. O modelo conceptual de análise de redes de valor

O modelo conceptual criado por Verna Allee é, em seguida, apresentado em quatro fases de levantamento, a saber: mapeamento; análise de trocas; análises de pormenor que são a análise de impacto e análise de criação de valor; e, a análise de valor percebido. Embora esta não seja a forma de exposição da autora do modelo esta forma de o explicar simplifica a exposição do conjunto de fases que são propostas em seguida para o presente caso de estudo.

Mapeamento

Que consiste na modelação da rede de trabalho a partir de três elementos básicos: o papel, o disponibilizável e a transacção (podendo estas serem tangíveis ou intangíveis)



Este modelo conceptual permite considerar cada participante da rede de trabalho ou grupo de participantes como um papel e, durante a modelação do sistema, analisar apenas aquilo que cada papel entrega aos outros (os disponibilizáveis).

A estrutura conceptual do mapeamento foi criada para modelações a serem feitas com grupos de pessoas, normalmente com a presença de pelo menos um representante de cada papel e em que as entradas de um participante provocam respostas de outros participantes, garantindo que o mapa da rede de trabalho obtido é representativo do que efectivamente se passa. Em simultâneo permite que os representantes de cada papel apresentem a forma como executam as suas tarefas no dia-a-dia e as suas interacções com os papéis com quem se relacionam (visão que conhecem melhor que ninguém).

Esta estrutura de pensamento grupal permite que nos afastemos das visões simplificadas dos processos, necessariamente tidas pela gestão de topo, permitindo-nos criar uma modelação do que efectivamente acontece, bastante aproximada da realidade.

O modelo de mapeamento criado por Verna Allee consiste de quatro fases:

1ª FASE DE MAPEAMENTO: DEFINIÇÃO DO ÂMBITO E AS FRONTEIRAS, CONTEXTO E OBJECTIVO.

Elementos já definidos anteriormente em reunião com o director do SICC e que podem ser explicitados da seguinte forma:

- **Âmbito:** processo de criação e gestão de eventos no SICC;
- **Fronteiras:** o espaço de intervenção do evento First Job;
- **Contexto:** processo de criação e gestão do evento First Job
- **Objectivo:** modelar o processo de criação e gestão de eventos no SICC

2ª FASE DE MAPEAMENTO: DETERMINAÇÃO DOS PAPÉIS E OS PARTICIPANTES E QUEM É QUE PRECISA DE ESTAR ENVOLVIDO NO MAPEAMENTO.

3ª FASE DE MAPEAMENTO: IDENTIFICAÇÃO DAS TRANSACÇÕES E DISPONIBILIZÁVEIS, DEFININDO QUER OS TANGÍVEIS QUER OS INTANGÍVEIS.

4ª FASE DE MAPEAMENTO: SEQUENCIAÇÃO DAS TRANSACÇÕES

Sequenciação das transacções temporalmente, numerando estas transacções da primeira para a última, de acordo com o que acontece num cenário típico. A sequenciação permite atingir dois objectivos:

- Avaliar se o mapa da rede de valor está completo;
- Determinar e percorrer os processos críticos da rede de trabalho.

Análise de trocas

Depois de concluído o mapeamento um conjunto de análises podem ser feitas utilizando a súmula de informação obtida. A primeira destas análises é chamada por Verna Allee de análise de trocas. Esta primeira abordagem ao sistema foi construída com o objectivo de detectar as zonas onde poderá ser pertinente a utilização de análises mais profundas, apresentadas em seguida. Embora sobre um único nome a análise de trocas constitui-se em diferentes abordagens, que devem ser seleccionadas de acordo com a rede de trabalho que se está a analisar. Estas abordagens são expostas em seguida, começando-se pelas análises gerais ao conjunto de transacções, continuando-se com a construção de cenários e terminando-se com a abordagem à optimização de transacções para processos críticos.

ANÁLISES GERAIS AO CONJUNTO DE TRANSACÇÕES

As análises gerais podem ser feitas imediatamente a seguir à obtenção do mapa da rede de trabalho. Consistem de inspecções simples de busca a elementos chave. Destas destacam-se a detecção de riscos, a análise de utilidade, a detecção de pontos de pulsação da rede e a análise de valor percebido rápida, sendo em seguida apresentadas.

Detecção de riscos

Verificar se existem disponibilizáveis cuja entrega é feita graças às capacidades de um participante particular, ficando em risco se ele for substituído por outro no papel.

Análise de utilidade

Verificar se todos os disponibilizáveis originam respostas.

Detecção de pontos de pulsação

Determinar quais são os papéis chave e as interacções chave, que são o suporte da rede de trabalho e sem cuja intervenção esta não funcionaria.

Análise de valor percebido rápida

Esta análise será apresentada no final desta exposição. Entretanto Verna Allee propõe que, no final da secção de mapeamento, cada transacção seja caracterizada utilizando uma análise de valor percebido rápida na qual o emissor e o receptor de cada disponibilizável o classificam em conjunto, tal que:

Vermelho: nenhum dos papéis acha que o disponibilizável tem um valor elevado.

Amarelo: existe uma diferença de percepção em relação ao valor do disponibilizado.

Verde: Ambos os papéis sentem que o disponibilizado tem um alto valor.

CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Numa rede de trabalho que executa tarefas de forma rotineira os acontecimentos podem percorrer múltiplos caminhos. Se estes caminhos se revelarem muito complexos para serem representados num único mapa de transacções então podem ser feitos diferentes mapa, para diferentes cenários, por exemplo:

- O mapa de transacções esperado;
- O mapa de transacções quando tudo corre bem;
- O mapa de transacções quando correm algumas coisas mal;
- O mapa de transacções quando tudo corre mal.

Esta construção de cenários irá revelar conjuntos de eventos que ocorrem quando a rede de trabalho é levada ao seu limite, permitindo que esta se prepare conscientemente para essas alternativas.

OPTIMIZAÇÃO DE TRANSACÇÕES

Depois de terem sido detectados os processos críticos na sequenciação e durante o mapeamento podemos procurar otimizar estes processos. Verna Allee propõe uma metodologia para análise e posterior optimização destes processos:

4. Para cada transacção do processo crítico em análise devemos determinar a **velocidade de transacção**. Isto é, determinar o tempo que o papel emissor do disponibilizável demora a prepara-lo, depois de deter todas as condições para esta preparação.
5. Para o processo em análise determinar todos os caminhos possíveis para a obtenção do disponibilizável final.
6. Provavelmente existirá um caminho crítico ou vários.

Análises de pormenor

As duas análises que são apresentadas em seguida são de detalhe e realizadas ao nível do papel. Embora estas possam ser estendidas a toda a rede de trabalho, a bateria de verificação que constitui a análise de trocas permite detectar as zonas onde este grau de detalhe se torna relevante.

A primeira destas análises, a **análise de impacto**, estuda a forma como cada papel particular analisado gera valor a partir dos disponibilizados que lhe são entregues.

A segunda destas análises, a **análise de criação de valor**, estuda a forma como cada papel particular analisado cria as suas saídas de valor.



ESTRUTURA DAS ANÁLISES DE PORMENOR

As duas análises de pormenor procuram caracterizar dois conjuntos de elementos:

1. Os custos e riscos de:
 - Manipular determinada entrada;
 - Ou das actividades que é necessário realizar para obter uma determinada saída.
2. Os ganhos e benefícios de:
 - Manipular determinada entrada;
 - Ou das actividades que é necessário realizar para obter uma determinada saída.

O primeiro conjunto de elementos é constituído por:

- Custos de manipulação e bens tangíveis utilizados;
- Capacidades intangíveis utilizadas:
 - o Competência humana;
 - o Estrutura e sistema interna;
 - o Relações de negócios detidas.
- Os riscos incorridos na execução das tarefas e de não as executar bem.

O segundo conjunto de elementos determina:

- Os ganhos tangíveis obtidos:
 - o Retorno;
 - o Redução de custos;
 - o Melhoria da qualidade.
- Os ganhos intangíveis obtidos:
 - o Capacidades adquiridas;
 - o Reconhecimento exterior;
 - o Contactos;
 - o Etc

Análise de valor percebido

A análise de valor percebido é a forma de avaliar o nível de valor de disponibilizáveis específicos, da perspectiva quer do emissor quer do receptor. Esta análise permite uma reflexão sobre o funcionamento da rede de trabalho como um todo.

Embora seja uma análise subjectiva ela apresenta uma forma de abordar a sustentabilidade da rede de trabalho, que depende de um alto valor percebido da perspectiva dos participantes. Desta forma, para que uma rede de trabalho seja sustentável os seus participantes têm que sentir que a sua participação lhes traz benefícios directos. A sustentabilidade crescerá à

medida que os participantes se apercebem que existe um crescimento de valor gerado pelas suas interações, sendo este valor percebido quer económico quer social e incluindo nesta percepção de valor gerado pela rede de trabalho o sentido pela sociedade em geral.

Para além desta importante análise o valor percebido permite avaliar elementos assumidos, que muitas vezes não são ditos e, até, não são conscientes, acerca dos escoamentos de valor.

COMO FAZER A ANÁLISE DE VALOR PERCEBIDO

Para se fazer a análise de valor percebido cada participante tem que atribuir uma medida pesada a:

- Todos os disponibilizáveis que recebem de outros papéis;
- Todos os disponibilizáveis que entregam a outros papéis.

FORMAS DE ANÁLISE DE VALOR PERCEBIDO

Verna Allee fornece três formas de análise do valor percebido, utilizando a metodologia descrita acima:

4. **Análise de valor percebido rápida:** apresentada na análise de trocas;
5. **Análise de valor percebido por disponibilizável:** Comparar o valor definido pelo emissor e pelo receptor de cada disponibilizável e determinar a diferença entre ambos.

Disponibilizável	Valor percebido		Diferença de valor percebido
	Pelo emissor	Pelo receptor	

Isto permitirá fazer uma avaliação disponibilizável a disponibilizável.

6. **Análise de valor percebido por realizações do papel:** Comparar as somas dos valores percebidos dos disponibilizáveis trocados entre papéis, obter para cada papel um valor percebido geral e obter um valor de valor percebido para toda a rede de trabalho.

Exemplo de 3 papéis A, B, C:

	A	B	C	Totais
A	_____	Soma do valor percebido entregue por A a B.	Soma do valor percebido entregue por A a C.	Soma dos valores percebidos entregues por A
B	Soma do valor percebido entregue por B a A.	_____	Soma do valor percebido entregue por B a C.	Soma dos valores percebidos entregues por B
C	Soma do valor percebido entregue por C a A.	Soma do valor percebido entregue por C a B.	_____	Soma dos valores percebidos entregues por C
Valor percebido total dos papéis na rede de trabalho				Valor percebido total dos papéis na rede de trabalho

4. Plano de entrevistas a realizar para a modelação do processo de geração de eventos do SICC baseado no ocorrido durante a elaboração do evento “First Job”

Em seguida é apresentado um conjunto de 4 fases de entrevista pensadas para modelar o processo de geração de eventos do SICC baseado no ocorrido durante a elaboração do evento “First Job” e utilizando o modelo de análise de redes de valor proposto por Verna Allee.

Começo por apresentar uma lista de tarefas do que se pretende fazer. Em seguida é feito um resumo das restrições obtidas na última reunião tida com o director do SICC.

Continua-se apresentando a estrutura pretendida para a próxima reunião a ser feita com o director do SICC. Desta pretende-se obter um primeiro mapeamento da rede de valor, uma selecção de processos críticos e uma análise de trocas gerais determinando pontos de pulsação de zonas de risco.

Em seguida é apresentada a estrutura pretendida para as entrevistas a serem realizadas com representantes de cada papel detectado. Estas entrevistas iniciar-se-ão com a construção um mapa da rede de trabalho que interactiva com o papel a ser entrevistado. Em seguida será pedido ao representante do papel que faça uma análise de trocas à sua rede de trabalho de proximidade, caracterizando a utilidade dos disponibilizáveis que recebe, detectando aqueles papéis que considera serem a pulsação da sua zona de trabalho e porque o são. Termina-se pedindo ao papel que faça uma análise de valor percebido aos disponibilizáveis que recebe e àqueles que entrega. Faz-se, ainda, para os papéis que envolvem em processos críticos detectados o levantando a informação necessária para possível optimização de processos críticos.

As duas fases seguintes, referidas como 3 e 4, são apresentadas em seguida, ainda que de forma vaga pois têm que ser mais esmiuçadas depois de concluídos os relatórios das duas fases anteriores.

Lista de tarefas

10. Fase 1: Mapeamento do processo com a direcção. Detecção de processos críticos.
11. Apresentação de relatório da fase 1.
12. Fase 2: refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel. Levantamento de informação para possível optimização de processos críticos.
13. Apresentação de relatório da fase 2.
14. Fase 3: Análise de trocas com a direcção. Avaliação de zonas de possível interesse para a realização de análises de pormenor.
15. Apresentação de relatório da fase 3.
16. Fase 4: Realização das análises de pormenor.
17. Apresentação de relatório da fase 4.

Fase 0: Definição do âmbito e as fronteiras, contexto e objectivo

Elementos já definidos anteriormente em reunião com o director do SICC e com o Prof. João José e que podem ser explicitados da seguinte forma:

- **Âmbito:** processo de criação e gestão de eventos no SICC;
- **Fronteiras:** o espaço de intervenção do evento First Job;
- **Contexto:** processo de criação e gestão do evento First Job
- **Objectivo:** modelar o processo de criação e gestão de eventos no SICC

Fase 1: Mapeamento do processo com a direcção. Detecção de processos críticos

Nesta primeira reunião com o director do SICC seria construído um mapa da rede de valor que participou no projecto First Job. Depois de sequenciado o mapa seriam seleccionados os processos considerados críticos. Uma primeira abordagem a algumas das análises de trocas gerais poderá ser feita, a saber: a detecção de riscos e de pontos de pulsação.

MAPEAMENTO DO PROCESSO

Propõe-se que sejam desenhados dois mapas, durante a reunião. Um mapa de participantes e outro de papéis. O mapeamento começará com a detecção dos papéis e participantes [perguntas 1 e 2], em seguida serão identificadas todas as transacções que cada papel deverá ter feito (entregando disponibilizáveis e recebendo-os) [perguntas 3.a, 3.b, 4.a e 4.b]. Depois desta fase deveremos ter obtido todas as transacções trocadas entre papéis e podemos iniciar a sequenciação, ordenando as transacções temporalmente e numerando-as [perguntas 5, 6 e 7]. Esta fase permitirá verificar se não se deixou nenhum papel relevante de fora.

Em seguida apresentam-se o conjunto de perguntas a serem feitas durante o processo proposto anteriormente.

Determinação dos papéis e os participantes e quem é que precisa de estar envolvido no mapeamento

1. Quais os papéis que considera que constituíram a rede de trabalho do projecto First Job?
2. Quem foram as pessoas que desempenharam esses papeis no projecto First Job?

Identificação das transacções e disponibilizáveis, definindo quer os tangíveis quer os intangíveis.

3. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente diga os elementos que eles entregaram a outros papéis e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
 - a. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas,...
 - b. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...
4. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente diga os elementos que receberam de outros papéis e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
 - c. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas, ...
 - d. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...

Sequenciação das transacções

5. Em que papel se iniciou o processo First Job?
6. Qual a primeira transacção realizada no processo First Job?
7. Quais terão sido as que lhe seguiram, ordenando-as temporalmente?

SELECÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS

Depois de realizada a sequenciação poderemos seleccionar os processos considerados críticos e extraí-los do mapa. Durante a reunião isto poderá ser apenas um riscar de caminhos críticos sobre o mapa desenhado.

ANÁLISE DE TROCAS GERAIS

Ainda utilizando o mapa criado podem ser detectadas zonas de risco, onde a rede de trabalho está dependente das capacidades de um participante em particular [pergunta 8]. Terminar-se-ia a análise seleccionando os pontos de pulsação da rede, isto é, os papéis chave que são o suporte da rede de trabalho e sem cuja intervenção esta não funcionaria e as actividades que os colocam nessa situação [perguntas 9 e 10].

Em seguida apresentam-se o conjunto de perguntas a serem feitas durante o processo proposto anteriormente.

Detecção de riscos

8. Existem disponibilizáveis cuja entrega é feita graças às capacidades de um participante particular, ficando em risco se ele for substituído por outro no papel?

Detecção de pontos de pulsação

9. Quais são os papéis chave que são o suporte da rede de trabalho e sem cuja intervenção esta não funcionaria?
10. Quais são as transacções chave, que revelam estes papéis como chave para as realizações da rede de trabalho?

Fase 2: Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel. Levantamento de informação para possível optimização de processos críticos

Esta fase será constituída por entrevistas feitas a um representante de cada papel detectado anteriormente.

Estas entrevistas iniciar-se-ão com a construção um mapa da rede de trabalho que interactiva com o papel a a ser entrevistado. A junção destas redes locais permitirá refinar o mapa construído na fase 1 [perguntas 1 a 6.h].

Em seguida será pedido ao representante do papel que faça uma análise de trocas à sua rede de trabalho de proximidade, caracterizando a utilidade dos disponibilizáveis que recebe [pergunta 7], detectando aqueles papéis que considera serem a pulsação da sua zona de trabalho e porque o são [perguntas 8 e 9]. Termina-se pedindo ao papel que faça uma análise de valor percebido aos disponibilizáveis que recebe e àqueles que entrega [perguntas 10 a 11].

Faz-se, ainda, para os papéis que intervêm em processos críticos detectados o levantando a informação necessária para possível optimização de processos críticos [perguntas 12 a 15].

REFINAMENTO DO MAPEAMENTO COM REPRESENTANTES DOS PAPÉIS

1. Esteve envolvido no projecto First Job?
2. Como definiria o seu papel no projecto (uma frase ou palavra caracterizadora)?
3. Com quem se relacionou para concretizar as tarefas em que esteve envolvida no projecto First Job?

4. Como definiria o papel de cada elemento com quem se relacionou no projecto First Job (uma frase ou palavra caracterizadora)?
5. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente e com quem se relacionou diga os elementos que deles recebeu e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
 - e. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas,...
 - f. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...
6. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente e com quem se relacionou diga os elementos que entregou e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
 - g. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas, ...
 - h. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...

ANÁLISE DE TROCAS POR PAPEL

Análise de utilidade

7. Todos os disponibilizáveis que recebe originam respostas? Quais?

Detecção de pontos de pulsação

8. Quem considera como indispensável para a concretizaçãodo seu papel no projecto First Job?
9. Que disponibilizáveis lhe foram entregues por este papel?

Análise de valor percebido

10. Para cada disponibilizável que recebe classifique-o relativamente ao valor que tem para si, como: 1- muito valor, 2- médio valor; 3- baixo valor
11. Para cada disponibilizável que entrega classifique-o de acordo com o valor que tem para os outros, como: 1- muito valor, 2- médio valor; 3- baixo valor

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÃO PARA POSSÍVEL OPTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS

12. Para cada entrada de valor que recebe quanto tempo demora a gerar uma saída de valor?
13. Que bens tem que utilizar para a gerar?
14. Que capacidades tem que se ter para fazer a transformação que cria ao gerar o disponibilizável?
15. Como é que entrega cada disponibilizável?

Fase 3: Análise de trocas com a direcção. Avaliação de zonas de possível interesse para a realização de análises de pormenor.

A execução desta fase está dependente dos resultados obtidos das fases anteriores e dos um relatórios gerados. Tentar-se à que o relatório obtido das fases anteriores permita caracterizar o funcionamento da rede de trabalho permitindo a selecção de zonas de interesse para a realização da análise de pormenor.

Fase 4: Realização das análises de pormenor

Em seguida apresentam-se as perguntas a que se dará resposta com a utilização destas análises.

CONJUNTO DE PERGUNTAS PARA A REALIZAÇÃO DE UMA ANÁLISE DE IMPACTO

Perguntas a fazer sobre os custos e riscos de manipular determinada entrada:

- 1- Quanto tempo demora a manipular cada entrada de valor e a torna-la numa saída?
- 2- Que bens utiliza na manipulação de cada entrada de valor?
- 3- Que capacidades utiliza na manipulação de cada entrada de valor?
- 4- Quais são os riscos que antevê de a entrada de valor que recebeu ser mal manipulada?

Perguntas a serem feitas sobre ganhos e benefícios de uma entrada:

- 1- Existe algum ganho material obtido desta entrada?
- 2- Para cada entrada de valor diga quais os benefícios que esta lhe traz a si, individualmente? Fica com novos conhecimentos, novos contactos, ganha reconhecimento por pessoas que considera?
- 3- Para cada entrada de valor diga quais os benefícios que esta traz para a organização? Fica com novos conhecimentos, novos contactos, ganha reconhecimento público?

CONJUNTO DE PERGUNTAS PARA A REALIZAÇÃO DE UMA ANÁLISE DE CRIAÇÃO DE VALOR

- 1- Para cada saída de valor que gera, diga:
 - a. Que actividades tem que realizar para a produzir?
 - b. Que bens é que utiliza para a produzir?
 - c. Que capacidades utiliza para a produzir?

10. ANEXO B: Estudo do processo de gestão de eventos no SICC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da primeira fase de investigação: Mapeamento do processo com a direcção

No que se segue é apresentado o relatório que foi construído como consequência da entrevista com a direcção do SICC, prevista na Fase 1 da investigação, apresentada no texto do Anexo A.

1. Introdução

Neste texto é apresentado o mapeamento da rede de valor do evento First Job, realizado com a direcção do SICC, o director do SICC.

Começa-se com a apresentação dos elementos enviados ao director do SICC para preparar a reunião e com a crítica destes elementos quando comparados com a realidade que se conheceu posteriormente, continuasse com uma descrição detalhada de como o mapeamento foi realizado, incluindo as dificuldades encontradas e dos processos utilizados para as enfrentar.

Na realização deste mapeamento obteve-se uma lista de intervenientes no evento e dos papéis por estes realizados.

Uma tabela de transacções, construída durante o mapeamento é, também, apresentada. Nela, para cada transacção, para além da descrição da transacção e do seu número sequencial, é indicado quem é o emissor da transacção e o seu receptor. Continuasse com a apresentação dos três mapas construídos durante a reunião e com uma nova tabela onde são apresentados o número de transacções realizadas por cada papel em cada mapa. Esta permite detectar quais os papéis fundamentais no desenrolar do processo.

Finalmente, é apresentado o mapa da rede de valor do evento First Job. Este mapa é, posteriormente, analisado expondo os padrões detectados que permitem o processo sistemático de gestão de eventos do SICC.

O padrão detectado indica a existência de quatro redes de valor, que podem ser formalizadas ou não, mas que existem e que, agindo provavelmente em consonância com outros objectivos do SICC, permitem a gestão sistemática de eventos pelo SICC. Estas quatro redes são:

1. A gestão de eventos:
 - a. Que realiza 11 transacções com a comissão de coordenação, elemento central do evento;
 - b. Gere as transacções do evento com:
 - i. Hospedeiros (3 transacções em 4);
 - ii. Técnicos de montagem (1 transacção em 1);
 - iii. Restantes serviços da FEUP (1 transacção em 1);
 - iv. Prestadores de serviços (5 transacções em 5);
 - c. É constituída pelos seguintes elementos:
 - i. Cristina Soares, gestora de eventos;
 - ii. Ana Paupério, produtora de eventos;
 - iii. Manuela Marques, gestão de fornecedores;
 - iv. Pedro Vieira, responsável técnico;
 - v. Manuel Fontes, responsável de fotografia e audiovisuais;
 - vi. Rui Nogueira, responsável de imprensa e audiovisuais;
 - vii. César Sanches, Responsável pelo Design;

2. A gestão de comunicação:
 - a. Que realiza 9 transacções com a comissão de coordenação, elemento central do evento;
 - b. Gere as transacções do evento com:
 - i. Comunicação social (4 transacções em 4);
 - ii. Responsável de impressão e mat. Audiovisual(1 transacção em 1);
 - iii. Empresas (2 transacções em 11);
 - iv. Estudantes (2 transacções em 4);
 - c. É constituída pelos seguintes elementos:
 - i. Raquel Pires, acessória de imprensa;
 - ii. Mariana Feijó, comunicação on-line.
3. Gestão financeira:
 - a. Que realiza 3 transacções com a comissão de coordenação ou com os seus membros, elemento central do evento;
 - b. Gere as transacções do evento com:
 - i. Comissão de coordenação ou com os seus membros (3 transacções em 50);
 - ii. Gestão de eventos (1 transacções em 20).
 - c. É constituída pelos seguintes elementos:
 - i. Sílvia Ferreira, finanças;
4. A existência das estruturas anteriores permite inferir a existência ou a possibilidade de existência de um caderno de encargos base de um evento a ser entregue a qualquer comissão de coordenação para a realização de um evento e de uma pessoa ou estrutura de pessoas que informe qualquer comissão de coordenação das estruturas existentes para a realização de um evento.

Perante esta detecção de padrões duas hipóteses para a continuação da investigação podem ser levantadas.

A primeira destas hipóteses embora possa servir para melhor sustentar a utilização do modelo de análise de redes de valor de Verna Allee, cuja utilização é dirigida à modelação de redes de trabalho instaladas em processos continuados, seria a análise dos processos fundamentais da rede de valor de gestão de eventos do SICC:

- A análise da rede de trabalho da gestão de eventos;
- A análise da rede de trabalho da gestão de comunicação, ligada à gestão de eventos;
- A análise do processo de preparação e apoio de uma comissão de coordenação.

De notar que, embora se conheçam as composições das gestões de eventos e de comunicação, as transacções que se realizam no seu interior ficaram escondidas no processo de mapeamento do evento First Job. Desta forma conhecemos as transacções que se verificam entre estas duas entidades a comissão de coordenação e os elementos que lhes são exteriores mas não aqueles que se passam no seu interior, visto terem sido tratados como um papel.

Para uma continuação do trabalho é fundamental decompor a rede associada a estas duas estruturas e perceber como é preparada uma comissão de coordenação para realizar as suas funções.

Aqui surge a oportunidade de realçar a segunda possibilidade de prosseguir a investigação.

A comissão de coordenação do evento First Job constitui um exemplo perfeito de uma rede de trabalho, cujo esforço foi, já, várias vezes repetido, e que utiliza a estrutura de gestão de

eventos e de comunicação. Representa um cliente típico e experiente da estrutura referida na primeira hipótese de continuação da investigação. Desta forma, através da modelação das acções dos intervenientes na comissão de coordenação do evento First Job poderemos obter uma visão das dificuldades gerais que uma comissão de coordenação tem que enfrentar.

A vantagem desta abordagem vem do reduzido número de entrevistas a realizar, o que a torna a candidata ideal num trabalho inicial ao levantamento da rede de valor de gestão de eventos do SICC, como este pretende ser.

No anexo 1 reformula-se a fase 2 do projecto de investigação em relação àquela que foi apresentada no texto “Fases do caso de estudo”, anteriormente enviado. Restringindo-se as entrevistas aos membros da comissão de coordenação e restringir-se-ão os objectivos da investigação à modelação de um cliente típico da rede de valor de gestão de eventos do SICC, utilizando, como um exemplo, a rede de valor da gestão de coordenação do evento First Job.

2. Índice

Títulos

Introdução

Índice

Processo de recolha de informação efectuado na reunião e sua apresentação

Elementos enviados para a preparação da reunião

Lista de possíveis tarefas para a realização do evento

Possíveis papéis

Externos

Internos e tarefas associadas

Crítica aos elementos apresentados

O mapeamento executado

Listagem de intervenientes e definição de papéis

O processo de recolha de informação e a sua crítica

Tabela de transacções

Mapas obtidos na reunião (com introdução de transacções imprescindíveis não formuladas)

Primeiro mapa de transacções

Segundo mapa de transacções

Terceiro mapa de transacções

Tabela definidora do número de transacções por papel e por mapa

O mapa da rede de valor do projecto First job: Reunião dos três mapas da reunião num único mapa

Análise ao mapa da rede de valor do projecto First Job

Conclusão

Anexo 1: reformulação da fase 2 da investigação

Intervenientes a serem entrevistados, papéis que assumem ou a que pertencem

refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel.

Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis

Análise de trocas por papel

Análise de utilidade

Deteção de pontos de pulsação

Análise de valor percebido

3. Processo de recolha de informação efectuado na reunião e sua apresentação

No que se segue começasse por apresentar os elementos enviados antes da reunião e compilados com a informação disponibilizada no site.

Continuasse apresentando apresentada toda a informação levantada na reunião tida com o director do SICC. Esta inclui a descrição do processo de levantamento da informação e das dificuldades encontradas, uma tabelas listando todos os intervenientes no evento, uma tabela listando todas as transacções que levaram à realização do evento, os 3 mapas construídos durante a reunião e um mapa final, obtido pela reunião destes 3.

Terminasse com uma análise ao mapa final, que permite detectar um padrão na forma como o processo de criação de eventos é gerido no SICC.

Elementos enviados para a preparação da reunião

Com base na informação disponibilizada no site da FEUP sobre o First Job foi feita, pelo autor, uma lista de possíveis tarefas que teriam levado à criação do First Job. Em simultâneo foi criada uma lista de possíveis papéis, tendo sido atribuídas as diferentes tarefas aos diferentes papéis. Estas duas listas foram enviadas ao director do SICC antes da reunião e serviram de suporte inicial para o seu arranque. Estas duas listas são apresentadas em seguida.

LISTA DE POSSÍVEIS TAREFAS PARA A REALIZAÇÃO DO EVENTO

- 1- Definição de objectivos e meios ao projecto;
- 2- Definição de públicos alvo do projecto e de metas a atingir com estes públicos;
- 3- Listagem de tarefas e sua calendarização;
- 4- Definição do regulamento do projecto;
- 5- Procura de empresas;
- 6- Divulgação selectiva do evento;
- 7- Gestão de inscrições feitas por empresas;
- 8- Gestão de inscrições feitas por alunos;
- 9- Contacto com empresas de recrutamento e selecção;
- 10- Contacto com criadores do próprio emprego;
- 11- Selecção e contacto de:
 - a. Entidades criadoras de emprego científico;
 - b. Cientistas empregados pelo sector privado;
- 12- Criação da imagem do evento;
- 13- Gestão e cobranças de pagamentos e contractos;
- 14- Pagamentos associados ao evento;
- 15- Criação da imagem do evento;
- 16- Distribuição de tarefas ao longo do evento;
- 17- Gestão do espaço empresas;
- 18- Gestão dos Chat-rooms;
- 19- Gestão dos Quick Job Hantings;
- 20- Gestão do emprego científico;
- 21- Gestão dos Casos de Sucesso;
- 22- Selecção de hospedeiros;
- 23- Recepção de empresas.

POSSÍVEIS PAPÉIS

Externos

- Empresas;
- Estudantes;

Internos e tarefas associadas

- Gestor do evento: 1,2,3,4,9,11,15,22
- Finanças do evento: 1, 13; 14
- Comercial do evento: 5, 7, 13
- Designer do evento: 12
- Relações públicas do evento: 6, 7, 9, 11
- Comissão organizadora do evento: 23
- Hospedeiros: 23
- Gestores: 13, 14, 15 , 16

CRITICA AOS ELEMENTOS APRESENTADOS

A abordagem feita trata o First Job como um projecto, sendo o mapeamento mais adequado uma abordagem tipo PERT, que é o que foi parcialmente feito. Entretanto não reflecte sobre o que poderá ser permanente na estrutura de gestão do projecto e que pode ser utilizado em múltiplos projecto em simultâneo, libertando os líderes do projecto de um conjunto de esforços que são, necessariamente especializados.

Esta estrutura existe no SICC, como se verá na continuação deste relatório.

O mapeamento executado

Em seguida é apresentada toda a informação levantada na reunião tida com o director do SICC.

Começasse por apresentar a listagem dos intervenientes no evento First Job, a definição dos papéis desempenhados por estes papéis e a criação de papéis agregados, para reduzir o seu número.

Em seguida é feita uma descrição do processo de recolha de informação que permitiu o mapeamento, apresentando-se as dificuldades encontradas e a forma como estas foram contornadas. Justificasse, em simultâneo, o desvio efectuado em relação à prática de consultadoria de Verna Allee, referência para a realização deste trabalho.

Continuasse apresentando uma tabela com as 48 transacções definidas na reunião, incluindo quem é o emissor da transacção, quem é o seu receptor, uma frase descritiva da transacção e uma frase resumo desta, a ser utilizada no mapeamento.

Em seguida são apresentados os três mapas construídos na reunião, sublinhando-se a lógica obtida, sem dúvida, pela clareza de exposição do director do SICC. È, ainda, apresentada uma tabela com o número de transacções realizadas por cada papel. Criada para definir as dimensões a atribuir a cada papel no mapa conjunto, pois os papeis que realizam mais transacções têm que ser maiores para que estas sejam representadas, ela revela a importância de cada papel numa forma numérica, indicando aqueles que têm maior protagonismo. É feita uma breve análise a estes dados, que será continuada posteriormente.

Terminasse apresentando um mapa da rede de valor do evento First Job completamente agregado, seguido pela sua análise, que retoma a análise da importância dos papéis, iniciada anteriormente, desmontando o mapa da rede de valor em três zonas relevantes.

Para tornar simples esta divisão em três zonas, é apresentada uma simplificação do mapa, onde a separação entre as tarefas de concepção, atribuídas à comissão de coordenação, e as tarefas operacionais, atribuídas às gestões de eventos e de comunicação, se tornam claras.

LISTAGEM DE INTERVENIENTES E DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

A reunião começou com a execução de uma listagem de todos os intervenientes no processo e definição do seu papel. Devido ao elevado número de papéis alguns destes foram juntos em papéis agregados, seguindo a recomendação de Verna Alle de não utilizar mais do que 10 papéis. Entretanto, acabamos por ficar com 12 papéis, o que tornou bastante complexo o mapeamento.

Na tabela abaixo apresenta-se a listagem dos intervenientes no processo de planificação organização e gestão do evento First Job.

Contador	Nome	Papel	Papel Agregado
1	Eliminado a pedido	Responsável pelo projecto	
2	Eliminado a pedido	Responsável por questões de empregabilidade	
3	Eliminado a pedido	Responsável pela cooperação com as empresas	
4	Eliminado a pedido	Gestora de eventos	Gestão de eventos
5	Eliminado a pedido	Produtora de eventos	
6	Eliminado a pedido	Gestão de fornecedores	Operacionalização
7	Eliminado a pedido	Responsável técnico (montagens)	
8	Eliminado a pedido	Responsável de fotografia e audiovisuais	
9	Eliminado a pedido	Responsável de imprensa e mat. de comunicação	
10	Eliminado a pedido	Responsável pelo Design	
11	Eliminado a pedido	Acessória de imprensa	Gestão de comunicação
12	Eliminado a pedido	Comunicações on-line	
13	Eliminado a pedido	Finanças	
14	Eliminado a pedido	Programador do site	
15	Técnicos de som e audiovisuais		
16	Restantes serviços da		

Contador	Nome	Papel	Papel Agregado
	faculdade		

O PROCESSO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E A SUA CRÍTICA

Tendo sido a primeira vez que tentei criar um mapa de uma rede de valor, deparei com alguma dificuldade na utilização da estratégia que tinha apreendido de Verna Allee. Desta forma o primeiro mapa executado, onde incluía um nome para cada transacção, foi abandonado e substituído por mapas onde as transacções são representadas por números, tendo sido construída uma lista de transacções em que esta é descrita e associada ao número que a representa no mapa. Também tive que enfrentar o grande número de papéis envolvido, que era claramente elevado demais para ser tratado num mapeamento inicial.

A estratégia utilizada foi a de criar três mapas ao invés de um para que, posteriormente e em relatório, pudesse construir um mapa conjunto. Esta cedência também se impunha devido ao tempo que existia disponível para a reunião, que acabou por ser ligeiramente excedido. A sua consequência foi o abandono das duas fases da entrevista que se deveriam realizar na sequência do mapeamento da rede, a saber: a selecção de processos críticos e a análise de trocas.

A forma como o mapeamento foi feito permitiu que a sequenciação das trocas realizadas fosse imediata, contrariando a abordagem que Verna Allee faz das redes de valor, em que ela obtém listas de elementos disponibilizados entre papéis e, posteriormente, sequência as actividades. Entretanto, sendo o que é apresentado a visão da gestão (e não a visão de toda a rede de valor), esta é, naturalmente, sequencial e demonstrativa do processo esperado.

TABELA DE TRANSACÇÕES

Na tabela apresentada em seguida encontram-se todas as transacções que foram determinadas em reunião ou que foram consideradas necessárias perante as transacções levantadas. Nesta tabela são incluídos o emissor e o receptor (informação que, durante a reunião era incluída no mapa da rede de valor). Encontra-se, também, um contador, que foi utilizado para designar as transacções nos mapas construídos durante a reunião, a definição dada à transacção durante a reunião e uma frase resumo criada para ser utilizada nos mapas apresentados neste relatório.

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
1	Definição de data e duração	=	Comissão de coordenação	Gestão de eventos
2	Avaliação da disponibilidade interna para a realização do evento em termos de: salas, outros recursos internos e datas	Disponibilidade interna	Gestão de eventos	Comissão de coordenação Responsável pela empregabilidade
3	Comunicação de data e disponibilidade de outros recursos internos	Datas e recursos	Comissão de coordenação	Direcção do SICC Responsável

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
				pela empregabilidade
3.b	Autorização de arranque do projecto	Autorização	Direcção do SICC	Comissão de coordenação
4	Plano de acções relacionadas com emprego	Acções de emprego	Responsável pela empregabilidade	Comissão de coordenação
5	Contactos informais com empresas	=	Responsável da cooperação com as empresas	Empresas
6	Respostas informais das empresas	=	Empresas	Responsável da cooperação com as empresas
7	Informação de contacto com empresas	=	Responsável da cooperação com as empresas	Comissão de coordenação
8	Seleccção de patrocinadores	=	Comissão de coordenação	Responsável do projecto
9	Contacto com patrocinadores	=	Responsável do projecto	Empresas
10	Respostas de patrocinadores	=	Empresas	Responsável do projecto
11	Pedido de definição da imagem	=	Comissão de coordenação	Gestão de comunicação
12	Pedido de construção do site	=	Comissão de coordenação	Gestão de comunicação
13	Pedido de divulgação dom evento	=	Comissão de coordenação	Gestão de comunicação
14	Disponibilização do Site	=	Gestão de comunicação	Comissão de coordenação
15	Divulgação	=	Gestão de comunicação	Empresas estudantes Comunicação Social
16	Abertura de inscrições	=	Comissão de coordenação	Gestão de comunicação
17	Informação da abertura das inscrições	=	Comissão de coordenação	Responsável pela empregabilidade

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
			Comissão de coordenação	Responsável da cooperação com as empresas
			Responsável pela empregabilidade	Estudantes
			Responsável da cooperação com as empresas	Empresas
18	Inscrição de empresas	=	Empresas	Responsável da cooperação com as empresas
18.b	Inscrição de estudantes	=	Estudantes	Responsável pela empregabilidade
19	Comunicação da inscrição das empresas	=	Responsável da cooperação com as empresas	Comissão de coordenação
				Finanças
19.b	Comunicação de inscrição dos estudantes	=	Responsável pela empregabilidade	Comissão de coordenação
20	Comunicação de patrocínios	=	Responsável pelo projecto	Finanças
21	Pedido de orçamentos detalhados	=	Comissão de coordenação	Gestão de eventos
22	Pedidos de hospedeiros	=	Comissão de coordenação	Gestão de eventos
23	Pedidos de técnicos	=	Comissão de coordenação	Gestão de eventos
24	Informação da necessidade de hospedeiros ao grupo	Necessidade de hospedeiros	Gestão de eventos	Hospedeiros
25	Disponibilização de hospedeiros	=	Hospedeiros	Gestão de eventos
26	Apresentação de hospedeiros seleccionados	Apresentação de Hospedeiros	Gestão de eventos	Comissão de coordenação
27	Formação dos hospedeiros	=	Comissão de coordenação	Hospedeiros
28.a	Pedido dos orçamentos detalhados	=	Gestão de eventos	Fornecedores externos
28-b	Entrega dos orçamentos detalhados	=	Fornecedores externos	Gestão de eventos

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
28	Entrega dos orçamentos detalhados	=	Gestão de eventos	Comissão de coordenação
29	Validação de orçamentos	=	Comissão de coordenação	Gestão de eventos
30	Contratação dos trabalhos	=	Gestão de eventos	Prestadores de serviços
31	Pedido de comunicado de imprensa de arranque de evento	Comunicado de imprensa	Comissão de coordenação	Gestão de comunicação
31.a	Entrega de comunicado de imprensa	Comunicado de imprensa	Gestão de comunicação	Comissão de coordenação
32	Validação do comunicado de imprensa de arranque do evento	Comunicado de imprensa	Comissão de coordenação	Gestão de comunicação
32.a	Envio do comunicado de imprensa de arranque do evento	Comunicado de imprensa	Gestão de comunicação	Comunicação Social
33	Agendamento de entrevistas e reportagens	=	Gestão de comunicação	Comunicação Social
34	Pedido de conteúdos a empresas participantes e a patrocinadores	Conteúdos	Comissão de coordenação	Empresas
35	Entrega dos conteúdos	Conteúdos	Empresas	Comissão de coordenação
36	Envio de conteúdos	Conteúdos	Comissão de coordenação	Gestão de comunicação
37	Pedido de cartazes e bruchuras	=	Gestão de comunicação	Responsável da impressão e audiovisuais
38	Pedido de actualização do site	=	Comissão de coordenação	Gestão de comunicação
39	Serviços gerais de eventos: reserva de parques, pedidos de acesso à internet, reserva de salas, segurança, limpezas (antes e depois da montagem), Transmissão da informação necessária ao atendimento geral	Serviços gerais de eventos	Gestão de eventos	Restantes serviços da FEUP
40	Reunião com hospedeiros e técnicos	=	Gestão de eventos	Técnicos de montagem Hospedeiros

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
41	Arranque dos trabalhos: Cetering, águas, flores, afixação de banners	Arranque dos trabalhos	Gestão de eventos	Fornecedores externos
42	Controlo do evento e recepção dos participantes	=	Comissão de coordenação	Empresas
43	Cobertura fotográfica e audiovisual do evento	Cobertura do evento	Gestão de eventos	Comissão de coordenação
44	Feed-back do ocorrido	=	Comissão de coordenação	Gestão de eventos
45	Exploração noticiosa do evento	=	Gestão de eventos	Gestão de comunicação
46	Exploração noticiosa do evento	=	Gestão de comunicação	Ambiente externo
47	Comunicação do custo final do evento	=	Gestão de eventos	Finanças
48	Dinheiro para pagamento a fornecedores	=	Comissão de coordenação	Finanças

MAPAS OBTIDOS NA REUNIÃO (COM INTRODUÇÃO DE TRANSACÇÕES IMPRESCINDÍVEIS NÃO FORMULADAS)

Devido ao elevado número de transacções analisadas o mapa de trabalho inicial ficou sem espaço para o seu registo na vigésima transacção. Isto levou à elaboração de um segundo mapa onde foram registadas as transacções que vão da vigésima primeira à trigésima oitava. Tendo detectado que, novamente, tinha falta de espaço foi elaborado um último mapa de transacções que inclui as transacções que vão da trigésima nona à quadragésima oitava e onde termina a informação recolhida.

De notar que os dois últimos mapas foram iniciados a partir de pontos de mudança de operações.

Desta forma, o primeiro quadro termina com a comunicação às finanças, feita pelo responsável do projecto, dos patrocínios recebidos. A partir deste instante os papéis que constituem a comissão de coordenação (responsável do projecto, responsável de cooperação com empresas, responsável de empregabilidade) deixam de intervir, passando a comissão de coordenação a desempenhar um papel de gestão operacional e passam a funcionar como um todo. Esta gestão centrasses na comunicação com dois papéis que são parte permanente na gestão de eventos na FEUP: a gestão de eventos e a gestão de comunicações.

No último mapa a gestão de eventos ganha clara preponderância, tornando-se a figura central. O segundo mapa termina com a última função da gestão de comunicação. A partir daqui a actividade centrasses na realização do evento propriamente dito e no despoletar das acções anteriormente previstas pela gestão de eventos, razão pela qual esta se torna central em todo o desenrolar do processo.

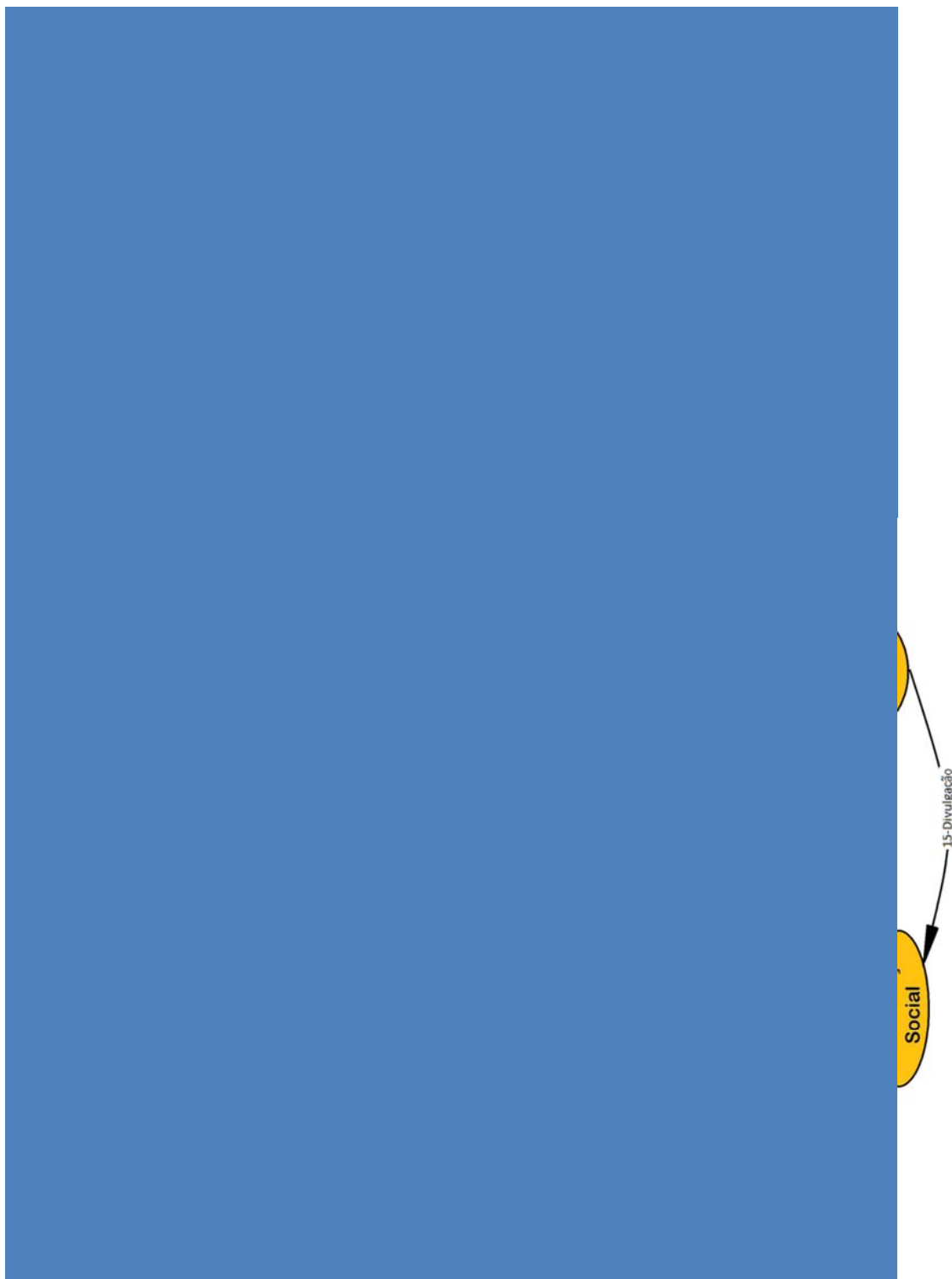
Apresenta-se, ainda, uma tabela com o número de transacções realizadas por cada papel. Criada para definir as dimensões a atribuir a cada papel no mapa conjunto, pois os papeis que realizam mais transacções têm que ser maiores para que esta seja representada ela revela a

importância de cada papel numa forma numérica, indicando aqueles que têm maior protagonismo. Isto torna a sua análise relevante. Desta forma:

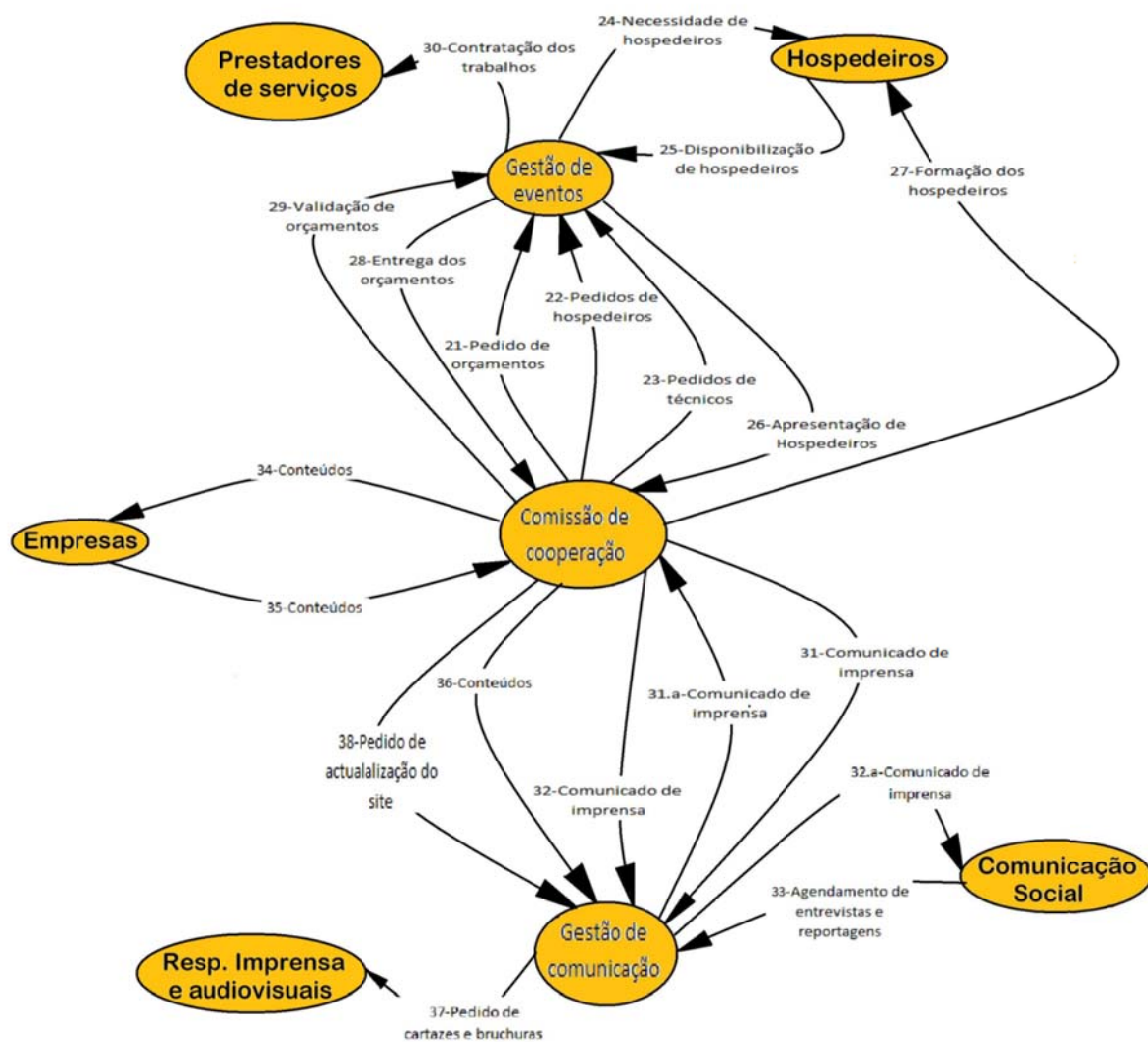
Verifica-se que a comissão de coordenação do projecto, com 34 transacções, é o elemento fundamental na criação e realização do evento. Entretanto verificam-se duas outras concentrações de transacções em dois outros papéis, a gestão de eventos, com 20 transacções e a gestão de comunicação com 16 transacções. Um último papel relevante é aquele a que é dedicado o evento, como elemento exterior à faculdade, que é as empresas, que realizam 10 tipos de transacção.

A relevância destes números será mais desenvolvida no próximo capítulo onde se faz a análise ao mapa da rede de valor conjunto.

PRIMEIRO MAPA DE TRANSACÇÕES



SEGUNDO MAPA DE TRANSACÇÕES



TERCEIRO MAPA DE TRANSACÇÕES

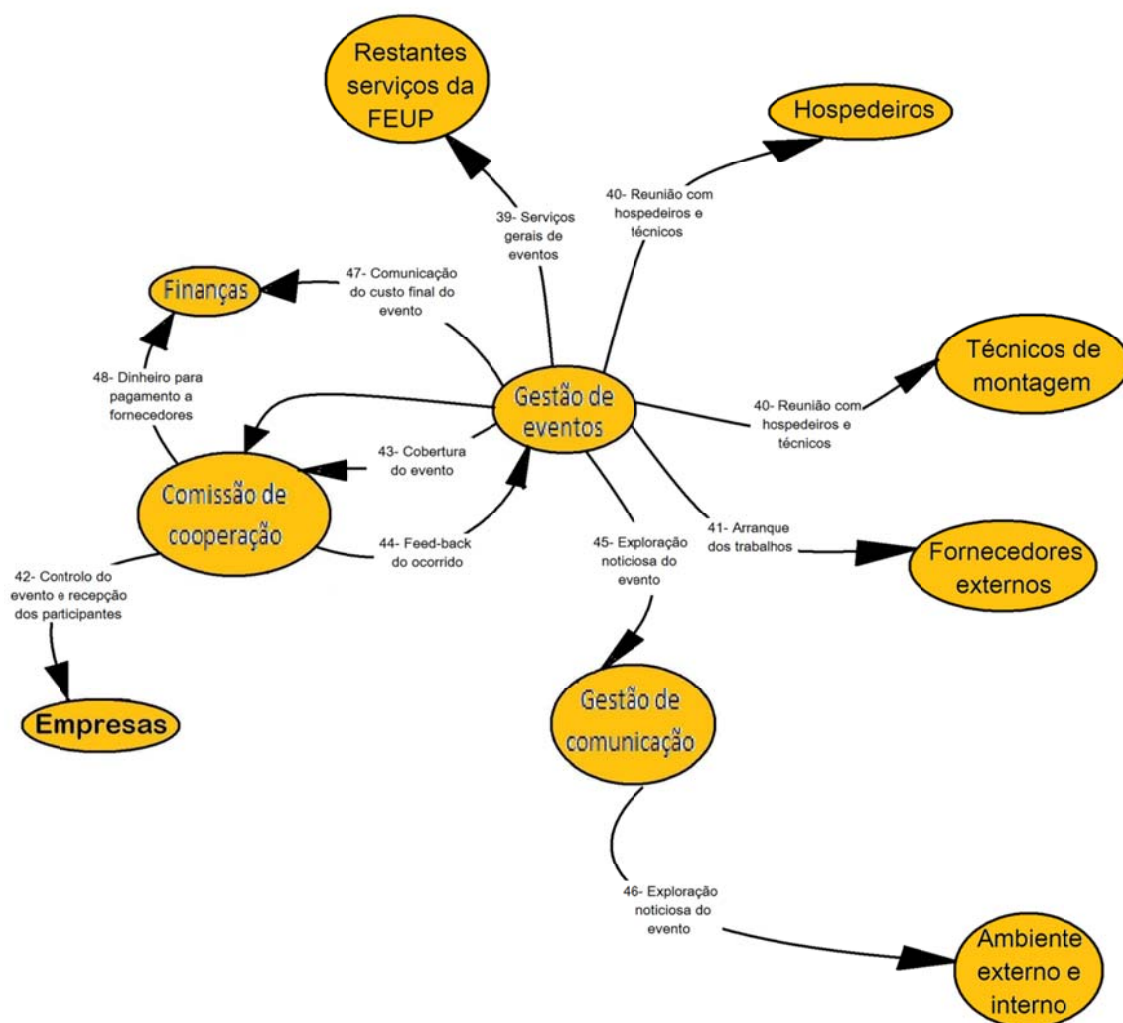


TABELA DEFINIDORA DO NÚMERO DE TRANSACÇÕES POR PAPEL E POR MAPA

Apresenta-se, em seguida, uma tabela com o número de transacções realizadas por cada papel. Criada para definir as dimensões a atribuir a cada papel no mapa conjunto, pois os papéis que realizam mais transacções têm que ser maiores para que esta seja representada, ela revela a importância de cada papel numa forma numérica, indicando aqueles que têm maior protagonismo. Isto torna a sua análise relevante. Desta forma:

Verifica-se que a comissão de coordenação do projecto, com 34 transacções, é o elemento fundamental na criação e realização do evento. Os três papéis individuais com Maiores transacções são, precisamente os membros desta comissão, os responsáveis de projecto, de cooperação com empresas e de empregabilidade. Em conjunto com a comissão realizam 50 transacções.

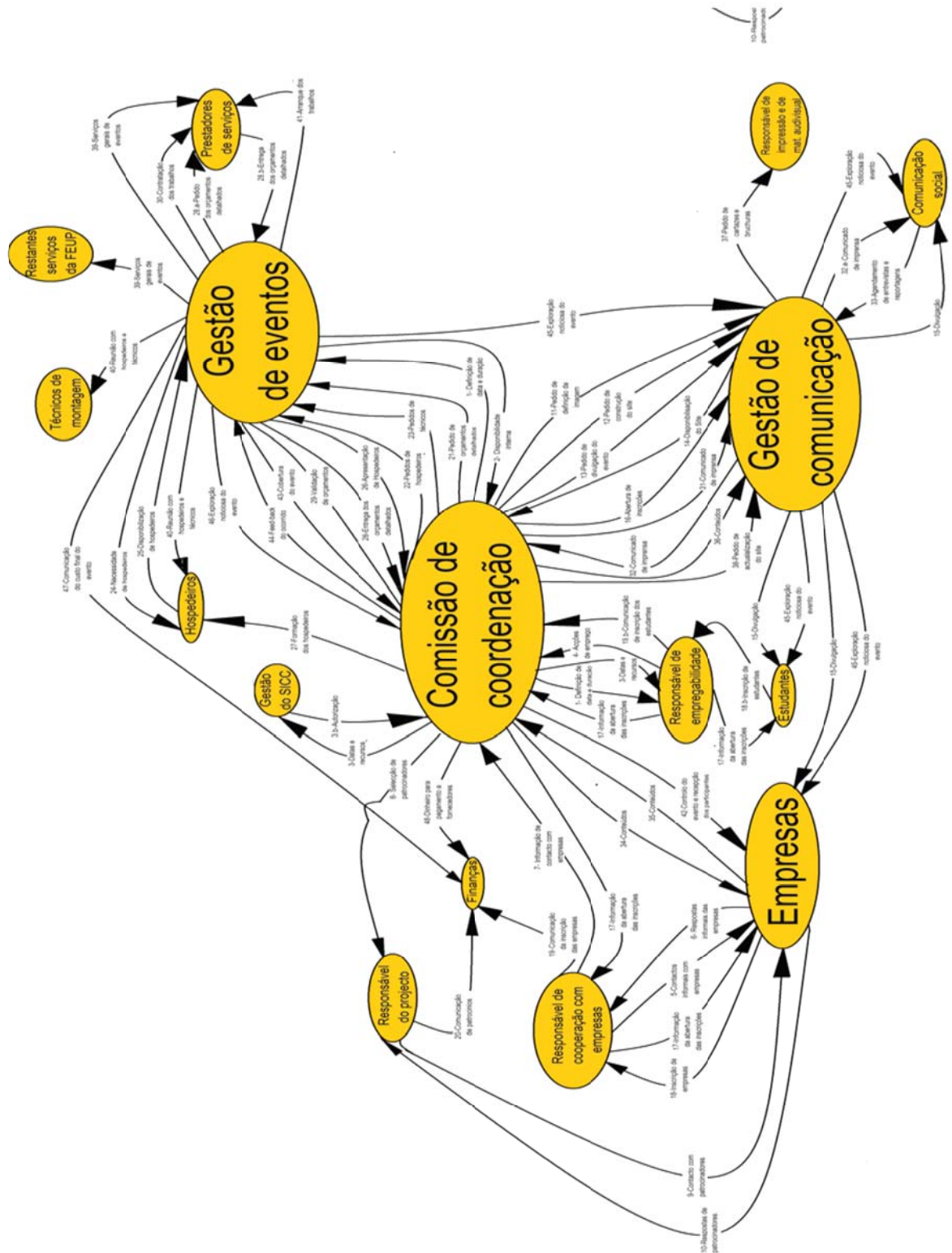
Entretanto verificam-se duas outras concentrações de transacções em dois outros papéis, a gestão de eventos, com 20 transacções e a gestão de comunicação com 16 transacções. Um último papel relevante é aquele a que é dedicado o evento, como elemento exterior à faculdade, que é “as empresas”, que realizam 10 tipos de transacção.

A relevância destes números será mais desenvolvida no próximo capítulo onde se faz a análise ao mapa da rede de valor conjunto.

Papel		Nº de transacções por mapa			
		Primeiro mapa	Segundo mapa	Terceiro mapa	Total de transacções
Comissão de coordenação	de	16	13	5	34
Gestão de eventos		2	9	9	20
Gestão de comunicação		8	7	1	16
Empresas		7	2	1	10
Responsável de cooperação com empresas	de com	7			7
Responsável de empregabilidade	de	5			5
Responsável do projecto		4			4
Finanças		2		2	4
Hospedeiros			3	1	4
Gestão do SICC		2			2
Estudantes		2			2
Prestadores de serviços			1	1	2
Comunicação social		1			1
Responsável de			1		1

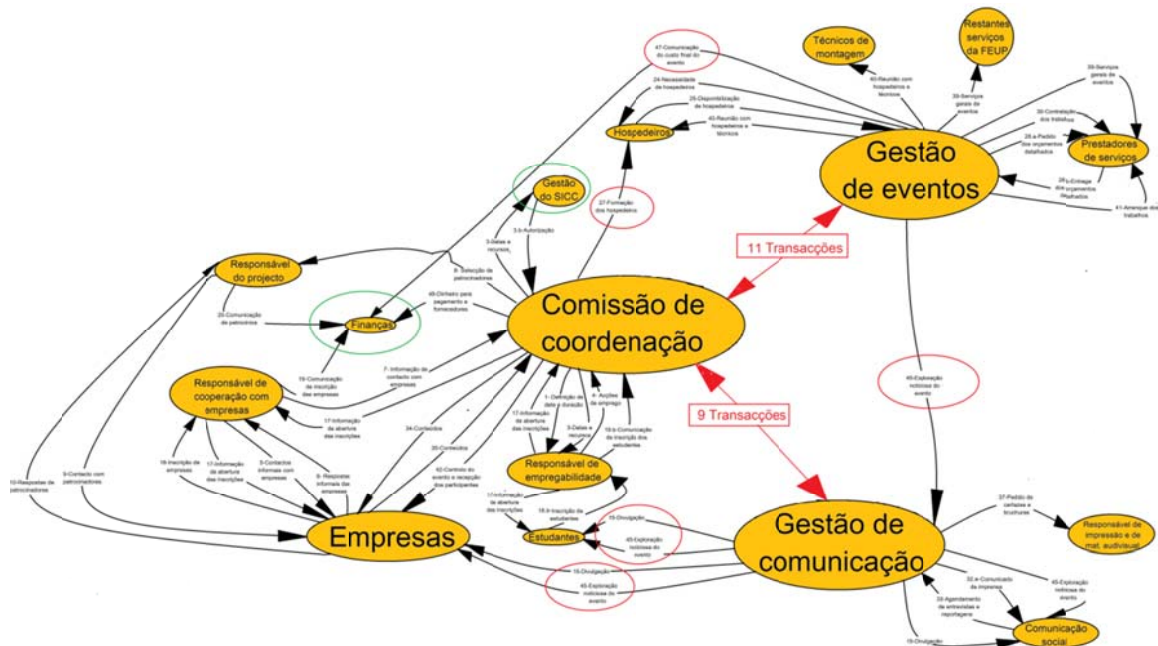
Papel	Nº de transacções por mapa			
	Primeiro mapa	Segundo mapa	Terceiro mapa	Total de transacções
Impressão de material audiovisual				
Ambiente externo e interno			1	1
Técnicos de montagem			1	1

O mapa da rede de valo do projecto First job: Reunião dos três mapas da reunião num único mapa



Análise ao mapa da rede de valor do projecto First Job

Mapa anterior com as transacções entre a comissão de coordenação e as gestões de eventos e de comunicações simplificadas:



No mapa acima apresenta-se uma versão simplificada do mapa da rede de valor do projecto First Job, que nos permite observar a clara divisão de tarefas feita entre três papéis, onde dois deles se apresentam como uma máquina preparada para realizar eventos libertando a comissão coordenadora de um conjunto de tarefas que podem ser rotinadas, se forem realizadas de forma repetitiva. As excepções a esta regra foram circuladas a vermelho. Desta forma:

- A comissão de coordenação e os seus três membros, também apresentados como papéis separados, gere o núcleo do evento, isto é, os contactos com as empresas e com os estudantes.
- A comissão de coordenação delega as funções operacionais da gestão do evento na gestão de eventos, através de 11 transacções. Desta forma, a gestão de eventos gere todos os contactos a serem feitos com os técnicos de montagem, os restantes serviços da FEUP e com os prestadores de serviços; gere ainda, quase todos os contactos com os hospedeiros, tendo a comissão de coordenação necessidade de os preparar para as tarefas a realizar.
- A comissão de coordenação delega funções operacionais de gestão da comunicação do evento na gestão de comunicação, através de 9 transacções. Desta forma, este órgão gere todas as transacções realizadas com a comunicação social e com a realização de trabalhos de impressão e audiovisuais. Em simultâneo, gere a comunicação mais formal a ser feita com os estudantes e com as empresas.

Um último papel une estas funções de forma independente, que são as finanças, circulado a verde. Embora trabalhando separadamente com a gestão de eventos e com a comissão de coordenação, permite que esta última se liberte de tarefas de controlo financeiro, ao efectua-lo.

De notar a simplicidade da intervenção da gestão de topo do SICC, que com duas transacções efectuadas pode pôr toda a máquina instalada para a realização de eventos em funcionamento,

com consciência do que vai ocorrer. A gestão de topo, tal como as finanças, esta assinalada a verde na figura anterior.

4. Conclusão

A análise anterior expõe os padrões detectados que permitem o processo sistemático de gestão de eventos do SICC.

O padrão detectado indica a existência de quatro redes de valor, que podem ser formalizadas ou não, mas que existem e que, agindo provavelmente em consonância com outros objectivos do SICC, permitem a gestão sistemática de eventos pelo SICC. Estas quatro redes são:

1. A gestão de eventos:
 - a. Que realiza 11 transacções com a comissão de coordenação, elemento central do evento;
 - b. Gere as transacções do evento com:
 - i. Hospedeiros (3 transacções em 4);
 - ii. Técnicos de montagem (1 transacção em 1);
 - iii. Restantes serviços da FEUP (1 transacção em 1);
 - iv. Prestadores de serviços (5 transacções em 5);
 - c. É constituída pelos seguintes elementos:
 - i. gestora de eventos;
 - ii. produtora de eventos;
 - iii. , gestão de fornecedores;
 - iv. responsável técnico;
 - v. responsável de fotografia e audiovisuais
 - vi. responsável de imprensa e audiovisuais;
 - vii. Responsável pelo Design;
2. A gestão de comunicação:
 - a. Que realiza 9 transacções com a comissão de coordenação, elemento central do evento;
 - b. Gere as transacções do evento com:
 - i. Comunicação social (4 transacções em 4);
 - ii. Responsável de impressão e mat. Audiovisual(1 transacção em 1);
 - iii. Empresas (2 transacções em 11);
 - iv. Estudantes (2 transacções em 4);
 - c. É constituída pelos seguintes elementos:
 - i. acessória de imprensa;
 - ii. comunicação on-line.
3. Gestão financeira:
 - a. Que realiza 3 transacções com a comissão de coordenação ou com os seus membros, elemento central do evento;
 - b. Gere as transacções do evento com:
 - i. Comissão de coordenação ou com os seus membros (3 transacções em 50);
 - ii. Gestão de eventos (1 transacções em 20).
 - c. É constituída pelos seguintes elementos:
 - i. finanças;
4. A existência das estruturas anteriores permite inferir a existência ou a possibilidade de existência de um caderno de encargos base de um evento a ser entregue a qualquer comissão de coordenação para a realização de um evento e de uma pessoa ou estrutura

de pessoas que informe qualquer comissão de coordenação das estruturas existentes para a realização de um evento.

Perante esta detecção de padrões várias hipóteses para a continuação da investigação podem ser levantadas. Hipóteses estas que podem servir para melhor sustentar a utilização do modelo de análise de redes de valor de Verna Allee, cuja utilização é dirigida à modelação de redes de trabalho instaladas em processos continuados. Estas hipóteses são:

- A análise da rede de trabalho da gestão de eventos;
- A análise da rede de trabalho da gestão de comunicação, ligada à gestão de eventos;
- A análise do processo de preparação e apoio de uma comissão de coordenação.

De notar que, embora se conheçam as composições das gestões de eventos e de comunicação, as transacções que se realizam no seu interior ficaram escondidas no processo de mapeamento do evento First Job. Desta forma conhecemos as transacções que se verificam entre estas duas entidades a comissão de coordenação e os elementos que lhes são exteriores mas não aqueles que se passam no seu interior, visto terem sido tratados como um papel.

Para uma continuação do trabalho é fundamental decompor a rede associada a estas duas estruturas e perceber como é preparada uma comissão de coordenação para realizar as suas funções. Aqui surge a oportunidade de realçar a segunda possibilidade de prosseguir a investigação.

A comissão de coordenação do evento First Job constitui um exemplo perfeito de uma rede de trabalho, cujo esforço foi, já, várias vezes repetido, e que utiliza a estrutura de gestão de eventos e de comunicação. Representa um cliente típico e experiente da estrutura referida na primeira hipótese de continuação da investigação. Desta forma, através da modelação das acções dos intervenientes na comissão de coordenação do evento First Job poderemos obter uma visão das dificuldades gerais que uma comissão de coordenação tem que enfrentar.

A vantagem desta abordagem vem do reduzido número de entrevistas a realizar, o que a torna a candidata ideal num trabalho inicial ao levantamento da rede de valor de gestão de eventos do SICC, como este pretende ser.

No anexo 1 reformula-se a fase 2 do projecto de investigação em relação àquela que foi apresentada no texto “Fases do caso de estudo”, anteriormente enviado. Restringindo-se as entrevistas aos membros da comissão de coordenação e restringir-se-ão os objectivos da investigação à modelação de um cliente típico da rede de valor de gestão de eventos do SICC, utilizando, como um exemplo, a rede de valor da gestão de coordenação do evento First Job.

5. Anexo 1: reformulação da fase 2 da investigação

No texto seguinte reformula-se a fase 2 do projecto de investigação em relação àquela que foi apresentada no texto “Fases do caso de estudo”, anteriormente enviado.

Desta forma restringir-se-ão as entrevistas aos membros da comissão de coordenação e restringir-se-ão os objectivos da investigação à modelação de um cliente típico da rede de valor de gestão de eventos do SICCC, utilizando a rede de valor da gestão de coordenação do evento First Job.

Para tal mapear-se-á a rede de valor de proximidade de cada um dos três membros da comissão de coordenação. Farei, ainda, uma análise de trocas com cada papel, depois de criado o mapa da sua rede de valor de proximidade. Abandonam-se os objectivos de procura de optimização de processos críticos, pois estes ainda não foram levantados ou caracterizados.

Em seguida apresenta-se uma tabela com Intervenientes a serem entrevistados, papéis que assumem ou a que pertencem, em seguida é apresentada a estrutura da entrevista descrita anteriormente. Começasse por explicar a sua estrutura, em seguida apresentam-se as perguntas que permitem fazer o mapeamento da rede de proximidade e termina-se com as perguntas que permitem fazer a análise de trocas.

Intervenientes a serem entrevistados, papéis que assumem ou a que pertencem

Na tabela abaixo são apresentados os 3 intervenientes que constituem a comissão de coordenação e que se pretende entrevistar.

Contador	Nome	Papel	Papel Agregado
1	Eliminado a pedido	Responsável pelo projecto	Comissão de coordenação
2	Eliminado a pedido	Responsável por questões de empregabilidade	
3	Eliminado a pedido	Responsável pela cooperação com as empresas	

Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis. Análise de trocas por papel.

O trabalho de campo consistirá em três entrevistas a serem realizadas com cada um dos membros da comissão de coordenação

Estas entrevistas iniciar-se-ão com a construção um mapa da rede de trabalho que interactiva com o papel a ser entrevistado. A junção destas redes locais permitirá refinar o mapa construído na fase 1 [perguntas 1 a 6.h].

Em seguida será pedido ao representante do papel que faça uma análise de trocas à sua rede de trabalho de proximidade, caracterizando a utilidade dos disponibilizáveis que recebe [pergunta 7], detectando aqueles papéis que considera serem a pulsação da sua zona de trabalho e porque o são [perguntas 8 e 9]. Termina-se pedindo ao papel que faça uma análise de valor percebido aos disponibilizáveis que recebe e àqueles que entrega [perguntas 10 a 11].

REFINAMENTO DO MAPEAMENTO COM REPRESENTANTES DOS PAPÉIS

1. Esteve envolvido no projecto First Job?
2. Como definiria o seu papel no projecto (uma frase ou palavra caracterizadora)?
3. Com quem se relacionou para concretizar as tarefas em que esteve envolvida no projecto First Job?
4. Como definiria o papel de cada elemento com quem se relacionou no projecto First Job (uma frase ou palavra caracterizadora)?
5. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente e com quem se relacionou diga os elementos que deles recebeu e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
 - i. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas,...
 - j. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...
6. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente e com quem se relacionou diga os elementos que entregou e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
 - k. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas, ...
 - l. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...

ANÁLISE DE TROCAS POR PAPEL

Análise de utilidade

7. Todos os disponibilizáveis que recebe originam respostas? Quais?

Detecção de pontos de pulsação

8. Quem considera como indispensável para a concretização do seu papel no projecto First Job?
9. Que disponibilizáveis lhe foram entregues por este papel?

Análise de valor percebido

10. Para cada disponibilizável que recebe classifique-o relativamente ao valor que tem para si, como: 1- muito valor, 2- médio valor; 3- baixo valor
11. Para cada disponibilizável que entrega classifique-o de acordo com o valor que tem para os outros, como: 1- muito valor, 2- médio valor; 3- baixo valor

11. ANEXO C: Apresentação da fase 2 da investigação aos entrevistados

Neste anexo apresenta-se o texto que foi enviado aos entrevistados como preparação para a fase 2 da presente informação, depois desta ter sido reformulada segundo os pressupostos apresentados no anexo B.

1. Apresentação da fase 2 da investigação

No presente documento tem como objectivo enquadrar as entrevistas que lhes proponho. Nele exponho objectivo da entrevista, apresento-lhes a estrutura das entrevistas a realizar e uma lista das pessoas a entrevistar. O modelo conceptual que vamos utilizar na entrevista é exposto, em seguida, de forma breve. O mapa já construído para a rede de valor do projecto First Job é também incluído no fim do documento, como um sumário do que se realizou anteriormente nesta investigação

2. Objectivo da entrevista

O objectivo das entrevistas é o refinamento do mapeamento com representantes dos papéis e a realização de uma análise de trocas por papel.

Estes conceitos, que, provavelmente, não conhecem, podem ser entendidos pela análise da breve exposição da estratégia de análise de organizações proposta por Verna Allee, apresentada no fim deste documento.

As três entrevistas serão realizadas com cada um dos membros da comissão de coordenação, papel fundamental na realização do projecto First Job. A lista de perguntas a ser feita está na apresentação da estrutura da entrevistas, apresentada em seguida.

3. Estrutura das entrevistas

Estas entrevistas iniciar-se-ão com a construção um mapa da rede de trabalho que interactiva com o papel a ser entrevistado. A junção destas redes locais permitirá refinar o mapa construído na fase 1 [perguntas 1 a 7].

Em seguida será pedido ao representante do papel que faça uma análise de trocas à sua rede de trabalho de proximidade, caracterizando a utilidade dos disponibilizáveis que recebe [pergunta 8], detectando aqueles papéis que considera serem a pulsação da sua zona de trabalho e porque o são [perguntas 9 e 10]. Termina-se pedindo ao papel que faça uma análise de valor percebido aos disponibilizáveis que recebe e àqueles que entrega [perguntas 11 a 12].

Refinamento do mapeamento com representantes dos papéis

1. Esteve envolvido no projecto First Job?
2. Como definiria o seu papel no projecto (uma frase ou palavra caracterizadora)?
3. Com quem se relacionou para concretizar as tarefas em que esteve envolvida no projecto First Job?
4. Como definiria o papel de cada elemento com quem se relacionou no projecto First Job (uma frase ou palavra caracterizadora)?
5. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente e com quem se relacionou diga os elementos que deles recebeu e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:

- m. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas,...
 - n. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...
6. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente e com quem se relacionou diga os elementos que entregou e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
- o. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas, ...
 - p. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...
7. Começando pela primeira transacção detectada, vamos ordenar temporalmente as transacções.

Análise de trocas por papel

Análise de utilidade

8. Todos os disponibilizáveis que recebe originam respostas? Quais?

Deteção de pontos de pulsação

9. Quem considera como indispensável para a concretizaçãodo seu papel no projecto First Job?
10. Que disponibilizáveis lhe foram entregues por este papel?

Análise de valor percebido

11. Para cada disponibilizável que recebe classifique-o relativamente ao valor que tem para si, como: 1- muito valor, 2- médio valor; 3- baixo valor
12. Para cada disponibilizável que entrega classifique-o de acordo com o valor que tem para os outros, como: 1- muito valor, 2- médio valor; 3- baixo valor

4. Intervenientes a serem entrevistados, papéis que assumem ou a que pertencem

Na tabela abaixo são apresentados os 3 intervenientes que constituem a comissão de coordenação e que se pretende entrevistar.

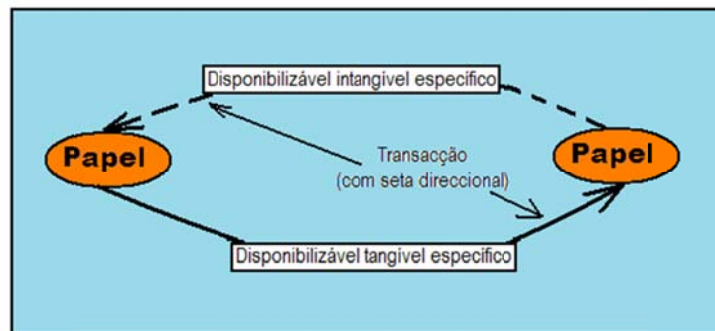
Contador	Nome	Papel	Papel Agregado
1	Eliminado a pedido	Responsável pelo projecto	Comissão de coordenação
2	Eliminado a pedido	Responsável por questões de empregabilidade	
3	Eliminado a pedido	Responsável pela cooperação com as empresas	

5. O modelo conceptual de análise de redes de valor

O modelo conceptual criado por Verna Allee é, em seguida, apresentado nas duas fases de levantamento a serem utilizadas, a saber: mapeamento e a análise de trocas.

Mapeamento

Consiste na modelação da rede de trabalho a partir de três elementos básicos: o papel, o disponibilizável e a transacção (podendo estas serem tangíveis ou intangíveis).



Este modelo conceptual permite considerar cada participante da rede de trabalho ou grupo de participantes como um papel e, durante a modelação do sistema, analisar apenas aquilo que cada papel entrega aos outros (os disponibilizáveis).

1ª FASE DE MAPEAMENTO: IDENTIFICAÇÃO DAS TRANSACÇÕES E DISPONIBILIZÁVEIS, DEFININDO QUER OS TANGÍVEIS QUER OS INTANGÍVEIS.

Aqui, é conveniente definir po que se entende por tangível e intangível:

Transacções tangíveis são definidas como transacções contratuais envolvendo bens, serviços e lucro, incluindo mas não limitado aos bens físicos, serviços, contractos, encomendas, recibos de retorno de ordens, pedidos de propostas, confirmações e pagamentos.

Transacções intangíveis escoam ao longo do processo e suportam o produto núcleo e a cadeia de serviço de valor, mas não são contratuais. **Intangíveis** incluem aqueles “pequenos extras” que as pessoas fazem para ajudarem a que as coisas corram de forma suave e que constroem relações. Estes incluem trocas de informação estratégica, conhecimento de planeamento, conhecimentos de processos, saber-fazer técnico, trabalho de projecto em colaboração, actividades de planeamento conjuntas e desenvolvimento de políticas. Eles tendem a ser informais, não fazem parte de contratos e raramente são deliberadamente negociáveis. Benefícios intangíveis são vantagens ou favores que podem ser estendidos de uma pessoa ou grupo para outros.

2ª FASE DE MAPEAMENTO: SEQUENCIAÇÃO DAS TRANSACÇÕES

Sequenciação das transacções temporalmente, numerando estas transacções da primeira para a última, de acordo com o que acontece num cenário típico. A sequenciação permite atingir dois objectivos:

- Avaliar se o mapa da rede de valor está completo;
- Determinar os processos sequenciais da rede de trabalho.

Análise de trocas

Depois de concluído o mapeamento um conjunto de análises podem ser feitas utilizando a súmula de informação obtida. A primeira destas análises é chamada por Verna Allee de análise de trocas. Esta primeira abordagem ao sistema foi construída com o objectivo de detectar as zonas onde poderá ser pertinente a utilização de análises mais profundas. Embora sobre um único nome a análise de trocas constitui-se em diferentes abordagens, que devem ser seleccionadas de acordo com a rede de trabalho que se está a analisar. As análises gerais, que constituem o núcleo inicial da análise de trocas e que estão previstas na estrutura apresentada para a entrevista são apresentadas em seguida. No entanto a metodologia inclui, ainda, outros mecanismos de análise.

ANÁLISES GERAIS AO CONJUNTO DE TRANSACÇÕES

As análises gerais podem ser feitas imediatamente a seguir à obtenção do mapa da rede de trabalho. Consistem de inspecções simples de busca a elementos chave. Destas destacam-se a detecção de riscos, a análise de utilidade, a detecção de pontos de pulsação da rede e a análise de valor percebido rápida, sendo em seguida apresentadas.

Detecção de riscos

Verificar se existem disponibilizáveis cuja entrega é feita graças às capacidades de um participante particular, ficando em risco se ele for substituído por outro no papel.

Análise de utilidade

Verificar se todos os disponibilizáveis originam respostas.

Detecção de pontos de pulsação

Determinar quais são os papéis chave e as interacções chave, que são o suporte da rede de trabalho e sem cuja intervenção esta não funcionaria.

Análise de valor percebido rápida

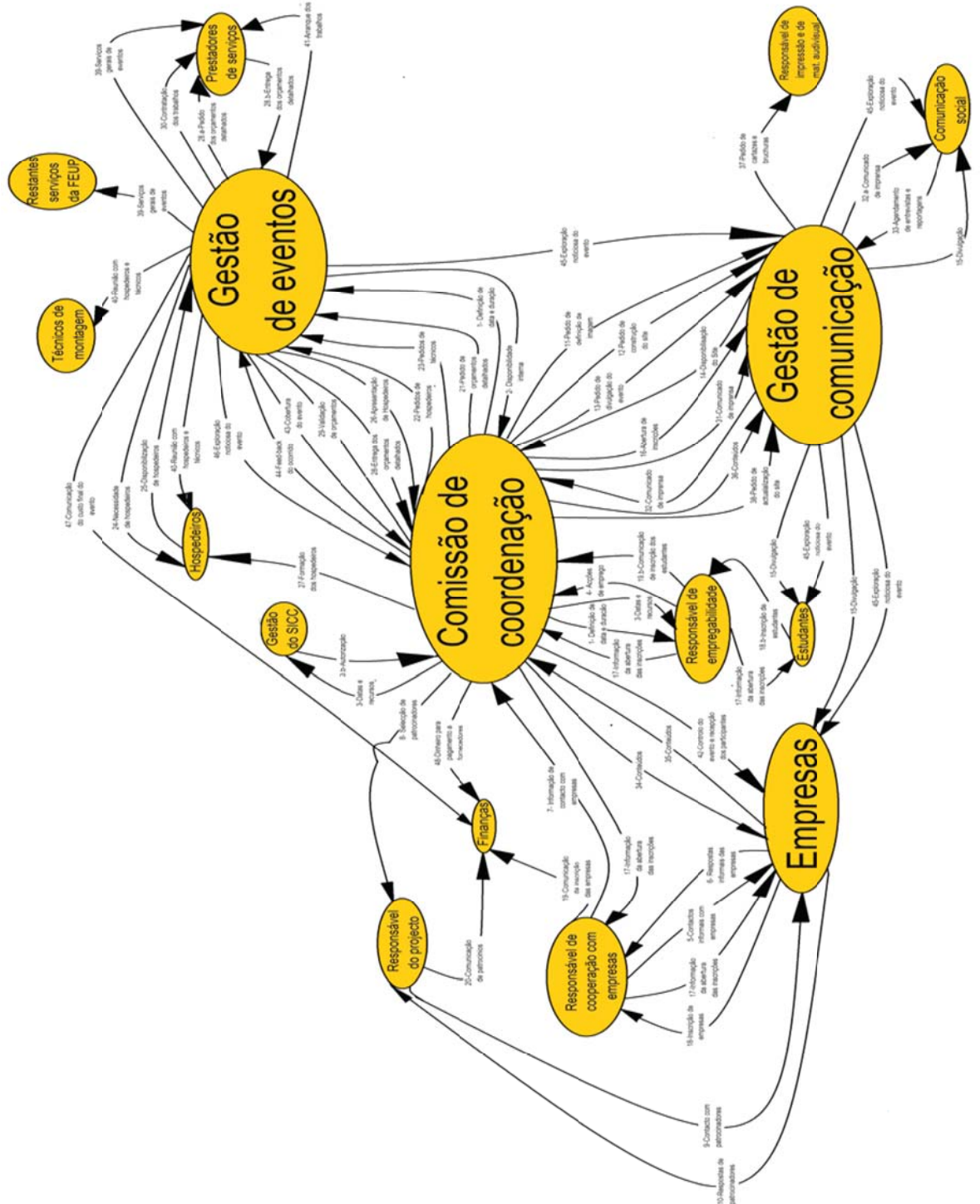
Esta análise será apresentada no final desta exposição. Entretanto Verna Allee propõe que, no final da secção de mapeamento, cada transacção seja caracterizada utilizando uma análise de valor percebido rápida na qual o emissor e o receptor de cada disponibilizável o classificam em conjunto, tal que:

Vermelho: nenhum dos papéis acha que o disponibilizável tem um valor elevado.

Amarelo: existe uma diferença de percepção em relação ao valor do disponibilizado.

Verde: Ambos os papéis sentem que o disponibilizado tem um alto valor.

6. O mapa da rede de valor do projecto First job



MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

O Evento First Job: Um caso de estudo

**Procedimentos para o estudo do processo de gestão de eventos
nos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação da FEUP
utilizando a análise de redes de conversão de valor**

José Sindulfo Carneiro Gaspar de Melo Albino

Relatório da Dissertação

Volume 2

Orientador na FEUP: Prof. João José Pinto Ferreira



Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2011-10-31

12. **ANEXO D: Metodologias de investigação em inovação e empreendedorismo: Perspectivas filosóficas e métodos de pesquisa qualitativos. Aprofundamento da metodologia de casos de estudo**

7. **Resumo**

No presente texto apresenta uma s  mula metodológica de como a investiga  o em inova  o e empreendedorismo pode ser realizada. Os três paradigmas de abordagem    realidade relevantes para a área são expostos, a saber: o positivista, o interpretativo e o crítico. Quatro metodologias passíveis de utiliza  o são apresentadas, sendo o seu interesse em inova  o e empreendedorismo descrito. Três delas de forma breve. Nesta forma são referidas a pesquisa em ac  o, a etnografia e a teoria fundamentada nos dados. A metodologia dos casos de estudo    abordada de forma aprofundada, tanto de uma perspectiva interpretativa como de uma perspectiva positivista.

8. **Introdu  o**

Um dos objectivos que me levou    execu  o desta disserta  o foi o de perceber o processo de constru  o de conhecimento. Considerando-me, fundamentalmente, um engenheiro, a visão que tenho das minhas capacidades para contribuir para esse processo, ou, pelo menos, para a parte do conhecimento que pode ser sistematiz  vel e transmitida a outros, está directamente ligada às consequências que este conhecimento tem, ou pode ter, na sociedade. Reconhecendo a imprescindível necessidade que o engenheiro tem em ter a capacidade de prever, que o faz recorrer a toda a constru  o positivista das ciências naturais e da matemática, reconheço, também, a imprescindível necessidade de ter visões globais sobre a sociedade, tendo para isso de ter uma no  o da complexidade total de cria  o de sentido do ser humano    medida que as situa  es surgem (10), de forma a poder detectar problemas na sociedade e utilizar e criar solu  es para esses problemas, o que o faz assumir uma postura filosófica interpretativa. Agregado a estas duas posturas filosóficas surgem um conjunto de questões no campo da engenharia; cuja actua  o, pela sua natureza, provoca mudanças sociais abruptas, com efeitos dificilmente discerníveis pelos seus actores; que torna imprescindível que o engenheiro assuma uma postura filosófica crítica na sua actua  o, procurando prever e detectar os elementos desta actua  o susceptíveis de provocar, no todo social, a aliena  o e a domina  o (10).

   nesta tensão entre perspectivas filosófica que considero que    construído o conhecimento em engenharia e; por ser o campo em que está incluída esta investiga  o, na inova  o, vista como o campo do conhecimento de procura de problemas sociais e de solu  es quer tecnológicas quer sociais, e no empreendedorismo, visto como o campo de conhecimento que estuda o processo de gera  o de novas estruturas sociais economicamente eficazes. Ambos campos que considero serem parte do conjunto global de conhecimentos que constitui a engenharia.

No texto que se segue procura-se apresentar uma s  mula metodológica de como a investiga  o em inova  o e empreendedorismo pode ser realizada. Começa-se por sublinhar a importância da investiga  o qualitativa e a sal imprescind  bilidade quando o campo de investiga  o    o ser humano. As três perspectivas de observa  o da realidade referidas acima (a positivista, a interpretativa e a crítica) são expostas em seguida como devendo estar sempre presentes nos domínios de investiga  o em causa.

Quatro metodologias de investigação são expostas em seguida. Para três delas é referida a sua aplicabilidade em investigação em inovação e empreendedorismo. Desta forma são referidas a pesquisa em acção, a etnografia e a teoria fundamentada nos dados.

Embora se faça uma breve introdução aos casos de estudo, o desenvolvimento da exposição desta metodologia é deixado para o fim, sendo apresentado num texto mais aprofundado por ser esta a metodologia utilizada na presente investigação.

As metodologias de casos de estudo são, nesse texto, divididas de acordo com duas perspectivas sobre a realidade, a interpretativa e a positivista. A perspectiva crítica é apresentada como sendo integrada na perspectiva interpretativa, do ponto de vista metodológico.

Começa-se por expor uma abordagem metodológica a casos de estudo interpretativos que é terminada referindo a possibilidade da utilização desta metodologia na elaboração de planos de negócio, caso que é apresentado, de forma justificada, como sendo um caso de estudo interpretativo por excelência.

Termina-se o presente texto com uma exposição detalhada de uma metodologia de abordagem a casos de estudo positivistas, apresentada em quatro fases de elaboração: o projecto de investigação; a recolha de informação; o processo de análise de informação, definição de novas estratégias para recolha de informação e nova recolha; o processo de redacção do relatório do caso de estudo. Conclui-se esta exposição sublinhando a importância da perspectiva positivista na procura de inovação, sendo esta identificada com a procura de elementos de produtos e serviços que respondam a necessidades generalizáveis.

9. Índice

Introdução

Índice

A necessidade de investigação qualitativa

Perspectivas filosóficas

O paradigma positivista

O paradigma interpretativo

O paradigma crítico

Metodologias em pesquisa qualitativa

Investigação em acção

Possíveis usos da investigação em acção em
investigação e na prática da inovação e
empreendedorismo

Casos de estudo

Possíveis usos da investigação por casos de estudo em
investigação e na prática da inovação e
empreendedorismo

Etnografia

Possíveis usos da investigação etnográfica em
investigação e na prática da inovação e
empreendedorismo

Teoria fundamentada nos dados

Possíveis usos da Teoria fundamentada nos dados em investigação e na prática da inovação e empreendedorismo

A metodologia dos casos de estudo

Metodologia de abordagem a casos de estudo interpretativos

O círculo hermenêutico: Base das orientações de (Klein, et al., 1999)

Os seis restantes princípios orientadores de uma investigação interpretativa

1- O princípio da contextualização

2-O princípio da interacção entre o investigador e os sujeitos de investigação

3- O princípio da abstracção e da generalização

4- O princípio do pensamento dialéctico

5- O princípio da múltipla interpretação

6-Princípio da suspeição

A interdependência dos sete princípios

A importância da perspectiva interpretativa em inovação e empreendedorismo: um plano de negócios como um caso de estudo interpretativo

Metodologia de abordagem a casos de estudo positivistas

O que é um caso de estudo positivista

Classificação dos casos de estudo positivistas segundo os seus objectivos

Elementos fundamentais a serem considerados no projecto de uma investigação por casos de estudo positivista

O arranque do processo de investigação

A formulação da pergunta de investigação

A escolha de construções teóricas a priori e a sua afirmação de forma clara

Definição de teorias de interesse, a necessidade de apresentação de predições da teoria e de teorias rivais em casos de estudo explicativos

Utilização de um único caso, o caso piloto e uma futura utilização de múltiplos casos

Projecto de casos múltiplos e a sua lógica de replicação

A definição da unidade de análise

Elementos a considerar na definição do contexto de uma investigação por casos de estudo

As vantagens da investigação baseada em equipas
Diferentes estratégias que podem ser utilizadas com múltiplos investigadores

Elementos fundamentais a serem considerados na recolha de informação numa investigação por casos de estudo positivista

Formas de esclarecimento do processo de recolha de informação

Tipos de fontes de evidência

Elementos a considerar numa estratégia de amostragem e no seu relato

Métodos de recolha de informação múltiplos

Criação de relações entre informação quantitativa e qualitativa

A importância da definição de estratégias de triangulação de informação

A verificabilidade de um caso de estudo e estratégias para a assegurar

Criação de um protocolo do caso de estudos

Criação de uma base de dados do caso de estudo

Elementos fundamentais a serem considerados no processo espiralado convergente entre análise de informação, definição de novas estratégias de recolha de informação e recolha de nova informação numa investigação por casos de estudo positivista

Estratégias para a obtenção oportuna de informação

A utilização de notas de campo

A detecção de possíveis controlos naturais e a sua utilização

A utilização de revisões de projecto

Métodos a utilizar para sistematizar e analisar a informação

A codificação de informação

A geração de sínteses de informação em tabelas e graficamente

Métodos de análise de informação

Teste empírico

Pesquisa de padrões

A análise de graus de liberdade

A construção da explicação

Utilização de series temporais

Busca de padrões através de casos

Elementos fundamentais a serem considerados na redacção da análise de informação numa investigação por casos de estudo positivista

Esclarecimento do processo de análise da informação

O encadeamento lógico da evidência

Utilização de citações

Comparação com a literatura existente

A utilização da metodologia dos casos de estudo positivistas em inovação

Bibliografia

A necessidade de investigação qualitativa

Os métodos de pesquisa podem ser classificados de diferentes formas, mas uma fronteira óbvia é traçada quando se caracteriza a informação recolhida e analisada. Esta informação pode ser qualitativa e quantitativa e o modo dominante da informação procurada caracteriza, de forma bastante rigorosa, a investigação.

A importância da informação qualitativa pode ser reforçada se, primeiro, estabelecermos limites para o valor da informação quantitativa, de maneira a que abandonemos o conceito aparente de rigor, nela contido. Os pitagóricos, sem dúvida os iniciadores místicos da ciência, afirmavam que a quantidade permitia o controlo do real, que o mundo podia ser decomposto em quantidades mensuráveis e em lógicas preditivas. Desta forma, a realidade podia ser conhecida, conhecendo-se a unidade e a sua multiplicação, dentro dos números naturais. Estas quantidades podiam ser decompostas, através da sua divisão ou razão, até ao conhecimento pretendido destas, dentro do conjunto dos números racionais.

Uma das maravilhosas lógicas preditivas que construíram foi o chamado teorema de Pitágoras. Ora, este teorema confrontou-os com uma realidade imensurável dentro da ciência das quantidades, a matemática, ao introduzi-los nos números irracionais, isto é, números que não são exprimíveis pela razão de dois inteiros. Desta forma, mesmo dentro de um comprimento mensurável, existem uma infinidade de números que apenas podem ser expressos de forma aproximada, o que torna o quantitativo, para a maior parte da realidade, uma simples aproximação da verdade. Ou, que a quantidade, embora possa ser racionalizável, contem uma parte infinita de irracional.

Por outro lado, para a utilização simples da razão; ou a divisão de um factor por outro, presente em toda a análise matemática, desde a simples divisão de dois números, passando pela derivada (medição da variação) de uma variável em relação à outra até às equações de derivadas parciais, que expressão relações complexas entre razões de evolução entre variáveis; é necessário individualizar variáveis e transforma-las em formas quantitativas. Para isso, normalmente, é necessário abordar os problemas da realidade através de outras formas mais complexas de razão, ou de decomposição, que vão para além das limitações de expressão da informação quantitativa, não colocando em causa a sua validade e importância, mas antes expandindo a noção de rigor em investigação científica para outras formas de validação para além da quantitativa, em que as lógicas preditivas têm uma componente racionalizável e conhecível e uma componente irracional, que tem que permanecer desconhecida. É na abordagem a estes problemas e na ultrapassagem das limitações de

expressão quantitativas que surge a imprescindível necessidade da investigação qualitativa. Isto é, que se faça uso daquilo que caracteriza o ser humano e que lhe permite interagir de forma complexa e em comunidade: a sua capacidade de falar (“o nosso dever de falar”, diria (11), em “You are welcome to elsenor”) para racionalizar, ou decompor, ou dividir, ou derivar, ou, ainda, derivar de forma multivariada e reconhecendo as parcialidades múltiplas destas variações, as problemáticas da realidade a que não conseguimos, ou que não conseguimos imediatamente, associar elementos quantitativos, mas com as quais temos de lidar.

Os métodos de investigação qualitativos foram projectados com esta função, isto é, para que os investigadores percebam as pessoas e os contextos culturais e sociais em que vivem (10). Este é o tipo de informação que não pode, simplesmente, ser quantificada, mas que, muitas vezes, é a que explica os fenómenos e que permite a geração de padrões para a previsão de situações semelhantes gerando, desta forma, conhecimento generalizável. Em inovação e empreendedorismo este tipo de informação ganha um valor muitas vezes quantificável em termos da unidade padrão de gestão da sociedade, o dinheiro, e é, talvez, a forma de investigação mais adequada para o desenvolvimento destas duas, recentemente institucionalizadas, áreas do conhecimento.

Nas fontes de informação qualitativas são incluídas a observação e observações dos participantes (trabalho de campo), entrevistas e questionários, documentos e textos e as reacções e impressões dos investigadores. (Myers, 1997)

No texto que se segue apresentam-se as perspectivas como esta informação pode ser analisada de forma sistemática. Como veremos a definição da perspectiva assumida esclarece, de forma clara, aquilo que se pretende da investigação ao esclarecer a forma como a realidade está a ser encarada. Faz-se notar que as três perspectivas são interactuantes e necessárias para que um indivíduo encare a realidade no seu todo, entenda como essa realidade afecta aqueles que o rodeiam e seja capaz de enfrentar problemas particulares.

Perspectivas filosóficas

Toda a investigação (quer seja quantitativa, quer seja qualitativa) está baseada num conjunto de elementos assumidos acerca do que constitui investigação válida e sobre quais os métodos de investigação apropriados. A epistemologia é a área da filosofia que estuda os elementos assumidos acerca do conhecimento e das formas como ele pode ser obtido. Assume a existências de duas áreas para o saber possível, uma constituída pelas crenças de um indivíduo e outra constituída pelo conhecimento efectivo. Para que as crenças sejam reconhecidas como conhecimento efectivo têm de passar por um filtro filosófico que as valide. Este filtro constitui a perspectiva filosófica ou paradigma assumido para a verdade. (Myers, 1997) e (6) utilizam como referência para caracterizarem o paradigma filosófico assumido pelas investigações as três categorias apresentadas por Orlikowski and Baroudi (1991), seguindo Chua (1986). Estes autores, nos textos referidos e a que não tive acesso, dividem as classificações possíveis para o paradigma filosófico assumido em três, a saber: positivista, interpretativo e crítico.

Estas três perspectivas, que se adequam à investigação em inovação e empreendedorismo, podendo ser utilizadas que em simultâneo quer separadamente para a geração de conhecimento útil, são apresentadas em seguida. A sua apresentação neste texto não implica uma sujeição específica do autor a nenhuma delas, vê-as, antes, como formas diferentes de perceber a realidade com a capacidade de gerarem conhecimento útil e que devem estar

sempre presentes durante uma pesquisa, tendo sempre consciente a necessidade desta pesquisa, em algum momento, se focalizar para que se atinjam resultados efectivos.

O PARADIGMA POSITIVISTA

O paradigma positivista assume que a realidade é dada de forma objectiva e pode ser descrita por propriedades mensuráveis que são independentes do observador e dos seus instrumentos. Os estudos positivistas geram e/ou testam teorias, numa tentativa de obterem um entendimento preditivo do fenómeno em análise (10). Segundo Orlikowski and Baroudi (1991), quando citado por (Myers, 1997) a investigação é classificada como positivista se existirem evidências de proposições formais, variáveis com medidas quantificáveis, teste de hipóteses e retirar conclusões de um fenómeno de uma amostra para uma dada população.

O PARADIGMA INTERPRETATIVO

O paradigma interpretativo começa por assumir que o acesso à realidade (dada ou construída socialmente) só se dá através de construções sociais como a linguagem, consciência e significados compartilhados. A base das suas construções é a hermenêutica e a fenomenologia. Os estudos interpretativos, geralmente, tentam entender os fenómenos através dos significados que as pessoas lhes atribuem, não definindo previamente variáveis dependentes e independentes e focalizando-se na complexidade total da criação de sentido do ser humano, à medida que as situações surgem (Myers, 1997).

O PARADIGMA CRÍTICO

O paradigma crítico assume que a realidade é construída historicamente e que é produzida e reproduzida pelas pessoas. Apesar de as pessoas poderem, conscientemente, agir para mudarem as suas circunstâncias sociais e económicas, o paradigma crítico reconhece que a sua capacidade para o fazer está restringida por várias formas de dominação social, cultural e política. A tarefa principal da investigação crítica é a exposição destas condições restritivas e alienadoras que geram as diferentes formas de dominação. A investigação crítica, desta forma, focaliza-se nas oposições, conflitos e contradições da sociedade contemporânea procurando a sua emancipação pela procura de processos de eliminação das causas de alienação e de dominação.

10. Metodologias em pesquisa qualitativa

“Os métodos de investigação modelam a linguagem que utilizamos para descrever o mundo e a linguagem modela a maneira como pensamos o mundo.”de (Benbasat, et al., 1996) Com esta frase introduzem (Dobé, et al., 2003) o seu excelente trabalho expondo uma metodologia de avaliação do rigor em investigação científica. Ela expressa a importância da metodologia de abordagem utilizada numa investigação. Mas o que é uma metodologia de investigação?

“Uma metodologia de investigação é uma estratégia de inquérito que se move a partir dos elementos filosóficos assumidos para o projecto da investigação e/ou para a recolha de informação”, diz-nos (Myers, 1997).

Tal com existem diversas perspectivas filosóficas que podem dirigir a investigação qualitativa, também existem diversos métodos de pesquisa. A escolha do método influencia ou pode influenciar as diferentes capacidades utilizadas, os elementos assumidos (restringindo as opções filosóficas), as práticas assumidas e a forma como o investigador recolhe informação e a analisa.

No texto que se segue são apresentadas os quatro métodos de pesquisa que (Myers, 1997) refere, isto é, a investigação em acção, a pesquisa por casos de estudo (apenas apresentada de forma breve e posteriormente expandida em texto dedicado), a etnografia e a teoria fundamentada nos dados (TFD).

Esta exposição permite, por um lado, ver as interligações existentes entre os diversos métodos, permitindo uma visão geral da investigação qualitativa, e, por outro lado, analisar as potenciais aplicações que estes métodos oferecem aos campos da inovação e do empreendedorismo. Desta forma, depois de se expor cada uma das metodologias referidas é feita uma análise a sua aplicabilidade aos campos da inovação e do empreendedorismo. A aplicabilidade das metodologias de investigação em acção e dos casos de estudo no desenvolvimento de novos produtos e na elaboração de planos de negócio é sublinhada, sendo expostas estratégias possíveis da sua aplicabilidade. A importância da etnologia como ferramenta a ser utilizada no desenvolvimento de novos negócios, seja em análises de mercado seja na internacionalização de empresas, é afirmada, sendo dados dois exemplos vividos pelo autor. Termina-se expondo as forças da teoria fundamentada nos dados e a aplicabilidade do seu processo de análise em qualquer das outras metodologias. O papel que a teoria fundamentada nos dados pura poderá ter no desenvolvimento inovador de novos produtos e serviços é, posteriormente e também, realçado.

Investigação em acção

Embora tenha obtido diversas definições para a investigação em acção, a que me parece mais linear é a apresentada em (12), que a define como sendo

“um processo reflexivo de resolução de problemas, conduzido por indivíduos, a trabalhar uns com os outros, em equipa ou como uma comunidade de prática, para melhorarem a maneira como abordam questões e resolvem problemas.”

Esta definição não incorpora a componente de desenvolvimento do campo das ciências, (Myers, 1997) apresenta uma definição de (13) que, embora menos directa a incorpora:

“A investigação em acção tem por objectivo contribuir quer para as preocupações práticas das pessoas em situações imediatamente problemáticas e para os objectivos das ciências sociais através da colaboração conjunta, dentro de um plano de trabalho mutuamente aceitável.”

A investigação em acção tem sido aceite como sendo um método válido em campos aplicados como o desenvolvimento de organizações e na educação (10).

POSSÍVEIS USOS DA INVESTIGAÇÃO EM ACÇÃO EM INVESTIGAÇÃO E NA PRÁTICA DA INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Utilizando a primeira definição apresentada, em duas situações parece evidente a sua aplicabilidade:

No desenvolvimento de produtos e serviços, pelos seus objectivos comerciais, engloba uma comunidade de prática, a equipa de desenvolvimento, sendo uma forma de resolução de problemas, por definição e, desta forma inserindo-se na pesquisa em acção em inovação.

Na criação de um plano de negócios, pela própria estrutura que lhe é exigida, também pode ser considerada uma forma de pesquisa em acção com o objectivo da criação de uma nova estrutura social, a empresa, e de demonstrar um conjunto de conhecimentos que garantem a sua sustentabilidade.

A reconhecida contribuição para o desenvolvimento do conhecimento humano e para a ciência deste tipo de investigação, embora podendo não ser academicamente reconhecida, é evidente. Poderá ser afirmado que existirá alguma tendência da iniciativa privada de se socorrer de estruturas de segredo, entretanto, como os processos de reengenharia demonstram, é impossível colocar algo vendável no mercado sem que alguém procure replicar o conhecimento necessário para com ele concorrer.

Casos de estudo

A investigação por casos de estudo é o método qualitativo mais comum em sistemas de informação (Myers, 1997), área a cujos metodologistas principais recorri para a construção da presente pesquisa. Apesar de existirem inúmeras definições para o que é um caso de estudos, (Dobé, et al., 2003) apresentam um conjunto de características que lhes permitiu distinguir entre o que é um artigo de casos de estudo e aquilo que não o é. Este conjunto de características é baseado na definição de (Yin, 1994) para o âmbito de um caso de estudo e na lista de características chave apresentadas por (Benbasat, et al., 1987) para investigação por casos de estudo:

- Um fenómeno contemporâneo é analisado num contexto ou num ambiente de vida real;
- Uma entidade ou algumas entidades (pessoas, grupos, organizações, tecnologias) são examinadas;
- A complexidade da unidade é analisada de forma intensiva;
- O fenómeno de interesse não é isolado do seu contexto, principalmente na fase de análise de informação;
- Nenhuma observação controlada, que envolva manipulação, é utilizada.

A investigação por casos de estudo pode adoptar qualquer dos paradigmas filosóficos anteriormente apresentados. Por ser o método utilizado nesta investigação e pela sua relevância para a investigação em inovação e empreendedorismo, esta metodologia será examinada com maior rigor em texto a ela dedicado.

POSSÍVEIS USOS DA INVESTIGAÇÃO POR CASOS DE ESTUDO EM INVESTIGAÇÃO E NA PRÁTICA DA INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Os dois exemplos anteriormente apresentados para a pesquisa em acção, o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a criação de planos de negócio, formas que considero estruturas fundamentais da investigação em inovação e empreendedorismo, detêm as características apresentadas anteriormente para os casos de estudo, podendo ser considerados como um.

Etnografia

Etnografia é “a ciência da contextualização” (14), e é utilizada no campo das ciências sociais, particularmente na antropologia e em alguns ramos da sociologia ((10) e (14)). Um investigador etnográfico emerge-se nas vidas das pessoas que estudam e procuram colocar o fenómeno estudado no seu contexto cultural e social (10).

Desta forma, e tradicionalmente, um etnógrafo foca a sua atenção numa comunidade, seleccionando informantes conhecidos que conhecem bem as actividades da comunidade. A estes informantes é, tipicamente, pedido para indicarem outros informantes que representam a comunidade, muitas vezes utilizando a amostragem por corrente. Este processo é, muitas

vezes, efectivo para revelar dominadores culturais comuns ligados ao tópico a ser estudado (14).

A etnografia confia, fortemente, nas relações de proximidade. Participação mais do que observação é um dos aspectos chave do processo.

POSSÍVEIS USOS DA INVESTIGAÇÃO ETNOGRÁFICA EM INVESTIGAÇÃO E NA PRÁTICA DA INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

A emersão na realidade estudada é um objectivo fundamental da investigação em inovação e empreendedorismo. Desta forma, qualquer estudo efectivo de um mercado procura criar relações efectivas de parceria e colaboração com os intervenientes deste mercado, sendo uma forma de investigação etnográfica. Em simultâneo, qualquer indústria tem a sua própria cultura, com interesses instalados, conjuntos de indivíduos que dominam aspectos tecnológicos fundamentais, redes de contactos informais entre pessoas, relações com órgãos institucionais estabelecidas, etc. que forçam a que um empreendedor investigue esta cultura, a decomponha nos seus problemas fundamentais e procure zonas de intervenção; procurando inserir-se neste ambiente social e cultural e actuar de forma economicamente rentável nele.

Exemplos possíveis da investigação etnográfica em empreendedorismo são duas acções realizadas pelo autor para actuar em duas indústrias específicas.

Na primeira, criou uma oferta de consultadoria para a indústria metalomecânica e procurou encontrar actores chave desta indústria, oferecendo os seus serviços. Esta acção permitiu-lhe ter, em primeira mão, um conhecimento profundo do estado da indústria nacional e abandonar, no curto prazo, qualquer tentativa de intervenção na área.

Na segunda passou 15 dias a conhecer a realidade da agricultura biológica de sucesso em Portugal. O contacto directo com quem trabalha, quanto ganha, tipo de esforços que estão dispostos a realizar por um lado e a observação directa do funcionamento de toda a estrutura permitiu-lhe recolher um conjunto de dados para a realização do seu próprio plano de negócios na referida área.

Na opinião do autor, a importância da estrutura de investigação oferecida pela etnografia na área da inovação e empreendedorismo é extrema, devendo o seu conhecimento ser difundido na comunidade de investigação. Para além das áreas referidas, o autor faz notar a sua importância para os processos de internacionalização de empresas, onde o conhecimento da realidade social e cultural é fundamental para o sucesso de qualquer acção.

Teoria fundamentada nos dados

A teoria fundamentada nos dados (TFD) é um método de investigação que procura desenvolver teorias fundamentadas na informação recolhida e analisada de forma sistemática (10).

Funcionando de forma inversa da investigação tradicional, uma análise simplista fá-la parecer em contradição com o método científico. Mais do que começar com uma hipótese o primeiro passo é a recolha de informação através de uma variedade de métodos. A partir da informação reunida, os pontos-chave são marcados utilizando uma série de processos de classificação de informação e da sua codificação. Os códigos são agrupados em conceitos similares de forma a se tornarem explícitos e manipuláveis. A partir destes conceitos são formuladas categorias que são a base para a criação da teoria ou o levantamento de uma hipótese construída a partir da

informação. Isto contradiz as formas tradicionais de investigação onde o investigador escolhe uma moldura teórica e apenas a aplica ao fenómeno a ser estudado (15).

A investigação começa pela selecção de uma população sem que se assuma nenhum a priori. Neste início, aquilo que vai preocupar o investigador é a procura da variável nuclear, que resume as preocupações dos participantes, isto é, da população seleccionada. Assumindo como elemento fundamental de recolha de informação o incidente, tudo pode ser considerado informação útil para a pesquisa. As notas de campo vêm de entrevistas informais, aulas, seminários, reuniões com grupos de peritos, artigos de jornais, internet, listas de e-mails, programas televisivos, conversas com amigos, etc.

As notas de campo são codificadas, utilizando uma metodologia inicial de código aberto, na qual se procura classificar a diferente informação agrupando-a em grupos ordenados. Desta forma, as notas de campo vão sendo comparadas e recomparadas, nomeando-se e renomeando-se a informação, criando novos conceitos e recolhendo nova informação e detectando ligações entre categorias de informação.

A este processo deve estar associada a procura da variável nuclear, que resume as preocupações dos participantes. Depois de esta ter sido detectada dever-se-á iniciar uma codificação selectiva, com o núcleo a guiar a codificação e abandonando os conceitos que não tenham importância para o núcleo e para os seus sub-núcleos. A nova codificação representa um nível de abstracção superior à codificação aberta, sendo designada por codificação substantiva. Inicia, em simultâneo, a amostragem teórica, isto é, a recolha selectiva de informação, agora com o núcleo em mente. Desta forma, a codificação selectiva delimita o estudo.

A análise sistemática da codificação substantiva vai permitir detectar padrões entre os conceitos criados para agregar a informação, permitindo gerar hipóteses de ligação entre conceitos que funcionarão, conjuntamente, numa teoria que explica as preocupações principais dos participantes.

Associado a todo o processo, está a redacção de memorandos.

Nestes a informação é conceptualizada e comparada constantemente. Devendo ser redigidos desde o início, durante a codificação aberta, conceptualizando os incidentes de forma a gerar categorias para estes. Desta forma, a redacção constante de memorandos permite o desenvolvimento de uma teoria enquanto se compara incidente a incidente, e, depois conceito a conceito. Podem ser criadas tabelas de comparação entre conceitos, esquemas explicativos, figuras ou o que quer que faça fluir o poder explicativo. A redacção constante de memorandos vai, desta forma, funcionar como um banco de ideias escritas acerca de conceitos e da forma como eles se relacionam entre si.

O último paço do processo da geração de TFB é a ordenação de memorandos, que é a chave para formular a apresentação da teoria a outros. A ordenação põe a informação fracturada de novo junta, dando origem ao fenómeno do memorando sobre memorandos. Desta ordenação de memorandos deverá emergir uma teoria que explica as preocupações principais dos participantes, isto é, da população seleccionada.

A validade é uma consequência da teoria baseada nos dados, estando assegurada se os seus procedimentos forem seguidos. Entretanto podemos aferir a qualidade de uma investigação executada utilizando a TFB usando os seguintes critérios:

- Ajustamento ou a forma como os conceitos se ajustam aos acidentes que representam, revelando isto a efectividade da comparação entre incidentes e conceitos feita ao longo do percurso de elaboração da teoria baseada nos dados.
- Relevância, isto é, se o estudo efectivamente lida com as preocupações da população seleccionada, estando estas expressas pela variável nuclear detectada.
- Facilidade de manipulação, isto é, a medida em que a teoria criada é susceptível de ser expandida para outras populações.
- Modificabilidade, isto é, a capacidade que a teoria tem de moldar-se à introdução de nova informação relevante.

Termina-se referindo um exemplo da utilização da estrutura de codificação da TFD em casos de estudo, o de (6), no qual é apresentado um caso de estudo cuja variável nuclear é o rigor em casos de estudo positivistas. Para clarificar este rigor são criadas várias sub-variáveis, agrupadas em três conjuntos de conceitos: o projecto de investigação, a recolha de informação e a análise de informação. Para cada um destes conjuntos existem vários conceitos codificados, numa codificação substantiva, que permitem avaliar o rigor (variável nuclear) em cada um dos três conjuntos de conceitos (sub-variáveis nucleares) e, finalmente, o rigor da variável nuclear total. A teoria de classificação do rigor é testada, sendo apresentado o seu processo de validação.

Este exemplo vem demonstrar, pelo menos, que existe uma influência forte da metodologia da TFD nas abordagens das outras metodologias qualitativas aqui expostas.

POSSÍVEIS USOS DA TEORIA FUNDAMENTADA NOS DADOS EM INVESTIGAÇÃO E NA PRÁTICA DA INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

A teoria fundamentada nos dados é uma ferramenta excelente para a análise de situações muito complexas e com muitas variáveis, como o são o empreendedorismo e a inovação.

Os seus mecanismos de análise, a constante codificação e comparação de informação e a redacção continuada de memorandos, são aplicáveis a qualquer das metodologias apresentadas anteriormente, se não nos restringirmos à mecânica pura da TFD.

A mecânica pura da TFD, ao tentar abandonar pressupostos a priori do investigador (não se devendo fazer pesquisa bibliográfica prévia, e não se falando sobre a teoria em construção antes desta estar escrita), tem um espaço assegurado na inovação, principalmente na procura de ideias para novos produtos e serviços. Creio, mesmo, que alguém que tenha reflectido sobre problemas associados com a criatividade em inovação e que seja confrontado com o processo da teoria fundamentada nos dados não pode deixar de ficar deslumbrado com o conceito.

11. A metodologia dos casos de estudo

“Um caso de estudo é um inquérito empírico que estuda fenómenos contemporâneos num contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são, claramente, evidentes.” (7)

Isto é, num caso de estudo um fenómeno contemporâneo é analisado num contexto de vida real e uma ou várias entidades (pessoas, grupos, tecnologias, etc.) são a unidade desta análise e esta é estudada de forma intensa. O fenómeno de interesse não é isolado do seu contexto e nenhuma observação controlada, envolvendo manipulação, é utilizada (6).

Sendo uma das formas de investigação mais utilizadas (16), permite a utilização de qualquer dos três paradigmas apresentados.

No que se segue apresentarei duas formas de abordagem à unidade de análise num caso de estudo. A primeira analisa a abordagem aos casos de estudo interpretativos, isto é, que assumem o paradigma interpretativo como suporte validativo da investigação, utilizando as propostas metodológicas apresentadas no extraordinário trabalho de (17) “Um conjunto de princípios para que se conduza e avalie estudos interpretativos em sistemas de informação”. e que, inclui propostas para a introdução do paradigma crítico no trabalho interpretativo. A segunda apresenta a abordagem a casos de estudo positivistas, que assumem como suporte validativo da investigação o paradigma positivista, utilizando como base outro extraordinário trabalho de análise metodológica, este dedicado à análise de casos de estudo positivistas, refiro-me ao texto de (6) “O rigor em casos de estudo positivistas em sistemas de informação: Práticas correntes, tendências e recomendações.”

Metodologia de abordagem a casos de estudo interpretativos

A opção por uma perspectiva interpretativa é aqui vista como uma possível abordagem ao real que poderá ser útil na prática da inovação e do empreendedorismo. Não como uma crença mas antes como uma forma de trabalhar a análise da realidade que não exclui outras.

No texto que se segue começa-se por apresentar o princípio fundamental da hermenêutica, segundo (17), o chamado círculo hermenêutico e a interdependência com os outros seis princípios a serem apresentados. Em seguida os restantes seis princípios são apresentados tal como (17) os apresentam e comentados.

Na continuação é dado um exemplo da interdependência dos seis princípios e da importância da constante aplicação do princípio do círculo hermenêutico na criação desta intendência.

Terminasse apresentando um plano de negócios como um caso de estudo interpretativo, utilizando os sete princípios orientadores da investigação interpretativa. Justificando, desta forma, a importância que o conhecimento da perspectiva interpretativa e da sua utilização tem inovação e empreendedorismo.

O CÍRCULO HERMENÊUTICO: BASE DAS ORIENTAÇÕES DE (17)

A base das orientações de (17) é a hermenêutica e com base num princípio basilar desta teoria da interpretação, o chamado círculo hermenêutico, apresentam sete princípios que devem, ou podem, orientar uma investigação interpretativa.

Este princípio basilar, sugere que todo o entendimento humano é conseguido através de um processo iterativo que vai desde considerar os significados interdependentes das partes e do todo que elas formam. “Desta forma, o movimento do entendimento é, constantemente, do todo até à parte e de volta para o todo.” A tarefa do investigador “é estender em círculos a unidade dos significados percebidos. A harmonia de todos os detalhes com o todo é a criação do entendimento correcto.” (18).

(17) apresentam os restantes seis princípios como sendo guiados pelo círculo hermenêutico. Desta forma, cada um dos seis princípios, guia o investigador para revelarem aspectos específicos do caso, nenhum dos quais, quando tomados de forma isolada, estão necessariamente completos. Isto é, cada princípio pode ajudar o investigador a descobrir ou a entender melhor uma parte significativa do caso, que contribui para o entendimento do caso estudado, como um todo. Ao mesmo tempo, à medida que o entendimento das partes se torna

claro elas, por elas mesmas, codeterminam o significado do todo. Num processo semelhante a construir um puzzle em que as peças têm que ser parcialmente fabricadas e ajustadas umas às outras para que formem um todo coerente.

De outra forma, o investigador deverá analisar a unidade de análise utilizando cada um dos seis princípios e gerando interpretações de acordo com eles e utilizará o primeiro princípio, o círculo hermenêutico, para se mover para traz e para a frente de forma a gerar coerência no todo, sendo a actividade de investigação guiada com o objectivo de preencher quaisquer falhas no material do estudo que possam persistir e continuada até que as peças do puzzle se ajustem todas (pelo menos na mente do investigador).

OS SEIS RESTANTES PRINCÍPIOS ORIENTADORES DE UMA INVESTIGAÇÃO INTERPRETATIVA

Os seis restantes princípios são:

1- O princípio da contextualização

“Requer uma reflexão crítica do contexto histórico e social da investigação a ser realizada para que possa ser visto como a situação corrente e em investigação emergiu”. (17)

2-O princípio da interacção entre o investigador e os sujeitos de investigação

“Requer uma reflexão crítica em como os materiais de investigação (informação) foram socialmente construídos através da interacção do investigador e os participantes da investigação.” (17) Desta forma, o investigador deve reconhecer que os participantes, tanto quanto o investigador, podem ser vistos como interpretes e analistas.

3- O princípio da abstracção e da generalização

“Requer que se reflita nos detalhes ideológicos revelados pela interpretação da informação, através da aplicação dos princípios de um ou dois conceitos gerais ou teóricos que distinguem a natureza do entendimento humano e da acção social.” (17)

Intrínseco à investigação interpretativa existe uma tentativa de relacionar os particulares (como os obtidos segundo o princípio da contextualização) a categorias abstractas que gerem coerência no todo. Desta forma, a validade das inferências interpretativas, que podem ser retiradas de um ou mais casos, não depende da sua representatividade mas “na plausibilidade e coagividade do raciocínio lógico usado na descrição dos resultados do(s) caso(s) e no retirar conclusões dele(s)” (19). Walsham afirma que existem quatro tipos de generalizações que podem ser geradas num caso de estudo interpretativo: o desenvolvimento de conceitos, a geração de teoria, o levantamento de implicações específicas e a contribuição para uma visão mais rica das problemáticas.

4- O princípio do pensamento dialéctico

“Requer sensibilidade para as contradições entre as preocupações teóricas que guiam o projecto de investigação e as descobertas reais (“a história que contam”), com ciclos de revisão” hermenêuticos entre as partes e o todo a deverem ser permanentes e “subsequentes.” (17)

Este princípio requer que o investigador confronte os preconceitos que guiaram o projecto original da pesquisa (isto é, as lentes originais) com a informação que emerge através do processo de pesquisa. Isto porque “ao contrário do positivismo, que se afirma livre de valores, a hermenêutica reconhece que o preconceito é um ponto de arranque necessário para o nosso

entendimento” (17). A tarefa crítica da hermenêutica é, desta forma, distinguir entre “preconceitos verdadeiros, pelos quais nós entendemos, de preconceitos falsos, pelos quais nós desentendemos (percebemos mal)”¹ (18). Esta tarefa crítica deverá ser aplicada diversas vezes, de tal forma que o entendimento melhorado de um estágio se torna o preconceito no outro.

5- O princípio da múltipla interpretação

“Requer sensibilidade para possíveis diferenças de interpretação entre os participantes tal como são, tipicamente, expressas em narrativas múltiplas de alguma sequência de eventos em estudo. De forma semelhante à situação em que se tem múltiplas testemunhas, mesmo que estas digam tudo como o viram.” (17)

Este princípio requer que investigador examine as influências do contexto social tem sobre as acções em estudo, pela procura e documentação de múltiplos pontos de vista juntamente com as razões para que elas ocorram. Para além disto, o investigador deverá confrontar as contradições potências, inerentes às visões múltiplas umas com as outras e rever o seu entendimento de acordo com esse confronto. Estas confrontações são semelhantes à aplicação da regra hermenêutica; referida como tarefa crítica da hermenêutica no comentário ao princípio do pensamento dialéctico, excepto que não é uma confrontação com os preconceitos do investigador; mas a confrontação das preocupações em conflito dos participantes na unidade em investigação.

6-Princípio da suspeição

“Requer atenção a possíveis “conflitos” e “distorções” sistemáticas nas narrativas recolhidas dos participantes.” (17)

O princípio da suspeição vem da teoria crítica, e exige que se examine se existem distorções na informação recolhida provocadas por formas de dominação e assimetrias de diversa ordem social que provoquem, ou possam provocar, estas distorções.

(20), num trabalho dedicado ao desenvolvimento da metodologia crítica, descreve este princípio: “Quer explicita quer implicitamente, num trabalho crítico, existe um objectivo de demonstrar e criticar formas de dominação, assimetrias e de comunicação distorcida através de demonstrações que mostrem como a construção social da realidade pode favorecer certos interesses e como construções alternativas podem ser obscurecidas e mal reconhecidas.”

A INTERDEPENDÊNCIA DOS SETE PRINCÍPIOS

Num exemplo simples, (17) apresentam a interdependência dos sete princípios e a constante operacionalidade do círculo hermenêutico numa investigação interpretativa:

“Um investigador para decidir qual o contexto relevante que deve ser explorado (princípio 1) terá que considerar o seguinte:

- *Como é que o investigador cria informação em interacção com os participantes (princípio 2);*
- *A teoria ou os conceitos a partir dos quais o investigador irá abstrair e generalizar (princípio 3);*
- *A história intelectual do investigador (princípio 4);*

¹ “Misunderstand” no texto original

- *As diferentes versões da história que o investigador desenterra (princípio 5);*
- *Os aspectos da realidade percebida que o investigador questiona criticamente (princípio 6).*

Claramente o todo afecta as partes (como cada princípio individual é aplicado) e a aplicação das partes afecta o todo.”

A IMPORTÂNCIA DA PERSPECTIVA INTERPRETATIVA EM INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: UM PLANO DE NEGÓCIOS COMO UM CASO DE ESTUDO INTERPRETATIVO

Para realçar a importância metodológica dos elementos anteriormente apresentados em inovação e empreendedorismo faz-se em seguida uma exposição da utilização dos sete princípios anteriormente apresentados na construção de um plano de negócios, uma das estruturas de base da investigação nesta área do conhecimento. Esta exposição procura justificar que a elaboração de um plano de negócios é um processo claramente interpretativo e que este processo pode considerar-se um caso de estudos por excelência.

Neste sentido, esta exposição abandona o conceito de investigador e centra-se num tipo de investigador particular: o empreendedor.

Ao abordar a realidade o empreendedor tem que ter uma focalização muito forte no contexto histórico e social em que pretende empreender o seu negócio, realidade que, garantidamente, vai afectar o seu desenrolar (princípio da contextualização).

Toda a abordagem ao mercado requer uma reflexão crítica à interacção tida entre o empreendedor, o mercado e os diversos interesses nele instalados, sejam fornecedores, clientes, seja a sua concorrência e potenciais fontes de financiamento que lhe tendem a dar as visões que melhor lhe servem (princípio da interacção entre o investigador e o sujeito de investigação).

Para abordar a realidade o empreendedor deverá ser guiado por uma ideia ou várias ideias das necessidades dessa realidade que vai satisfazer com o seu negócio. Essas ideias são o guia definidor do estudo a construir, que deverá tentar confirmar as hipóteses gerais das ideias de partida (princípio da abstracção e da generalização).

Ao abordar a realidade com as lentes das suas ideias o empreendedor é confrontado com as contradições que estas contêm com a realidade efectiva. Estes preconceitos iniciais, que constituem as ideias de arranque do processo, devem ser evoluídos para que o empreendedor distinga entre “preconceitos verdadeiros, pelos quais entende a realidade e preconceitos falsos, pelos quais” (18) falsifica a realidade e se engana a si próprio. (Princípio do pensamento dialéctico).

Ao abordar o mercado com as suas ideias o empreendedor vai ser confrontado com múltiplas interpretações para possíveis usos do seu produto ou serviço. Estas múltiplas interpretações vão permitir que o empreendedor tente explicar e tente encontrar o padrão de cliente que procura (princípio da interpretação múltipla).

Desde a abordagem ao mercado até ao estudo das operações que vão permitir criar, fabricar e distribuir o produto em estudo no plano de negócios, o empreendedor deverá procurar detectar as contradições sociais que terá que enfrentar, que podem ir de uma concorrência que explora mão-de-obra barata até riscos inerentes ao processo de fabrico e distribuição (princípio da suspeição)

Sobreposto à utilização dos seis princípios anteriormente expostos, o plano de negócios tem que conseguir completar o círculo hermenêutico que vai desde a confirmação da necessidade

do produto ou serviço oferecido, passando pela estrutura operacional de oferta ao mercado e sendo fechado por uma análise financeira que garanta a coerência do todo. Isto é conseguido através de um movimento de entendimento constante entre as partes e o todo, num movimento para a frente e para trás guiado pelo objectivo de preencher quaisquer falhas do material do plano de negócios que possam persistir. Movimento este que deve ser continuado até que as peças do puzzle, que constitui o plano de negócios, se ajustem todas (pelo menos na mente do empreendedor).

Metodologia de abordagem a casos de estudo positivistas

No texto que se segue são expostas metodologias de abordagem a casos de estudo positivistas. Esta exposição é baseada no texto de (6) “O rigor em casos de estudo positivistas em sistemas de informação: Práticas correntes, tendências e recomendações”, considerando-se a maioria dos elementos de avaliação que este artigo apresenta. Entretanto a subdivisão exposta difere da destes autores em dois elementos. Por um lado considera o problema do arranque do caso de estudo e expõe o que efectivamente se passou no presente caso de estudo para o fazer. Em segundo lugar acrescenta uma fase intermédia entre a recolha de informação e a redacção do caso de estudo. Esta fase intermédia é abordada como um processo espiralado convergente entre a análise da informação, a definição de estratégias para recolha de informação e a realização da nova recolha de informação.

A exposição segue a ordem natural de ocorrência dos elementos expostos num caso de estudo. Começa por apresentar a forma de abordagem proposta para o projecto de investigação, continua apresentando a proposta de abordagem à recolha de informação. Em sequência o processo espiralado convergente entre a análise de informação, a definição de estratégias para recolha de informação e a nova recolha de informação é exposto. Termina-se com o conjunto de elementos a serem considerados na análise dos elementos levantados na investigação.

Uma abordagem à importância que a metodologia de casos de estudo positivista pode ter em inovação é exposta depois de apresentada a metodologia.

O QUE É UM CASO DE ESTUDO POSITIVISTA

“Um caso de estudo positivista deverá ser conduzido com a ideia de estabelecer medidas apropriadas (qualitativas e quantitativas) para as construções a serem feitas, estabelecendo ou testando relações causais, determinando o domínio no qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas e demonstrando que o inquérito é livre de critérios de valor.” (6).

Desta forma, a adopção de “uma perspectiva positivista é acompanhado por um empenhamento alargado na ideia de que a ciências sociais devem emular as ciências naturais (21). Epistemologicamente os estudos positivistas são baseados na premissa de que existem relações fixadas a priori entre fenómenos capazes de ser identificados e testados através de lógicas hipotéticas e dedutivas e de análise. As relações causais, que são a base do conhecimento generalizável, podem prever padrões de comportamento ao longo de situações. Ontologicamente, a investigação positivista assume a existência de um mundo físico e social que existe independentemente dos seres humanos. O investigador é visto como desempenhando um papel passivo e neutral e não interfere nos fenómenos de interesse.” (6)

(6) apresentam o seguinte conjunto de critérios para que se considere um caso de estudo positivista:

- “Adopção de uma perspectiva positivista claramente citada no texto;

- Evidência de uma hipótese formal ou de uma preposição;
- Evidência de variáveis qualitativas e/ou quantitativas ou de restrições;
- Proposta explícita de teste de teoria ou de construção de teoria;
- Preocupação com assuntos de validade e confiança, tal como utilizados nas ciências naturais.” (6)

CLASSIFICAÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO POSITIVISTAS SEGUNDO OS SEUS OBJECTIVOS

Dentro da abordagem aos casos de estudo positivistas (6) distinguem duas subabordagens, aqueles casos que apresentam uma perspectiva teórica daqueles em que a abordagem do investigador é puramente descritiva. Fazem, ainda, uma divisão aos casos com uma perspectiva teórica, entre aqueles que apoiados numa teoria existente testam hipóteses baseadas nessa teoria, e que designam por explicativos² e aqueles que cujos objectivos são “definidos para definir perguntas, proporem novas construções e/ou construírem novas teorias” (6), e que designam por exploratórios³.

Desta forma, podemos classificar os casos de estudo positivistas, segundo os seus objectivos como:

- **Descritivos:** quando “os investigadores não tentam nenhuma interpretação do fenómeno, antes apresentam aquilo que acham ser um relatório directo, objectivo e factual do acontecido para ilustrarem algum assunto de interesse.” (6)
- **Explicativos⁴:** quando os investigadores, apoiados numa teoria existente, testam hipóteses baseadas nessa teoria, isto é, verificam se as previsões da teoria se verificam nas condições do caso de estudo (um exemplo de um caso de estudo explicativo é a refutação de Galileu da teoria aristotélica da queda dos graves). A importância dos casos de estudo explicativos pode ser vista na seguinte frase: um “único caso pode ser suficiente para desconfirmar uma teoria existente se as predições não se mantiverem” (22). É importante fazer notar que “ a investigação rigorosa de casos de estudo explicativos presume que a teoria de interesse seja afirmada de forma explícita, em primeiro lugar, e que, as predições que se obtêm da teoria sejam citadas de forma explícita” (6)
- **Exploratórios⁵:** quando os investigadores, de forma explícita se propõem definir novas perguntas, proporem novas construções e/ou construírem novas teorias.

ELEMENTOS FUNDAMENTAIS A SEREM CONSIDERADOS NO PROJECTO DE UMA INVESTIGAÇÃO POR CASOS DE ESTUDO POSITIVISTA

Nos pontos que se seguem são apresentados os elementos fundamentais a serem considerados no projecto de uma investigação de casos de estudo positivista. O texto é construído segundo os elementos propostos para avaliação de casos de estudo positivistas feita por (6).

Começa-se por expor o processo que levou ao arranque do presente caso de estudo como um exemplo de elementos que podem deplorar o processo. Refere-se que outras formas podem ser utilizadas. A definição clara das perguntas de investigação é apresentada como a essência de um inquérito. Os tipos de perguntas mais utilizados em investigação por casos de estudo

² Exploratory no original em inglês

³ Explanatory no original em inglês

⁴ Exploratory no original em inglês

⁵ Explanatory no original em inglês

são apresentados. A forma como as perguntas foram formuladas no presente caso de estudo é, também, abordada.

Continua-se expondo que a definição de uma construção teórica, a priori, é um guia importante para a investigação, a construção teórica utilizada no presente caso de estudo é referida.

A importância da exposição da teoria de interesse e das suas predições, em casos de estudo explicativos é realçada, sendo referida a necessidade de se considerarem teorias rivais no projecto de investigação como forma de reforçar a validade interna de um caso de estudo.

Em seguida as quatro hipóteses que justificam a utilização de casos únicos são expostas. A adopção de um caso piloto, como forma de refinar a investigação, é exposta sendo referido o presente caso de estudo como um caso piloto.

Continua-se referindo que a maioria dos esforços de investigação requer projectos de casos múltiplos, sendo expostos os dois tipos de lógicas de replicação possíveis.

A unidade de análise é aquilo que está em investigação. Em sequência, a importância da sua definição de forma clara é realçada, sendo referidas as diferentes subdivisões à unidade de análise consideradas no presente caso de estudo.

Continua-se referindo a importância de ser definido de forma clara o contexto da investigação, como forma de assegurar a verificabilidade das descobertas feitas. Os elementos a serem considerados na contextualização do caso de estudo são referidos.

Este ponto termina referindo as vantagens do trabalho de equipa em casos de estudo e apresentando estratégias para a sua adopção.

O arranque do processo de investigação

O projecto de uma investigação é um dos seus elementos fundamentais, embora seja um processo a que, também, tal como nos casos interpretativos, se tem que recorrer ao conceito de circulo hermenêutico de considerações cíclicas entre as partes e o todo. Mas, sem dúvida alguma, é por onde se tem que começar, se a abordagem pretendida é positivista e se o método considerado é o dos casos de estudo.

(6), no seu texto procuraram classificar a apresentação dos resultados, apresentando um conjunto de parâmetros a serem considerados nos casos de estudo e, particularmente, para o projecto de casos de estudo. Deixaram, entretanto, em aberto a forma como o projecto arranca. Desta forma, e para poder propor uma estratégia de arranque utilizarei aquela que ocorreu no presente caso de estudo. Creio que podem acontecer outras pois a flexibilidade que o método de casos de estudo oferece permite que múltiplas razões provoquem o seu arranque.

Desta forma este projecto de investigação começou com a selecção da unidade de análise e pela selecção de uma construção teórica para a sua análise. Esta selecção não foi feita pelo autor mas proposta pelo seu orientador. Certamente que outras considerações entraram em jogo por parte do orientador para estruturar este arranque, sejam da adequação da construção teórica para analisar a unidade de análise e a disponibilidade desta unidade para ser sujeita a análise, seja a adequação do perfil do autor para executar a referida análise.

De notar que nenhum destes elementos, a unidade de análise e a construção teórica são necessariamente fixos ao longo de uma investigação. Isto porque qualquer boa unidade de análise de arranque é passível de sofrer decomposições e de ser sujeita a restrições no seu interior, originando subunidades de análise onde a investigação se pode focalizar. A

construção teórica poderá ou não adequar-se à nova unidade de análise. Esta decomposição da unidade de análise foi possível nesta investigação, entretanto a utilidade da construção teórica manteve-se embora tivesse que ser adaptada às condições em que a investigação se realizou.

A formulação da pergunta de investigação

“A definição da pergunta de investigação representa um dos paços mais importantes a serem realizados em qualquer estudo empírico” (6), isto porque “uma pergunta de investigação clara expressa a essência de um inquérito, permite que se faça uma ligação entre o estudo e a sua contribuição prática ou teórica e é a espinha dorsal de qualquer projecto de investigação sólido” (6)

O tipo de perguntas feitas orienta uma investigação. Desta forma, a metodologia dos casos de estudo, segundo (7), “é mais adequada para para perguntas tipo “como” ou “porquê” porque estas lidam com ligações operacionais que precisarão de ser traçadas ao longo do tempo de forma que vá para além de simples frequências de incidência.” (6). Existe uma outra possibilidade, ainda incluída nos casos de estudo, as perguntas tipo “o quê”. Entretanto, “Os casos de estudo que se dirigem a uma pergunta do tipo “o quê” são mais apropriados quando o objectivo do estudo é explorar um novo fenómeno.” (7) segundo (6)).

A definição das perguntas de investigação iniciais é extremamente importante, “dado que, sem uma focalização da investigação, é fácil ficarmos sobrecarregados pelo volume da informação qualitativa que é, muitas vezes, coligida em casos de estudo.” (6) Para a exposição de um caso de estudo a clareza da pergunta de investigação ainda se torna mais importante, visto que, “sem uma pergunta de investigação clara é mais difícil para o leitor entender o foco do estudo e como ele se relaciona com o domínio ou área de investigação.” (6)

No presente caso de estudo a pergunta inicial foi “como” funcionava a unidade de análise, depois de dividida esta unidade e de se ter optado por focalizar a análise numa subunidade foi formulada uma nova pergunta “como”, desta vez dirigida ao funcionamento da nova subunidade. Esta subunidade sofreu nova decomposição, mantendo-se o tipo de pergunta, isto é “como”, para a nova subunidade. Esta formulação da pergunta inicial e das suas consequentes é basilar na presente investigação pois é ela que justifica a utilização da metodologia dos casos de estudo. Entretanto ela é uma consequência natural da conjugação de construção teórica e unidade de análise apresentada ao autor para o arranque da investigação. É de notar a presença constante do conceito de círculo hermenêutico na reformulação de perguntas, desde que se iniciou o estudo da unidade de análise, definindo a primeira pergunta, à recolha de informação, até às redefinições das perguntas de investigação. Entretanto os círculos não são concêntricos nem mantêm o mesmo âmbito, havendo restrições permanentes ao todo depois de reformulada cada nova pergunta. Este processo de reformulação permite focalizações constantes em unidades efectivamente manejáveis numa perspectiva positivista.

A escolha de construções teóricas a priori e a sua afirmação de forma clara

A definição de construções a serem utilizadas, a priori, é uma importante orientação para um caso de estudo exploratório pois estas apoiam o investigador “a dar sentido às ocorrências,” a” garantir que elementos importantes não sejam esquecidos” e guiam “as suas interpretações e” focalizam “a sua investigação de construção de teoria.” (6) e, tal como (23) fez notar, ajudam a moldar o projecto inicial.

Entretanto, como (6) fazem notar, embora a “identificação inicial de possíveis construções poder ser útil é igualmente importante reconhecer que a construção é iterativa” e que, como

(23) fez notar “Nenhuma construção tem um lugar garantido na teoria resultante, não interessa quão bem seja medida” (p.536). E, tal como (6) afirmam, seguindo a sugestão de (23) , “a investigação para a construção de teorias tem que começar tão próximo quanto possível do ideal de nenhuma teoria em consideração e nenhuma hipótese para testar pois as perspectivas teóricas pré-ordenadas podem complicar e limitar os achados.”

No presente caso de estudo a selecção de uma construção teórica a priori revelou-se fundamental para a realização da investigação. Sendo uma construção bastante aberta ela permitiu acomodar as diferentes necessidades da investigação e, em simultâneo, sofrer adaptações, gerando uma construção teórica adaptada às condições do caso. Desta forma a construção não foi tomada de forma rígida, mas de uma forma adaptativa às condições reais de recolha de informação encontradas pelo autor.

Definição de teorias de interesse, a necessidade de apresentação de predições da teoria e de teorias rivais em casos de estudo explicativos

“A teorização a priori constitui na entrada essencial do projecto de casos de estudo explicativos” (6). Desta forma, “a investigação rigorosa de casos de estudo explicativos presume que a teoria de interesse seja afirmada de forma explícita, em primeiro lugar, e que, as predições que se obtêm da teoria sejam citadas de forma explícita.” (6) Entretanto, para que se reforce a validade interna de um caso de estudo explicativo é importante que o investigador confronte a teoria de interesse com teorias rivais, que seriamente desafiem o projecto, tal como afirmam (6) nas suas recomendações para a melhoria.

Utilização de um único caso, o caso piloto e uma futura utilização de múltiplos casos

“Outro problema central na investigação de casos de estudo é a decisão de incluir um ou mais casos no projecto” (6). É importante notar que “a investigação por estudos de caso não é investigação por amostragem (Benbasat e al. 1987; Lee 1989; Yin1994) e um único caso pode ser suficiente para desconfirmar uma teoria existente se as predições não se mantiverem (Markus 1989).” (6)

De notar que a investigação não é algo que se deva prolongar indefinidamente sem que se apresente resultados, desta forma, “a selecção de casos tem que ser feita com o objectivo de maximizar o que pode ser apreendido no período de tempo disponível para o estudo.” (6)

Embora a maioria dos esforços de investigação requeiram casos múltiplos (7) os “casos únicos são importantes em assuntos específicos”, sendo importante definir a forma como o caso único é seleccionado. Numa abordagem de caso único existem quatro situações que justificam a sua selecção, três delas são apresentadas por (6) e a quarta é uma adaptação minha para que se resolva a tensão entre a detecção da necessidade de investigação por casos múltiplos e a necessidade de relatar a evolução da investigação, podendo para isso propor-se um caso piloto que elucida sobre o interesse de aprofundar as possibilidades levantadas pela investigação. Desta forma, a selecção de um caso único é justificada pelas seguintes situações:

5. O facto de o caso ser crítico, isto é, reunir as condições para permitir o teste de uma teoria;
6. O facto do caso ser extremo ou raro, isto é, um caso tão raro que qualquer caso isolado vale a pena ser analisado;
7. O facto do caso ser revelador, isto é, um caso que estava anteriormente inacessível à investigação científica;
8. Adopção do caso como um caso piloto, resolvendo assim a tensão entre a detecção da necessidade de investigação por múltiplos casos e a necessidade de relatar a evolução da

investigação. Isto porque, “quando uma pesquisa é altamente exploratória um caso piloto pode ajudar os investigadores a determinar a unidade de análise apropriada, a refinar os instrumentos de recolha de informação e/ou familiarizar os investigadores com o próprio fenómeno” (6), desta forma, “um caso piloto pode ser usado para refinar os planos de recolha de informação e a ganhar visões sobre os assuntos basilares a serem estudados” (6). Portanto, as conclusões de um caso de estudo preliminar podem ser o definir uma unidade de análise concreta e instrumentos de recolha de informação para a análise desta unidade. O teste destes instrumentos num único caso se por um lado testará estes instrumentos, permitindo o seu refinamento, por outro lado permitirá inferir sobre a utilidade da futura investigação.

O presente caso de estudo não tem a pretensão de construir conhecimento acabado, ou uma teoria robusta. Assume-se como um caso exploratório que detecta uma unidade de análise tipo passível de sistematização, apresenta uma metodologia de abordagem a essa unidade e analisa um caso real da unidade de análise tipo. Deixa, desta forma, em aberto a necessidade de se utilizar uma lógica de replicação em mais casos de estudo que possa originar uma teoria sistematizada.

Projecto de casos múltiplos e a sua lógica de replicação

Tal como referido no ponto anterior, a maioria dos esforços de investigação requeiram casos múltiplos (7). Entretanto estes requerem que exista uma lógica de replicação entre casos que permita que se retirem inferências que suportem a teoria a ser construída. (6)apresentam dois tipos de lógicas de replicação:

3. A replicação literal lógica, quando as condições do caso leva a que se prevejam os mesmos resultados;
4. A replicação teórica lógica, quando as condições do caso levam a que se prevejam resultados construídos

A definição da lógica de replicação é fundamental quando se realiza um esforço de casos múltiplos. Este esforço tem que ser claramente racional devendo os investigadores “especificar se os casos são escolhidos por causa do seu significado substantivo ou pela sua relevância teórica.” (6), nas suas recomendações).

A análise feita ao presente caso de estudo leva a que a sua replicação possa originar conhecimento teórico, assumindo-se este caso, por um lado exploratório, na medida em que procurou e encontrou quer unidades de análise de interesse quer perguntas substantivas, entretanto o presente caso de estudo tem que se afirmar como um caso piloto em relação à unidade de análise onde focalizou a investigação.

A definição da unidade de análise

A unidade de análise é aquilo que está em investigação. A importância da sua definição é extrema em casos de estudo positivistas pois define aquilo sobre o qual se pretende estabelecer um conhecimento generalizável. Entretanto a abordagem positivista é de natureza racional, isto é, perante uma determinada unidade em análise racionaliza-a, dividindo-a e decompondo-a nas suas partes. Desta forma, a unidade de análise inicial poderá revelar-se demasiado complexa para ser sujeita a generalização, entretanto algumas das suas subunidades podem assumir essa simplicidade. Uma das vantagens da metodologia de casos de estudo positivista e exploratória é a de permitir procurar a unidade de análise passível de ser sujeita a generalização de maneira que o estudo nela se foque, realizando não um círculo

hermenêutico que procura abarcar o todo, mas uma espiral hermenêutica com raios que se vão reduzindo e focando numa unidade de análise o suficientemente simples que se torne passível de ser generalizada para o resto da realidade. Desta forma, enquanto que a abordagem interpretativa procura capturar a característica do todo, da unidade de análise, pela análise das suas partes, a abordagem positivista tenta descobrir uma parte da unidade de análise o suficientemente simples que possa ser generalizável ao todo do conhecimento.

Desta forma, como é dito por (6), “a especificação da unidade de análise, seja ela uma tecnologia específica, uma abordagem ao desenvolvimento de sistemas, uma metodologia ou um tipo particular de organização, é crítico se queremos entender como o caso de estudo se relaciona com o campo maior do conhecimento. Isto é ainda mais crítico com os casos de estudo exploratórios e explicativos desde que Markus (1989) notou que o significado prático das descobertas para a teoria encontrasse na unidade de análise apropriada.”

(6) definem, ainda, qual a importância da unidade de análise para os dois tipos de casos de estudo baseados na teoria, desta forma:

1. Para um estudo de casos exploratório: “uma definição clara da unidade de análise ajuda a definir as fronteiras da teoria que, por sua vez, estabelece as limitações na aplicação da teoria.” (6)
2. Para um caso de estudo explicativo: “uma definição clara corrobora que a unidade de análise do estudo é consistente com as fronteiras da teoria a ser testada.” (6)

Neste caso de estudo a unidade de análise sofreu duas decomposições, apresentadas neste estudo, até atingir uma forma que nos parece suficientemente simples para que possa vir a ser generalizável e contribuir para o todo do conhecimento.

Elementos a considerar na definição do contexto de uma investigação por casos de estudo

Uma investigação positivista não é interpretativa, devendo procurar unidades de análise o suficientemente simples que permitam a sua generalização. Entretanto a influência do contexto sobre a unidade de análise quando esta unidade interfere com a sociedade (grupos de trabalho, tecnologias, indústrias) é real e, muitas vezes, de difícil discernimento para um investigador apenas preocupado com um fenómeno particular. Desta forma, uma apresentação do todo que envolve a unidade específica de análise permitirá a um observador exterior e ao próprio investigador verificar se existem, ou não existem, outras variáveis a afectarem o comportamento da unidade em análise que possam pôr em causa as generalizações feitas (teorias construídas).

(6) apontam um conjunto de elementos a serem considerados na contextualização de um caso de estudo positivista de maneira a reforçar a validade do caso, integrando a unidade de análise no todo de onde foi retirada. Estes são:

1. A definição do ambiente: “uma descrição detalhada de onde a investigação foi realizada e o período específico de tempo no qual o foi.” (6)
2. O entendimento do ambiente: “se o investigador teve a possibilidade de ganhar acesso e se despendeu tempo suficiente para desenvolver um entendimento do ambiente e do fenómeno de interesse.” (6)
3. Os períodos de recolha de informação:
 - a. “se existiram um ou mais períodos de recolha de informação” (6);
 - b. A natureza dos dados recolhidos:
 - i. Retrospectiva, isto é, relativamente a algo que aconteceu aos participantes;

- ii. No momento da ocorrência,
 - iii. Ambos os tipos de informação.
4. Definição do período do caso, isto é, o período de tempo em que a recolha de informação foi efectuada. “O fornecimento desta última informação é importante pois o período do caso fornece a zona de referência debaixo da qual o fenómeno foi investigado.” (6)

No presente caso de estudo foi pesquisada a bibliografia sobre a organização a ser estudada e sobre os seus membros, tentando definir-se um contexto para o caso. Entretanto o investigador, em termos de presença no contexto de trabalho, apenas realizou as 4 entrevistas citadas.

As vantagens da investigação baseada em equipas

A análise de informação de um caso de estudo representa um desafio até para o investigador mais experiente. A informação de um caso vem, normalmente, de uma multiplicidade de fontes e de formas (8) e o seu volume, falta de estrutura e riqueza torna o processo de análise difícil e complexo.

Trabalhar com um parceiro de investigação pode revelar-se um apoio sem avaliação possível (24)O trabalho de um a equipa de investigadores pode conseguir uma maior riqueza e fornecer maior confiança nas descobertas ((23); (9)).” (6)

Diferentes estratégias que podem ser utilizadas com múltiplos investigadores

(6) propõem as seguintes três estratégias a serem utilizadas por múltiplos investigadores:

1. “Durante o trabalho de campo, por exemplo, uma equipa de duas pessoas pode visitar a organização e entrevistar actores chave, de maneira a que o caso seja investigado de perspectivas diferentes (23).
2. Investigadores múltiplos também podem analisar informação de forma independente e comparar as descobertas (9).
3. Uma outra estratégia, alternativa, é atribuir aos investigadores diferentes papéis (Ex. um trata das entrevistas enquanto que o outro observa e tira notas) de forma a encorajar o desenvolvimento de diferentes pontos de vista e de perspectivas que possam, depois, ser comparadas (23)” (6)

No presente caso de estudo o autor reportou em permanência a informação recolhida ao seu orientador. Este mecanismo revelou-se crucial pois a experiência do orientador do presente trabalho permitiu sintetizar caminhos e focalizar no essencial, orientando o autor para a formulação de objectivos concretos em momentos em estes eram dificilmente definíveis.

ELEMENTOS FUNDAMENTAIS A SEREM CONSIDERADOS NA RECOLHA DE INFORMAÇÃO NUMA INVESTIGAÇÃO POR CASOS DE ESTUDO POSITIVISTA

Neste ponto os elementos fundamentais a serem considerados na definição de uma estratégia de recolha de informação são apresentados.

Começa-se por realçar a importância para a verificabilidade da investigação que os processos de recolha de informação sejam esclarecidos. Os tipos de fontes de evidência são apresentados, bem como os elementos a considerar na definição de uma estratégia de amostragem e no seu relato.

A importância da utilização de métodos de recolha de informação múltiplos é realçada em seguida, sendo referidas as vantagens da utilização mista de informação quantitativa e qualitativa. A utilização da estratégia de triangulação de informação como reforço da validade de um caso de estudo é, também, apresentada.

Termina-se propondo duas estratégias para assegurar a verificabilidade de um caso de estudo: a utilização de protocolos de caso de estudo e de bases de dados da investigação.

Formas de esclarecimento do processo de recolha de informação

“Uma clara descrição das fontes de informação e a forma como elas contribuem para as descobertas da pesquisa é um aspecto importante da confiança e da validade das descobertas” (24)(p.381).

(6) fazem um resumo dos diferentes elementos que se podem e/ou devem considerar no processo de recolha de informação e no processo de relatar esta recolha, este resumo é constituído pelos seguintes elementos:

Tipos de fontes de evidência

Nas fontes de evidência de um caso de estudo qualitativo estão incluídos: “entrevistas, documentação, observação directa e artefactos físicos.” (6)

“ Informação quantitativa, fundamentalmente na forma de questionários, ou, informação na forma de series temporais, também podem ser levantadas em casos de estudo ((24); (23)).” (6)

Elementos a considerar numa estratégia de amostragem e no seu relato

Os seguintes elementos são considerados por (6) como fundamentais:

1. Apresentar a estratégia de amostragem utilizada na selecção de participantes, estas podem ser:
 - a. Bola de neve;
 - b. Aleatória;
 - c. De conveniência;
 - d. Por cotas.
2. Utilização de um guia de entrevistas;
3. Utilização de um pré-teste para validação do guia de entrevistas
4. Pedir a revisão da documentação gerada aos participantes;
5. Referir a recolha de dados por observação directa, quando esta é a forma de recolha;
6. Referir como é que os dados e os processos de recolha de informação contribuíram para os achados

A recolha de informação na presente investigação é baseada em dois tipos de fontes: entrevistas e recolha documental. Para cada entrevista têm sido criados relatórios sobre a informação levantada e entregues para revisão aos participantes, para além disto, guias de entrevista e explicações do processo de recolha de informação foram entregues aos participantes antes de cada entrevista

Métodos de recolha de informação múltiplos

“A maior força da recolha de dados em casos de estudo é a oportunidade de utilizar muitas fontes de evidência para fornecer uma imagem mais rica dos acontecimentos e/ou assuntos que se conseguiria com a utilização de um método único ((25); (7)).” (6)

Esta abordagem muti-método deverá envolver “diversas técnicas de recolha de informação, tais como, entrevistas e análise documental, organizadas para fornecer cenários múltiplos e diferentes respeitantes ao mesmo fenómeno” (6), fortalecendo, desta forma, a confiança nas descobertas ao conseguir atingir as mesmas conclusões por diferentes caminhos.

(6) aprofundam o conceito de abordagem muti-método em duas circunstâncias, que pela confiabilidade que podem oferecer a um caso de estudo, devem ser consideradas em qualquer projecto de recolha de informação. Estas são a criação de relações entre informação quantitativa e qualitativa e a triangulação de informação.

Criação de relações entre informação quantitativa e qualitativa

“Como (23) fez notar, a informação quantitativa: “Pode impedir os investigadores de serem levados por impressões vividas, mas falsas, da informação qualitativa e pode robustecer as descobertas quando corrobora aquelas descobertas da informação qualitativa” (p.538).” (6)

A importância da definição de estratégias de triangulação de informação

“A maior vantagem da utilização de fontes múltiplas de evidência é o desenvolvimento de linhas convergentes de inquérito ((9); (7)). O processo de combinação de múltiplas fontes de informação é chamado de triangulação (26). Qualquer descoberta ou conclusão de um caso de estudo é provável ser muito mais convincente e precisa se é baseada em diversas fontes de informação.” (6)

No presente caso de estudo utilizasse uma técnica de zoom aos papéis⁶ em que primeiro foi analisado com a gerência o funcionamento de um determinado evento, tendo esta definido os papéis que criaram o evento. Posteriormente, e em outras entrevistas, parte destes papéis foram entrevistados, sendo-lhes pedido para descreverem a sua visão do processo de criação do evento. Esta recolha convergente de informação foi pensada como uma estrutura de triangulação de informação.

A verificabilidade de um caso de estudo e estratégias para a assegurar

“O objectivo da verificabilidade é minimizar os erros e as zonas de dúvida de um estudo. A forma geral de o fazer é conduzir um caso de estudo para que outro investigador possa repetir os procedimentos e chegar às mesmas conclusões.

Um pré-requisito para permitir que outros investigadores repitam um caso de estudo anterior é a documentação dos procedimentos seguidos. Yin (1994) propõe duas tácticas para assegurar a verificabilidade, nomeadamente, a utilização de protocolos de caso e o desenvolvimento de uma base de dados para o caso de estudo.” (6)

Criação de um protocolo do caso de estudos

Um protocolo de casos de estudo deverá conter:

1. Entrevistas;

⁶ Ver a construção a teórica de Verna Allee, redes de valor, que serve de base à investigação

2. Guias de entrevistas
3. Instrumentos de registo
4. Procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas na utilização dos instrumentos

O protocolo do caso de estudo deverá ser criado durante o projecto do caso, ou, pelo menos nas fases de redefinição e antes da recolha de informação. (6)

No presente caso o que foi criado foram guias de entrevistas e explicações da sua utilização na entrevista. Quando a entrevista diverge do previsto, estas divergências e as razões da sua ocorrência são apresentadas no relatório de entrevista.

Criação de uma base de dados do caso de estudo

“Uma base de dados do caso de estudo, normalmente, contém os elementos seguintes:

- Material em bruto (transcrições de entrevistas, notas de campo do investigador, documentos recolhidos durante a recolha de informação, material de avaliação);
- Informação codificada;
- Esquema de codificação;
- Memorandos e material analítico;
- Apresentações de informação.” (6)

ELEMENTOS FUNDAMENTAIS A SEREM CONSIDERADOS NO PROCESSO ESPIRALADO CONVERGENTE ENTRE ANÁLISE DE INFORMAÇÃO, DEFINIÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E RECOLHA DE NOVA INFORMAÇÃO NUMA INVESTIGAÇÃO POR CASOS DE ESTUDO POSITIVISTA

“Uma característica chave na investigação qualitativa, em geral, e na investigação de casos de estudo, em particular, é a liberdade para se fazerem ajustamentos durante o processo de recolha de informação.” (6) , esta possibilidade de “sobreposição de recolha de informação com a análise de informação não só fornece ao investigador um avanço na análise mas, de forma mais importante, permite que o investigador tire vantagens da recolha flexível de informação.” (6)

Embora (6) não considerem uma fase de simultaneidade entre a recolha e a análise de informação, expõem diversos elementos a serem considerados nesta fase, podendo ser admitido que apenas não a incluem no seu trabalho por a unidade de análise do seu trabalho serem trabalhos já publicados, resultantes de um trabalho já concluído.

Ao chamar ao processo espiralado convergente tento transmitir uma ideia semelhante ao círculo hermenêutico mas neste caso um círculo cujo raio se reduz e cujo plano de análise muda. Desta forma, existirá, tal como no círculo hermenêutico uma análise das partes de informação obtida e uma utilização dessas partes para considerar o todo, entretanto a nova informação permite que se racionalize este todo como universo de análise, isto é, que se divida a unidade de análise, procurando encontrar quais das suas subunidades podem ser sujeitas de generalização. Desta forma vai-se procurar criar restrições à análise para que se encontrem os elementos que parecem mais padronizáveis e sujeitos a generalização. Estas restrições vão gerar redefinição da pesquisa, com mudanças da unidade de análise e/ou da pergunta de investigação e com a definição de um novo processo de recolha de informação. Esta nova recolha irá permitir uma entrada para um novo elo da espiral, de raio (na realidade, âmbito) mais reduzido e, provavelmente com propriedades mais reproduzíveis na realidade e, portanto, mais generalizáveis. Este processo poderá ser repetido, com abandono de restrições e alargamento do âmbito ou com a criação de novas restrições e nova redução do âmbito, num progresso que provavelmente permitirá gerar uma teoria passível de generalização.

Embora não apresentem na forma como é expresso acima o processo de espiral convergente, nem lhe chamem assim, (6) referem a existência de “uma série de métodos para ajudar o trabalho de campo a circular para trás e para a frente entre pensar a respeito da informação existente e o gerar estratégias para recolher e criar nova informação, muitas vezes melhor.” Para além destas redefinições aos métodos de pesquisa também referem estratégias de obtenção oportuna de informação valiosa durante o processo de recolha e de análise.

São estes dois elementos que são expostos nesta parte do texto, começando-se pelas estratégias de obtenção oportuna de informação e continuando-se com os métodos a utilizar para sistematizar a informação.

Estratégias para a obtenção oportuna de informação

A utilização de notas de campo

Muita da informação recolhida em casos de estudo é, muitas vezes, recolhida em conversas casuais e precisa de ser registada na forma de notas de campo (27). As notas de campo devem ser tão completas quanto possível e incluir não só informação verbal mas, também, comunicação não verbal e descrições do contexto das conversas.

A detecção de possíveis controlos naturais e a sua utilização

“Quando testam hipóteses, os investigadores das ciências naturais observam a influência de uma variável em outra variável “onde todas as potências influências de outros factores são removidas ou controladas” (21). Como este tipo de controlos são impossíveis em investigação de caso único Lee propõe a utilização daquilo que chama “controlo natural”.

Ele explica e ilustra o conceito de controlos naturais usando o caso exemplar de (28). Este exemplo refere-se a um contabilista particular, que, depois de se mover da sua posição na contabilidade da empresa para controlador de uma das divisões, muda de advogado de um sistema de informação financeira para um dos seus revisores. Ao fazer esta observação controlada Marcus falsifica a teoria das pessoas determinadas que prevê que não haja mudança de comportamento onde não há mudança do factor pessoa.” (6)

Tal como o exemplo de (28) sugere, embora em investigação social não possamos tratar as pessoas como ratos de laboratório, controlando todas as variáveis que as afectam, a realidade oferece zonas de mudança de situação em que apenas uma variável relevante se altera, gerando uma situação de controlo semelhante à laboratorial mas que surgiu naturalmente.

Embora não seja uma situação frequente, dada a sua relevância o investigador social deverá estar atento e procurar de forma activa controlos naturais que estejam a ocorrer ou que sejam passíveis de ocorrer.

A utilização de revisões de projecto

“Quando se utiliza a estratégia da revisão do projecto o investigador solicita ao sujeito em investigação ou participante que apresente a sua visão sobre a credibilidade das interpretações ou descobertas ((9); (7)). É um procedimento utilizado para corroborar os factos essenciais e as evidências apresentadas no relatório do caso.” (6)

Métodos a utilizar para sistematizar e analisar a informação

A codificação de informação

“Em métodos qualitativos, incluindo o método dos estudos de caso, a codificação representa outra ferramenta que apoia os investigadores durante a análise inicial. Os códigos são ferramentas especialmente úteis para objectivos de redução de informação e ter um esquema de codificação num apêndice ajuda a facilitar a replicação ou a extensão de um dado estudo e permite ao leitor ser a ligação lógica entre o modelo teórico e os códigos. A codificação sistemática também permite um meio de evitar zonas de dúvida e validar as interpretações através de técnicas de verificação entre comparadores de informação.” (6)

Tal como referido quando se apresentou a teoria fundamentada nos dados, o trabalho de (6) é um exemplo perfeito da utilização da codificação para a análise de informação num caso de estudo. Demonstra, também, que os métodos de investigação podem utilizar estratégias de outros métodos. Desta forma, a estratégia de codificação de informação e de redacção de memorandos é também eficaz nos casos de estudo.

No presente caso de estudo foi feita a criação de memorandos intermédios como forma de comunicação com o orientador da tese, criados de forma muito semelhante à proposta pela metodologia da teoria fundamentada nos dados.

A geração de sínteses de informação em tabelas e graficamente

“A apresentação visual de informação é uma parte importante da análise qualitativa (7). Apresentar informação é um meio poderoso de descobrir relações entre segmentos de informação codificados (29). Apresentações de informação também transmitem informação sintetizada ao leitor que pode ajudar a descobrir a cadeia lógica para a evidência e, finalmente, as descobertas.”

Na presente investigação a utilização de informação visual é uma componente fundamental do processo de recolha de informação e de interacção com os participantes.

Métodos de análise de informação

“A ligação entre a informação em bruto e as descobertas pode ser feita num conjunto de maneiras.” (6) “Em investigação qualitativa, métodos estatísticos de análise standardizados (Ex. análise de variância e a regressão) e bem conhecidos têm ajudado os investigadores a confirmarem e a desconfirmarem hipóteses. Em investigação qualitativa, tal como a investigação por casos de estudo, o investigador enfrenta a necessidade da “evidência verbalmente testada” contra “proposições afirmadas verbalmente” tornando a empresa arriscada e mais difícil.” (6) Para permitir que os investigadores qualitativos enfrentassem esta dificuldade “(7) sugeriu que toda a investigação de caso deveria ter uma estratégia de análise geral que guiasse as decisões no que diz respeito ao que será analisado e porque razão.” (6) Para tal propôs duas estratégias de análise de informação a que (6) acrescentaram o teste empírico e a busca de padrões através dos casos.

Teste empírico

“O conhecimento é construído através de teste incremental de teorias existentes por forma a verificar a relação entre variáveis dentro de um conjunto particular de condições fronteira e/ou de elementos assumidos. O teste empírico, basicamente, envolve a confrontação de observações de campo com hipótese deduzidas da teoria (predições). “ (6)

Pesquisa de padrões

(6) apresentam duas estratégias de pesquisa de padrões que penso serem retiradas de (7). Estas são:

A análise de graus de liberdade

“Basicamente, uma lógica de coincidência de padrões compara um padrão empírico com um previsto e a validade interna é conseguida quando os padrões coincidem.” (6)

A construção da explicação

Também referida “ como uma forma de busca de coincidência de padrões na qual a análise do caso de estudo é feita construindo uma explicação textual do caso.” (6)

Utilização de series temporais

“A análise de series temporais de pontos de informação envolve a identificação de padrões ao longo do tempo” (6)

Busca de padrões através de casos

“Agregado com a análise de padrões dentro de um caso está a busca de padrões entre casos. A tática, aqui, é derivada do facto de que, na atitude positivista, as pessoas são consideradas como sendo processadores pobres de informação (Eisenhardt 1989). Elas saltam para conclusões baseadas em informação limitada, elas são influenciadas pelas suas vivências ou por elementos que consideram mais importantes (Miles e Huberman 1994), ou, elas, às vezes e de forma inadvertida, abandonam a evidência que desconfirma os seus raciocínios (Nisbett e Ross 1980). Desta forma, a chave para uma boa comparação de casos é o contrariar estas tendências olhando para a informação de muitas maneiras divergentes.

Várias táticas são propostas por (23) e por (8), que podem ser aplicadas a todos os tipos de casos de estudo.

Um exemplo de uma destas táticas é a selecção de categorias ou de dimensões e, depois, procurar semelhanças dentro de grupos agregada com uma procura de diferenças entre grupos. O problema de investigação ou a literatura existente pode sugerir dimensões ou o investigador pode, simplesmente, escolher algumas dimensões.” (6)

ELEMENTOS FUNDAMENTAIS A SEREM CONSIDERADOS NA REDACÇÃO DA ANÁLISE DE INFORMAÇÃO NUMA INVESTIGAÇÃO POR CASOS DE ESTUDO POSITIVISTA

O processo de redacção da análise da informação vai sintetizar os resultados do caso de estudo. Todos os elementos apresentados na secção anterior devem ser considerados nesta fase. Entretanto alguns dos elementos apresentados por (6) para a análise da informação só se tornam imprescindíveis, na minha opinião, durante a redacção da análise. São estes que se apresentam em seguida.

Esclarecimento do processo de análise da informação

A validade da análise de um caso de estudo advém da capacidade que um observador externo tem seguir as actividades do investigador para a sua realização. A descrição dos processos de análise é um elemento importante no reforço da validade do caso de estudo.

O encadeamento lógico da evidência

“Para o aumento da validade da informação, apresentada num caso de estudo, um princípio chave a ser seguido é a manutenção de um encadeamento lógico da evidência ((24); (7)). Tal com (7) explicou, o princípio é o de permitir que um revisor externo ou observador siga a descrição de qualquer evidência desde a pergunta inicial de investigação até às conclusões finais do caso de estudo.

Para além disto, o observador deverá ser capaz de traçar os paços em qualquer direcção (das conclusões até às perguntas de investigação iniciais e das perguntas de investigação iniciais até às conclusões). O processo deverá ser o suficientemente apertado de maneira a que as evidências apresentadas no relatório do estudo do caso sejam, de forma assegurada, as mesmas evidências que foram recolhidas durante o processo de recolha de informação. Quando isto é atingido, o caso resolveu o problema metodológico de determinar a sua validade interna.” (6)

Utilização de citações

“A utilização de citações na redacção qualitativa é uma forma de trazer “a voz dos participantes para o estudo”((30), p. 170). A qualidade do trabalho, a relação entre o investigador e o participante e a utilização apropriada de informação para suportar as conclusões são todas suportáveis pela utilização apropriada de citações (31). As citações representam uma evidência compulsiva, permitindo ao leitor atingir um julgamento independente no que diz respeito aos méritos da análise (7).” (6)

Comparação com a literatura existente

“Examinar literatura que entre em conflito com a teoria emergente é algo que, provavelmente, trará confiança às descobertas e “força o investigador a uma forma de pensar mais crítica e destruidora de molduras do que aquela que eles, por si só, poderiam conseguir”((23), p. 544).

A literatura que discuta achados semelhantes é importante, também, porque liga e junta similaridades em fenómenos que, normalmente, não são ligados uns aos outros. O resultado é, muitas vezes, uma teoria com uma mais forte validade interna, maior generalidade e um maior nível conceptual.” (6)

A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA DOS CASOS DE ESTUDO POSITIVISTAS EM INOVAÇÃO

Enquanto que a perspectiva interpretativa se revela fundamental na elaboração de um plano de negócios, a perspectiva positivista revela-se particularmente adequada à procura de inovação.

A inovação pode ser entendida como a procura de elementos diferenciadores cuja necessidade possa ser generalizada em produtos e serviços. Desta forma pode-se dizer que enquanto num plano de negócios a preocupação é com o todo em inovação apenas um elemento particular que ofereça uma vantagem competitiva pode ser suficiente. Esta procura do particular que possa ser generalizável é precisamente o tipo de visão que a perspectiva positivista procura, racionalizado unidades de análise até encontrar uma suficientemente simples que possa ser passível de generalização.

13. ANEXO E: Estudo do processo de gestão de eventos no SICC com base no ocorrido no evento First Job. Relatório da primeira fase de investigação: Mapeamento do processo com a direcção

1. Resumo

No texto que se segue são apresentados e analisados os mapeamentos da rede de valor de proximidade dos elementos da comissão de coordenação do evento First Job, tal como havia sido proposto em relatório anterior. Em simultâneo apresenta um processo sistemático de construção e análise de mapas de rede de valor que resulta de 3 elementos obtidos por entrevista, a saber: Uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos, uma lista de transacções; um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas. 30 notas de campo, onde se levantam possibilidades de futuras investigações, são, também, apresentadas.

2. Introdução

O mapeamento da rede de valor do projecto First Job foi um trabalho de investigação que surgiu após a primeira abordagem da investigação em que era pretendido o mapeamento da rede de valor do SICC, utilizando a metodologia proposta por Verna Allee. Com esse objectivo foi feita uma reunião com a direcção do SICC. Desta reunião concluiu-se que os objectivos iniciais eram demasiado vastos e consumiriam demasiados recursos do SICC, tendo-se criado uma restrição à investigação, redefinindo-se o seu âmbito e as fronteiras, contexto e objectivo. Desta forma, o âmbito da investigação passava a ser o processo de criação e gestão de eventos no SICC; as fronteiras passaram a ser o espaço de intervenção do evento First Job; o contexto da investigação centrou-se no processo de criação e gestão do evento First Job. Definiu-se, desta forma, como objectivo da investigação o de modelar o processo de criação e gestão de eventos no SICC.

Esta redefinição deu origem a um texto onde foi apresentada uma estrutura de uma abordagem baseada em entrevistas para que se cumprisse o objectivo definido utilizando o levantamento do ocorrido durante a elaboração do evento “First Job” e no modelo conceptual de análise de redes de valor, criado por Verna Allee.

Neste texto era apresentado um conjunto de 4 fases de entrevista pensadas para modelar o processo de geração de eventos do SICC. Estas fases eram: A fase 1 que tinha como objectivo o mapeamento do processo com a direcção. A fase 2 que tinha como objectivo o refinamento do mapeamento com representantes dos papéis, a análise de trocas por papel e o levantamento de informação para possível optimização de processos críticos. A fase 3 que teria como objectivo a análise de trocas com a direcção e a avaliação de zonas de possível interesse para a realização de análises de pormenor. Finalmente a fase 4 que teria como objectivo a realização das análises de pormenor.

Desta primeira abordagem foi realizada a entrevista prevista na fase 1 e criado um relatório com os resultados desta. Este relatório continha um primeiro mapa da rede de valor do projecto First Job e a sua análise. Esta análise detectava a existência de quatro redes de valor que permitem a gestão sistemática de eventos pelo SICC. Estas quatro redes são: a gestão de eventos, a gestão de comunicação, Gestão financeira e uma estrutura de preparação de comissões de coordenação para a realização de eventos.

Perante esta detecção de padrões duas hipóteses para a continuação da investigação foram levantadas: A primeira destas hipóteses seria a análise dos processos fundamentais da rede de valor de gestão de eventos do SICC, composta pelas quatro redes referidas anteriormente. Esta análise permitiria determinar como é preparada uma comissão de coordenação para realizar as suas funções.

Aqui surgiu a oportunidade a segunda possibilidade de prosseguir a investigação: A comissão de coordenação do evento First Job constitui um exemplo perfeito de uma rede de trabalho, cujo esforço foi, já, várias vezes repetido, e que utiliza a estrutura de gestão de eventos e de comunicação. Representa um cliente típico e experiente da estrutura referida na primeira hipótese de continuação da investigação. Desta forma, através da modelação das acções dos intervenientes na comissão de coordenação do evento First Job poderemos obter uma visão das dificuldades gerais que uma comissão de coordenação tem que enfrentar.

A vantagem desta abordagem vinham do reduzido número de entrevistas a realizar, o que a torna a candidata ideal num trabalho inicial ao levantamento da rede de valor de gestão de eventos do SICC, como este pretende ser.

Desta forma os objectivos de investigação foram novamente reformulados no relatório que se apresentou como resultado da fase 1 de investigação, restringindo-se as entrevistas aos membros da comissão de coordenação e restringindo-se os objectivos da investigação à modelação de um cliente típico da rede de valor de gestão de eventos do SICC, utilizando, como um exemplo, a rede de valor da gestão de coordenação do evento First Job.

Para cumprir este objectivo foi proposto fazer-se o mapeamento da rede de valor de proximidade de cada um dos três membros da comissão de coordenação. Proponha-se, ainda, que se fizesse uma análise de trocas com cada papel, depois de criado o mapa da sua rede de valor de proximidade. Abandonam-se os objectivos de procura de optimização de processos críticos pois estes processos ainda não tinham sido levantados ou caracterizados.

Depois de aceites os novos objectivos de investigação, foi elaborado o texto com o objectivo de enquadrar as entrevistas a serem executadas com os membros da comissão de coordenação do projecto First Job. Neste texto, que é apresentado no ponto “material entregue aos entrevistados deste relatório”, apresentado em seguida, são expostos os objectivos das entrevistas, sendo apresentados a estrutura das entrevistas a realizar e a lista das pessoas a entrevistar. O modelo conceptual que foi utilizado na entrevista foi exposto de forma breve. O mapa já construído para a rede de valor do projecto First Job foi, também, incluído no fim do documento, como um sumário do que se tinha realizado anteriormente. Este texto foi lido e objecto de reflexão por parte das três entrevistadas, tal como ficou demonstrado na preparação previa da entrevista que demonstraram terem feito.

O presente relatório resulta das três entrevistas referidas anteriormente, sendo o final da fase 2 de investigação, proposta inicialmente, se bem que concretizada de forma muito mais modesta do que o tinha sido definido.

Começa, como referido anteriormente, por apresentar o material que foi entregue aos entrevistados. Continua apresentando a metodologia efectivamente utilizada nas entrevistas, descrevendo os desvios verificados em relação ao previsto e descrevendo os elementos que foram efectivamente obtidos, a saber:

- Uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos;
- Uma lista de transacções;
- Um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas.

Estes três elementos foram recolhidos e transformados em mapas de redes de valor para as três entrevistas. Esta construção, que parece simples para mapas com relativamente pouca informação, revelou-se bastante complexo quando se tentou tratar a informação recolhida na entrevista com a responsável de empregabilidade. Isto levou a que ao longo dos três mapeamentos se fosse desenvolvendo um processo sistemático de abordagem à informação recolhida em entrevistas. Pela simplicidade que este assumiu na execução do último mapeamento e pelas possibilidades de sistematização da análise de mapas de rede de valor que inicia este processo sistemático é apresentado com detalhe.

Começando-se por apresentar os softwares utilizados, faz-se uma listagem sumária das funções de Excel utilizadas e apresenta-se a forma como se começou a fazer mapeamentos em paint, descrevendo-se o processo utilizado neste software, que foi abandonado por o autocad se ter revelado mais expedito para a realização sistemática de mapas de rede de valor.

Em seguida é exposta a metodologia de abordagem à informação recolhida na entrevista para a obtenção do mapa da rede de valor de proximidade e de procedimentos para a sua análise. Começando-se por apresentar os três elementos obtidos na entrevista como entrada para a metodologia, já referidos, as diferentes manipulações feitas a esta informação para a obtenção sistemática do mapa da rede de valor que estes elementos contêm é exposta.

Esta manipulação começa com a construção de uma tabela de transacções onde os elementos contidos na lista de transacções e nos mapas são utilizados para definir o nome dado à transacção, a ordem em que ela ocorre, o emissor e o receptor da transacção. Esta tabela é utilizada para criar a frase com o número sequenciador que será usada no mapa da rede de valor.

Em seguida é exposto o processo de determinação, usando a tabela anteriormente construída, do número de transacções realizado com cada papel. Isto permite-nos determinar qual o papel que realiza o maior número de transacções, designado por papel mais significativo. Para esse papel é exposto o processo de criação de uma tabela com o número de transacções que realiza com os outros papéis.

Subtraindo os valores obtidos nesta tabela aos obtidos na tabela que contém o número de transacções por papel, vamos obter o número de transacções por papel que cada papel não realiza com o papel mais significativo. Isto vai-nos permitir determinar o segundo papel mais significativo como aquele que realiza mais transacções quando retiramos as transacções do papel mais significativo.

Podemos, agora, construir uma tabela com o número de transacções que o segundo papel mais significativo realiza com os outros papéis e subtrair os valores obtidos na tabela obtida com o papel mais significativo. Esta nova tabela permite-nos determinar o terceiro papel mais significativo como aquele que realiza mais transacções quando retiramos as transacções dos dois papéis mais significativos, construir uma tabela com o número de transacções que ele realiza com os outros papéis, subtrair os valores obtidos na tabela de subtracção anterior.

Este procedimento é exposto de forma pragmática e sistemática para que se obtenham as tabelas referidas a partir da estrutura de fórmulas construída para o papel mais significativo, devendo ser repetido até que os papéis restantes na tabela de subtracção vejam as suas transacções restantes reduzidas a zero.

Desta forma determinam-se tabelas de transacções para N papéis mais significativos até que todas as transacções fiquem com pelo menos um elemento com tabelas de relações

construídas. Este valor N é uma variável caracterizadora do mapa da rede de valor a construir, sendo isto referido na metodologia exposta.

Depois de exposto o procedimento para a construção do conjunto de tabelas referido anteriormente é exposta uma metodologia de construção de mapas de rede de valor em autocad sistemática, que evita que quem constrói o mapa se veja, subitamente, com falta de espaço para colocar o número de transacções exigido pelo papel.

Para o evitar começasse por apresentar um processo de definir uma seta com um tamanho máximo que permita ao papel mais significativo (aquele com mais transacções) um número de transacções igual ao que tem previsto, com as setas colocadas sobre a elipse que o caracteriza. Utilizando esta seta como modelo é apresentado uma forma de criar elipses para os restantes papéis com um número de transacções igual ao determinado na tabela de transacções realizadas, por papel.

Utilizando as elipses caracterizadoras do papel com um número de transacções igual ao total que realizam e as tabelas do número de transacções entre papéis mais significativos e começando pelo mais significativo é exposto um método de distribuição das elipses e de execução das ligações entre estas.

Continuasse expondo um método para transportar uma coluna de designação de transacções sequenciadas, criada automaticamente na folha de cálculo, desta folha de cálculo para o autocad e de individualizar cada transacção como uma entidade neste programa, permitindo a sua manipulação individualizada.

O processo de manipulação dos elementos cujo processo de obtenção foi exposto anteriormente para a obtenção do mapa da rede de valor pretendido é exposto em seguida.

Terminasse a explicação do processo de mapeamento e a sua análise explicando as duas análises visuais que foram criadas para analisar os mapas de rede de valor e que foram designados por:

- Mapa de distribuição de transacções
- e
- Análise de papéis agregados.

A exposição referida anteriormente foi feita depois de se terem executado os mapas que são apresentados no presente relatório. Este processo de exposição permitiu uma reflexão mais aprofundada da metodologia ideal a seguir para construir um mapa de uma rede de valor com base no conjunto de elementos que obtive nas entrevistas realizadas. O tema não foi, de forma nenhuma, esgotado quer no campo restrito dos mecanismos da análise de rede de valor aplicados quer no campo mais vasto das possibilidades abertas pelo conjunto de mecanismos criados por Verna Allee. Para o demonstrar foram criadas várias notas de campo indicando novas possibilidades de reflexão e de investigação neste campo das quais se destacam, pela sua ligação imediata ao assunto, as notas 25, 26, 27 e 28.

A metodologia exposta é a que nos parece a mais sistemática e adequada para a execução de mapas de redes de valor, no entanto não foi seguida em nenhuma das construções de mapas efectuadas exactamente como é apresentada porque a maioria dos métodos expostos só foram detectados na execução dos mapas e mesmo durante a execução da exposição.

Devido a este facto e para preparar o leitor para o que vai encontrar nos pontos em que os mapeamentos executados são expostos, faz-se, em seguida, um sumário das zonas em que os mapeamentos divergem da metodologia sistematizada apresentada. De notar que esta

metodologia sistematizada apenas foi possível depois do autor ter sido confrontado com as diferentes dificuldades de execução dos mapas, portanto na exposição das divergências poderá detectar a forma como os elementos de sistematização emergiram durante o processo.

Os elementos que são apresentados em seguida descrevem a forma como foram criados os mapas a partir da informação recolhida nas três entrevistas, analisam estes mapas e relacionam-nos entre si.

A apresentação da informação segue a mesma estrutura para os três mapas, se bem que divirja nos seus conteúdos devido ao processo de análise ter evoluído à medida que se ganhava experiência na execução dos mapas.

Desta forma, para cada uma das entrevistadas é criado um texto de análise à entrevista que se inicia com a apresentação da lista de papéis, seguida da lista de transacções, continuasse apresentando os mapas criados na entrevista ou descrendo-os, seguem-se a apresentação de tabelas de análise de transacções, a apresentação do mapa da rede de valor que estas tabelas permitiram gerar e das suas análises visuais, terminando-se analisando os elementos criados e comparando-os com o mapa que se segue.

A sequência como a informação é apresentada (em primeiro lugar a responsável de cooperação com as empresas, seguida pela responsável de empregabilidade e terminando na responsável pelo Dcoop), se bem que tenha surgido de forma casual, tem duas lógicas que a justificam e que convém que sejam feitas notar.

A primeira lógica é o facto do mapeamento mais sistematizado e realizado por último, o da responsável de cooperação com as empresas, ser apresentado em primeiro lugar, seguido do mapeamento da responsável de empregabilidade, o segundo a ser feito e terminando no da responsável pelo Dcoop que foi o que se abordou em primeiro lugar. Desta forma é dada a possibilidade ao leitor de conhecer a abordagem sistemática, no mapeamento da responsável de cooperação com as empresas, perceber a razão da necessidade de um processo sistemático de abordagem ao mapeamento, no mapa da responsável de empregabilidade e entender como é obtido um mapa sem a abordagem sistemática referida, que foi a forma como foi obtido o mapeamento da responsável pelo Dcoop.

A segunda lógica advém dos padrões de profundidade e das funções que são apresentadas nos três mapas. Desta forma temos o primeiro mapa, o da responsável de cooperação com as empresas, que denota um conhecimento profundo das tarefas realizadas e uma integração perfeita na equipa de trabalho; seguido do segundo mapa, o da responsável de empregabilidade, que denota um conhecimento profundo de todo o processo que originou, realizou e controlou o evento; e terminando com o terceiro mapa, o da responsável pelo Dcoop que denota uma capacidade de delegar funções, mantendo uma equipa coesa.

No ponto que se segue é apresentada a rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas. A rede é constituída por 10 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 43 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas. È, em seguida, apresentada uma breve descrição do conjunto de mapas que foram obtidos na reunião. Segue-se a apresentação das tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos. Começasse pela apresentação da tabela do número total de transacções realizadas por cada papel. Aqui é detectado o papel mais significativo da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas que, como seria de esperar, corresponde ao papel por ela

desempenhado. Este papel realiza 34 transacções, sendo seguido pela comissão de coordenação com 13 transacções, seguida do responsável do projecto com 9 transacções. As tabelas de transacções realizadas entre estes 3 papéis mais significativos e os restantes papéis são apresentadas. Entretanto não são apresentadas por ordem de significação, pois este conceito apenas emergiu no processo de sistematização da construção de mapas de redes de valor apresentado. Em seguida é apresentado o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais referidas. Estas são comentadas em conjunto num texto que é apresentado depois. Este texto é constituído por três subtextos que comentam o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais apresentadas separadamente. Começa-se por analisar o mapa da rede de valor, detectando o facto de a responsável de cooperação com as empresas apenas referir transacções exteriores à equipa realizadas pela própria. Continuasse analisando o mapa de distribuição de transacções e notando que este pode ser dividido em três zonas: a equipa, as empresas e o apoio à execução do evento. Terminasse com a análise de papéis agregados, feita com base nos mapeamentos seguintes e não apenas na resultante de uma análise à rede de valor de proximidade apresentada. Desta forma um dos papéis agregados, a FEUP, aparece apenas representado por um papel, os hospedeiros, que podem ser considerados como apoio à execução do evento, como referido anteriormente. Terminasse a análise da rede de valor da responsável de cooperação com as empresas \com uma breve comparação entre a rede analisada e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável de empregabilidade.

Desta forma, no ponto seguinte é-lhe apresentada a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade. Esta é a rede de valor mais pormenorizada apresentada neste relatório. É constituída por 25 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 107 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas. Continua-se apresentando os 9 mapas construídos durante a reunião com a responsável de empregabilidade. No que se segue são apresentadas as tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos. Começa-se por apresentar a tabela do total das transacções realizadas por cada papel. Estas são apresentadas para cada um dos 9 mapas e para o total das transacções realizadas. Permite detectar o papel mais significativo, que é a Responsável do evento, com um total de 81 transacções e presença em todos os mapas considerados. A detecção do papel mais solicitado leva à apresentação de uma tabela de transacções entre o papel mais solicitado, o responsável do evento, e os restantes papéis. Esta apresenta as transacções por cada mapa e o total das transacções. Apresenta, também, o total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado, o responsável do evento, que não são realizadas com o papel mais solicitado. A análise da tabela do total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado e da tabela do total das transacções realizadas por cada papel é feita em seguida, permitindo detectar 4 papéis mais significativos, ainda sem que o conceito tenha emergido. Estes são a comissão de coordenação; a responsável pelo contacto com as empresas e logística; a equipa de comunicação e assessoria de imprensa; a equipa de eventos. Para estas quatro entidades foram construídas tabelas de transacções entre o papel e os restantes papéis, permitindo a análise da influência individual de cada um na rede de valor de proximidade da responsável do projecto. Depois da apresentação destas tabelas é apresentado um texto, onde se explica o papel que cada uma teve na criação do mapeamento apresentado, onde poderá detectar a emergência dos principais elementos que caracterizam o processo sistemático de mapeamento apresentado anteriormente. Em continuação é apresentado o mapa da rede de valor de proximidade da

responsável de empregabilidade e, em seguida, o mapa de distribuição de transacções dele deduzido.

Em seguida é feito notar que da análise aos diferentes papéis apresentados, podemos notar a existência de grupos de papéis que foram segmentados pela responsável do projecto devido ao conhecimento profundo que esta tem do projecto. Entretanto para que se ganhasse um conhecimento sistematizado da informação foi necessário que se fizesse a agregação destes papéis. Faz-se notar que esta segmentação tem, em si, um valor relevante para o conhecimento do projecto. Desta forma, em seguida são apresentados os seguintes grupos detectados, e referidos os diferentes papéis que neles estão integrados: Estudantes; empresas; equipa; SICC; FEUP, e o Exterior. Utilizando esta classificação de papéis em grupos agregados, são apresentadas tabelas de análise das diferentes transacções realizadas pelos diferentes grupos. Em seguida, e utilizando a informação obtida destas tabelas é apresentado um mapa de distribuição de transacções da rede de valor de proximidade da responsável do projecto, responsável de empregabilidade, utilizando grupos agregados (Análise de papéis agregados). Nos dois textos apresentados em seguida é feita uma análise ao mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e às análises visuais feitas.

Começasse por comentar o mapa da rede de valor e ao mapa de distribuição de transacções da responsável de empregabilidade. Nesta análise admite-se que os mapas separados que resultaram da reunião permitem uma visão de maior pormenor do que efectivamente se passou. No entanto o mapa global permite avaliar a extensão do controlo estratégico e operacional detido pela responsável de empregabilidade em todo o processo. No texto que se segue isto é demonstrado apresentando os exemplos de raciocínio em profundidade em que em que perante as transacções que realiza com diversos papéis apresenta, em simultâneo, as transacções que estes realizaram com outros papéis em consequência das suas transacções, os quatro exemplos em que isso se verifica no mapa da rede de valor são explicitados (O conjunto de tarefas da responsável pelas empresas e logística; Os contactos feitos com docentes e directores de curso para contactarem com empresas e com os estudantes; a noção dos diferentes esforços realizados pela equipa de comunicação; a noção de que o resultado do evento é reportado à direcção do SICC). Continuasse demonstrando que esta consciência em profundidade advém não de uma necessidade de controlo, mas duma consciência da importância das transacções para o sucesso do evento quer operacionalmente quer estrategicamente. Faz-se notar o facto de ser o único membro da comissão coordenadora que se refere directamente as estudantes e que realiza transacções com outros sectores da FEUP exteriores ao SICC e à direcção. No segundo texto é comentado o mapa de papéis agregados da responsável de empregabilidade, apresentando-se em percentagem a forma como o responsável do projecto realiza transacções com os diferentes grupos agregados (SICC, 30% do total; estudantes, 23% do total; equipa, 23% do total; empresas, 19% do total; FEUP, 4% do total; exterior que não as empresas, 1%. Terminasse com uma breve comparação entre a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável pelo Dcoop.

Desta forma, no ponto seguinte é-lhe apresentada a rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop. A rede é constituída por 9 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 33 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. Em seguida são apresentados os três mapas realizados na reunião com a responsável pelo Dcoop. O primeiro mapa apresenta os elementos realizados para a preparação do evento. No segundo mapa são apresentados o conjunto de elementos que ocorreram no evento. No terceiro mapa apresenta-se as transacções realizada no pós-evento.

Segue-se a apresentação das diversas tabelas construídas para apoiarem na construção do mapa da rede de valor integrado. Em seguida são apresentados o mapa da rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop e as duas análises visuais referidas. A análise á rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop na execução do evento First Job e às duas análise visuais é apresentada em seguida. Esta revela uma capacidade de delegação na sua equipa que é demonstrada concluindo-se que tal se fica à maturidade do elemento responsável de empregabilidade, que permite que a responsável pelo Dcoop se foque em questões mais delicadas como sejam a gestão da relação do evento com a banca e a informação a transmitir às direcções do SICC e da FEUP. Afirmção que é reforçada por uma análise feita à relação estabelecida com as empresas, que é apresentada no campo dos intangíveis da presença e estabelecimento de contacto sendo o tangível assumido como o estabelecer pontes entre as empresas e quem pode resolver os problemas (sejam directamente as suas colaboradoras seja a equipa de gestão de evento). Faz-se notar que a única entidade do SICC para além da direcção que é representada no mapa é a gestão de eventos, demonstrando o forte elemento de delegação na responsável de empregabilidade, em que é delegado todo o controlo operacional. O texto inclui, ainda, um conjunto de notas de campo de ideias para investigação que foram surgindo ao longo da evolução da investigação.

3. Índice

ÍNDICE

Introdução

Índice

O material entregue aos entrevistados

Apresentação da fase 2 da investigação

Objectivo da entrevista

Estrutura das entrevistas

Refinamento do mapeamento com
representantes dos papéis

Análise de trocas por papel

Análise de utilidade

Detecção de pontos de pulsação

Análise de valor percebido

Intervenientes a serem entrevistados, papéis
que assumem ou a que pertencem

O modelo conceptual de análise de redes de
valor

Mapeamento

1ª Fase de mapeamento: Identificação das
transacções e disponibilizáveis, definindo quer
os tangíveis quer os intangíveis.

2ª Fase de mapeamento: Sequenciação das
transacções

Análise de trocas

Análises gerais ao conjunto de transacções

Detecção de riscos

Análise de utilidade

Detecção de pontos de pulsação

Análise de valor percebido rápida

O mapa da rede de valor do projecto First job

Conclusões sobre a pré-entrega de informação aos entrevistados e na sua repercussão nos resultados das entrevistas

A metodologia efectivamente usada na entrevista

Processo usado para a construção dos mapas e das suas análises

Os softwares utilizados

Folha de cálculo

Softwares de desenho

Abordagem com paint

Abordagem com Autocad

Metodologia de abordagem à informação recolhida na entrevista para a obtenção do mapa da rede de valor de proximidade e procedimentos para a sua análise

Elementos assumidos como tendo sido recolhidos na entrevista

1-Construção da tabela de transacções

2-Construção da tabela de número de transacções por papel

2.1- Contagem automática do número de transacções realizados por cada papel

2.2- Criação de uma tabela vertical com o número de transacções realizadas por cada papel

3-Ordenação da tabela de número de transacções por papel por ordem decrescente de transacções

4-Construção da tabela do número de transacções realizadas por papel com o papel mais significativo (com maior número de transacções)

4.1-Construção da tabela de avaliação de transacções para o 1º papel

4.2-Construção da tabela de avaliação de transacções para os restantes papéis

4.3-Construir a tabela do número de transacções realizadas por papel com o papel mais significativo

5-Construção de tabelas do número de transacções realizadas por papel com os papéis mais significativos, até construir tabelas do número de transacções realizadas entre papéis que englobem todas ou a maioria das transacções.

6-Definir as dimensões a utilizar no desenho do mapa para o oblongo do papel mais significativo e da dimensão máxima para a seta indicadora do sentido das transacções.

6.1-Criar o oblongo

6.2-Definir uma seta de sentido de transacções que garanta que, se todas as transacções forem transmitidas ao papel, não haverá interferência entre elas

7-Construir oblongos para todos os papéis e, utilizando a seta definida para o papel mais significativo, distribuir ao longo dos 360º as setas necessárias para todas as transacções do papel, de forma igualmente espaçada angularmente

8-Começando com o papel com maior número de relações com o papel mais significativo, distribuir todos os papéis e criar todas as ligações para as transacções.

9-Transportar da folha de cálculo para o autocad as designações das transacções, incluindo um numeral sequenciador e individualizá-las no autocad como entidades.

10-Utilizando o mapa da rede de valor construir o mapa de distribuição de transacções

11-Construção do mapa de distribuição de transacções

12-Analisando o mapa, as diferentes entidades e a informação recolhida pré-mapeamento, verificar a possibilidade de detectar grupos agregados de papéis, que permitam resumir a visão da rede do entrevistado

Conclusões obtidas a partir da exposição do processo usado para a construção dos mapas e das suas análises e desvios verificados na sua aplicação

Zonas em que os mapeamentos divergem da metodologia sistematizada anteriormente apresentada

Elementos de divergência na execução do mapeamento da rede de proximidade da responsável de cooperação com as empresas

Elementos de divergência na execução do mapeamento da rede de proximidade da responsável de empregabilidade

Elementos de divergência na execução do mapeamento da rede de proximidade da responsável pelo Dcoop

Conclusões sobre os desvios do apresentado na apresentação da informação em relação ao processo sistemático exposto

Mapeamentos executados

Mapeamento da rede de proximidade da responsável de cooperação com as empresas

Lista de papéis identificados

Tabela de transacções

Descrição dos mapas de transacções realizados na reunião

Tabelas com número de transacções por papel

Tabela do número total de transacções realizadas por cada papel

Tabela do número de transacções realizadas com a responsável pelo contacto com as empresas e logística

Tabela do número de transacções realizadas com a responsável do projecto

Tabela do número de transacções realizadas com a comissão de coordenação

Comentário às tabelas com número de transacções por papel

Mapa da rede de valor de proximidade da Responsável pelo contacto com as empresas e logística, designação que atribuiu ao seu papel a responsável de cooperação com as empresas, segundo informação recolhida em reunião

Análise ao mapa da rede de valor de proximidade da Responsável pelo contacto com as empresas e logística

Distribuição de transacções

Zonas de atenção onde se foca o mapa (Análise de papéis agregados)

Comentários ao mapeamento e análises visuais apresentadas anteriormente

Comentários ao Mapa da rede de valor de proximidade da responsável pelo contacto com as empresas e logística, designação que atribuiu ao seu papel a responsável de cooperação com as empresas, anteriormente apresentado

Comentários ao Mapa de distribuição de transacções resultante do mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas, anteriormente comentado

Comentários à análise de papéis agregados
resultante do mapa da rede de valor de
proximidade da responsável de cooperação
com as empresas, anteriormente comentado

Breve comparação entre a rede de valor de
proximidade da responsável de cooperação
com as empresas e a rede de valor que é
apresentada em seguida, a da responsável de
empregabilidade

Mapeamento da rede de proximidade da
responsável de empregabilidade

Lista de papéis identificados

Tabela de transacções

Mapas de transacções realizados na reunião

Mapa1

Mapa2

Mapa3

Mapa4 (QuickJobHunting)

Mapa5 (Chat-Room)

Mapa6 (pré First Job)

Mapa7 (Welcome Breakfast)

Mapa8 (pós evento 1)

Mapa9 (pós evento 2)

Tabelas com número de transacções por papel
e por mapa, com varias restrições

Tabela do total de transacções consideradas

Tabela de transacções entre a responsável do
evento e os restantes papéis

Tabelas de transacções entre papéis com mais
transacções independentes da responsável pelo
evento e os restantes papéis

Tabela de transacções entre a comissão de
coordenação e os restantes papéis

Tabela de transacções entre a responsável pelo
contacto com as empresas e logística e os
restantes papéis

Tabela de transacções entre a equipa de
comunicação e assessoria de imprensa e os
restantes papéis

Tabela de transacções entre a equipa de
eventos e os restantes papéis

Comentário à utilidade das Tabelas com
número de transacções por papel e por mapa,
com varias restrições anteriormente
apresentadas

Mapa da rede de valor de proximidade da
Responsável do projecto, papel assumido pela
responsável de empregabilidade, segundo
informação recolhida em reunião

Canto AA BB

Canto AB BC

Canto AC BD

Canto AD BE

Canto AE BF

Canto BA CB

Canto BB CC

Canto BC CD

Canto BD CE

Canto BE CF

Canto CA DB

Canto CB DC

Canto CC DD

Canto CD DE

Canto CE DF

Análise ao mapa da rede de valor de
proximidade da responsável do projecto

Mapa de distribuição de transacções da rede de
valor de proximidade da responsável do
projecto

Sem os grupos agregados assinalados

Com os grupos agregados assinalados

Canto AA BB

Canto AB BC

Canto AC BD

Canto AD BE

Canto AE BF

Canto BA CB

Canto BB CC

Canto BC CD

Canto BD CE

Canto BE CF

Canto CA DB

Canto CB DC

Canto CC DD

Canto CD DE

Tabelas de transacções de grupos agregados

Tabela de transacções do grupo agregado
equipa

Tabela de transacções do grupo agregado
estudantes

Tabela de transacções do grupo agregado
empresas

Tabela de transacções do grupo agregado SICC

Tabela de transacções do grupo agregado FEUP

Tabela de transacções do grupo agregado exterior

Tabela de transacções dos grupos agregados

Mapa de distribuição de transacções da rede de valor de proximidade da responsável do projecto, responsável de empregabilidade, utilizando grupos agregados (Análise de papéis agregados)

Comentários ao mapeamento e análises visuais apresentadas anteriormente

Comentário ao mapa da rede de valor e ao mapa de distribuição de transacções da responsável de empregabilidade

Comentário ao mapa de papéis agregados da responsável de empregabilidade

Breve comparação entre a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável pelo Dcoop

Mapeamento da rede de proximidade da responsável pelo Dcoop

Lista de participantes identificados

Tabela de transacções

Mapas de transacções realizados na reunião

Mapa de transacções pré-evento

Mapa de transacções do evento

Mapa de transacções após evento

Tabelas com número de transacções por papel e por mapa, com varias restrições

Tabela do total de transacções consideradas

Tabela das transacções estabelecidas entre a coordenadora do projecto e os outros papéis

Tabela de transacções entre a equipa DCoop e os outros papéis

Tabela de transacções entre elementos operacionais que apoiaram a responsável pelo Dcoop (responsáveis de empregabilidade e de cooperação e da gestão de evento) e os outros papéis

Mapa da rede de valor de proximidade da coordenadora do projecto, responsável pelo Dcoop, segundo informação recolhida em reunião

Análise ao mapa da rede de valor de
proximidade coordenadora do projecto
Distribuição de transacções

Zonas de atenção onde se foca o mapa (Análise
de papéis agregados)

Comentários ao mapeamento e análises visuais
apresentadas anteriormente

Conclusão

Notas de campo

Nota1: Sobre informação relevante que não foi
levantada

Nota 2: Uma hipótese para uma futura
investigação: a construção do processo
evolutivo da rede de valor do evento até à sua
estabilização

Nota 3: Outra hipótese para uma futura
investigação: A informação para que se crie
uma topologia de evoluções das estruturas de
diversos eventos existe na FEUP

Nota 4: Sobre o contraste entre a entrevistada
criadora e a entrevistada a quem foi atribuído
um papel

Nota 5: Sobre o processo de representação de
transacções entre papéis desempenhados por
um só participante e papéis múltiplos a que
este pertence

Nota 6: Sobre o processo de mapeamento e dos
problemas encontrados em criar um mapa
funcional

Nota 7: Sobre o estilo de gestão da
responsável pelo Dcoop quando exercido sobre
o evento First Job

Nota 8: Existe um registo de ideias, problema e
soluções criado pela responsável pelo Dcoop ao
longo das secções do First Job

Nota 9: Sobre a existência de eventos
anteriores ao First Job na FEUP e da experiência
da responsável pelo Dcoop nestes

Nota 10: Pré-preparação das entrevistadas

Nota 11: O caudal de transacções múltiplas e
em simultâneo

Nota 12: Possível solução para a modelação o
caudal de transacções múltiplas e em
simultâneo, durante a sequenciação

Nota 13: Sobre a visão da responsável pelo
Dcoop sobre o caudal de transacções

Nota 14: Sobre as diferentes relevâncias dadas aos intangíveis feitas pela responsável pelo Dcoop e pelo director do SICC

Nota 15: Sobre a sobreposição de mapas que aconteceu no mapeamento realizado com a responsável de empregabilidade

Nota 16: Sobre os elementos escondidos pela sequenciação imediata e pela abordagem por processos

Nota 17: Sobre a vantagem de se analisar as redes de proximidade com entrevistas, em relação à abordagem de mapeamento conjunto de Verna Allee

Nota 18: Sobre o grande grau de envolvimento da responsável de empregabilidade, que permitiu um muito maior grau de detalhe no levantamento

Nota 19: Notas sobre o grau de à vontade dos entrevistados e sobre o seu grau de maturação dos assuntos

Sobre o grau de à vontade dos entrevistados

Sobre o seu grau de maturação dos assuntos

Nota 21: Esforços intangíveis de divulgação apontados pela responsável de empregabilidade

Nota 22: Sobre a riqueza da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade, que torna mais rica que uma rede de significados compartilhados construída numa reunião

Nota 23: Sobre o volume de informação levantada com a responsável de empregabilidade

Nota 24: Sobre a manutenção de coerência na gestão de projectos a longo prazo, mesmo quando estes são decompostos em procedimentos detalhados

Nota 25: Verificação de uma limitação à execução de ligações entre papéis.

Nota 26: O número de papeis com todas as transacções analisadas que é suficiente para construir o mapa da rede de valor de proximidade da complexa rede da responsável de empregabilidade

Nota 27: A sobre a possibilidade de criação de um processo sistemático de distribuição das elipses dos papéis de maneira a que se minimizem os trajectos totais das transacções

Nota 28: Sobre a possibilidade de criação de um software comercializável de construção de mapas de redes de valor e das suas análises utilizando a metodologia exposta neste texto e outras que se revelem adequadas.

Nota 29: Sobre a possibilidade de haver uma forma de avaliar a profundidade de uma rede de valor de proximidade, criando isto um parâmetro de avaliação da visão estratégica do papel

Nota 30: proposta apresentada de criação de mapas de redes de valor por troca de e-mails com os participantes

1. O material entregue aos entrevistados

Em seguida é apresentado o texto que foi entregue aos entrevistados antes da realização da entrevista. Este foi lido e objecto de reflexão por parte das três entrevistadas, tal como ficou demonstrado na preparação previa da entrevista que demonstraram terem feito.

Por acreditar que parte do sucesso na obtenção da informação que se apresenta neste relatório se deve a esta reflexão prévia, deixo uma reprodução completa deste texto. No ponto “apresentação da fase 2 de investigação” é feito um resumo do conteúdo do texto entregue.

2. Apresentação da fase 2 da investigação

No presente documento tem como objectivo enquadrar as entrevistas que lhes proponho. Nele exponho objectivo da entrevista, apresento-lhes a estrutura das entrevistas a realizar e uma lista das pessoas a entrevistar. O modelo conceptual que vamos utilizar na entrevista é exposto, em seguida, de forma breve. O mapa já construído para a rede de valor do projecto First Job é também incluído no fim do documento, como um sumário do que se realizou anteriormente nesta investigação

Objectivo da entrevista

O objectivo das entrevistas é o refinamento do mapeamento com representantes dos papéis e a realização de uma análise de trocas por papel.

Estes conceitos, que, provavelmente, não conhecem, podem ser entendidos pela análise da breve exposição da estratégia de análise de organizações proposta por Verna Allee, apresentada no fim deste documento.

As três entrevistas serão realizadas com cada um dos membros da comissão de coordenação, papel fundamental na realização do projecto First Job. A lista de perguntas a ser feita está na apresentação da estrutura da entrevistas, apresentada em seguida.

Estrutura das entrevistas

Estas entrevistas iniciar-se-ão com a construção um mapa da rede de trabalho que interactiva com o papel a ser entrevistado. A junção destas redes locais permitirá refinar o mapa construído na fase 1 [perguntas 1 a 7].

Em seguida será pedido ao representante do papel que faça uma análise de trocas à sua rede de trabalho de proximidade, caracterizando a utilidade dos disponibilizáveis que recebe [pergunta 8], detectando aqueles papéis que considera serem a pulsação da sua zona de trabalho e porque o são [perguntas 9 e 10]. Termina-se pedindo ao papel que faça uma análise de valor percebido aos disponibilizáveis que recebe e àqueles que entrega [perguntas 11 a 12].

REFINAMENTO DO MAPEAMENTO COM REPRESENTANTES DOS PAPÉIS

16. Esteve envolvido no projecto First Job?
17. Como definiria o seu papel no projecto (uma frase ou palavra caracterizadora)?
18. Com quem se relacionou para concretizar as tarefas em que esteve envolvida no projecto First Job?
19. Como definiria o papel de cada elemento com quem se relacionou no projecto First Job (uma frase ou palavra caracterizadora)?
20. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente e com quem se relacionou diga os elementos que deles recebeu e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
 - q. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas,...
 - r. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...
21. Para cada um dos papéis que definiu anteriormente e com quem se relacionou diga os elementos que entregou e que contribuíram para o desenvolvimento do projecto First Job? Considere:
 - s. elementos tangíveis, tais como documentos, autorizações, programas, pagamentos, facturas, ...
 - t. e elementos intangíveis, tais como informação de contactos, favores, remoção de obstáculos, informação informal não registada,...
22. Começando pela primeira transacção detectada, vamos ordenar temporalmente as transacções.

ANÁLISE DE TROCAS POR PAPEL

Análise de utilidade

23. Todos os disponibilizáveis que recebe originam respostas? Quais?

Deteção de pontos de pulsação

24. Quem considera como indispensável para a concretização do seu papel no projecto First Job?
25. Que disponibilizáveis lhe foram entregues por este papel?

Análise de valor percebido

26. Para cada disponibilizável que recebe classifique-o relativamente ao valor que tem para si, como: 1- muito valor, 2- médio valor; 3- baixo valor
27. Para cada disponibilizável que entrega classifique-o de acordo com o valor que tem para os outros, como: 1- muito valor, 2- médio valor; 3- baixo valor

Intervenientes a serem entrevistados, papéis que assumem ou a que pertencem

Na tabela abaixo são apresentados os 3 intervenientes que constituem a comissão de coordenação e que se pretende entrevistar.

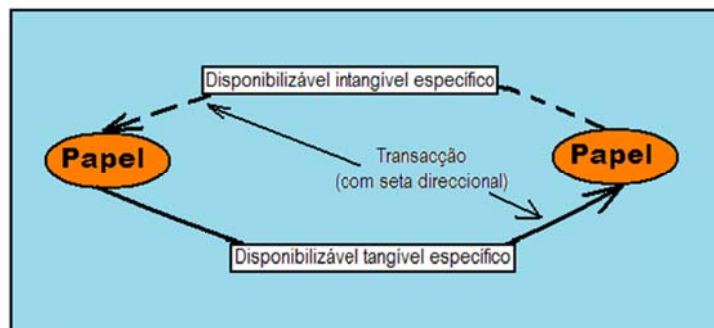
Contador	Nome	Papel	Papel Agregado
1	Eliminado a pedido	Responsável pelo projecto	Comissão de coordenação
2	Eliminado a pedido	Responsável por questões de empregabilidade	
3	Eliminado a pedido	Responsável pela cooperação com as empresas	

3. O modelo conceptual de análise de redes de valor

O modelo conceptual criado por Verna Allee é, em seguida, apresentado nas duas fases de levantamento a serem utilizadas, a saber: mapeamento e a análise de trocas.

MAPEAMENTO

Consiste na modelação da rede de trabalho a partir de três elementos básicos: o papel, o disponibilizável e a transacção (podendo estas serem tangíveis ou intangíveis)



Este modelo conceptual permite considerar cada participante da rede de trabalho ou grupo de participantes como um papel e, durante a modelação do sistema, analisar apenas aquilo que cada papel entrega aos outros (os disponibilizáveis).

1ª Fase de mapeamento: Identificação das transacções e disponibilizáveis, definindo quer os tangíveis quer os intangíveis.

Aqui, é conveniente definir po que se entende por tangível e intangível:

Transacções tangíveis são definidas como transacções contratuais envolvendo bens, serviços e lucro, incluindo mas não limitado aos bens físicos, serviços, contractos, encomendas, recibos de retorno de ordens, pedidos de propostas, confirmações e pagamentos.

Transacções intangíveis escoam ao longo do processo e suportam o produto núcleo e a cadeia de serviço de valor, mas não são contratuais. **Intangíveis** incluem aqueles “pequenos extras” que as pessoas fazem para ajudarem a que as coisas corram de forma suave e que constroem relações. Estes incluem trocas de informação estratégica, conhecimento de

planeamento, conhecimentos de processos, saber-fazer técnico, trabalho de projecto em colaboração, actividades de planeamento conjuntas e desenvolvimento de políticas. Eles tendem a ser informais, não fazem parte de contratos e raramente são deliberadamente negociáveis. Benefícios intangíveis são vantagens ou favores que podem ser estendidos de uma pessoa ou grupo para outros.

2ª Fase de mapeamento: Sequenciação das transacções

Sequenciação das transacções temporalmente, numerando estas transacções da primeira para a última, de acordo com o que acontece num cenário típico. A sequenciação permite atingir dois objectivos:

- Avaliar se o mapa da rede de valor está completo;
- Determinar os processos sequenciais da rede de trabalho.

ANÁLISE DE TROCAS

Depois de concluído o mapeamento um conjunto de análises podem ser feitas utilizando a súmula de informação obtida. A primeira destas análises é chamada por Verna Allee de análise de trocas. Esta primeira abordagem ao sistema foi construída com o objectivo de detectar as zonas onde poderá ser pertinente a utilização de análises mais profundas. Embora sobre um único nome a análise de trocas constitui-se em diferentes abordagens, que devem ser seleccionadas de acordo com a rede de trabalho que se está a analisar. As análises gerais, que constituem o núcleo inicial da análise de trocas e que estão previstas na estrutura apresentada para a entrevista são apresentadas em seguida. No entanto a metodologia inclui, ainda, outros mecanismos de análise.

Análises gerais ao conjunto de transacções

As análises gerais podem ser feitas imediatamente a seguir à obtenção do mapa da rede de trabalho. Consistem de inspecções simples de busca a elementos chave. Destas destacam-se a detecção de riscos, a análise de utilidade, a detecção de pontos de pulsação da rede e a análise de valor percebido rápida, sendo em seguida apresentadas.

Detecção de riscos

Verificar se existem disponibilizáveis cuja entrega é feita graças às capacidades de um participante particular, ficando em risco se ele for substituído por outro no papel.

Análise de utilidade

Verificar se todos os disponibilizáveis originam respostas.

Detecção de pontos de pulsação

Determinar quais são os papéis chave e as interacções chave, que são o suporte da rede de trabalho e sem cuja intervenção esta não funcionaria.

Análise de valor percebido rápida

Esta análise será apresentada no final desta exposição. Entretanto Verna Allee propõe que, no final da secção de mapeamento, cada transacção seja caracterizada utilizando uma análise de

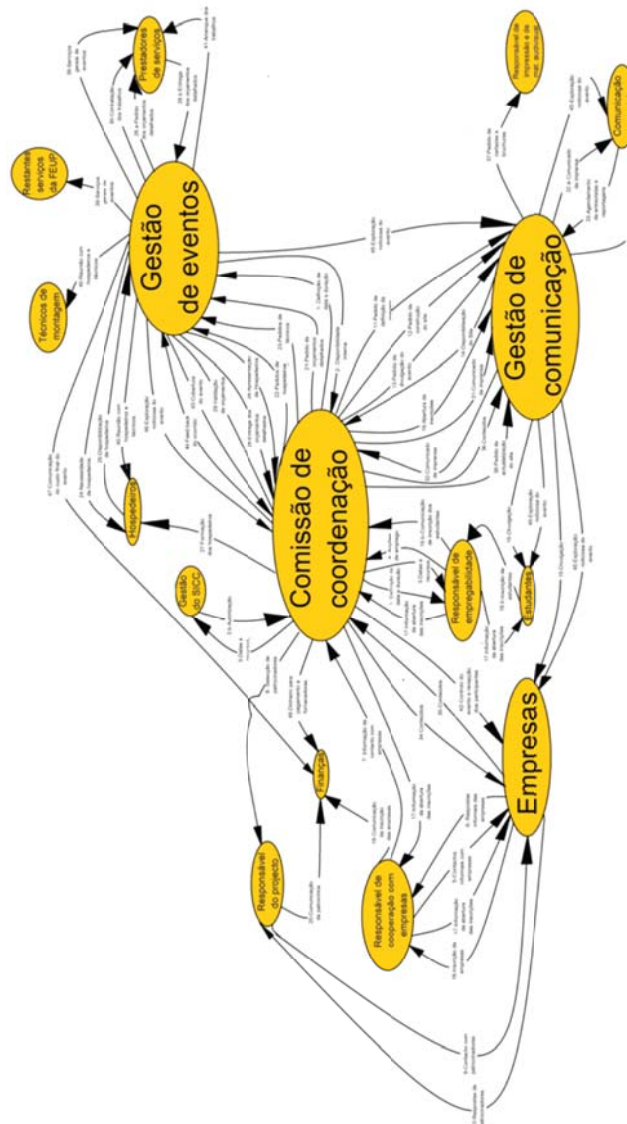
valor percebido rápida na qual o emissor e o receptor de cada disponibilizável o classificam em conjunto, tal que:

Vermelho: nenhum dos papéis acha que o disponibilizável tem um valor elevado.

Amarelo: existe uma diferença de percepção em relação ao valor do disponibilizado.

Verde: Ambos os papéis sentem que o disponibilizado tem um alto valor.

O MAPA DA REDE DE VALOR DO PROJECTO FIRST JOB



Conclusões sobre a pré-entrega de informação aos entrevistados e na sua repercussão nos resultados das entrevistas

A exposição anteriormente feita foi enviada por e-mail aos entrevistados. Desta forma e antes do contacto com o entrevistador eles puderam conhecer os objectivos da entrevista, o conjunto de perguntas a que seriam sujeitos e, em simultâneo, ganharem noção do modelo conceptual que serviria de base à entrevista. Tiveram, também, a possibilidade de anteverem qual seria o resultado das entrevistas feitas, ao lhes ser apresentado o mapa da rede de valor do evento First Job, anteriormente realizado com o Director do SICC.

O envio prévio desta informação revelou-se de uma grande mais-valia pois o entrevistador foi encontrar entrevistados que se tinham preparado para responderem às perguntas a serem feitas e conhecedores dos objectivos da entrevista, como poderá constatar na exposição feita em seguida à metodologia efectivamente usada na entrevista.

Este facto demonstra a enorme riqueza potencial da metodologia das redes de valor e do conjunto de significados objectivos que permite criar rapidamente entre entrevistado e entrevistador, focalizando a entrevista no que é relevante numa organização (os disponibilizáveis entregues entre os seus membros) e evitando elementos acessórios associados aos mecanismos de geração de disponibilizáveis, que gerariam pormenores dificilmente sistematizáveis numa primeira abordagem a uma rede de valor.

4. A metodologia efectivamente usada na entrevista

Foram realizadas três entrevistas. Duas com tempo bastante controlado, as da responsável de cooperação com as empresas e responsável pelo Dcoop, uma que se estendeu bastante por a entrevistadas ter muito a transmitir, como se pode ver a partir do mapeamento obtido, a da responsável de empregabilidade.

Entretanto todas seguiram o mesmo padrão de transmissão de informação, anteriormente experienciado com o director do SICC.

Desta forma, todas as entrevistas se iniciaram com a definição do papel do entrevistado na rede de valor e pela listagem dos intervenientes na rede de valor feita pelo entrevistado, tal como é pedido nas primeiras 4 perguntas do guia de entrevistas.

Em seguida iniciou-se o mapeamento, com a construção simultânea de uma listagem de tarefas, assinaladas por números e de mapas de transacções, onde esses números eram utilizados para sinalizar a transacção. Esta listagem permite que as transacções sejam descritas com o pormenor pretendido pelo entrevistado.

Foram utilizados códigos para descrever os papéis na entrevista da responsável de empregabilidade, para facilitar a rápida execução dos 9 mapas obtidos.

Na última entrevista, a feita com a responsável pelo Dcoop, e baseado nas experiências anteriores, utilizei postits para definir os papéis. As transacções foram sendo ligadas aos locais onde estes postits eram colocados. Posteriormente os postits foram fixados à folha com fita-cola. Nesta construção também foram usadas folhas A3 na construção do mapa. Esta estratégia revelou-se mais confortável que a usada nas anteriores entrevistas.

Desta forma, o resultado de qualquer das entrevistas pode ser resumido a:

- Uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos;
- Uma lista de transacções;
- Um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas.

Em nenhuma das entrevistas foi conseguido que se realizassem as análises de trocas expostas, normalmente com o argumento da falta de tempo. Creio que, naturalmente, as entrevistadas evitaram as perguntas valorativas, que podem por em causa as suas relações com terceiros. Isto vem reforçar a necessidade do trabalho conjunto das equipas no mapeamento, onde as valorizações são feitas presencialmente e num ambiente propício a expor e resolver situações de incompreensão entre emissor e receptor de determinadas transacções.

Os resultados das entrevistas, que se revelaram poderem ser sujeitos a uma análise bastante sistemática, tornam-se a entrada para o processo de análise com vista à obtenção do mapa da rede de valor e de mecanismos criados para a sua análise que é exposto em no próximo ponto deste texto.

5. Processo usado para a construção dos mapas e das suas análises

Ao longo dos três mapeamentos foi-se desenvolvendo um processo sistemático de abordagem à informação recolhida em entrevistas (que, como dito anteriormente, foi bastante sistemática). Pela simplicidade que este assumiu na execução do último mapeamento, serão apresentados com detalhe os processos de análise utilizados neste mapeamento.

Os resultados apresentados, entretanto, têm uma estrutura semelhante nos três mapas.

Começando-se por apresentar os softwares utilizados, faz-se uma listagem sumária das funções de Excel utilizadas e apresenta-se a forma como se começou a fazer mapeamentos em paint, descrevendo-se o processo utilizado neste software, que foi abandonado por o autocad se ter revelado mais expedito para a realização sistemática de mapas de rede de valor.

Em seguida é exposta a metodologia de abordagem à informação recolhida na entrevista para a obtenção do mapa da rede de valor de proximidade e de procedimentos para a sua análise. Começando-se por apresentar os três elementos obtidos na entrevista como entrada para a metodologia (a saber: uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos; uma lista de transacções; um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções que são realizadas) as diferentes manipulações feitas a esta informação para a obtenção sistemática do mapa da rede de valor que estes elementos contêm é exposta.

Esta manipulação começa com a construção de uma tabela de transacções onde os elementos contidos na lista de transacções e nos mapas são utilizados para definir o nome dado à transacção, a ordem em que ela ocorre, o emissor e o receptor da transacção. Esta tabela é utilizada para criar a frase com o número sequenciador que será usada no mapa da rede de valor.

Em seguida é exposto o processo de determinação, usando a tabela anteriormente construída, do número de transacções realizado com cada papel. Isto permite-nos determinar qual o papel que realiza o maior número de transacções, designado por papel mais significativo. Para esse papel é exposto o processo de criação uma tabela com o número de transacções que realiza com os outros papéis.

Subtraindo os valores obtidos nesta tabela aos obtidos na tabela que contém o número de transacções por papel, vamos obter o número de transacções por papel que cada papel não realiza com o papel mais significativo. Isto vai-nos permitir determinar o segundo papel mais significativo como aquele que realiza mais transacções quando retiramos as transacções do papel mais significativo.

Podemos, agora, construir uma tabela com o número de transacções que o segundo papel mais significativo realiza com os outros papéis e subtrair os valores obtidos na tabela obtida com o papel mais significativo. Esta nova tabela permite-nos determinar o terceiro papel mais significativo como aquele que realiza mais transacções quando retiramos as transacções dos dois papéis mais significativos, construir uma tabela com o número de transacções que ele realiza com os outros papéis, subtrair os valores obtidos na tabela de subtracção anterior.

Este procedimento é exposto de forma pragmática e sistemática para que se obtenham as tabelas referidas a partir da estrutura de fórmulas construída para o papel mais significativo, devendo ser repetido até que os papéis restantes na tabela de subtracção vejam as suas transacções restantes reduzidas a zero.

Desta forma determinam-se tabelas de transacções para N papéis mais significativos até que todas as transacções fiquem com pelo menos um elemento com tabelas de relações

construídas. Este valor N é uma variável caracterizadora do mapa da rede de valor a construir, sendo isto referido na metodologia exposta.

Depois de exposto o procedimento para a construção do conjunto de tabelas referido anteriormente é exposta uma metodologia de construção de mapas de rede de valor em autocad sistemática, que evita que quem constrói o mapa se veja, subitamente, com falta de espaço para colocar o número de transacções exigido pelo papel.

Para o evitar começasse por apresentar um processo de definir uma seta com um tamanho máximo que permita ao papel mais significativo (aquele com mais transacções) um número de transacções igual ao que tem previsto, com as setas colocadas sobre a elipse que o caracteriza. Utilizando esta seta como modelo é apresentado uma forma de criar elipses para os restantes papéis com um número de transacções igual ao determinado na tabela de transacções realizadas, por papel.

Utilizando as elipses caracterizadoras do papel com um número de transacções igual ao total que realizam e as tabelas do número de transacções entre papéis mais significativos e começando pelo mais significativo é exposto um método de distribuição das elipses e de execução das ligações entre estas.

Continuasse expondo um método para transportar uma coluna de designação de transacções sequenciadas, criada automaticamente na folha de cálculo, desta folha de cálculo para o autocad e de individualizar cada transacção como uma entidade neste programa, permitindo a sua manipulação individualizada.

O processo de manipulação dos elementos cujo processo de obtenção foi exposto anteriormente para a obtenção do mapa da rede de valor pretendido é exposto em seguida.

Terminasse explicando as duas análises visuais que foram criadas para analisar os mapas de rede de valor e que foram designados por:

- Mapa de distribuição de transacções
- e
- Análise de papéis agregados.

OS SOFTWARES UTILIZADOS

Foram utilizados dois tipos de software. Por um lado utilizou-se uma folha de cálculo para ordenar os dados e manipulá-los de forma rápida. Por outro foram utilizados softwares de desenho para criar os mapas.

Folha de cálculo

Foi utilizado o Excel, nas suas funções seguintes:

- Ordenação de dados;
- Filtro;
- Possibilidade de criação de fórmulas:
 - o Função Se, então, senão
 - o Funções lógicas de criação de condições E e OU
 - o Funções de associação de valores entre células na forma de texto (símbolo &)
- Funções genéricas

Softwares de desenho

Numa primeira abordagem foi utilizado o paint. Desta forma, o mapa criado no primeiro relatório foi feito neste software assim como os mapas da responsável pelo Dcoop. Entretanto a dimensão do mapa da responsável de empregabilidade revelou-se demasiada para as limitações do paint e recorreu-se ao autocad que se revelou o software mais adequado para a execução sistemática de mapas de rede de valor.

Abordagem com paint

No paint, todas os papeis foram criados com a função



As ligações entre oblongos são feitas pela função



que dá origem a elementos muito semelhantes aos apresentados por Verna Allee

Listas de transacções foram coladas, vindas do Excel, na função texto do programa



As transacções eram, depois, cortadas, usando



, e coladas sobre as linhas de ligação entre oblongos, mais uma vez dando origem a um efeito muito semelhante ao apresentado por Verna Allee nos seus mapas.

As setas eram criadas com linha



e, depois de criado um espaço fechado, preenchidas com .



Esta função era também usada para preencher os oblongos.

Abordagem com Autocad

Este foi o programa utilizado na obtenção dos mapas da responsável de empregabilidade e da responsável de cooperação com as empresas. Por se ter revelado a abordagem mais expedita, para pequenos e grandes mapas, o seu processo de utilização é o exposto na metodologia que se segue.

No mapa da responsável de empregabilidade, pelo seu tamanho, fui confrontado com um conjunto de dificuldades de execução que levaram a que desenvolvesse um conjunto de estratégias sistemáticas para a sua elaboração. Estas estratégias foram construídas, neste mapa, num processo de tentativa e erro, e, depois, aplicadas de forma sistemática na construção do Mapa da responsável de cooperação com as empresas.

A metodologia exposta abaixo é o resultado deste processo de sistematização.

METODOLOGIA DE ABORDAGEM À INFORMAÇÃO RECOLHIDA NA ENTREVISTA PARA A OBTENÇÃO DO MAPA DA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE E PROCEDIMENTOS PARA A SUA ANÁLISE

Elementos assumidos como tendo sido recolhidos na entrevista

O seguinte grupo de elementos deverá ter sido obtido na entrevista:

- Uma lista de intervenientes e de papéis que lhes são atribuídos;
- Uma lista de transacções;
- Um conjunto de mapas assinalando entre que papéis as transacções são realizadas.

1-Construção da tabela de transacções

Utilizando a lista de transacções obtida e os mapas assinalando as transacções entre papéis construir uma tabela com os seguintes campos:

Referência utilizada	Contador	Definição dada à transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor	Contador e Frase resumo
----------------------	----------	-----------------------------	--------------	---------	----------	-------------------------

Onde:

- A **referência utilizada** é aquela que foi atribuída nos registos da entrevista
- O **contador** deverá ser um número natural, começando em 1 e crescendo de 1 em 1;
- A **definição dada à transacção** é a descrição obtida para a transacção durante a entrevista, incluindo todos os detalhes usados para a caracterizar;
- A **frase resumo** deverá resumir a transacção e será a frase a utilizar na construção do mapa. Poderá ser igual à **definição dada à transacção**, devendo neste caso preencher-se o campo com um "="
- **Emissor** é que emite a transacção e é obtido dos mapas construídos na entrevista;
- **Receptor** é quem recebe a transacção e é obtido dos mapas construídos na entrevista;
- **Contador e frase resumo** deverá ser um campo que se constrói automaticamente, utilizando os campos do contador e da definição dada à transacção ou da frase resumo. Em Excel foi construída uma função com a estrutura abaixo

Função a inserir no campo Contador e frase resumo
=SE(frase resumo ="="; contador &"-"& definição dada à transacção; contador &"-"& frase resumo)

Esta função verifica se a frase resumo pretendida é igual à definição dada à transacção, se for, devolve:

Contador - definição dada à transacção

Se não for, devolve:

Contador - frase resumo

Este campo é utilizado para construir automaticamente a frase a transportar para o programa de desenho.

2-CONSTRUÇÃO DA TABELA DE NÚMERO DE TRANSACÇÕES POR PAPEL

2.1- Contagem automática do número de transacções realizados por cada papel

Ao lado da tabela de transacções criar uma coluna para cada papel:

Referência utilizada	Contador	Definição dada à transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor	Contador e Frase resumo	Papel1	Papel2	Papel ...	Papel N
----------------------	----------	-----------------------------	--------------	---------	----------	-------------------------	--------	--------	-----------	---------

As designações dadas para o topo de cada nova coluna devem ser iguais às utilizadas para designar o papel nas colunas de emissor e receptor.

Para expormos a fórmula a utilizar vamos definir os seguintes elementos como caracterizador de uma célula numa folha de cálculo:

Nome da coluna-Nº da linha,

que no Excel são representados por letras e números, por exemplo **A1**

Na fórmula o Nº da linha do cabeçalho é designado como **Nº da linha do cabeçalho**

O **nome da coluna** é os que são apresentados na tabela acima.

Desta forma, para cada papel deverá ser criada uma coluna com a seguinte fórmula:

Função a inserir no campo de cada papel
=SE(OU(\$Emissor -Nº da linha =papel-\$ Nº da linha do cabeçalho;\$Receptor -Nº da linha =papel-\$ Nº da linha do cabeçalho);1;0)

Esta fórmula deverá ser utilizada em cada célula da coluna do papel para todas as transacções.

Ela funciona da seguinte forma: se o papel assinalado no topo da coluna realizar a transacção da linha da célula que contem a formula , seja como emissor ou como receptor, ela devolve o valor **1**, se o papel não for nem receptor nem emissor da transacção apresentada, devolve o valor **0**.

A presença dos símbolos “\$” garante que ela possa ser criada numa só célula para um só papel, copiada para todas as células desse papel e para todas as colunas dos outros papéis.

A soma das células da coluna de cada papel vai dar-nos o número de transacções realizadas pelo papel.

2.2- Criação de uma tabela vertical com o número de transacções realizadas por cada papel

Construir na mesma folha de cálculo ou noutra uma tabela com a seguinte estrutura

Nº de transacções totais realizadas pelos papéis	
Papel	Nº de transacções realizadas
Papel 1	
Papel 2	
Papel ...	
Papel N	

O **Nº de transacções realizadas** para cada um dos N papeis é determinado pela seguinte formula, criada para uma célula e copiada para todas as outras:

=PROCH(Papel ;Tabela de contagem de transacções;Valor máximo do contador da tabela de transacções+2;FALSO)

Onde

- **Papel** é a célula ao lado daquela onde se cria a fórmula

- **Tabela de contagem de transacções** é a tabela criada no ponto anterior, incluindo os cabeçalhos com os nomes dos papéis e a soma de cada coluna, que deverá estar situada na última linha.
- **Valor máximo do contador da tabela de transacções+2:** define a linha de procura, que é a da soma das transacções. É obtida usando o contador e somando as duas linhas acrescentadas para acomodarem a soma e o cabeçalho.

A função anterior procura o papel no cabeçalho da **Tabela de contagem de transacções**, incluindo a soma de transacções e devolve o valor contido na última linha da tabela, que corresponde ao **Nº de transacções realizadas**.

3-ORDENAÇÃO DA TABELA DE NÚMERO DE TRANSACÇÕES POR PAPEL POR ORDEM DECRESCENTE DE TRANSACÇÕES

Seleccionar a tabela anteriormente criada e em dados (no Excel), no mecanismo de ordenação de dados,



ordenar a tabela do papel com mais transacções até ao papel de menor número de transacções.

4-Construção da tabela do número de transacções realizadas por papel com o papel mais significativo (com maior número de transacções)

4.1-Construção da tabela de avaliação de transacções para o 1º papel

Construir ao lado da tabela de transacções uma tabela com a estrutura abaixo.

Papel mais solicitado	E	Papel 1
	Fórmula a inserir	

Criar a seguinte fórmula na célula designada **Fórmula a inserir**:

=SE(E(OU(\$Emissor- N° da linha= Papel mais solicitado - \$ N° da linha do cabeçalho;\$Receptor -N° da linha = Papel 1 - \$ N° da linha do cabeçalho);OU(\$Emissor- N° da linha = Papel 1 - \$ N° da linha do cabeçalho;\$Receptor -N° da linha = Papel mais solicitado - \$ N° da linha do cabeçalho));1;0)

Onde

Emissor: Representa a coluna da tabela de transacções onde é registado o emissor

Receptor: Representa a coluna da tabela de transacções onde é registado o receptor

N° da linha: é a linha onde está a ser inserida a fórmula

N° da linha do cabeçalho: é a linha em que foram criados os cabeçalhos das tabelas

A presença dos símbolos “\$” garante que esta fórmula possa ser criada numa só célula e copiada para a restante coluna, até que exista uma fórmula a avaliar cada transacção da tabela de transacções.

O que faz a fórmula: para cada linha da tabela de transacções verifica se o emissor e o receptor da transacção são os dois papéis apresentados no cabeçalho,

Se forem, devolve 1

Se não forem devolve 0.

A utilização desta fórmula para todas as transacções e a soma dos resultados da coluna obtida vai nos dar o número de transacções do **papel 1** com o **Papel mais solicitado**.

4.2-Construção da tabela de avaliação de transacções para os restantes papéis

Após a construção da estrutura de avaliação para o primeiro papel para obter a tabela de avaliação para os restantes papéis apenas precisa de copiar a estrutura criada para o **papel 1**, incluindo a soma das avaliações e cola-la numa coluna ao lado.

Deverá, em seguida, modificar o nome do papel no cabeçalho para o nome do papel a ser avaliado. A nova estrutura devolve-lhe o número de transacções do **papel referido no cabeçalho** com o **Papel mais solicitado**

Isto deverá ser feito para todos os papéis da rede de valor:

Papel mais solicitado	E	Papel 1	Papel mais solicitado	E	Papel 2	Papel mais solicitado	E	Papel ...	Papel mais solicitado	E	Papel N
	1ª avaliação			1ª avaliação			1ª avaliação			1ª avaliação	
	...			...			...			...	
	avaliação			avaliação			avaliação			avaliação	
	N			N			N			N	
	avaliação			avaliação			avaliação			avaliação	
	Soma			Soma			Soma			Soma	
	1			2			...			N	

4.3-Construir a tabela do número de transacções realizadas por papel com o papel mais significativo

Agora apenas tem que construir uma tabela com a seguinte estrutura:

Nº de transacções realizadas com o papel mais significativo	
Papel	Nº de transacções realizadas com o papel
Papel 1	Soma1
Papel 2	Soma2
Papel ...	Soma...
Papel N	SomaN

E criar ligações com as somas obtidas pelas estruturas anteriores.

5-Construção de tabelas do número de transacções realizadas por papel com os papéis mais significativos, até construir tabelas do número de transacções realizadas entre papéis que englobem todas ou a maioria das transacções.

A estrutura de relações entre células da folha de cálculo criada anteriormente para obter o nº de transacções de cada papel com o papel mais significativo pode ser toda copiada e colada em colunas ao lado.

Se, em cada cabeçalho trocarmos o nome do papel mais significativo pelo nome de outro papel vamos construir uma estrutura que nos dá o numero de transacções de cada papel da rede de valor com o papel cujo nome foi trocado em cada cabeçalho pelo do papel mais significativo.

Este esquema deverá ser repetido até que todas as transacções entre papéis fiquem detalhadas.

Notar: uma forma de fazer esta verificação é somar, para cada papel, o número de transacções que realizam com os papéis que já têm tabelas de transacções realizadas. O valor obtido deverá ser subtraído ao total de transacções. Estas diferenças, que devem ser obtidas para cada papel, irão sendo reduzidas até atingirem o valor zero, quando todos os papéis com quem realizam transacções têm tabelas construídas.

Este procedimento permite determinar o número de papéis mínimo para que se obtenha um interveniente em cada transacção, que penso ser uma variável importante para caracterizar uma rede de valor.

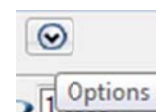
É de sublinhar que este procedimento não foi seguido no presente trabalho, tendo-se notado esta possibilidade apenas no decorrer desta sistematização.

6-Definir as dimensões a utilizar no desenho do mapa para o oblongo do papel mais significativo e da dimensão máxima para a seta indicadora do sentido das transacções.

6.1-Criar o oblongo

Escrever a designação a atribuir ao papel mais significativo usando a função “multitext”. **A**

Em “option”, na caixa de dialogo criada pela função seleccionar .

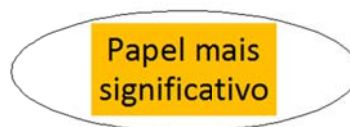


Na lista de opções que se abre seleccionar “background mask”

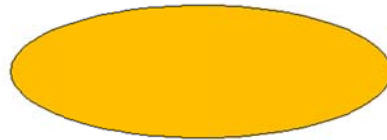
Background Mask...

e na caixa de diálogo que se abre definir o fundo pretendido para a elipse.

Definir uma elipse que contenha o nome do papel mais significativo:

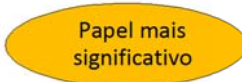


Removendo o texto do interior da elipse, usar a função Hatch para a preencher com o fundo pretendido:



Papel mais significativo

Mover o texto para o interior da elipse:



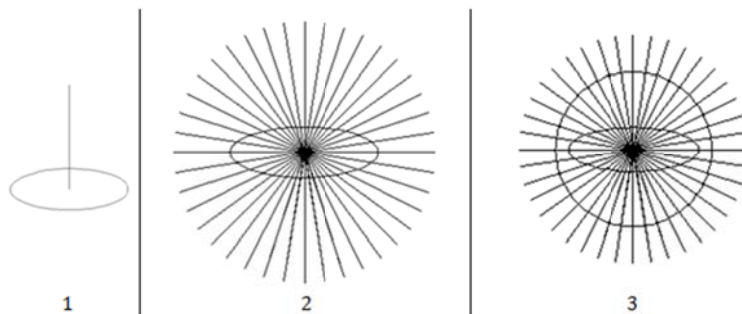
se o Hatch encobrir o texto deverá abrir a sua caixa de diálogo e seleccionar “send to the back”.

6.2-Definir uma seta de sentido de transacções que garanta que, se todas as transacções forem transmitidas ao papel, não haverá interferência entre elas

6.2.1- Partindo do centro da elipse para o seu exterior, criar uma linha vertical

6.2.2-Usando a função “array polar”  fazer um array da linha criada, centrado no centro da elipse, num número de linhas igual ao número de transacções realizado pelo papel mais significativo (assumido como 40 no desenho):

6.2.3-Centrado no centro da elipse criar um círculo com um raio maior que o maior raio da elipse

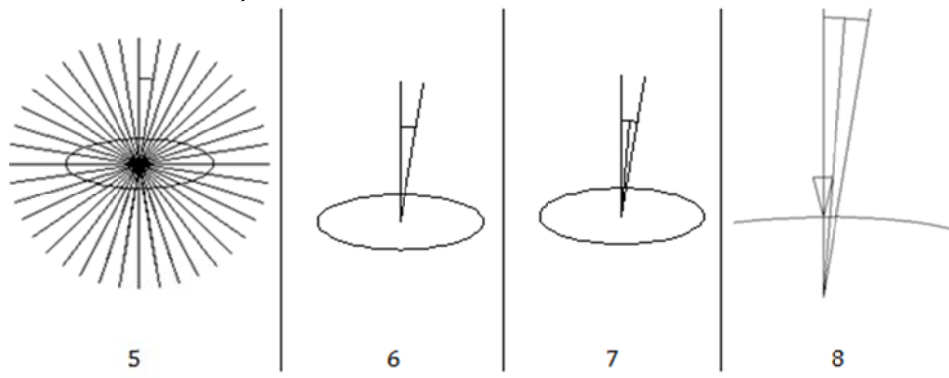


6.2.5-Cortar o círculo criado, para que este fique reduzido a um arco com a mesma abertura angular que o espaçamento angular entre as rectas

6.2.6-Apagar todas as rectas excepto aquelas que intervêm no ângulo marcado pelo arco

6.2.7-Traçar uma linha pelo meio do arco criado

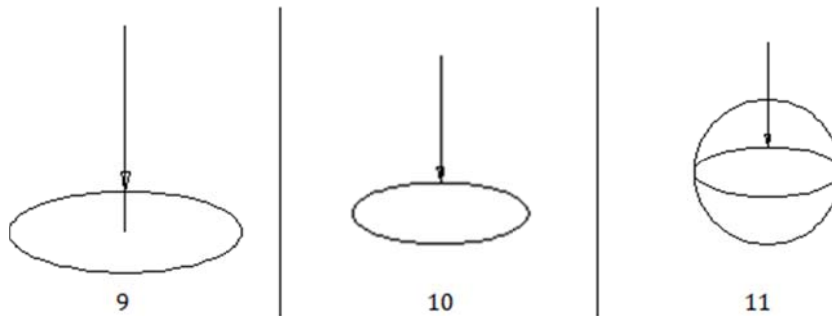
6.2.8-Criar uma seta com a ponta na intercepção da elipse com a recta vertical original e que vá até limite da linha traçada a meio do arco.



6.2.9-Apagar a linha auxiliar que resta do array, a linha que define o meio do ângulo e o arco criado .

6.2.10- Cortar a parte da linha horizontal inicial que fica no interior do array

6.2.11-Traçar uma circunferência centrada no centro da elipse pelo maior raio desta

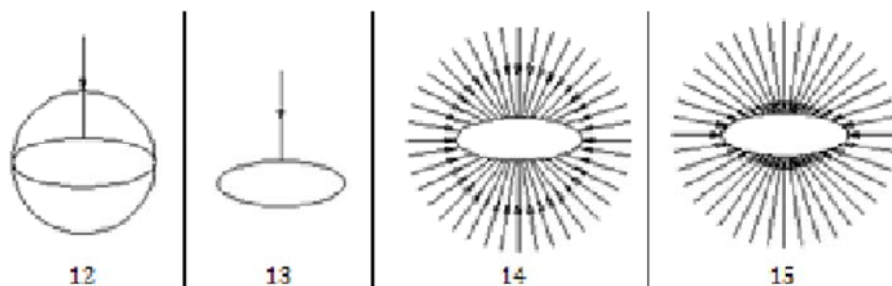


6.2.12- Arrastar a seta criada em 6.2.8 para a intercepção desta com a circunferência criada em 6.2.11

6.2.13-Apagar a circunferência criada em 6.2.11.

6.2.14-Fazer um array polar da seta e da recta vertical, centrado no centro da elipse e com um número de entidade igual ao número de transacções do papel mais solicitado.

6.2.15-Arrastar as setas obtidas no ponto 6.2.14 para a intercepção entre a recta e a elipse



7-CONSTRUIR OBLONGOS PARA TODOS OS PAPÉIS E, UTILIZANDO A SETA DEFINIDA PARA O PAPEL MAIS SIGNIFICATIVO, DISTRIBUIR AO LONGO DOS 360° AS SETAS NECESSÁRIAS PARA TODAS AS TRANSACÇÕES DO PAPEL, DE FORMA IGUALMENTE ESPAÇADA ANGULARMENTE

Para realizar este ponto para todos os outros papéis deverá criar as elipses , de forma semelhante ao descrito em 6.1. Em seguida deve copiar uma das setas criadas para o papel mais significativo e cola-la no extremo com maior raio da elipse:



Encontra-se, desta forma, em condições semelhantes às do ponto 6.2.13. Pode agora reproduzir e que é referido em 6.2.14 e 6.2.15.

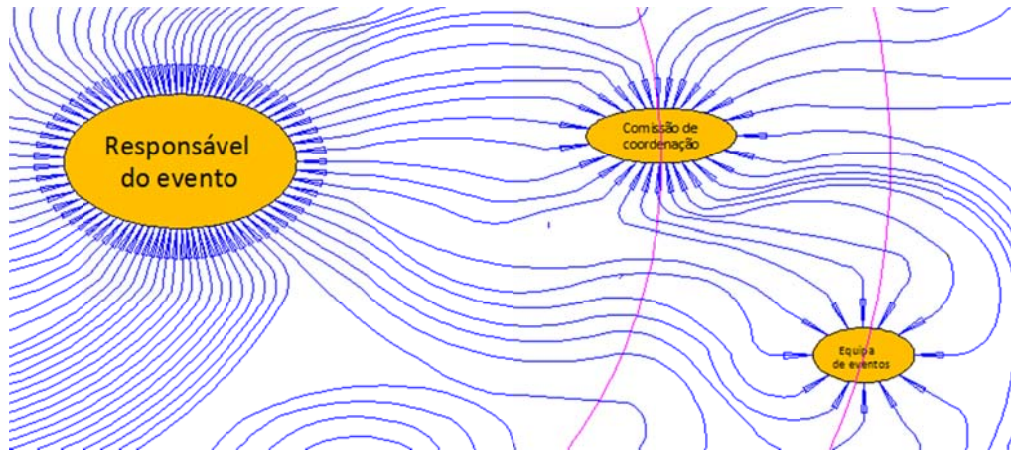
De notar que o nº de setas deve ser igual ao número de transacções realizadas pelo papel. Esta quantidade é obtida pela consulta da tabela criada no ponto2, que contem o número de transacções por papel.

8-COMEÇANDO COM O PAPEL COM MAIOR NÚMERO DE RELAÇÕES COM O PAPEL MAIS SIGNIFICATIVO, DISTRIBUIR TODOS OS PAPÉIS E CRIAR TODAS AS LIGAÇÕES PARA AS TRANSACÇÕES.

Do ponto 6 e 7 tem uma elipse por papel com um número de setas igual ao número de transacções do papel. No ponto 4 tem o nº de transacções do papel mais significativo com os papéis com que se relaciona. No ponto 5 tem o nº de transacções entre papéis, tendo

construído tabelas de relação até conseguir ter uma tabela de relações para pelo menos um dos intervenientes em qualquer transacção do mapa da rede de valor.

Esta, desta forma, em condições de criar as ligações entre oblongos usando esta informação. Nesta fase o sentido da transacção fica em aberto, sendo obtido um tipo de ligação semelhante ao que se apresenta na imagem abaixo para os diversos papéis.



A imagem acima é uma vista parcial do mapa da responsável de empregabilidade na fase 8 da sua construção. De notar que o responsável do evento é a entidade mais solicitada, sendo a base para a definição de todas as setas, pois é a entidade que vai ter uma maior ocupação angular. Esta entidade realiza 81 transacções.

Para criar as ligações entre transacções apenas utilizei a função arc, com definição do arco por 3 pontos . Esta função foi usada para criar arco sucessivos que ligassem as pontas das duas setas que representam as transacções.

9-TRANSPORTAR DA FOLHA DE CÁLCULO PARA O AUTOCAD AS DESIGNAÇÕES DAS TRANSACÇÕES, INCLUINDO UM NUMERAL SEQUENCIADOR E INDIVIDUALIZÁ-LAS NO AUTOCAD COMO ENTIDADES.

No ponto 1, na construção da tabela de transacções, é construído um campo automático da tabela designado por **Contador e frase resumo**. Neste campo é construído automaticamente, utilizando os campos do contador e da definição dada à transacção ou da frase resumo, o texto a ser usado no mapa sequenciado a ser feito em autocad.

Copiando toda esta coluna da folha de cálculo e, no autocad: seleccionando Edit, Past especial...

Na janela que é aberta seleccionando: **Unicode text**.

Escolhendo um ponto onde colocar o texto no autocad.

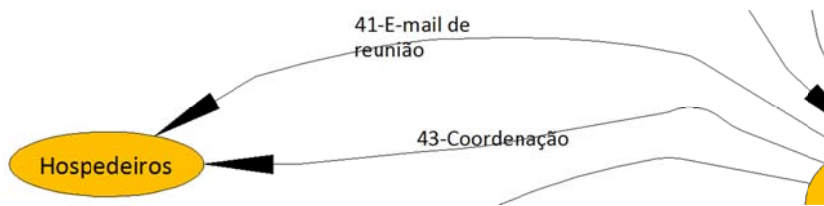
Usando a função  Explode para explodir o texto transportado da folha de cálculo para que este fique individualizado por conteúdo de células.

Terá, nesse momento, todas as transacções sequenciadas e individualizadas como entidades no autocad.

10-UTILIZANDO O MAPA DA REDE DE VALOR CONSTRUIR O MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DE TRANSACÇÕES

Mover os campos de texto criado no ponto anterior para cima das linhas de união das respectivas transacções. Utilizando a tabela de transacções apagar a seta do emissor para cada transacção.

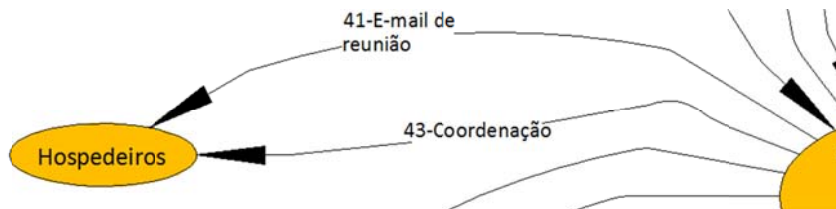
O texto irá ficar coberto pelas linhas das transacções, tal como é mostrado na imagem abaixo:



Para tornar legível o texto deverá criar linhas que sectionem os arcos, como mostra a imagem abaixo:



E, utilizando a função Trim, cortar os arcos de maneira a que as suas linhas não se sobreponham ao texto. O resultado é o mostrado na imagem abaixo:



11-CONSTRUÇÃO DO MAPA DE DISTRIBUIÇÃO DE TRANSACÇÕES

Utilizando a mesma distribuição de papéis do mapa da rede de valor podemos criar um mapa de mais simples análise, em que apenas são representados o número de transacções entre papéis. A este mapa chamei mapa de distribuição de transacções. Foi construído um para cada um dos mapeamentos realizados.

12-ANALISANDO O MAPA, AS DIFERENTES ENTIDADES E A INFORMAÇÃO RECOLHIDA PRÉ-MAPEAMENTO, VERIFICAR A POSSIBILIDADE DE DETECTAR GRUPOS AGREGADOS DE PAPÉIS, QUE PERMITAM RESUMIR A VISÃO DA REDE DO ENTREVISTADO

Os diferentes papéis criados podem, normalmente ser agregados a grupos. Nos três mapas apresentados os grupos que emergem são aproximadamente os mesmos, devido à força dos valores compartilhados das diferentes equipas a que pertencem.

Conclusões obtidas a partir da exposição do processo usado para a construção dos mapas e das suas análises e desvios verificados na sua aplicação

Como dito inicialmente, a exposição anterior foi feita depois de se terem executado os mapas que são apresentados no presente relatório. Este processo de exposição permitiu uma reflexão mais aprofundada da metodologia ideal a seguir para construir um mapa de uma rede de valor com base no conjunto de elementos que obtive nas entrevistas realizadas. O tema não foi, de forma nenhuma, esgotado quer no campo restrito dos mecanismos da análise de rede de valor aplicados quer no campo mais vasto das possibilidades abertas pelo conjunto de mecanismos criados por Verna Allee. Para o demonstrar foram criadas várias notas de campo indicando novas possibilidades de reflexão e de investigação neste campo das quais se destacam, pela sua ligação imediata ao assunto, as notas 25, 26, 27 e 28.

A metodologia exposta é a que nos parece a mais sistemática e adequada para a execução de mapas de redes de valor, no entanto não foi seguida em nenhuma das construções de mapas efectuadas exactamente como é apresentada porque a maioria dos métodos expostos só foram detectados na execução dos mapas e mesmo durante a execução da exposição.

Devido a este facto e para preparar o leitor para o que vai encontrar no ponto que se segue em que os mapeamentos executados são expostos, faz-se aqui um sumário das zonas em que os mapeamentos divergem da metodologia sistematizada anteriormente apresentada. De notar que esta metodologia sistematizada apenas foi possível depois do autor ter sido confrontado com as diferentes dificuldades de execução dos mapas, portanto na exposição das divergências poderá detectar a forma como os elementos de sistematização emergiram durante o processo.

ZONAS EM QUE OS MAPEAMENTOS DIVERGEM DA METODOLOGIA SISTEMATIZADA ANTERIORMENTE APRESENTADA

No texto que se segue são apresentados os elementos de divergência que se verificam nas análises apresentadas e que levaram a execução dos diferentes mapas apresentados.

Começando-se pelo último mapeamento a ser realizado e aquele em que os elementos apresentados mais se aproximam da metodologia exposta, o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas, continuasse expondo o da responsável de empregabilidade e termina-se expondo o da responsável pelo Dcoop. Esta é a ordem pela qual vai encontrar a informação no ponto que se segue e a ordem inversa em termos de execução.

A exposição dos pontos de divergência permite ao leitor detectar os diferentes momentos de sistematização que foram levados a cabo durante a execução dos mapas, processo que creio ter alguma relevância e que não quis deixar de manter no texto.

Na conclusão que é apresentada o interesse deste processo é mais detalhado.

Elementos de divergência na execução do mapeamento da rede de proximidade da responsável de cooperação com as empresas

O mapeamento da responsável de cooperação com as empresas foi o mais sistemático dos três executados. Isto verificou-se devido à experiência ganha na execução dos dois mapeamentos apresentados em seguida de onde a maioria das técnicas que são apresentadas evoluíram.

Um elemento dos expostos que não é utilizado neste mapeamento são as tabelas de transacções não realizadas com os papéis mais significativos, e que são obtidas pela constante subtracção à tabela do total de transacções das tabelas de transacções realizadas com os diferentes papéis mais significativos. A suspeita da possibilidade desta sistematização é referida na nota 26, criada depois do mapeamento da rede de valor da responsável de empregabilidade e antes do início do mapeamento da responsável de cooperação com as empresas. Desta forma, o número mínimo de papéis que participa em todas as transacções não foi determinado em nenhum dos mapas.

Um outro elemento que não foi utilizado foi a técnica de individualização de entidades em autocad, tendo, para todos os mapeamentos, que usar um processo muito menos expedito. A descoberta da técnica foi feita à posteriori mas foi registada para evitar que outros tenham que utilizar as técnicas arcaicas a que recorri (e que são muito demoradas).

Elementos de divergência na execução do mapeamento da rede de proximidade da responsável de empregabilidade

A quantidade de informação levantada na entrevista realizada com a responsável de empregabilidade levou a que o seu mapa se revelasse de uma complexidade que exigia uma abordagem sistemática, que foi procurada devido à completa impossibilidade de o realizar apenas de forma intuitiva.

Desta forma, a maioria dos processos de sistematização apresentados anteriormente emergiram desse esforço. Faz-se notar que nesta análise embora não sejam criadas tabelas de transacções não realizadas, o seu valor foi determinado para o papel mais significativo (a responsável do evento) e para todos os outros papéis para os quais foram criadas tabelas de relações com outros papéis foi determinada a quantidade de transacções não realizadas nem com o papel em causa a nem com a responsável do evento.

O levantamento destes valores, para além de ter simplificado a construção do mapa, levou à criação da hipótese referida na nota 26 e resolvida na exposição feita acima.

A dimensão do mapa também levou a que abandonasse o paint como software de desenho de mapas e passa-se a utilizar o autocad, tendo sido geradas todas as simplificações expostas na sistematização durante o processo de tentativa erro que levou à criação do mapa.

Elementos de divergência na execução do mapeamento da rede de proximidade responsável pelo Dcoop

O mapeamento à rede de proximidade da responsável pelo Dcoop foi o primeiro mapeamento feito. Os processos de sistematização ainda não estavam estabelecidos e foi construído com base na experiência do mapeamento anteriormente feito com a Direcção do SICC. O software de desenho utilizado foi o paint, de acordo com o descrito no ponto em que os softwares são abordados.

As tabelas foram construídas de uma forma intuitiva, procurando-se sistematizar a informação necessária para realizar o mapeamento da forma mais expedita possível. São construídas tabelas de relações realizadas com os dois papéis mais significativos e uma tabela concentrada para os outros dois papéis mais significativos.

A informação tornasse simples de analisar por não ter um volume muito elevado, não tendo obrigado ao grau de sistematização exposto.

Foi durante o mapeamento da rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop que foram criados os dois mapas de análise ao mapa da rede de valor, a saber:

- Mapa de distribuição de transacções
- e
- Análise de papéis agregados.

Conclusões sobre os desvios do apresentado na apresentação da informação em relação ao processo sistemático exposto

Os desvios verificados não afectam a qualidade dos mapas obtidos, permitindo uma análise sistemática a cada um deles. Existe uma riqueza inerente ao facto de se manter a sua estrutura de análises aos diferentes mapas como ela surgiu pois ela transmite um processo evolutivo da investigação, permitindo ao leitor aperceber-se da forma como o processo sistemático foi surgindo ao longo do esforço de construção dos mapas que foi feito. É por expor esta riqueza que penso não ter utilidade o refazer os mapas já feitos e as análises realizadas. Embora

provoque uma quebra de coerência interna, transmite mais informação do que a simples aplicação do processo acabado e igual para todas as construções de mapas.

No ponto seguinte são apresentados os resultados das análises cujas divergências em relação a sistematização exposta foram aqui expostas. Nele poderá explorar em pormenor as diferentes divergências apresentadas.

6. Mapeamentos executados

Nos elementos que são apresentados em seguida descrevem a forma como foram criados os mapas a partir da informação recolhida nas três entrevistas, analisam estes mapas e relacionam-nos entre si.

A apresentação da informação segue a mesma estrutura para os três mapas, se bem que divirja nos seus conteúdos devido ao processo de análise ter evoluído à medida que se ganhava experiência na execução dos mapas.

Desta forma, para cada uma das entrevistadas é criado um texto de análise à entrevista que se inicia com a apresentação da lista de papéis, seguida da lista de transacções, continuasse apresentando os mapas criados na entrevista ou descrendo-os, seguem-se a apresentação de tabelas de análise de transacções, a apresentação do mapa da rede de valor que estas tabelas permitiram gerar e das suas análises visuais, terminando-se analisando os elementos criados e comparando-os com o mapa que se segue.

A sequência como a informação é apresentada: em primeiro lugar a responsável de cooperação com as empresas, seguida pela responsável de empregabilidade e terminando na responsável pelo Dcoop, se bem que tenha surgido de forma casual, tem duas lógicas que a justificam e que convém que sejam feitas notar.

A primeira lógica é o facto do mapeamento mais sistematizado e realizado por último, o da responsável de cooperação com as empresas, ser apresentado em primeiro lugar, seguido do mapeamento da responsável de empregabilidade, o segundo a ser feito e terminando no da responsável pelo Dcoop que foi o que se abordou em primeiro lugar. Desta forma é dada a possibilidade ao leitor de conhecer a abordagem sistemática, no mapeamento da responsável de cooperação com as empresas, perceber a razão da necessidade de um processo sistemático de abordagem ao mapeamento, no mapa da responsável de empregabilidade e entende como é obtido um mapa sem a abordagem sistemática referida, que foi a forma como foi obtido o mapeamento da responsável pelo Dcoop.

A segunda lógica advém dos padrões de profundidade e das funções que são apresentadas nos três mapas. Desta forma temos o primeiro mapa, o da responsável de cooperação com as empresas, que denota um conhecimento profundo das tarefas realizadas e uma integração perfeita na equipa de trabalho; seguido do segundo mapa, o da responsável de empregabilidade, que denota um conhecimento profundo de todo o processo que originou, realizou e controlou o evento; e terminando com o terceiro mapa, o da responsável pelo Dcoop que denota uma capacidade de delegar funções, mantendo uma equipa coesa.

No ponto que se segue é apresentada a rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas. A rede é constituída por 10 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 43 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas. È, em seguida, apresentada uma breve descrição do conjunto de mapas que foram obtidos na reunião. Segue-se a apresentação das tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos. Começasse pela apresentação da tabela do número total de transacções realizadas por cada papel. Aqui é detectado o papel mais significativo da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas que, como seria de esperar, corresponde ao papel por ela desempenhado. Este papel realiza 34 transacções, sendo seguido pela comissão de coordenação com 13 transacções, seguida do responsável do projecto com 9 transacções. As

tabelas de transacções realizadas entre estes 3 papéis mais significativos e os restantes papéis são apresentadas. Entretanto não são apresentadas por ordem de significação, pois este conceito apenas emergiu no processo de sistematização da construção de mapas de redes de valor apresentado. Em seguida é apresentado o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais referidas. Estas são comentadas em conjunto num texto que é apresentado depois. Este texto é constituído por três subtextos que comentam o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais apresentadas separadamente. Começa-se por analisar o mapa da rede de valor, detectando o facto de a responsável de cooperação com as empresas apenas referir transacções exteriores à equipa realizadas pela própria. Continuasse analisando o mapa de distribuição de transacções e notando que este pode ser dividido em três zonas: a equipa, as empresas e o apoio à execução do evento. Terminasse com a análise de papéis agregados, feita com base nos mapeamentos seguinte e não apenas na resultante de uma análise à rede de valor de proximidade apresentada. Desta forma um dos papéis agregados, a FEUP, aparece apenas representado por um papel, os hospedeiros, que podem ser considerados como apoio à execução do evento, como referido anteriormente. Terminasse a análise da rede de valor da responsável de cooperação com as empresas com uma breve comparação entre a rede analisada e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável de empregabilidade.

Desta forma, no ponto seguinte é-lhe apresentada a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade. Esta é a rede de valor mais pormenorizada apresentada neste relatório. É constituída por 25 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 107 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas. Continua-se apresentando os 9 mapas construídos durante a reunião com a responsável de empregabilidade. No que se segue são apresentadas as tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos. Começa-se por apresentar a tabela do total das transacções realizadas por cada papel. Estas são apresentadas para cada um dos 9 mapas e para o total das transacções realizadas. Permite detectar o papel mais significativo, que é a Responsável do evento, com um total de 81 transacções e presença em todos os mapas considerados. A detecção do papel mais solicitado leva à apresentação de uma tabela de transacções entre o papel mais solicitado, o responsável do evento, e os restantes papéis. Esta apresenta as transacções por cada mapa e o total das transacções. Apresenta, também, o total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado, o responsável do evento, que não são realizadas com o papel mais solicitado. A análise da tabela do total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado e da tabela do total das transacções realizadas por cada papel é feita em seguida, permitindo detectar 4 papéis mais significativos, ainda sem que o conceito tenha emergido. Estes são a comissão de coordenação; a responsável pelo contacto com as empresas e logística; a equipa de comunicação e assessoria de imprensa; a equipa de eventos. Para estas quatro entidades foram construídas tabelas de transacções entre o papel e os restantes papéis, permitindo a análise da influência individual de cada um na rede de valor de proximidade da responsável do projecto. Depois da apresentação destas tabelas é apresentado um texto, onde se explica o papel que cada uma teve na criação do mapeamento apresentado, onde poderá detectar a emergência dos principais elementos que caracterizam o processo sistemático de mapeamento apresentado anteriormente. Em continuação é apresentado o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e, em seguida, o mapa de distribuição de transacções dele deduzido.

Em seguida é feito notar que da análise aos diferentes papéis apresentados, podemos notar a existência de grupos de papéis que foram segmentados pela responsável do projecto devido ao conhecimento profundo que esta tem do projecto. Entretanto para que se ganhasse um conhecimento sistematizado da informação foi necessário que se fizesse a agregação destes papéis. Faz-se notar que esta segmentação tem, em si, um valor relevante para o conhecimento do projecto. Desta forma, em seguida são apresentados os seguintes grupos detectados, e referidos os diferentes papéis que neles estão integrados: Estudantes; empresas; equipa; SICC; FEUP, e o Exterior. Utilizando esta classificação de papéis em grupos agregados, são apresentadas tabelas de análise das diferentes transacções realizadas pelos diferentes grupos. Em seguida, e utilizando a informação obtida destas tabelas é apresentado um mapa de distribuição de transacções da rede de valor de proximidade da responsável do projecto, que aqui é a designação atribuída à responsável de empregabilidade, utilizando grupos agregados (Análise de papéis agregados). Nos dois textos apresentados em seguida é feita uma análise ao mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e às análises visuais feitas.

Começasse por comentar ao mapa da rede de valor e ao mapa de distribuição de transacções da responsável de empregabilidade. Nesta análise admite-se que os mapas separados que resultaram da reunião permitem uma visão de maior pormenor do que efectivamente se passou. No entanto o mapa global permite avaliar a extensão do controlo estratégico e operacional detido pela responsável de empregabilidade em todo o processo. No texto abaixo isto é demonstrado apresentando os exemplos de raciocínio em profundidade em que em que perante as transacções que realiza com diversos papéis apresenta, em simultâneo, as transacções que estes realizaram com outros papéis em consequência das suas transacções, os quatro exemplos em que isso se verifica no mapa da rede de valor são explicitados (O conjunto de tarefas da responsável pelas empresas e logística; Os contactos feitos com docentes e directores de curso para contactarem com empresas e com os estudantes; a noção dos diferentes esforços realizados pela equipa de comunicação; a noção de que o resultado do evento é reportado à direcção do SICC). Continuasse demonstrando que esta consciência em profundidade advém não de uma necessidade de controlo, mas duma consciência da importância das transacções para o sucesso do evento que operacionalmente quer estrategicamente. Faz-se notar o facto de ser o único membro da comissão coordenadora que se refere directamente as estudantes e que realiza transacções com outros sectores da FEUP exteriores ao SICC e à direcção. No segundo texto é comentado o mapa de papéis agregados da responsável de empregabilidade, apresentando-se em percentagem a forma como o responsável do projecto realiza transacções com os diferentes grupos agregados (SICC, 30% do total; estudantes, 23% do total; equipa, 23% do total; empresas, 19% do total; FEUP, 4% do total; exterior que não as empresas, 1%. Terminasse com uma breve comparação entre a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável pelo Dcoop.

Desta forma, no ponto seguinte é-lhe apresentada a rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop. A rede é constituída por 9 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 33 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. Em seguida são apresentados os três mapas realizados na reunião com a responsável pelo Dcoop. O primeiro mapa apresenta os elementos realizados para a preparação do evento. No segundo mapa são apresentados o conjunto de elementos que ocorreram no evento. No terceiro mapa apresenta-se as transacções realizada no pós-evento. Segue-se a apresentação das diversas tabelas construídas para apoiarem na construção do

mapa da rede de valor integrado. Em seguida são apresentados o mapa da rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop e as duas análises visuais referidas. A análise á rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop na execução do evento First Job e às duas análise visuais é apresentada em seguida. Esta revela uma capacidade de delegação na sua equipa que é demonstrada concluindo-se que tal se fica à maturidade do elemento responsável de empregabilidade, que permite que a responsável pelo Dcoop se foque em questões mais delicadas como sejam a gestão da relação do evento com a banca e a informação a transmitir às direcções do SICC e da FEUP. Afirmção que é justificada e que é reforçada por uma análise feita à relação estabelecida com as empresas, que é apresentada no campo dos intangíveis da presença e estabelecimento de contacto sendo o tangível assumido como o estabelecer pontes entre as empresas e quem pode resolver os problemas (sejam directamente as suas colaboradoras seja a equipa de gestão de evento). Faz-se notar que a única entidade do SICC para além da direcção que é representada no mapa é a gestão de eventos, demonstrando o forte elemento de delegação na responsável de empregabilidade, em que é delegado todo o controlo operacional.

Mapeamento da rede de proximidade da responsável de cooperação com as empresas

Neste ponto poderá analisar a rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas.

A rede é constituída por 10 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 43 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas.

È apresentada uma breve descrição do conjunto de mapas que foram obtidos na reunião. Eles não foram desenhados devido a que o processo de evolução do mecanismo de criação de mapas de redes de valor ter evoluído a um estágio que já não o exigia. Entretanto a informação disponibilizada na descrição permite ao leitor perceber a sua constituição.

No que se segue são apresentadas as tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos. Começasse pela apresentação da tabela do número total de transacções realizadas por cada papel. Aqui é detectado o papel mais significativo da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas que, como seria de esperar, corresponde ao papel por ela desempenhado. Este papel realiza 34 transacções, sendo seguido pela comissão de coordenação com 13 transacções, seguida do responsável do projecto com 9 transacções. As tabelas de transacções realizadas entre estes 3 papéis mais significativos e os restantes papéis são apresentadas. Entretanto não são apresentadas por ordem de significação, pois este conceito apenas emergiu no processo de sistematização da construção de mapas de redes de valor apresentado.

Em seguida é apresentado o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais referidas. Estas são comentadas em conjunto num texto que é apresentado depois. Este texto é constituído por três subtextos que comentam o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais apresentadas separadamente. Começa-se por analisar o mapa da rede de valor, detectando o facto de a responsável de cooperação com as empresas apenas referir transacções exteriores à equipa realizadas pela própria. Continuasse analisando o mapa de distribuição de transacções e notando que este pode ser dividido em três zonas: a equipa, as empresas e o apoio à execução do evento. Terminasse com a análise de papéis agregados, feita com base nos mapeamentos seguinte e não apenas na resultante de uma análise à rede de valor de proximidade apresentada. Desta forma um dos papéis agregados, a FEUP, aparece apenas representado por um papel, os hospedeiros, que podem ser considerados como apoio à execução do evento, como referido anteriormente.

Terminasse com uma breve comparação entre a rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável de empregabilidade.

LISTA DE PAPÉIS IDENTIFICADOS

Contador	Nome	Papel	Papel Agregado	Mapas de intervenção
1	Eliminado a pedido	Responsável pelo projecto	Comissão de coordenação	1, 3
2	Eliminado a pedido	Responsável pelos estudantes		1,2
3	Eliminado a pedido	Responsável de empresas e logística		1,2,3,4
4	Eliminado a pedido	Área de eventos		1
5	Serviços económicos e financeiros	Contabilidade		1
6	Eliminado a pedido	Design		3
7		Hospedeiros		4
8		Empresas da Base de dados interna		1
9		Empresas parceiras		1

TABELA DE TRANSACÇÕES

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
1	Reunião de coordenação	=	Comissão de coordenação	Responsável pelo projecto
2	Reunião de coordenação	=	Comissão de coordenação	Responsável pelos estudantes
3	Reunião de coordenação	=	Comissão de coordenação	Responsável de empresas e logística
4	Definição de datas do evento	=	Comissão de coordenação	Responsável pelo projecto
5	Definição de datas do evento	=	Comissão de coordenação	Responsável pelos estudantes
6	Definição de datas do evento	=	Comissão de coordenação	Responsável de empresas e logística
7	Definição de estratégias de comunicação e divulgação	Estratégia de comunicação	Comissão de coordenação	Responsável pelo projecto
8	Definição de estratégias de comunicação e divulgação	Estratégia de comunicação	Comissão de coordenação	Responsável pelos estudantes
9	Definição de estratégias de comunicação e divulgação	Estratégia de comunicação	Comissão de coordenação	Responsável de empresas e logística
10	Atribuição da responsabilidade pela logística	=	Comissão de coordenação	Responsável de empresas e logística
11	Atribuição da responsabilidade pelos contactos com as empresas	=	Comissão de coordenação	Responsável de empresas e logística
12	Pedidos estimados de: reserva de salas; reserva de materiais de apoio às salas; água e copos, Hospedeiros, opções de pequeno -almoço; opções de restaurantes e de menus; reserva de espaço no corredor B; cadeiras, mesas, e alcatifas para o corredor B; extensões eléctricas; reservas de estacionamento	Pedidos estimados de necessidades logísticas	Responsável de empresas e logística	Área de eventos
13	Respostas aos pedidos estimados de: reserva de salas; reserva de materiais de apoio às salas; água e copos, Hospedeiros, opções de pequeno -almoço; opções de restaurantes e de menus; reserva de espaço no corredor B; cadeiras, mesas, e alcatifas para o corredor B; extensões eléctricas; reservas de estacionamento	Respostas estimadas de necessidades logísticas	Área de eventos	Responsável de empresas e logística

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
14	Pedidos verificados depois da inscrição das empresas de: reserva de salas; reserva de materiais de apoio às salas; água e copos, Hospedeiros, opções de pequeno -almoço; opções de restaurantes e de menus; reserva de espaço no corredor B; cadeiras, mesas, e alcatifas para o corredor B; extensões eléctricas; reservas de estacionamento	Pedidos verificados de necessidades logísticas	Responsável de empresas e logística	Área de eventos
15	Envio de e-mails para as empresas	=	Responsável de empresas e logística	Empresas da Base de dados interna
16	Envio de e-mails para as empresas	=	Responsável de empresas e logística	Empresas parceiras
17	Contacto telefónico	Telefonema	Responsável de empresas e logística	Empresas parceiras
18	Confirmação telefónica de participação	=	Empresas parceiras	Responsável de empresas e logística
19	Inscrições via e-mail	=	Empresas da Base de dados interna	Responsável de empresas e logística
20	Inscrições via e-mail	=	Empresas parceiras	Responsável de empresas e logística
21	Confirmação por e-mail da inscrição e pedido de informação do material necessário para o stand	Confirmação de inscrição e pedido de material necessário	Responsável de empresas e logística	Empresas da Base de dados interna
22	Confirmação por e-mail da inscrição e pedido de informação do material necessário para o stand	Confirmação de inscrição e pedido de informação	Responsável de empresas e logística	Empresas parceiras
23	Recepção das necessidades logísticas das empresas	Necessidades logísticas	Empresas da Base de dados interna	Responsável de empresas e logística
24	Recepção das necessidades logísticas das empresas	Necessidades logísticas	Empresas parceiras	Responsável de empresas e logística
25	E-mail com informação geral do evento: local, estacionamento, horário da recepção e da feira, localização	e-mail sobre o evento	Responsável de empresas e	Empresas da Base de dados

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
	dos stands, etc.		logística	interna
26	E-mail com informação geral do evento: local, estacionamento, horário da recepção e da feira, localização dos stands, etc.	e-mail sobre o evento	Responsável de empresas e logística	Empresas parceiras
27	Pedido de emissão de factura	Emissão de factura	Responsável de empresas e logística	Contabilidade
28	Pedido de proposta de material de divulgação: flyers, posters, Vinil, lonas para o corredor B, sinaleiros, papeis para paliteiros, folhas de sala, Brochura do evento, senhas para o café, folhas para os tabuleiros da cantina.	Pedido de proposta de material de divulgação	Responsável de empresas e logística	Design
29	Proposta de materiais de divulgação	=	Design	Responsável de empresas e logística
30	Pedido de aprovação do material de divulgação	Pedido de aprovação	Responsável de empresas e logística	Responsável pelo projecto
31	Aprovação	=	Responsável pelo projecto	Responsável de empresas e logística
32	Informação de que o site está pronto	=	Responsável pelos estudantes	Responsável de empresas e logística
33	Definição da estrutura da brochura e do site e dos seus conteúdos.	Definição de conteúdos	Comissão de coordenação	Responsável pelos estudantes
34	Definição da estrutura da brochura e do site e dos seus conteúdos.	Definição de conteúdos	Comissão de coordenação	Responsável de empresas e logística
35	Conteúdos redigidos	=	Responsável pelos estudantes	Responsável pelo projecto
36	Conteúdos redigidos	=	Responsável de empresas e logística	Responsável pelo projecto
37	Aprovação de conteúdos	=	Responsável pelo projecto	Responsável pelos estudantes
38	Aprovação de conteúdos	=	Responsável pelo projecto	Responsável de empresas e logística

Contador	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor
39	Envio de conteúdos redigidos	=	Responsável de empresas e logística	Design
40	Recepção do material de divulgação e de outro material logístico do evento	Entrega de material de divulgação	Design	Responsável de empresas e logística
41	Envio de e-mail com informação sobre a reunião com os hospedeiros	E-mail de reunião	Responsável de empresas e logística	Hospedeiros
42	Apoio às empresas durante o evento (logístico)	Apoio logístico	Responsável de empresas e logística	Empresas
43	Coordenação dos hospedeiros	Coordenação	Responsável de empresas e logística	Hospedeiros

DESCRIÇÃO DOS MAPAS DE TRANSACÇÕES REALIZADOS NA REUNIÃO

Foram realizados 3 mapas na reunião, tendo um 4º ficado subentendido.

No 1º intervêm: a responsável de logística, a comissão de coordenação, a responsável do projecto, a responsável pelos estudantes, a área de eventos, a contabilidade, as empresas da base de dados e as empresas parceiras. Realizam entre si um conjunto de 24 tipos de transacções (de notar que no mapa apresentado em seguida as transacções do mesmo tipo são decompostas quando são entregues a outros papéis, recebendo um novo número ordenador. A estratégia de atribuir um código a cada transacção, repetindo-se esse código cada vez que esta transacção se realiza torna-se mais simples durante uma entrevista, mas menos explícita numa exposição, razão pela qual não foi seguida na construção do presente mapa.)

No 2º intervêm: a responsável de logística, a comissão de coordenação, a responsável do projecto e a responsável pelos estudantes. Realizam entre si 4 tipos de transacção.

No 3º intervêm: a responsável de logística, a comissão de coordenação e o Design. Realizam entre si 5 tipos de transacção.

No 4º, que não foi construído, interviriam: a responsável de logística, o Design, os hospedeiros e as empresas. Realizam-se 4 tipos de transacção.

TABELAS COM NÚMERO DE TRANSACÇÕES POR PAPEL

No que se segue são apresentadas as tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos.

Começasse pela apresentação da tabela do número total de transacções realizadas por cada papel. Aqui é detectado o papel mais significativo da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas que, como seria de esperar, corresponde ao papel

por ela desempenhado. Este papel realiza 34 transacções, sendo seguido pela comissão de coordenação com 13 transacções, seguida do responsável do projecto com 9 transacções.

As tabelas de transacções realizadas entre estes 3 papéis mais significativos e os restantes papéis são apresentadas. Entretanto não são apresentadas por ordem de significação, pois este conceito apenas emergiu no processo de sistematização da construção de mapas de redes de valor apresentado.

Tabela do número total de transacções realizadas por cada papel

Nº de transacções totais realizadas pelos papéis	
Papel	Nº de transacções realizadas
Responsável de empresas e logística	34
Comissão de coordenação	13
Responsável pelo projecto	9
Responsável pelos estudantes	7
Empresas parceiras	7
Empresas da Base de dados interna	5
Design	4
Área de eventos	3
Hospedeiros	2
Empresas	1
Contabilidade	1

Tabela do número de transacções realizadas com a responsável pelo contacto com as empresas e logística

Nº de transacções realizadas com a responsável de empresas e logística	
Papel	Nº de transacções realizadas
Responsável pelo projecto	4
Responsável pelos estudantes	1
Responsável de empresas e logística	34
Comissão de coordenação	6
Área de eventos	3

Nº de transacções realizadas com a responsável de empresas e logística	
Papel	Nº de transacções realizadas
Design	4
Empresas da Base de dados interna	5
Empresas parceiras	7
Empresas	1
Hospedeiros	2
Contabilidade	1

Tabela do número de transacções realizadas com a responsável do projecto

Nº de transacções realizadas com a responsável pelo projecto	
Papel	Nº de transacções realizadas
Responsável pelo projecto	9
Responsável pelos estudantes	2
Responsável de empresas e logística	4
Comissão de coordenação	3

Tabela do número de transacções realizadas com a comissão de coordenação

Nº de transacções realizadas com a comissão de coordenação	
Papel	Nº de transacções realizadas
Responsável pelo projecto	3
Responsável pelos estudantes	4
Responsável de empresas e logística	6
Comissão de coordenação	13

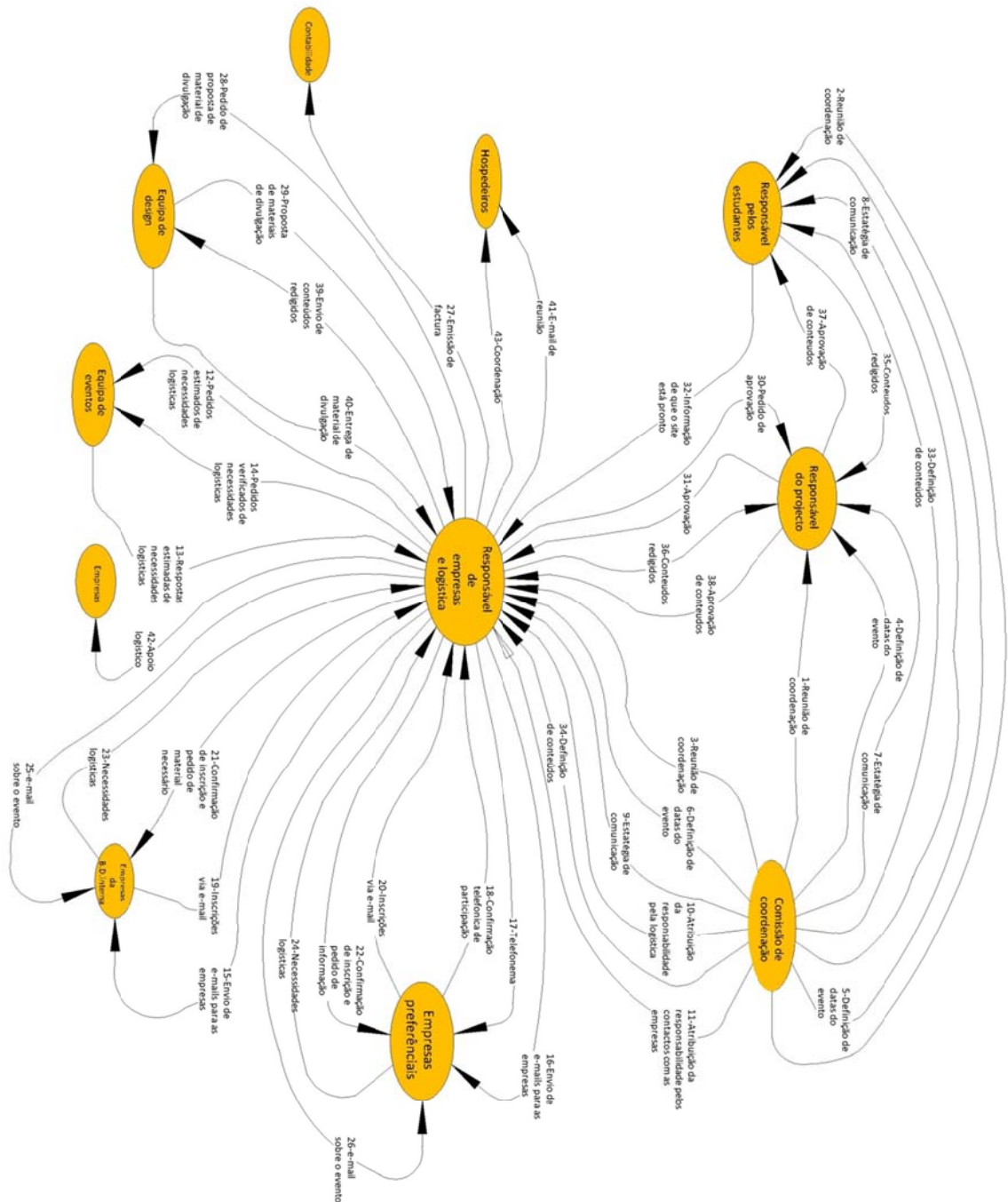
Comentário às tabelas com número de transacções por papel

Neste ponto foram apresentadas as tabelas de número de transacções realizadas pelos papéis. Determinaram-se os papéis mais significativos e as relações que estes têm com os restantes papéis.

Estas tabelas serviram de guia para a definição da dimensão da seta usada para indicar as transacções, para a definição das elipses de cada papel e distribuição uniforme das ligações entre transacções nestas elipses. Guiaram, também, a execução das ligações entre elipses e a distribuição dos papéis no mapa da rede de valor que se apresenta em seguida.

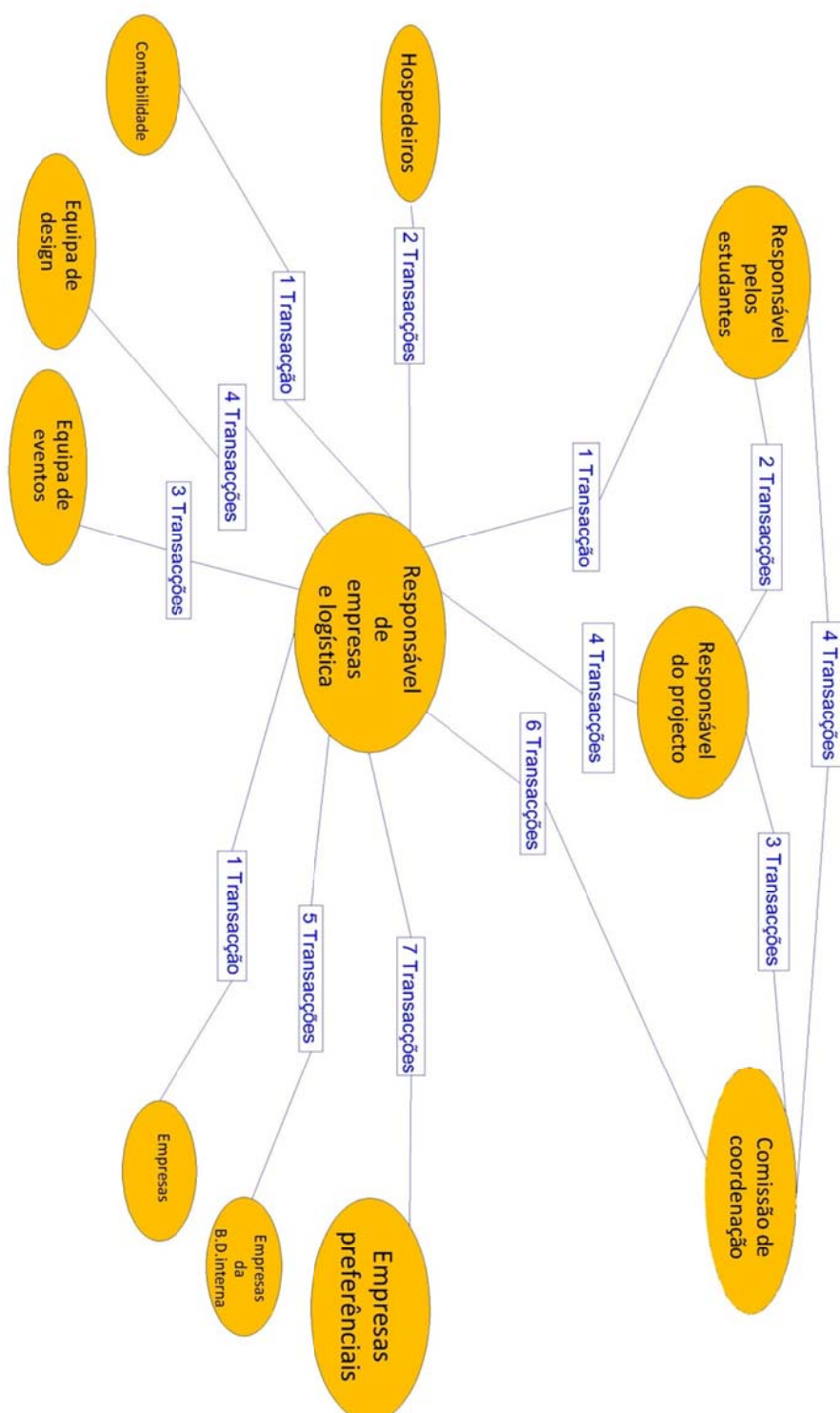
Apoiaram, ainda, na execução das duas análises visuais que são apresentadas depois da apresentação do mapa da rede de valor.

MAPA DA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE DA RESPONSÁVEL PELO CONTACTO COM AS EMPRESAS E LOGÍSTICA, PAPEL QUE SE ATRIBUIU A RESPONSÁVEL DE COOPERAÇÃO COM AS EMPRESAS, SEGUNDO INFORMAÇÃO RECOLHIDA EM REUNIÃO

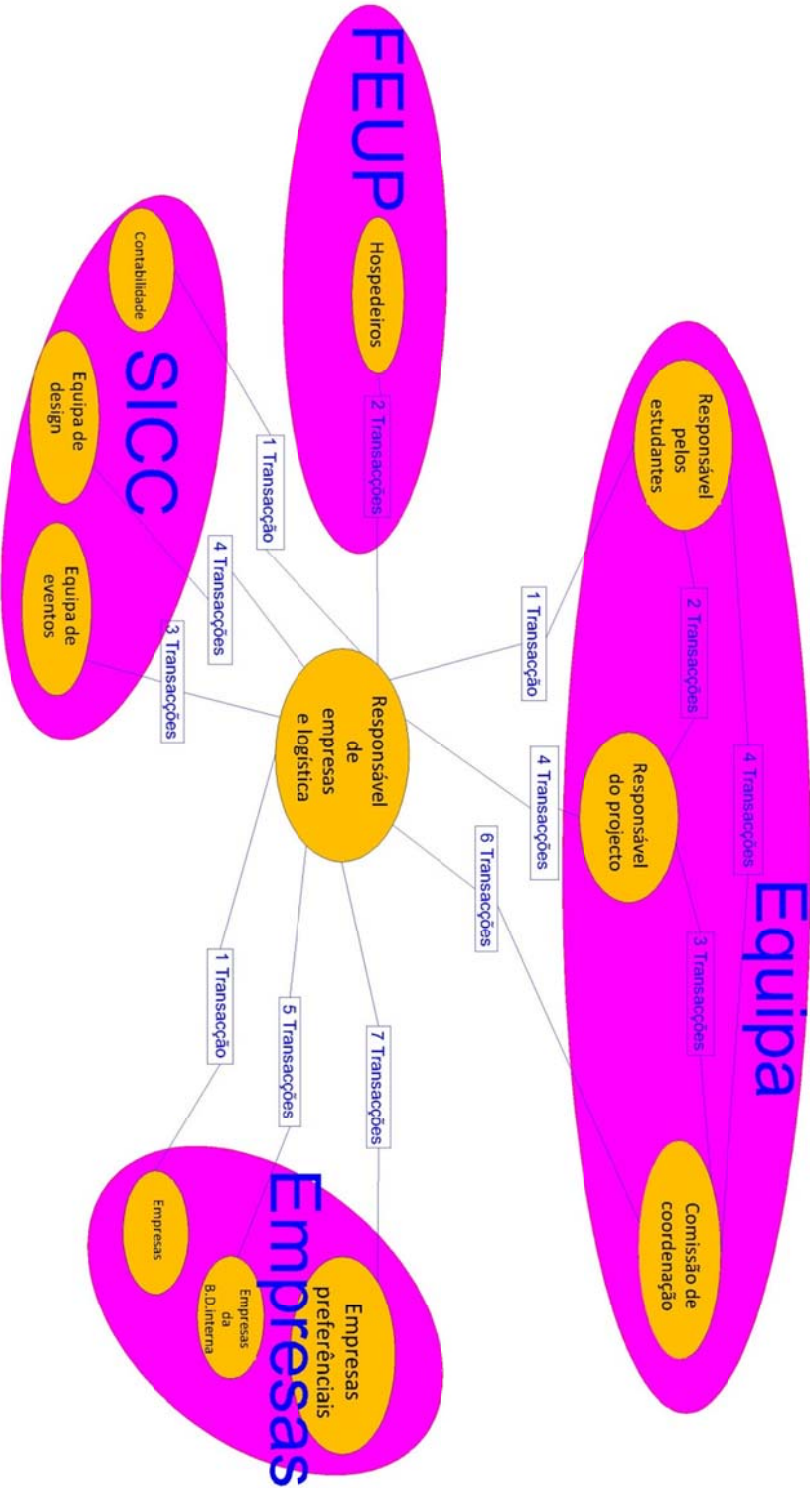


ANÁLISE AO MAPA DA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE DA RESPONSÁVEL PELO CONTACTO COM AS EMPRESAS E LOGÍSTICA

Distribuição de transacções



Zonas de atenção onde se foca o mapa (Análise de papéis agregados)



COMENTÁRIOS AO MAPEAMENTO E ANÁLISES VISUAIS APRESENTADAS ANTERIORMENTE

Nos três textos que se seguem o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas e as duas análises visuais apresentadas são comentados.

Começa-se por analisar o mapa da rede de valor, detectando o facto de a responsável de cooperação com as empresas apenas referir transacções exteriores à equipa realizadas pela própria.

Continuassem analisando o mapa de distribuição de transacções e notando que este pode ser dividido em três zonas: a equipa, as empresas e o apoio à execução do evento.

Terminasse com a análise de papéis agregados, feita com base nos mapeamentos seguinte e não apenas na resultante de uma análise à rede de valor de proximidade apresentada. Desta forma um dos papéis agregados, a FEUP, aparece apenas representado por um papel, os hospedeiros, que podem ser considerados como apoio à execução do evento, como referido anteriormente.

Comentários ao Mapa da rede de valor de proximidade da responsável pelo contacto com as empresas e logística, papel que se atribui a responsável de cooperação com as empresas, anteriormente apresentado

Analisando o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas podemos detectar que apenas são apresentadas transacções exteriores à equipa que coordena o projecto realizadas pela própria. Detectasse, também, a efectiva integração da responsável de cooperação com as empresas na equipa, que é a segunda entidade que realiza mais transacções na rede apresentada. É de notar que muitas destas transacções assumem um carácter de delegação de responsabilidade.

Comentários ao Mapa de distribuição de transacções resultante do mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas, anteriormente comentado

A análise a este mapa permite detectar três zonas de relações:

- As empresas, com quem realiza 13 transacções, sendo a zona de maior incidência de transacções, tal como seria de espera pela designação atribuída ao seu papel;
- A equipa, com quem realiza 11 transacções;
- As restantes equipas do SICC, com quem realiza 10 transacções. Os hospedeiros, pelo aspecto operacional com que são apresentados, podem ser considerados, neste mapa, como fazendo parte da equipa de suporte ao evento, que representa o SICC.

Comentários à análise de papéis agregados resultante do mapa da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas, anteriormente comentado

Os papéis agregados apresentados foram seleccionados para apresentarem uma simetria com os mapas que são apresentados em seguida. No entanto o papel agregado FEUP aparece aqui apenas representado pelos hospedeiros, que poderiam ser agregados ao SICC, num grupo agregado designado por coadjuvantes do evento, tal como é referido nos comentários feitos ao mapa de distribuição de transacções, anteriormente apresentado.

BREVE COMPARAÇÃO ENTRE A REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE DA RESPONSÁVEL DE COOPERAÇÃO COM AS EMPRESAS E A REDE DE VALOR QUE É APRESENTADA EM SEGUIDA, A DA RESPONSÁVEL DE EMPREGABILIDADE

A visão da rede de valor de proximidade da responsável de cooperação com as empresas apresenta apenas foi apresentada apenas com as transacções realizadas pela própria e aquelas realizadas pela equipa. A visão que se segue, a da responsável de empregabilidade atinge uma profundidade muito maior, definindo com pormenor as transacções realizadas por diversos papéis exteriores à equipa. É a mais abrangente das redes apresentadas, incluindo um número de papéis muito maior que, para serem integrados em grupos agregados dão origem a um número bastante grande de grupos e com relações complexas.

Reflecte uma visão global sobre o evento que provavelmente mais ninguém consegue transmitir com este pormenor. Entretanto revelou-se um desafio transformar a informação recolhida num único mapa, obrigando a um conjunto de sistematizações para o conseguir que, depois facilitaram bastante a construção do mapa de rede de valor da responsável de cooperação com as empresas. Desta forma, foi durante o mapeamento da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade que a maioria dos processos de abordagem sistemática à execução de redes de valor, apresentados anteriormente, emergiram. O poder transmitir ao leitor a forma como estes processos emergiram é um dos grandes objectivos que guiam a exposição que em seguida é feita.

Mapeamento da rede de proximidade da responsável de empregabilidade

Neste ponto poderá analisar a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade.

Esta é a rede de valor mais pormenorizada apresentada neste relatório. É constituída por 25 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 107 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas.

A lista de papéis apresentada indica, também, o código utilizado para representar o papel na entrevista e os mapas em que cada papel intervém.

A tabela de transacções indica, também, o mapa em que a transacção foi representada, os códigos utilizados durante o levantamento para representar cada entidade e cada transacção, e a frase resumo usada no mapa da rede de valor apresentado.

Esta informação foi estruturada desta forma para permitir que o autor reflectisse sobre a forma como iria abordar o mapeamento, divergindo bastante do processo sistematizado exposto anteriormente e sendo bastante mais desestruturada que a informação apresentada para a responsável de cooperação com as empresas, cujo mapeamento foi feito depois da experiência ganha na execução deste que se descreve.

Em seguida são apresentados os 9 mapas construídos durante a reunião com a responsável de empregabilidade. No primeiro mapa são apresentadas as actividades iniciais do evento. Entretanto apenas no segundo mapa são apresentadas as actividades de procura de boas práticas e de detecção das necessidades dos clientes do evento, conjunto de actividades que antecede a proposta, tarefa assinalada como a 1ª tarefa e que é entregue à coordenadora estratégica do evento. Este é, talvez, o único problema de sequenciação que existe nos mapeamentos. O terceiro mapa é focalizado no processo de comunicação do evento, desempenhando nele a equipa de comunicação um papel fundamental. Estes três primeiros mapas apenas incluem actividades pré-evento. Os quatro mapas seguintes dizem respeito às quatro actividades em que pode ser dividido o evento, desta forma, temos o mapa 4 apresentando o acontecimento QuickJobHunting, o mapa 5 com o acontecimento Chat-Room. As preparações de última hora para o evento são apresentadas nos 2 mapas seguintes. No mapa 6 são apresentadas as transacções que levam às secções de preparação e esclarecimento dos alunos para o evento First Job. No mapa 7 são apresentados os preparativos para que o Welcome Breakfast, evento de recepção das empresas corra bem. Os mapas 8 e 9 são focados no conjunto de relatórios e reuniões a serem trocados entre as diferentes entidades do SICC para que exista um controlo orçamental e de resultados do evento.

No que se segue são apresentadas as tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos. Começa-se por apresentar a tabela do total das transacções realizadas por cada papel. Estas são apresentadas para cada um dos 9 mapas e para o total das transacções realizadas. Permite detectar o papel mais significativo, que é a Responsável do evento, com um total de 81 transacções e presença em todos os mapas considerados. A detecção do papel mais solicitado leva à apresentação de uma tabela de transacções entre o papel mais solicitado, o responsável do evento, e os restantes papéis. Esta apresenta as transacções por cada mapa e o total das transacções. Apresenta, também, o total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado, o responsável do evento, que não são realizadas com o papel mais solicitado. Esta foi a primeira abordagem que levou, posteriormente à execução dos mapeamentos, à

conclusão da necessidade de construção de tabelas de subtracção de transacções. A análise da tabela do total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado e da tabela do total das transacções realizadas por cada papel é feita em seguida, permitindo detectar 4 papéis mais significativos, ainda sem que o conceito tenha emergido. Estes são:

- A comissão de coordenação;
- A responsável pelo contacto com as empresas e logística;
- A equipa de comunicação e assessoria de imprensa;
- A equipa de eventos.

Para estas quatro entidades foram construídas tabelas de transacções entre o papel e os restantes papéis, permitindo a análise da influência individual de cada um na rede de valor de proximidade da responsável do projecto. Depois da apresentação destas tabelas é apresentado um texto, onde se explica o papel que cada uma teve na criação do mapeamento apresentado, onde poderá detectar a emergência dos principais elementos que caracterizam o processo sistemático de mapeamento apresentado anteriormente.

Em continuação é apresentado o mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e, em seguida, o mapa de distribuição de transacções dele deduzido. O mapa da distribuição de transacções é apresentado em duas versões, uma sem grupos agregados assinalados e outra com estes grupos assinalados. Devido à complexidade dos mapas obtidos e para permitir que estes possam ser visualizados nas suas diferentes componentes a uma escala conveniente, os dois mapas foram divididos em diferentes partes interligadas pelos seus cantos. A estes cantos foram dados códigos constituídos por duas letras do alfabeto, para permitir entender as diferentes ligações entre partes do mapa. A primeira destas letras representa as linhas de cantos das diferentes imagens assumindo os valores A, B, C, D. A segunda representa as colunas de cantos das diferentes imagens, assumindo os valores A, B, C, D, E, F. Para os mapas de distribuição de transacções apenas são apresentados os pormenores do mapa com grupos assinalados, já que a informação apresentada nos dois mapas é idêntica, apenas diferindo neste ponto. Estes mapas, na sua versão total, são apresentados antes das suas versões parciais. Nas páginas seguintes apresentam-se as diferentes zonas assinaladas pelas combinações de cantos.

Em seguida é feito notar que da análise aos diferentes papéis apresentados, podemos notar a existência de grupos de papéis que foram segmentados pela responsável do projecto devido ao conhecimento profundo que esta tem do projecto. Entretanto para que se ganhasse um conhecimento sistematizado da informação foi necessário que se fizesse a agregação destes papéis. Faz-se notar que esta segmentação tem, em si, um valor relevante para o conhecimento do projecto. Desta forma em seguida são apresentados os seguintes grupos detectados, e referidos os diferentes papéis que neles estão integrados: Estudantes; empresas; equipa; SICC; FEUP, isto é o conjunto de papéis pertencentes à faculdade mas que não podem ser integrados em nenhum dos outros grupos; e o Exterior, isto é o conjunto de papéis que é exterior à faculdade de engenharia. Utilizando esta classificação de papéis em grupos agregados, são apresentadas tabelas de análise das diferentes transacções realizadas pelos diferentes grupos. Em seguida, e utilizando a informação obtida destas tabelas é apresentado um mapa de distribuição de transacções da rede de valor de proximidade da responsável do projecto, designação que se atribuiu a responsável de empregabilidade, utilizando grupos agregados (Análise de papéis agregados).

Nos dois textos apresentados em seguida é feita uma análise ao mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e às análises visuais feitas.

Começasse por comentar ao mapa da rede de valor e ao mapa de distribuição de transacções da responsável de empregabilidade. Nesta análise admite-se que os mapas separados que resultaram da reunião permitem uma visão de maior pormenor do que efectivamente se passou. No entanto o mapa global permite avaliar a extensão do controlo estratégico e operacional detido pela responsável de empregabilidade em todo o processo. No texto abaixo isto é demonstrado apresentando os exemplos de raciocínio em profundidade em que em que perante as transacções que realiza com diversos papéis apresenta, em simultâneo, as transacções que estes realizaram com outros papéis em consequência das suas transacções, os quatro exemplos em que isso se verifica no mapa da rede de valor são explicitados (O conjunto de tarefas da responsável pelas empresas e logística; Os contactos feitos com docentes e directores de curso para contactarem com empresas e com os estudantes; a noção dos diferentes esforços realizados pela equipa de comunicação; a noção de que o resultado do evento é reportado à direcção do SICC). Continuasse demonstrando que esta consciência em profundidade advém não de uma necessidade de controlo, mas duma consciência da importância das transacções para o sucesso do evento que operacionalmente quer estrategicamente.

Faz-se notar o facto de ser o único membro da comissão coordenadora que se refere directamente as estudantes e que realiza transacções com outros sectores da FEUP exteriores ao SICC e à direcção.

No segundo texto é comentado o mapa de papéis agregados da responsável de empregabilidade, apresentando-se em percentagem a forma como o responsável do projecto realiza transacções com os diferentes grupos agregados (SICC, 30% do total; estudantes, 23% do total; equipa, 23% do total; empresas, 19% do total; FEUP, 4% do total; exterior que não as empresas, 1%.

Terminasse com uma breve comparação entre a rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e a rede de valor que é apresentada em seguida, a da responsável pelo Dcoop.

LISTA DE PAPÉIS IDENTIFICADOS

Nº	Código utilizado	Papel	Mapas de intervenção								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	CC	Comissão de coordenação	X	X	X	X	X	X		X	
2	CEE	Coordenadora estratégica do evento	X							X	X
3	RE	Responsável do evento	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	RCEL	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	X	X		X	X			X	
5	ED	Equipa de design	X							X	
6	EE	Equipa de eventos	X	X				X		X	
7	ECAI	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa		X	X					X	
8	OE	Outros Eventos									
9	OCS	Órgãos de comunicação social			X						
10	OU	Outras universidades			X						
11	CCI	Canais de comunicação internos			X						
12	E	Estudantes		X	X	X	X	X			X
13	CCU	Comissões de Curso	X								
14	CUI	Cooperação Universitária e intercambio						X			
15	H	Hospedeiros		X		X	X		X		
16	D	Docentes			X						
17	DCD	Directores de curso e de departamento			X						
18	EM	Empresas		X	X		X		X		X
19	EMP	Empresas preferênciais		X							
20	EMML	Empresas da mailing list		X							
21	AP	Anteriores participantes		X							
22	EQJH	Empresas de QuickJogHunting				X					
23	CP	Contactos pessoais		X							
24	CO	Contabilidade								X	
25	DSICC	Direcção do SICC									X

TABELA DE TRANSACÇÕES

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
1	1	Entrega de proposta de definição do programa do evento	Propostas	RE	CEE	1	Responsável do evento	Coordenadora estratégica do evento
2	2	Aprovação e alterações. Entrega da estrutura do site, dos conteúdos para o site e do regulamento para as empresas (redacção)	Aprovação de proposta	RE	CEE	1	Responsável do evento	Coordenadora estratégica do evento
3	3	Alterações e sugestões	Alterações e sugestões	CEE	RE	1	Coordenadora estratégica do evento	Responsável do evento
4	3.2	Marcação de reuniões	Reuniões	RE	CCU	1	Responsável do evento	Comissões de Curso
5	3.3	Pedidos de ideias	Pedidos de ideias	RE	CCU	1	Responsável do evento	Comissões de Curso
6	3.4	Recepção de ideias	Recepção de ideias	CCU	RE	1	Comissões de Curso	Responsável do evento
7	3.5	Pedidos de mecanismos de divulgação	Mecanismos de divulgação	RE	CCU	1	Responsável do evento	Comissões de Curso
8	3.7	Informação por e-mail	E-mail sobre o evento	CCU	RE	1	Comissões de Curso	Responsável do evento
9	4	Aprovação	Aprovação	CEE	RE	1	Coordenadora estratégica do evento	Responsável do evento
10	5	Entrega do material aprovado à equipa de Design, pedindo a execução do site	Pedido de execução do site	RE	ED	1	Responsável do evento	Equipa de design
11	6	Site para	Site para	ED	RE	1	Equipa de	Responsável do

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
		aprovação	aprovação				design	evento
12	7	Aprovação	Aprovação	RE	ED	1	Responsável do evento	Equipa de design
13	8	Solicitação de marcação de reunião com a equipa de eventos e pedido de avaliação de elementos logísticos	Pedido (reunião e logística)	RE	RCEL	1	Responsável do evento	Responsável pelo contacto com as empresas e logística
14	8.1	Solicitação de marcação de reunião com a equipa de eventos e pedido de avaliação de elementos logísticos	Pedido (reunião e logística)	RCEL	EE	1	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	Equipa de eventos
15	9	Entrega de necessidades logísticas	Necessidades logísticas	CC	EE	1	Comissão de coordenação	Equipa de eventos
16	10	Recepção de orçamento (orçamento geral)	Orçamento	EE	CC	1	Equipa de eventos	Comissão de coordenação
17	11	Sugestões para a realização do evento	Sugestões	EE	CC	1	Equipa de eventos	Comissão de coordenação
18	12	Aprovação da utilização dos recursos de acordo com o orçamento	Aprovação	CC	EE	2	Comissão de coordenação	Equipa de eventos
19	13	Pedido de hospedeiros	Pedido de hospedeiros	CC	EE	2	Comissão de coordenação	Equipa de eventos
20	14	Listagem de hospedeiros disponíveis	Listagem de Hospedeiros	EE	RCEL	2	Equipa de eventos	Responsável pelo contacto com as empresas e logística

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
21	15	Marcação de reunião com hospedeiros	Marcação de reunião	RCEL	H	2	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	Hospedeiros
22	16	Passagem de informação de tarefas, durante o evento	Informação	RCEL	H	2	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	Hospedeiros
23	17	Solicitação de material de divulgação	Material de divulgação	CC	ED	1	Comissão de coordenação	Equipa de design
24	18	Recepção de propostas	Propostas	ED	CC	1	Equipa de design	Comissão de coordenação
25	19	Validação das propostas	Validação das propostas	CC	ED	1	Comissão de coordenação	Equipa de design
26	20	Comunicação das actividades do evento: site, conteúdos, empresas já inscritas, estrutura do evento	Comunicação das actividades do evento	RE	ECAI	2	Responsável do evento	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa
27	21	Pedido de nota de imprensa	Pedido de nota de imprensa	RE	ECAI	2	Responsável do evento	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa
28	22	Necessidades dos estudantes (Recolha de informação para o evento)	Necessidades dos estudantes	E	RE	2	Estudantes	Responsável do evento
29	23	Necessidades das empresas(Recolha de informação para o evento)	Necessidades das empresas	EM	RE	2	Empresas	Responsável do evento
30	24	Recolha de informação de eventos similares	Informação de eventos similares	OE	RE	2	Outros Eventos	Responsável do evento

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
		(Recolha de informação para o evento)						
31	25	Divulgação do evento: e-mail, associação de estudantes, ..., outros	Divulgação do evento	RE	E	2	Responsável do evento	Estudantes
32	26	Contacto, por telefone, com empresas preferenciais (de contactos pessoais e as que mais colaboram connosco)	Contactos telefónicos	RE	EMP	2	Responsável do evento	Empresas preferenciais
33	26.1	Contacto, por telefone, com empresas preferenciais (de contactos pessoais e as que mais colaboram connosco)	Contactos telefónicos	RE	CP	2	Responsável do evento	Contactos pessoais
34	27	Envio de e-mails	Envio de e-mails	RE	EMML	2	Responsável do evento	Empresas da mailing list
35	28	Contactos personalizados	Contactos personalizados	RE	AP	2	Responsável do evento	Anteriores participantes
36	29	Envio de mensagens de e-mail aos docentes a informar do evento	Comunicação por e-mail do evento	CC	DCD	3	Comissão de coordenação	Directores de curso e de departamento
37	30	Contacto com docentes que podem ser uma mais valia	Contacto selectivo com docentes	RE	D	3	Responsável do evento	Docentes
38	31.1	Contacto com docentes que podem ser uma mais valia	Contacto selectivo com docentes	RE	DCD	3	Responsável do evento	Directores de curso e de departamento

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
39	31	Recomendação do evento	Recomendação do evento	D	EM	3	Docentes	Empresas
40	32	Recomendação aos estudantes	Recomendação do evento	D	E	3	Docentes	Estudantes
41	33	Nota de imprensa (ligado ao 21)	Nota de imprensa	ECAI	RE	2	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Responsável do evento
42	34	Aprovação da nota de imprensa	Aprovação da nota de imprensa	RE	ECAI	2	Responsável do evento	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa
43	35.1	Lançamento da nota de imprensa	Lançamento da nota de imprensa	ECAI	OCS	3	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Órgãos de comunicação social
44	35.2	Lançamento da nota de imprensa	Lançamento da nota de imprensa	ECAI	OU	3	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Outras universidades
45	35.3	Lançamento da nota de imprensa	Lançamento da nota de imprensa	ECAI	CCI	3	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Canais de comunicação internos
46	36	Divulgação específica em: face-boock da FEUP, SIFEUP, NewsLeeters da UO, Boletim da FEUP	Divulgação específica	ECAI	CCI	3	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Canais de comunicação internos
47	37	Pedidos de entrevista (durante o evento)	Pedidos de entrevista	OCS	ECAI	3	Órgãos de comunicação social	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa
48	38	Pedidos de entrevista (durante o evento)	Pedidos de entrevista	ECAI	RE	3	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Responsável do evento

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
49	39	Aprovação de entrevistas (durante o evento)	Aprovação de entrevistas	RE	ECAI	3	Responsável do evento	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa
50	40	Comunicação de aprovação (durante o evento)	Comunicação de aprovação	ECAI	OCS	3	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Órgãos de comunicação social
51	41	Pedido de apoio sobre a forma das respostas (a assessoria de imprensa está presente nas entrevistas)	Pedido de apoio às entrevistas	RE	ECAI	3	Responsável do evento	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa
52	42	Recepção de apoio às respostas	Apoio às entrevistas	ECAI	RE	3	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Responsável do evento
53	43	Inscrição de empresas para o QuickJobHunting	Inscrição no QuickJobHunting	EQJH	RCEL	4	Empresas de QuickJogHunting	Responsável pelo contacto com as empresas e logística
54	44	Validação de inscrição no QuickJobHunting	Validação de inscrição no QuickJobHunting	RCEL	EQJH	4	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	Empresas de QuickJogHunting
55	45	Arquivação de inscrições de empresas referentes ao QuickJobHunting	Arquivo de inscrições de empresa QuickJobHunting	RCEL	CC	4	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	Comissão de coordenação
56	46	Arquivação de inscrições de estudantes referentes ao QuickJobHunting	Arquivo de inscrições de estudantes QuickJobHunting	RE	CC	4	Responsável do evento	Comissão de coordenação
57	47	Conjunto seleccionado de	Seleccção de estudantes	RE	EQJH	4	Responsável do evento	Empresas de QuickJogHunting

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
		CV's de estudantes	QuickJobHunting					
58	48	Informação sobre os estudantes seleccionados para serem entrevistados	Seleccção de estudantes QuickJobHunting	EQJH	RE	4	Empresas de QuickJogHunting	Responsável do evento
59	49	Contacto telefónico dos estudantes seleccionados para o QuickJobHunting (definição de hora, dia e empresa)	Telefonema aos seleccionados	RE	E	4	Responsável do evento	Estudantes
60	50	Confirmação à empresa de estudantes disponíveis	Confirmação de seleccionados	RE	EQJH	4	Responsável do evento	Empresas de QuickJogHunting
61	51	Recepção de participantes no QuickJobHunting	Recepção de participantes no QuickJobHunting	RE	EQJH	4	Responsável do evento	Empresas de QuickJogHunting
62	51.1	Recepção de participantes no QuickJobHunting	Recepção de participantes no QuickJobHunting	RE	E	4	Responsável do evento	Estudantes
63	52	Gestão do tempo de entrevista	Gestão do tempo de entrevista	RE	EQJH	4	Responsável do evento	Empresas de QuickJogHunting
64	52	Gestão do tempo de entrevista	Gestão do tempo de entrevista	RE	E	4	Responsável do evento	Estudantes
65	53	Verificação de contactos feitos pelas empresas	Verificação de contactos feitos pelas empresas	RE	EQJH	4	Responsável do evento	Empresas de QuickJogHunting
66	54	Apoio à gestão de tempo e presença	Apoio à gestão de tempo e presença	H	RE	4	Hospedeiros	Responsável do evento

Nº	US	Definição dada á transacção		Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
					Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
67	55	Inscrição de empresas		Inscrição de empresas	EM	RCEL	5	Empresas	Responsável pelo contacto com as empresas e logística
68	56	Arquivo de inscrições		Arquivo de inscrições	RCEL	CC	5	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	Comissão de coordenação
69	56.1	Arquivo de inscrições		Arquivo de inscrições	CC	RE	5	Comissão de coordenação	Responsável do evento
70	57	Inscrição de estudantes		Inscrição de estudantes	E	RE	5	Estudantes	Responsável do evento
71	57.1	Arquivo de Inscrição de estudantes		Arquivo de Inscrição de estudantes	RE	CC	5	Responsável do evento	Comissão de coordenação
72	58	Listagem de estudantes que assistem à apresentação		Lista de assistentes	RE	EM	5	Responsável do evento	Empresas
73	59	Apoio à sessão.		Apoio à sessão.	H	RE	5	Hospedeiros	Responsável do evento
74	59.1	Apoio à sessão.		Apoio à sessão.	RE	EM	5	Responsável do evento	Empresas
75	60	Realização de 3 sessões de informação sobre: como fazer um CV, como estar numa entrevista, como beneficiar da feira.		3 sessões de informação	RE	E	6	Responsável do evento	Estudantes
76	61	Marcação de salas		Marcação de salas	RE	EE	6	Responsável do evento	Equipa de eventos
77	62	Divulgação de sessões		Divulgação de sessões	RE	E	6	Responsável do evento	Estudantes
78	63	Informação de inscrições		Informação de inscrições	RE	E	6	Responsável do evento	Estudantes

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
79	64	Informação da realização do Workshop sobre CV's	Informação sobre Workshops	RE	CUI	6	Responsável do evento	Cooperação Universitária e intercambio
80	65	Lista de estudantes ERASMUS e Outros que participam na sessão.	Lista de estudantes externos	RE	CC	6	Responsável do evento	Comissão de coordenação
81	65.1	Verificação pré Welcome breakefast	Verificação pré Welcome breakefast	RE	CC	7	Responsável do evento	Comissão de coordenação
82	66	Apresentação da área de cooperação empresarial às empresas; apresentação dos hospedeiros e evento; entrega do welcome package e informação de como o evento é conduzido	Apresentação	CC	EM	7	Comissão de coordenação	Empresas
83	66.1	Apresentação da área de cooperação empresarial às empresas; apresentação dos hospedeiros e evento; entrega do welcome package e informação de como o evento é conduzido	Apresentação	CC	H	7	Comissão de coordenação	Hospedeiros
84	67	Check-in das empresas	Check-in das empresas	H	E	7	Hospedeiros	Estudantes
85	68	Marcação de	Reunião pós	RE	EE	8	Responsável do	Equipa de

Nº	US	Definição dada á transacção		Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
					Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
		reuniões	pós-evento	evento				evento	eventos
86	68.1	Marcação de reuniões pós-evento		Reunião pós evento	RE	CC	8	Responsável do evento	Comissão de coordenação
87	68.2	Marcação de reuniões pós-evento		Reunião pós evento	RE	ECAI	8	Responsável do evento	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa
88	68.3	Marcação de reuniões pós-evento		Reunião pós evento	RE	ED	8	Responsável do evento	Equipa de design
89	69	Relatório do que correu bem e mal no evento		Relatório	RE	CC	8	Responsável do evento	Comissão de coordenação
90	69.1	Relatório do que correu bem e mal no evento		Relatório	CC	RE	8	Comissão de coordenação	Responsável do evento
91	69.2	Relatório do que correu bem e mal no evento		Relatório	RE	EE	8	Responsável do evento	Equipa de eventos
92	69.3	Relatório do que correu bem e mal no evento		Relatório	RE	ED	8	Responsável do evento	Equipa de design
93	69.4	Relatório do que correu bem e mal no evento		Relatório	RE	ECAI	8	Responsável do evento	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa
94	70	Custos totais		Custos totais	EE	CC	8	Equipa de eventos	Comissão de coordenação
95	70.1	Custos totais		Custos totais	ECAI	CC	8	Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Comissão de coordenação
96	70.2	Custos totais		Custos totais	ED	CC	8	Equipa de design	Comissão de coordenação
97	71	envio de dados da reunião pós-evento		Relatório escrito	RE	RCEL	8	Responsável do evento	Responsável pelo contacto com as empresas e

Nº	US	Definição dada á transacção	Frase resumo	Código		Mapa	Designação	
				Emissor	Receptor		Emissor	Receptor
								logística
98	72	Relatório de contas do evento	Relatório de contas do evento	RCEL	CC	8	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	Comissão de coordenação
99	73	Aprovação do relatório de contas	Aprovação do relatório de contas	CC	RCEL	8	Comissão de coordenação	Responsável pelo contacto com as empresas e logística
100	74	Envio do relatório aprovado	Envio do relatório aprovado	RCEL	CO	8	Responsável pelo contacto com as empresas e logística	Contabilidade
101	75	Envio de questionário	Envio de questionário	RE	E	9	Responsável do evento	Estudantes
102	76	Envio de questionário	Envio de questionário	E	RE	9	Estudantes	Responsável do evento
103	75.1	Envio de questionário	Envio de questionário	RE	EM	9	Responsável do evento	Empresas
104	76.1	Envio de questionário	Envio de questionário	EM	RE	9	Empresas	Responsável do evento
105	77	Relatório total do evento	Relatório total do evento	RE	CEE	9	Responsável do evento	Coordenadora estratégica do evento
106	78	Envio do relatório total do evento revisto	Relatório total do evento revisto	CEE	DSICC	9	Coordenadora estratégica do evento	Direcção do SICC
107	INEEXISTENTE	Estado da arte de eventos para primeiro emprego e necessidades de empresas e estudantes.	Estado da arte	RE	CC	2	Responsável do evento	Comissão de coordenação

MAPAS DE TRANSACÇÕES REALIZADOS NA REUNIÃO

Em seguida são apresentados os 9 mapas construídos durante a reunião com a responsável de empregabilidade.

No primeiro mapa são apresentadas as actividades iniciais do evento. Entretanto apenas no segundo mapa são apresentadas as actividades de procura de boas práticas e de detecção das necessidades dos clientes do evento, conjunto de actividades que antecedem a proposta, tarefa assinalada como a 1ª tarefa e que é entregue à coordenadora estratégica do evento. Este é, talvez, o único problema de sequenciação que existe nos mapeamentos.

O terceiro mapa é focalizado no processo de comunicação do evento, desempenhando nele a equipa de comunicação um papel fundamental.

Estes três primeiros mapas apenas incluem actividades pré-evento. Os quatro mapas seguintes dizem respeito às quatro actividades em que pode ser dividido o evento, desta forma, temos o mapa 4 apresentando o acontecimento QuickJobHunting, o mapa 5 com o acontecimento Chat-Room. As preparações de última hora para o evento são apresentadas nos 3 mapas seguintes. No mapa 6 são apresentadas as transacções que levam às secções de preparação e esclarecimento dos alunos para o evento First Job. No mapa 7 são apresentados os preparativos para que o Welcome Breakfast, evento de recepção das empresas corra bem.

Os mapas 8 e 9 são focados no conjunto de relatórios e reuniões a serem trocados entre as diferentes entidades do SICC para que exista um controlo orçamental e de resultados do evento.

O grau de detalhe mostra um envolvimento no evento por parte da responsável de empregabilidade quer operacional quer estratégico que justifica plenamente a designação que se atribui de responsável do evento.

Denota, também um grau de envolvimento bastante elevado com a sua responsável hierárquica, que lhe delega uma grande parte das tarefas de organização estratégica.

MIETE
MESTRADO EM INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO TECNOLÓGICO

O Evento First Job: Um caso de estudo
Procedimentos para o estudo do processo de gestão de eventos
nos Serviços de Imagem, Comunicação e Cooperação da FEUP
utilizando a análise de redes de conversão de valor

José Sindulfo Carneiro Gaspar de Melo Albino

Relatório da Dissertação

Volume 3

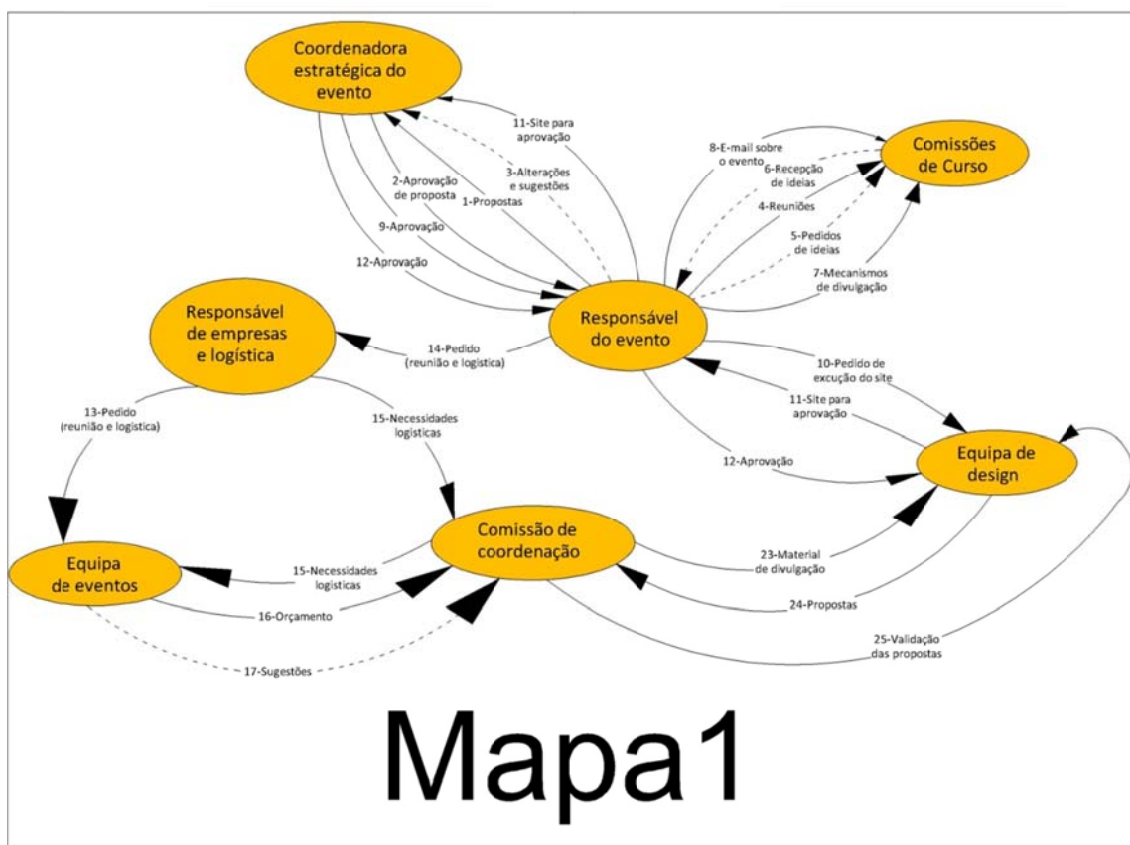
Orientador na FEUP: Prof. João José Pinto Ferreira



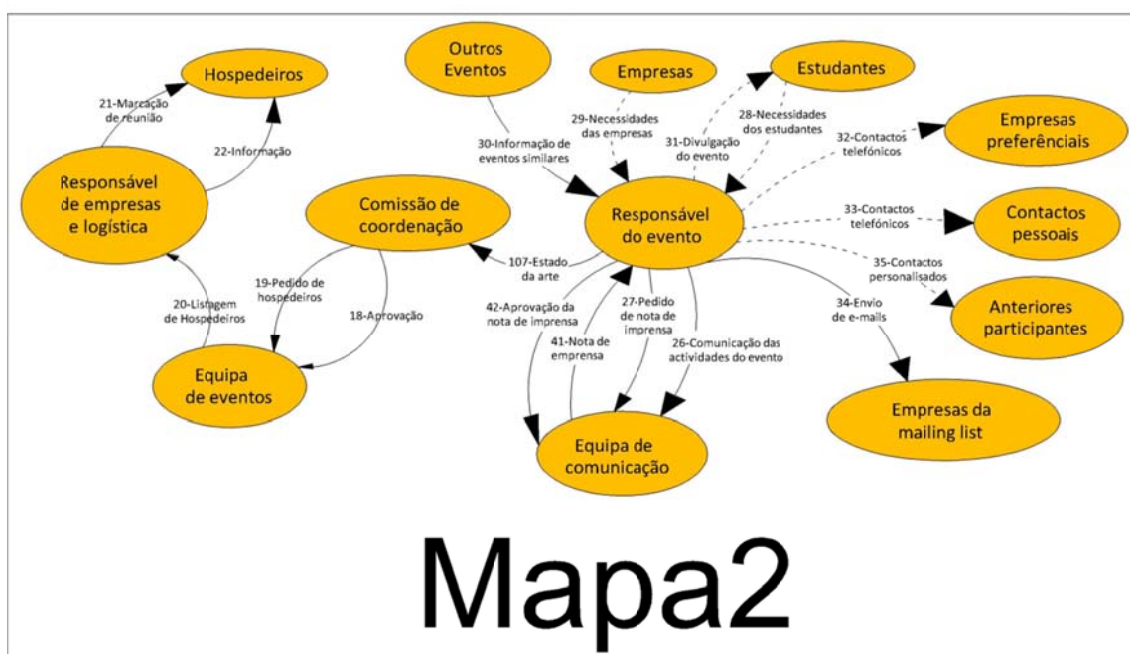
Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2011-11-09

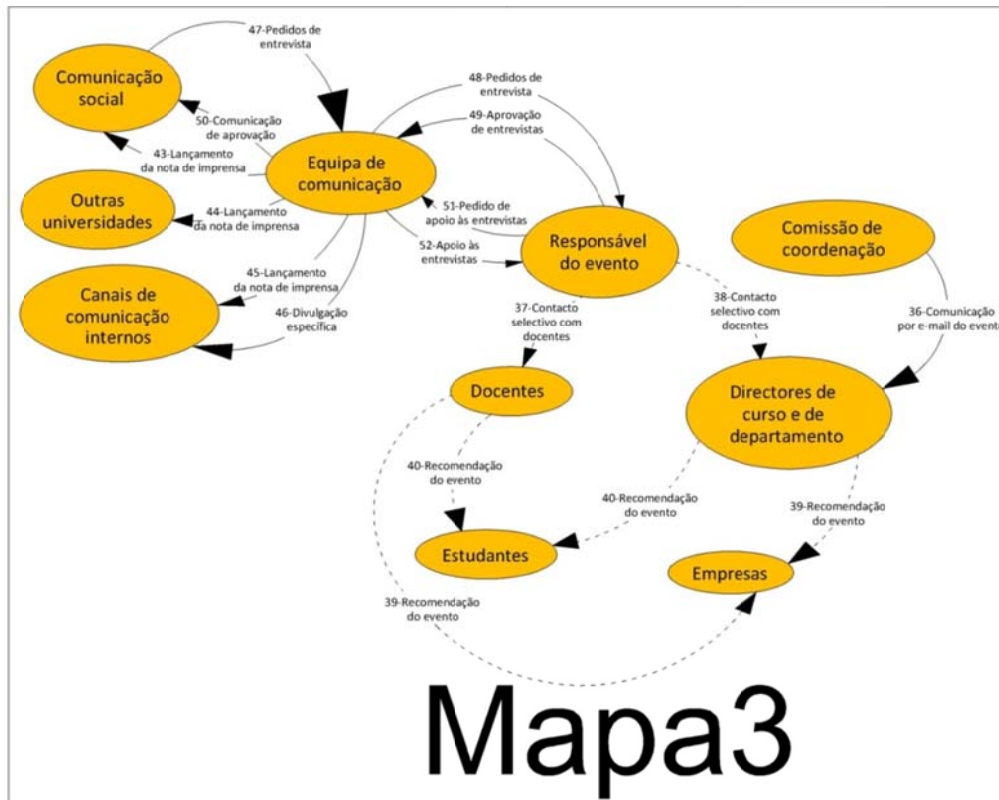
MAPA1



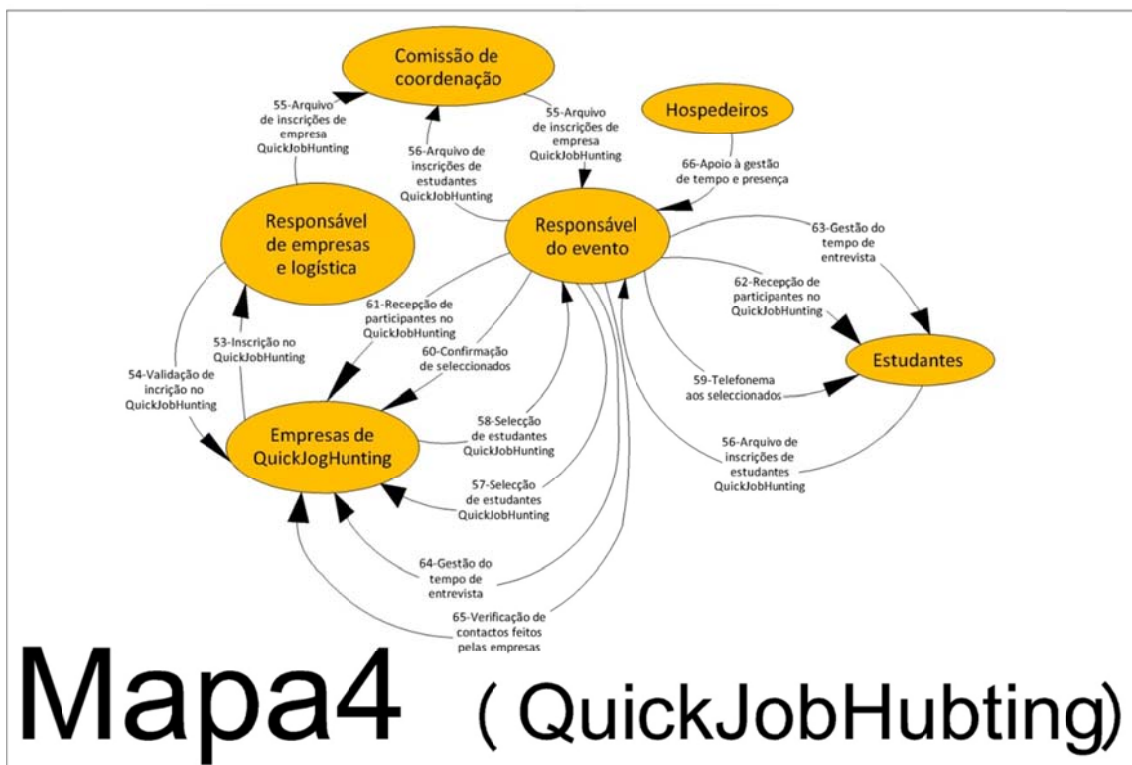
MAPA2



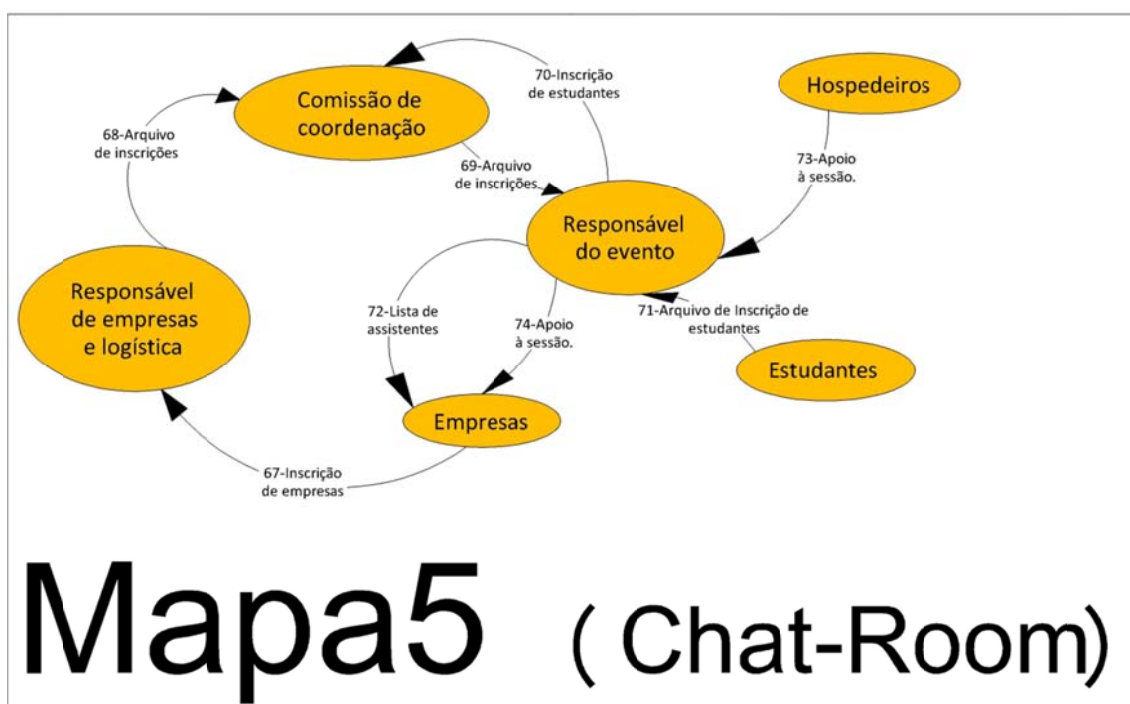
MAPA3



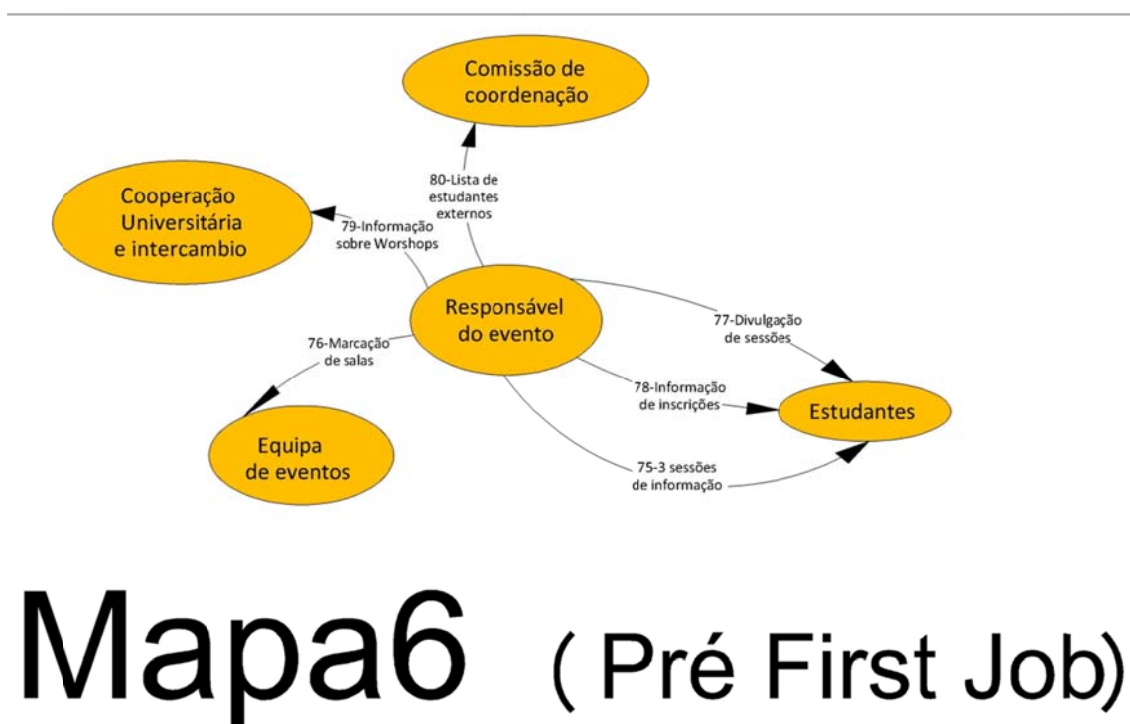
MAPA4 (QUICKJOBHUNTING)



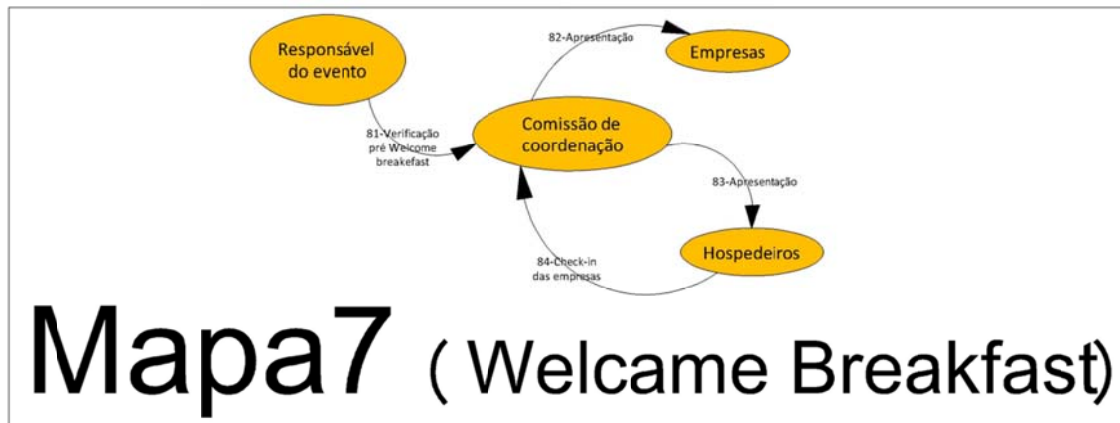
MAPA5 (CHAT-ROOM)



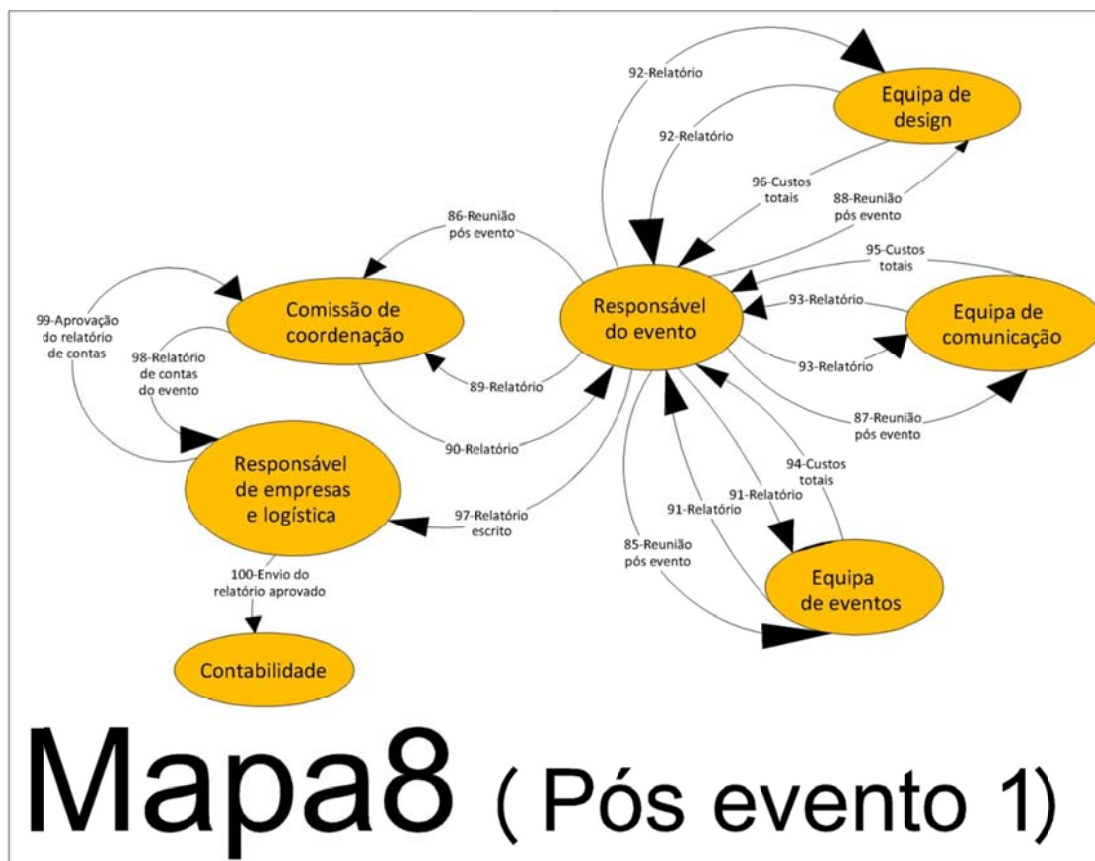
MAPA6 (PRÉ FIRST JOB)



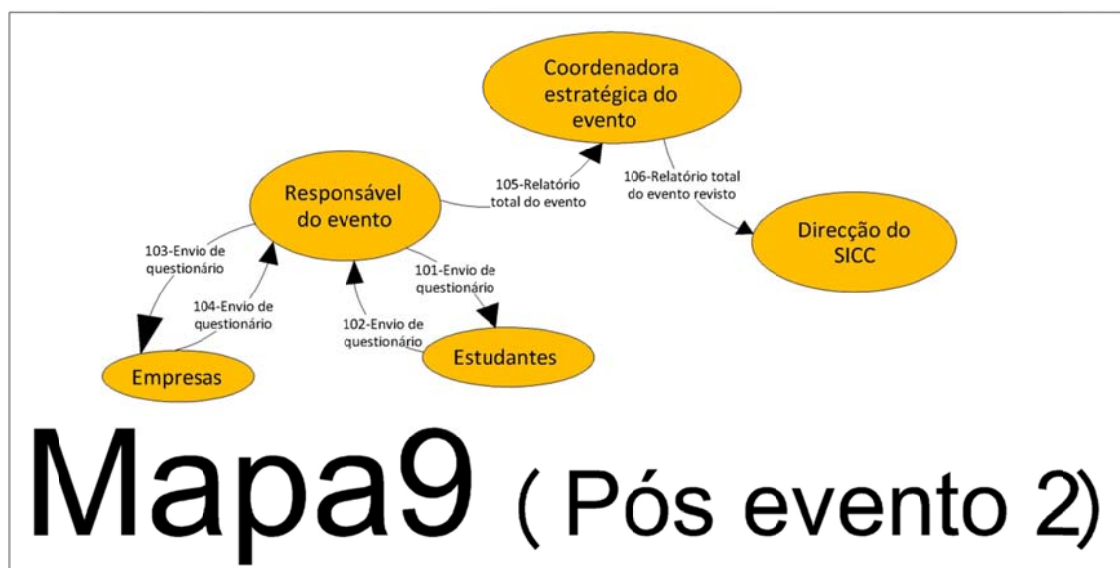
MAPA7 (WELCOME BREAKFAST)



MAPA8 (PÓS EVENTO 1)



MAPA9 (PÓS EVENTO 2)



Tabelas com número de transacções por papel e por mapa, com varias restrições

No que se segue são apresentadas as tabelas criadas com o número de transacções que cada papel realiza e que cada papel realiza com os papéis mais significativos.

Começa-se por apresentar a tabela do total das transacções realizadas por cada papel. Estas são apresentadas para cada um dos 9 mapas e para o total das transacções realizadas. Permite detectar o papel mais significativo, que é a Responsável do evento, com um total de 81 transacções e presença em todos os mapas considerados.

A detecção do papel mais solicitado leva à apresentação de uma tabela de transacções entre o papel mais solicitado, o responsável do evento, e os restantes papéis. Esta apresenta as transacções por cada mapa e o total das transacções. Apresenta, também, o total de transacções dos papéis que se relacionam com o mais solicitado, o responsável do evento, que não são realizadas com o papel mais solicitado. Esta foi a primeira abordagem que levou, posteriormente à execução dos mapeamentos, à conclusão da necessidade de construção de tabelas de subtracção de transacções.

A análise desta tabela e da tabela do total das transacções realizadas por cada papel é feita em seguida,, permitindo detectar 4 papéis mais significativos, ainda sem que po conceito tenha emergido. Estes são:

- A comissão de coordenação;
- A responsável pelo contacto com as empresas e logística;
- A equipa de comunicação e assessoria de imprensa;
- A equipa de eventos.

Para estas quatro entidades foram construídas tabelas de transacções entre o papel e os restantes papéis, permitindo a análise da influência individual de cada um na rede de valor de proximidade da responsável do projecto.

Depois da apresentação destas tabelas é apresentado um texto onde se explica o papel que cada uma teve na criação do mapeamento apresentado e onde poderá detectar a emergência dos principais elementos que caracterizam o processo sistemático de mapeamento apresentado anteriormente.

TABELA DO TOTAL DE TRANSACÇÕES CONSIDERADAS

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Responsável do evento	15	13	6	13	6	6	1	16	5	81
Comissão de coordenação	7	3	1	3	3	1	4	5	0	27
Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	0	4	10	0	0	0	0	4	0	18

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Responsável pelo contacto com as empresas e logística	3	3	0	3	2	0	0	4	0	15
Estudantes	0	2	2	4	1	3	0	0	2	14
Equipa de eventos	4	3	0	0	0	1	0	4	0	12
Equipa de design	6	0	0	0	0	0	0	4	0	10
Empresas	0	1	2	0	3	0	1	0	2	9
Empresas de QuickJogHunting	0	0	0	8	0	0	0	0	0	8
Coordenadora estratégica do evento	6	0	0	0	0	0	0	0	1	7
Hospedeiros	0	2	0	1	1	0	2	0	0	6
Comissões de Curso	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Órgãos de comunicação social	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Docentes	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Directores de curso e de departamento	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Canais de comunicação internos	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Outros Eventos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Outras universidades	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Cooperação Universitária e intercambio	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Empresas preferenciais	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Empresas da mailing list	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Anteriores participantes	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Contactos pessoais	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Contabilidade	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Direcção do SICC	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Total de transacções	46	36	33	32	16	12	8	38	11	232

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
realizadas										
% de transacções realizada em relação ao total	20%	16%	14%	14%	7%	5%	3%	16%	5%	

TABELA DE TRANSACÇÕES ENTRE A RESPONSÁVEL DO EVENTO E OS RESTANTES PAPÉIS

Papel	Nº de transacções com a responsável do evento por mapa de intervenção									Total de transacções com o papel	Total de transacções	Total de transacções não realizadas com a coordenadora do evento
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Comissão de coordenação	0	1	0	2	2	1	1	3	0	10	27	17
Estudantes	0	2	0	4	1	3	0	0	2	12	14	2
Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	0	4	4	0	0	0	0	4	0	12	18	6
Equipa de design	3	0	0	0	0	0	0	4	0	7	10	3
Coordenadora estratégica do evento	6	0	0	0	0	0	0	0	1	7	7	0
Empresas de QuickJogHunting	0	0	0	6	0	0	0	0	0	6	8	2
Comissões de Curso	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0
Equipa de eventos	0	0	0	0	0	1	0	4	0	5	12	7
Empresas	0	1	0	0	2	0	0	0	2	5	9	4
Responsável pelo contacto com as empresas e logística	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	15	13
Hospedeiros	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	6	4
Docentes	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	2
Directores de curso e de departamento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	2
Outros Eventos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Cooperação Universitária e intercambio	0	0	0	0	0	1	0	0		1	1	0

Papel	Nº de transacções com a responsável do evento por mapa de intervenção									Total de transacções com o papel	Total de transacções	Total de transacções não realizadas com a coordenadora do evento
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Empresas preferenciais	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Empresas da mailing list	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Anteriores participantes	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Contactos pessoais	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Total de transacções realizadas	15	13	6	13	6	6	1	16	5	81	143	62
% de transacções realizada em relação ao total	19%	16%	7%	16%	7%	7%	1%	20%	6%	100%	62%	43%

Notar: A forma de cálculo da percentagem de transacções realizada em relação ao total varia em duas células na tabela acima. Desta forma, o total é considerado:

- Para as células que dizem respeito aos mapas individuais e à coordenadora de eventos, como o número total de transacções da coordenadora de eventos;
- Para o total das transacções, foi considerado o número de transacções realizadas em todos os mapas, incluindo aquelas que não são realizadas com a coordenadora do evento.
- Para o total de transacções não realizadas com a coordenadora do evento, foi considerado o total de transacções realizadas pelos papéis que têm transacções com a coordenadora do evento.

TABELAS DE TRANSACÇÕES ENTRE PAPÉIS COM MAIS TRANSACÇÕES INDEPENDENTES DA RESPONSÁVEL PELO EVENTO E OS RESTANTES PAPÉIS

Da análise da tabela anterior e da tabela do total de transacções consideradas destacam-se quatro papéis, pelo número de transacções totais e pelo número de transacções que não realizam directamente com a responsável pelo evento, estes são:

- A comissão de coordenação;
- A responsável pelo contacto com as empresas e logística;
- A equipa de comunicação e assessoria de imprensa;
- A equipa de eventos.

Para estas quatro entidades foram construídas tabelas de transacções entre o papel e os restantes papéis, permitindo a análise da influência individual de cada um na rede de valor de proximidade da responsável do projecto.

Tabela de transacções entre a comissão de coordenação e os restantes papéis

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção com a comissão de coordenação									Total de transacções com o papel	Total de transacções	Total de transacções não realizadas com a comissão de coordenação	Total de transacções realizadas com a comissão de coordenação	Total de transacções não realizadas com a comissão de coordenação nem com a responsável do evento
	1	2	3	4	5	6	7	8	9					
Responsável do evento	0	1	0	2	2	1	0	3	0	9	81	72	72	0
Responsável pelo contacto com as empresas e logística	1	0	0	1	1	0	0	2	0	5	15	10	2	8
Equipa de eventos	3	2	0	0	0	0	0	0	0	5	12	7	5	2
Equipa de design	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	10	7	7	0
Empresas	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	9	8	5	3
Hospedeiros	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	6	4	2	2
Directores de curso e de departamento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	2	1	1
Total de transacções realizadas	7	3	1	3	3	1	3	5	0	26	136	110	94	16
% de transacções realizada em relação ao total	27 %	12 %	4 %	12 %	12 %	4 %	12 %	19 %	0 %	100%	59%	81%	69%	12%

Notar: A forma de cálculo da percentagem de transacções realizada em relação ao total varia nas diferentes células na tabela acima. Desta forma, o total é considerado:

- Para as células que dizem respeito aos mapas individuais e à comissão de coordenação, como o número total de transacções da comissão de coordenação;
- Para o total das transacções, foi considerado o número de transacções realizadas em todos os mapas, incluindo aquelas que não são realizadas com a comissão de coordenação.

- Como sendo o total de transacções realizadas pelos papéis que têm transacções com a comissão de coordenação, para:
 - o o total de transacções não realizadas com a comissão de coordenação;
 - o o total de transacções não realizadas com a responsável do evento;
 - o o total de transacções não realizadas com a comissão de coordenação nem com a responsável do evento

Tabela de transacções entre a responsável pelo contacto com as empresas e logística e os restantes papéis

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção com a responsável pelo contacto com as empresas e logística										Total de transacções	Total de transacções não realizadas com a responsável pelo contacto com as empresas e logística	Total de transacções realizadas com a coordenadora do evento	Total de transacções não realizadas com a responsável pelo contacto com as empresas e logística nem com a responsável do evento
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total de transacções com o papel				
Responsável do evento	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	81	79	81	0
Comissão de coordenação	1	0	0	1	1	0	0	2	0	5	27	22	10	12
Equipa de eventos	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	12	10	5	5
Empresas	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	9	8	5	3
Empresas de QuickJogHunting	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	8	6	6	0
Hospedeiros	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	6	4	2	2
Contabilidade	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
Total de transacções realizadas	3	3	0	3	2	0	0	4	0	15	144	129	109	22
% de transacções realizada em relação ao total	20%	20%	0%	20%	13%	0%	0%	27%	0%	100%	62%	90%	76%	15%

Notar: A forma de cálculo da percentagem de transacções realizada em relação ao total varia nas diferentes células na tabela acima. Desta forma, o total é considerado:

- Para as células que dizem respeito aos mapas individuais e a responsável pelo contacto com as empresas e logística, como o número total de transacções da responsável pelo contacto com as empresas e logística;

- Para o total das transacções, foi considerado o número de transacções realizadas em todos os mapas, incluindo aquelas que não são realizadas com a responsável pelo contacto com as empresas e logística.
- Como sendo o total de transacções realizadas pelos papéis que têm transacções com a responsável pelo contacto com as empresas e logística, para:
 - o o total de transacções não realizadas com a responsável pelo contacto com as empresas e logística;
 - o o total de transacções não realizadas com a responsável do evento;
 - o o total de transacções não realizadas com a responsável pelo contacto com as empresas e logística nem com a responsável do evento.

Tabela de transacções entre a equipa de comunicação e assessoria de imprensa e os restantes papéis

Notar: A forma de cálculo da percentagem de transacções realizada em relação ao total varia

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção com a equipa de comunicação e assessoria de imprensa										Total de transacções	Total de transacções não realizadas com a equipa de comunicação e assessoria de imprensa	Total de transacções não realizadas com a coordenadora do evento	Total de transacções não realizadas com a responsável do evento
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total de transacções com o papel				
Responsável do evento	0	4	4	0	0	0	0	4	0	12	81	69	81	0
Órgãos de comunicação social	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0
Outras universidades	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Canais de comunicação internos		0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0
Total de transacções realizadas	0	4	10	0	0	0	0	4	0	18	87	69	81	0
% de transacções realizada em relação ao total	0%	22%	56%	0%	0%	0%	0%	22%	0%	100%	38%	79%	93%	0%

nas diferentes células na tabela acima. Desta forma, o total é considerado:

- Para as células que dizem respeito aos mapas individuais e a equipa de comunicação e assessoria de imprensa, como o número total de transacções da equipa de comunicação e assessoria de imprensa;
- Para o total das transacções, foi considerado o número de transacções realizadas em todos os mapas, incluindo aquelas que não são realizadas com a equipa de comunicação e assessoria de imprensa.
- Como sendo o total de transacções realizadas pelos papéis que têm transacções com a equipa de comunicação e assessoria de imprensa, para:
 - o o total de transacções não realizadas com a equipa de comunicação e assessoria de imprensa;

- o o total de transacções não realizadas com a responsável do evento;
- o o total de transacções não realizadas com a equipa de comunicação e assessoria de imprensa nem com a responsável do evento.

Tabela de transacções entre a equipa de eventos e os restantes papéis

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção com a equipa de eventos										Total de transacções com o papel	Total de transacções	Total de transacções não realizadas com a equipa de eventos	Total de transacções realizadas com a coordenadora do evento	Total de transacções não realizadas com a responsável do evento
	1	2	3	4	5	6	7	8	9						
Responsável do evento	0	0	0	0	0	1	0	4	0	5	81	76	81	0	
Comissão de coordenação	3	2	0	0	0	0	0	0	0	5	27	22	10	12	
Responsável pelo contacto com as empresas e logística	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	15	13	2	11	
Total de transacções realizadas	4	3	0	0	0	1	0	4	0	12	123	111	93	23	
% de transacções realizada em relação ao total	33%	25%	0%	0%	0%	8%	0%	33%	0%	100%	53%	90%	76%	19%	

Notar: A forma de cálculo da percentagem de transacções realizada em relação ao total varia nas diferentes células na tabela acima. Desta forma, o total é considerado:

- Para as células que dizem respeito aos mapas individuais e a equipa de eventos, como o número total de transacções da equipa de eventos;
- Para o total das transacções, foi considerado o número de transacções realizadas em todos os mapas, incluindo aquelas que não são realizadas com a equipa de eventos.
- Como sendo o total de transacções realizadas pelos papéis que têm transacções com a equipa de eventos, para:
 - o o total de transacções não realizadas com a equipa de eventos;
 - o o total de transacções não realizadas com a responsável do evento;
 - o o total de transacções não realizadas com a equipa de eventos nem com a responsável do evento.

**COMENTÁRIO À UTILIDADE DAS TABELAS COM NÚMERO DE TRANSACÇÕES POR PAPEL E POR MAPA, COM
VARIAS RESTRIÇÕES ANTERIORMENTE APRESENTADAS**

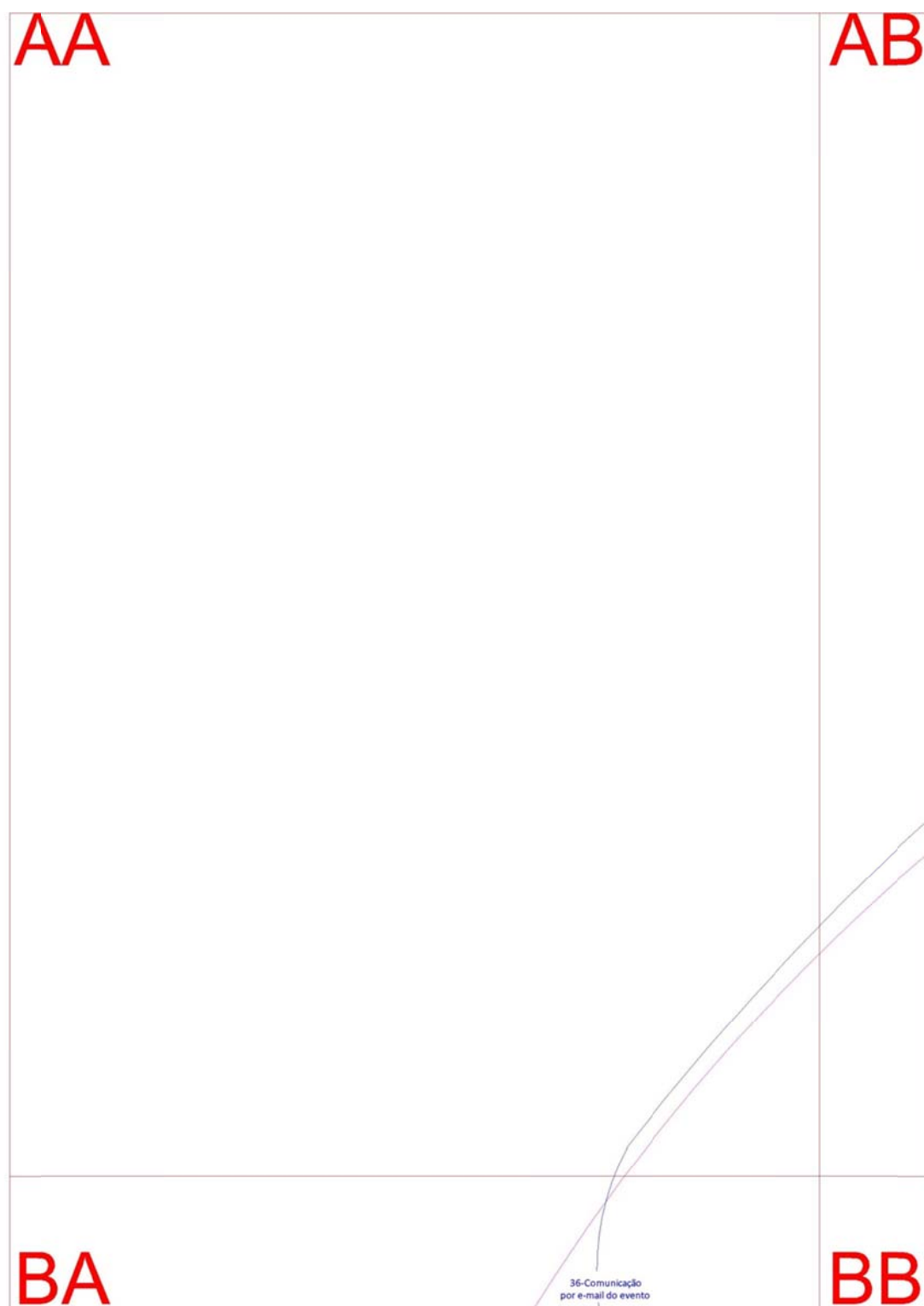
O conjunto de tabelas apresentado anteriormente guiou a construção do mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade apresentado em seguida. Através da tabela do total de transacções consideradas determinou-se o papel mais solicitado e chegou-se à conclusão, pela primeira vez, de que era necessário definir uma dimensão da seta que permitisse distribuir as 81 transacções à volta da elipse que representava o papel. O processo de abordagem sistemática a esta construção apresentado anteriormente foi pensado nesta altura, sendo a solução conseguida a que é apresentada.

A mesma tabela permitiu, ainda, criar para os restantes papéis elipses com setas distribuídas com espaçamento angular igual e com o número de transacções total que cada papel realizava.

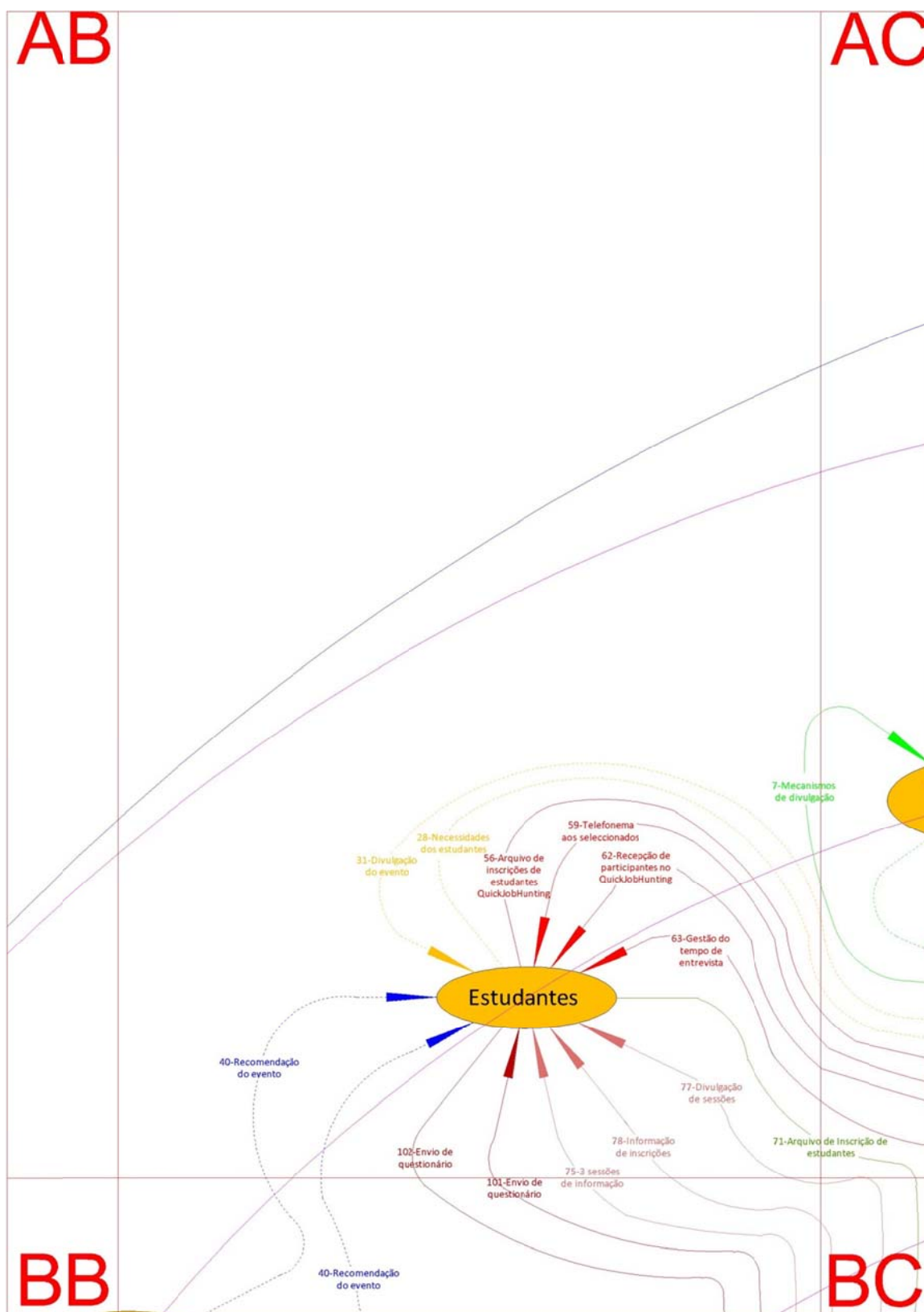
As tabelas apresentadas que apresentam as transacções entre os diferentes papéis mais significativos (conceito que ainda não tinha emergido nesta altura do mapeamento) e os restantes papéis serviram para criar o número de ligações entre as setas das elipses previsto para cada papel, ao mesmo tempo que estas elipses eram distribuídas espacialmente.

Foi, desta forma, possível criar um mapa que garantisse todas as ligações entre elipses. Depois apenas foi necessário transportar a frase resumo sequenciada da folha de Excel para o autocad e concluir o mapeamento, que assumiu a forma que é apresentada em seguida.

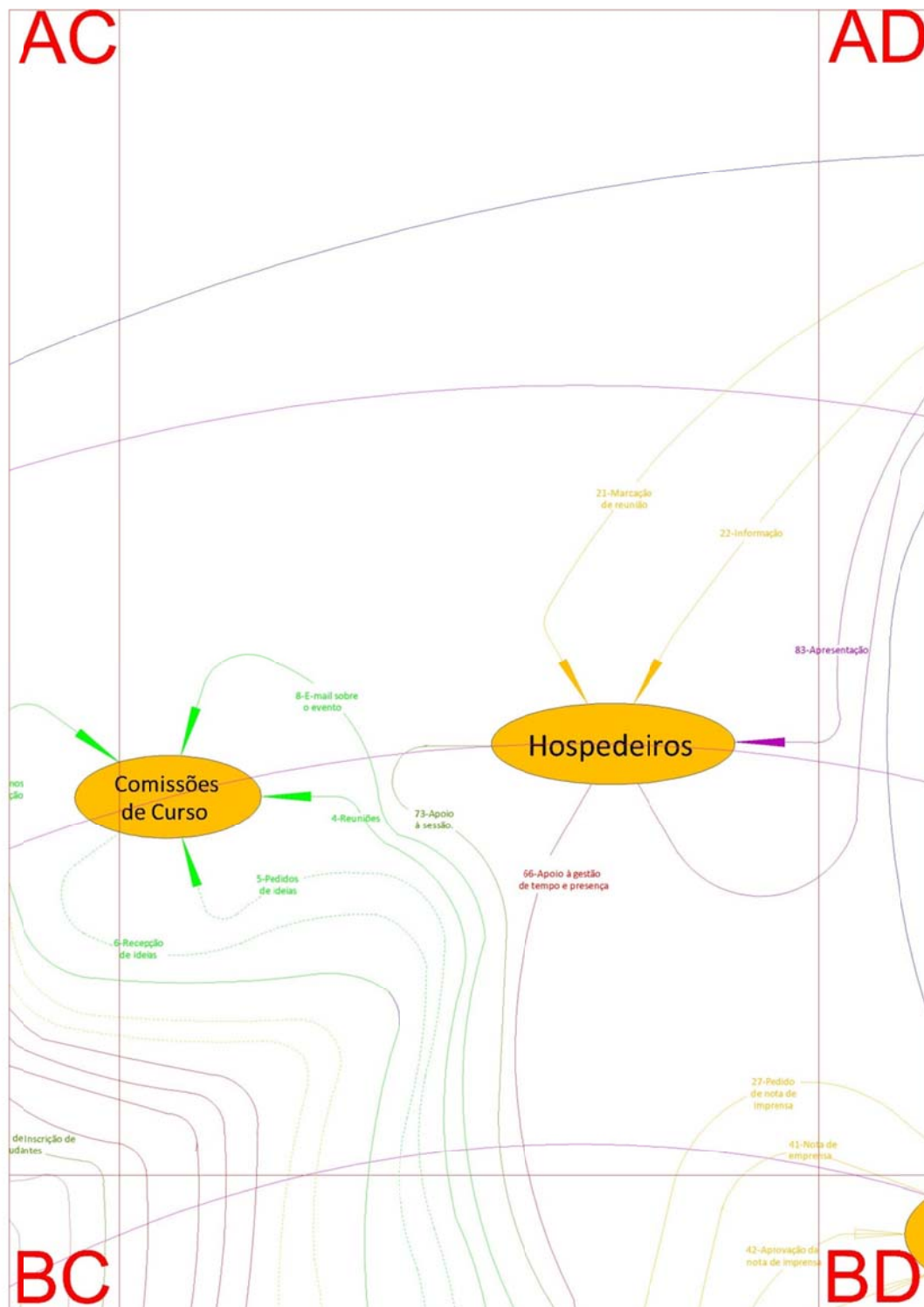
Canto AA BB



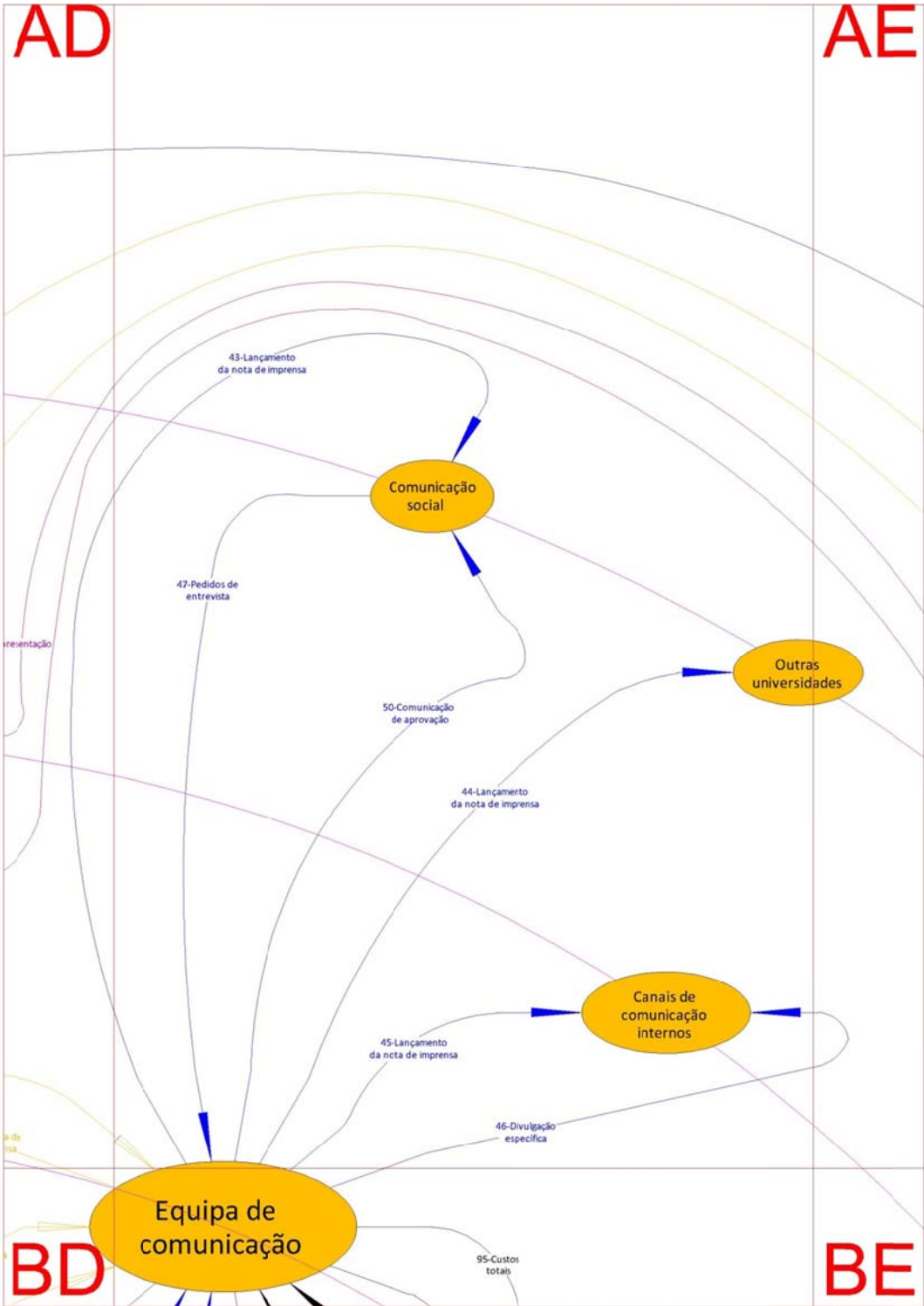
Canto AB BC



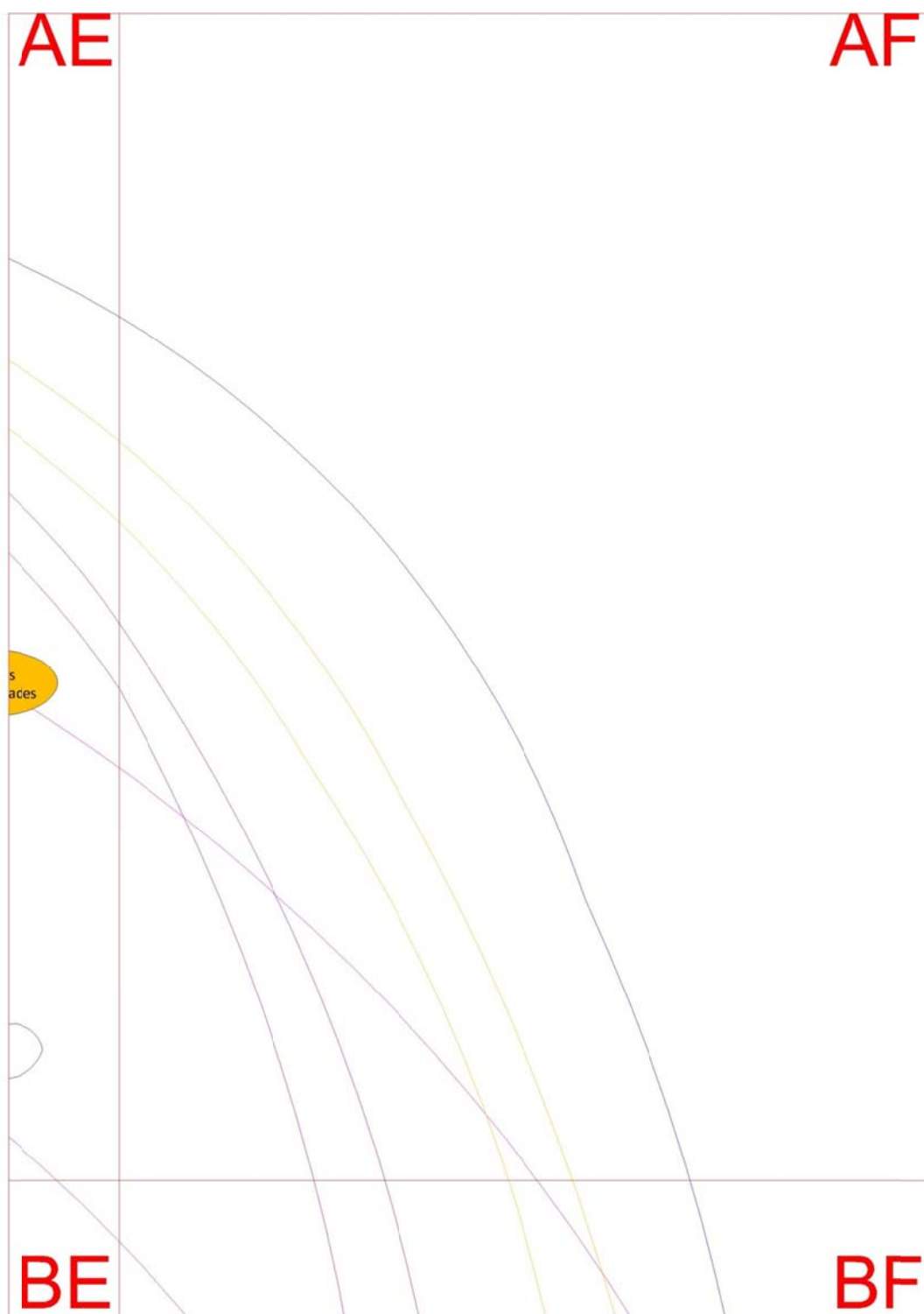
Canto AC BD



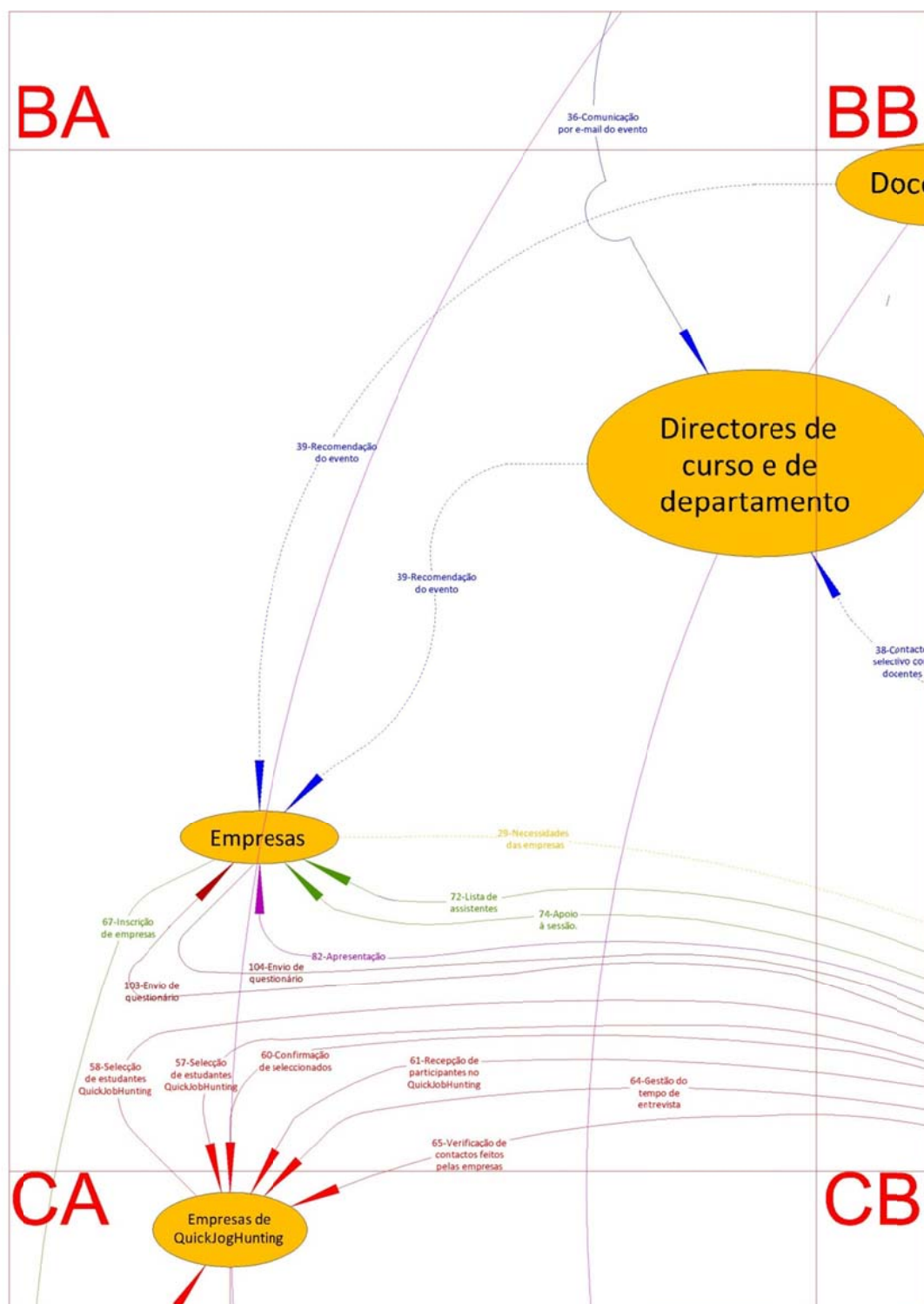
Canto AD BE



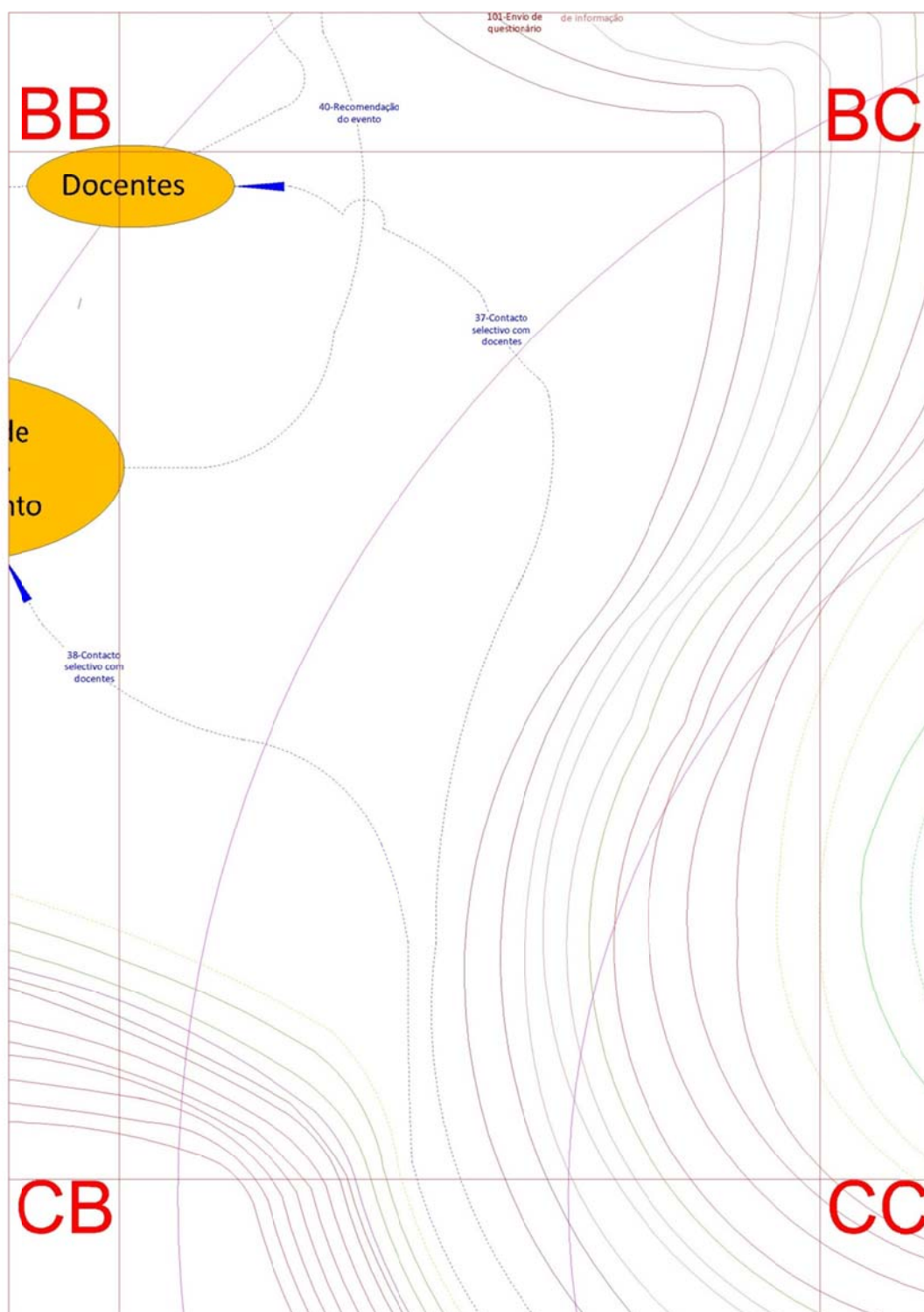
Canto AE BF



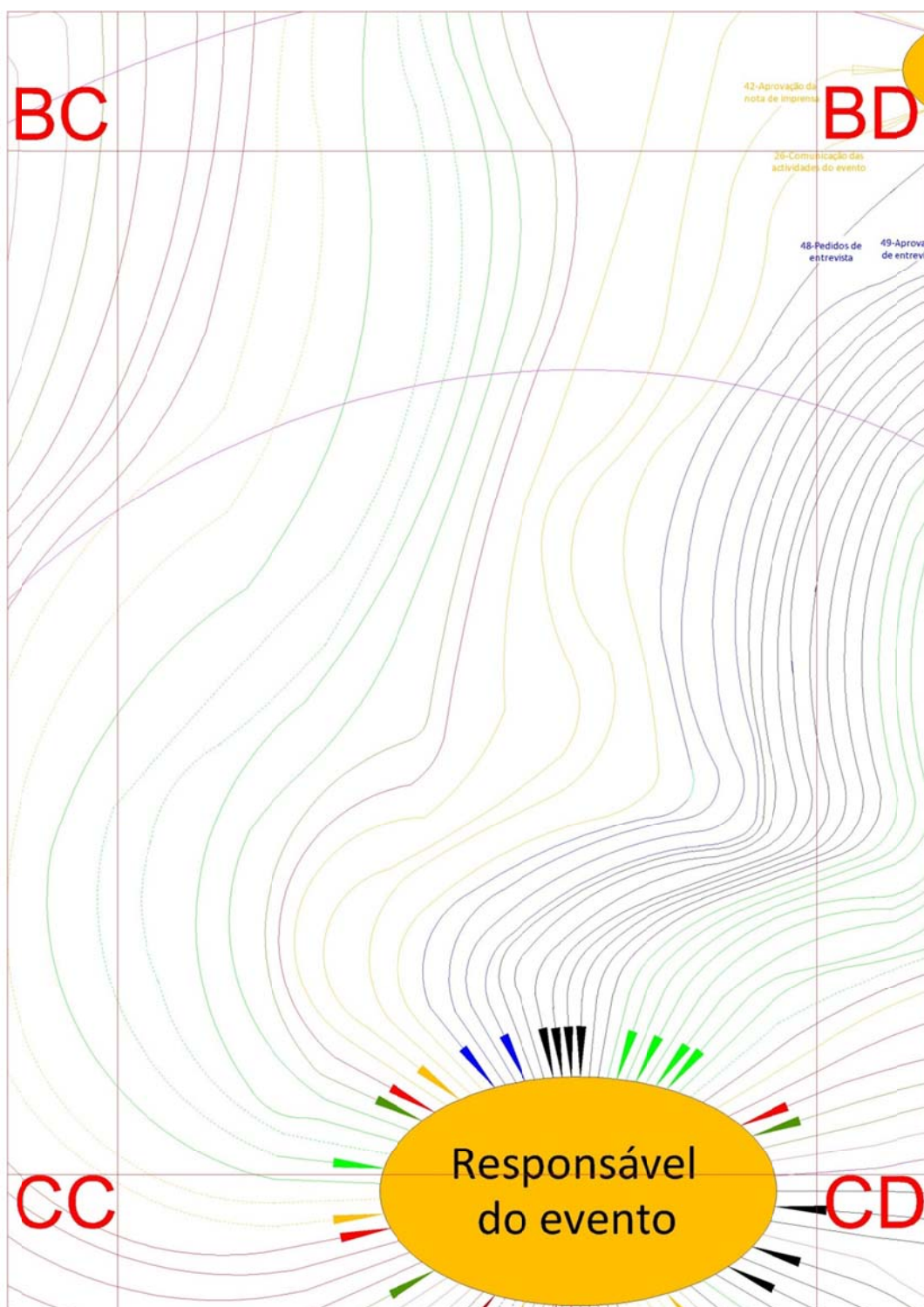
Canto BA CB



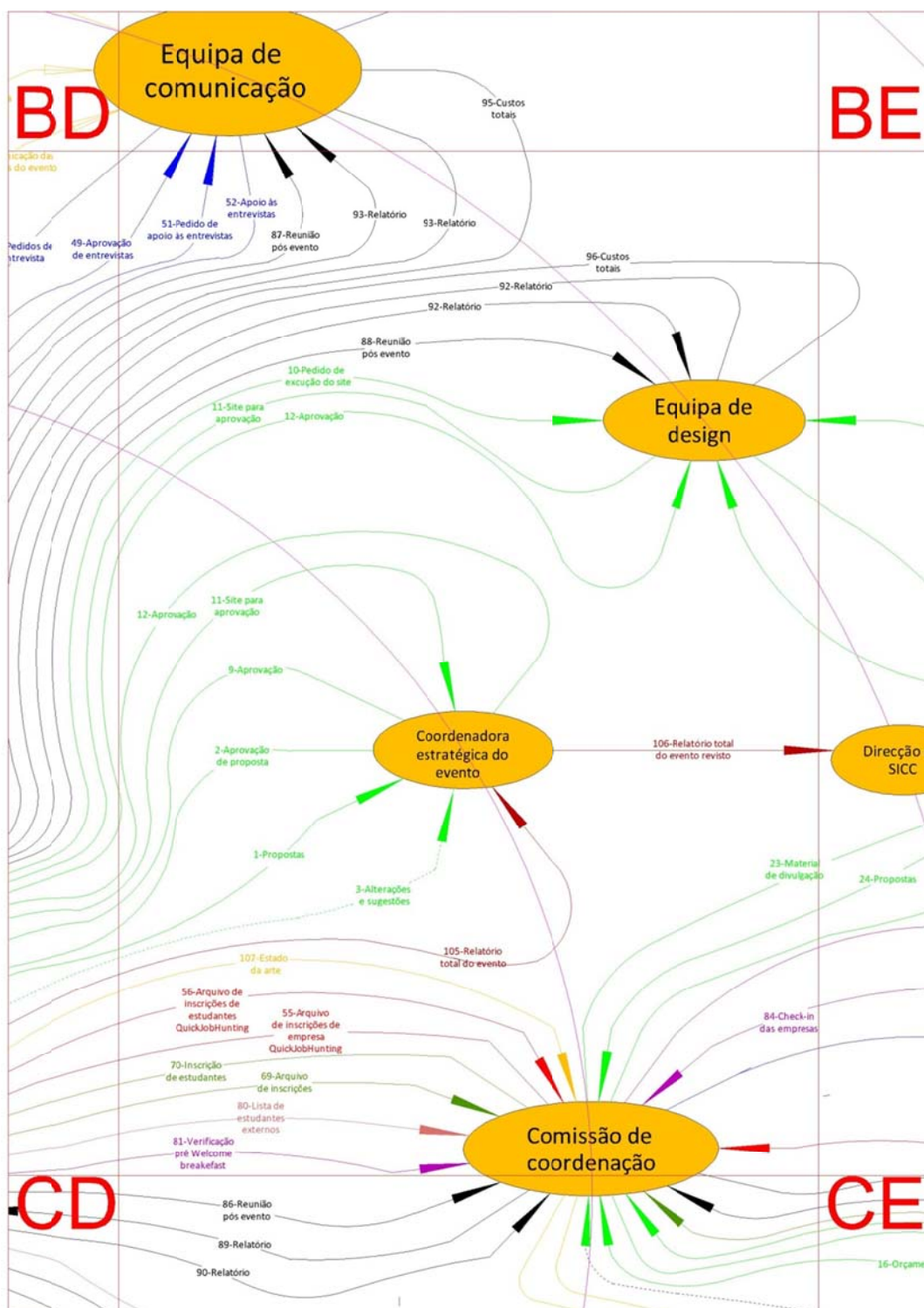
Canto BB CC



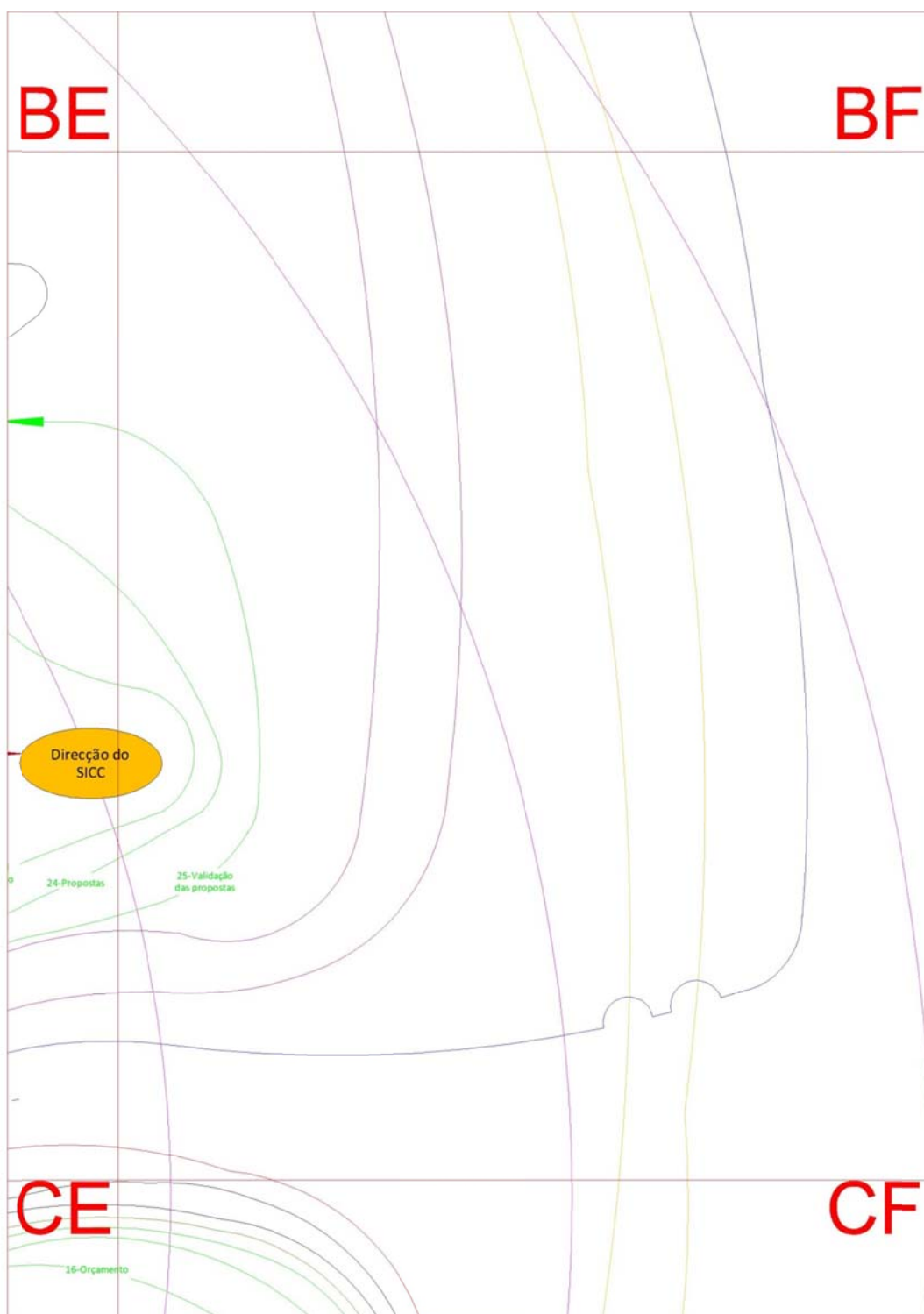
Canto BC CD



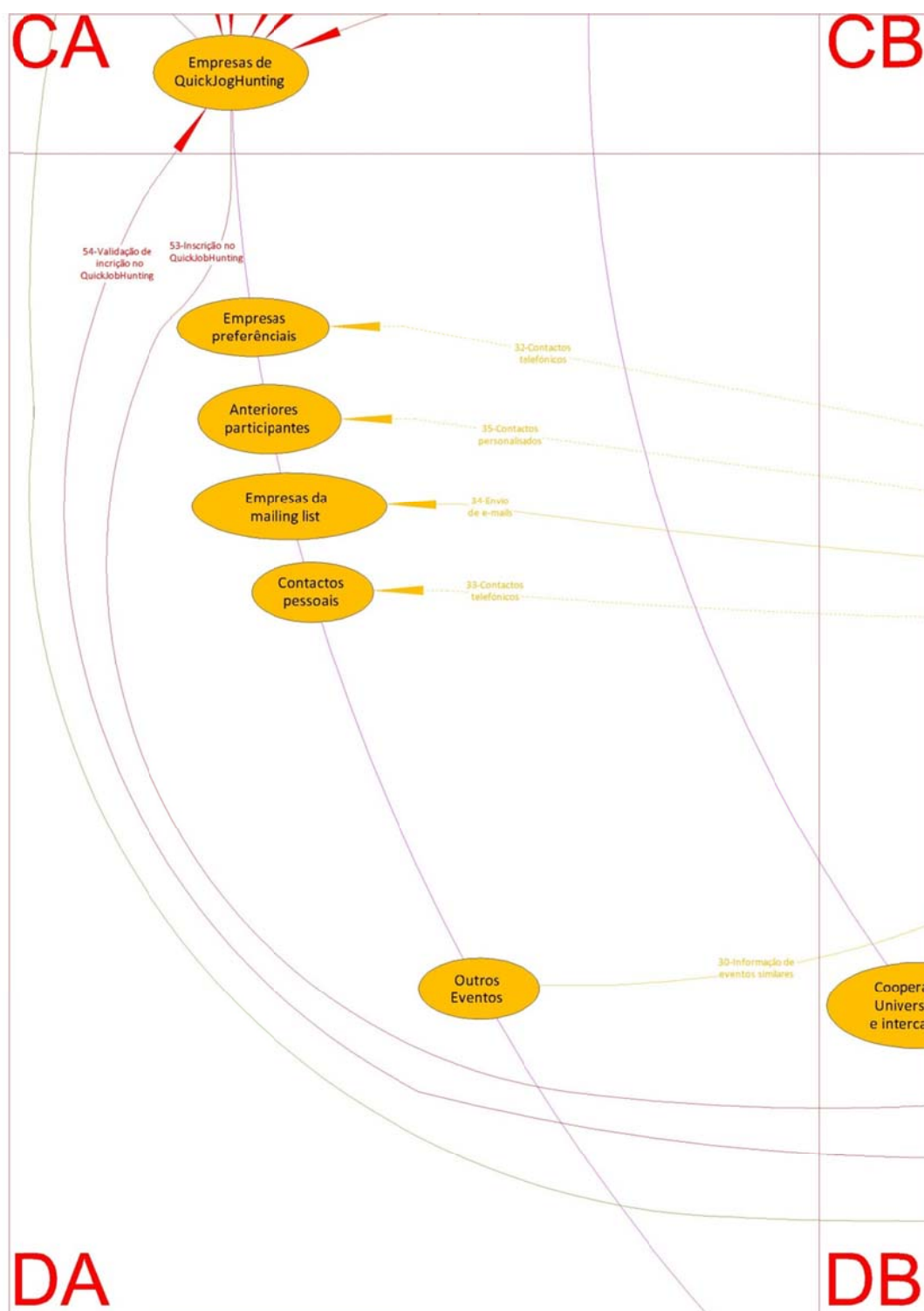
Canto BD CE



Canto BE CF



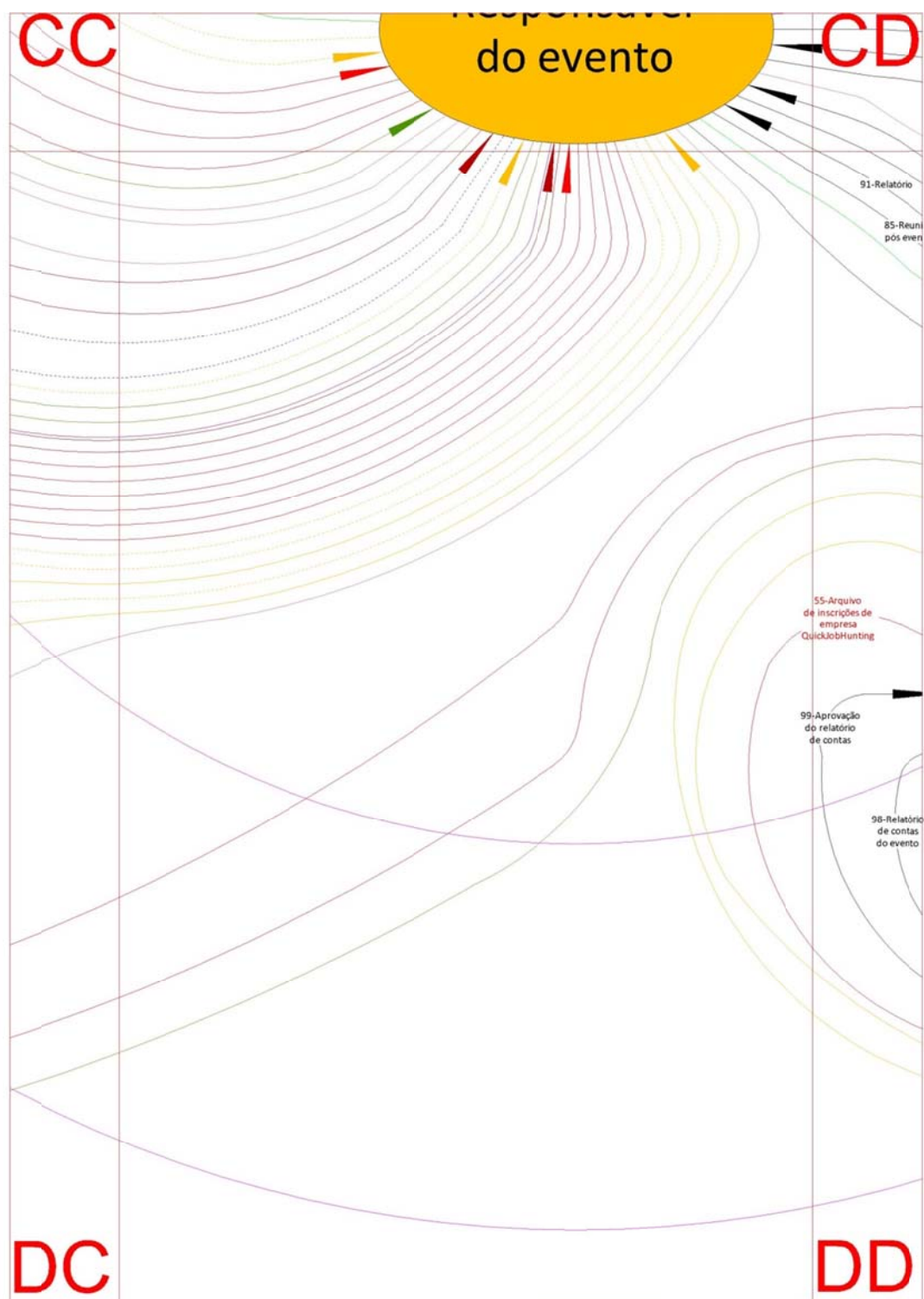
Canto CA DB



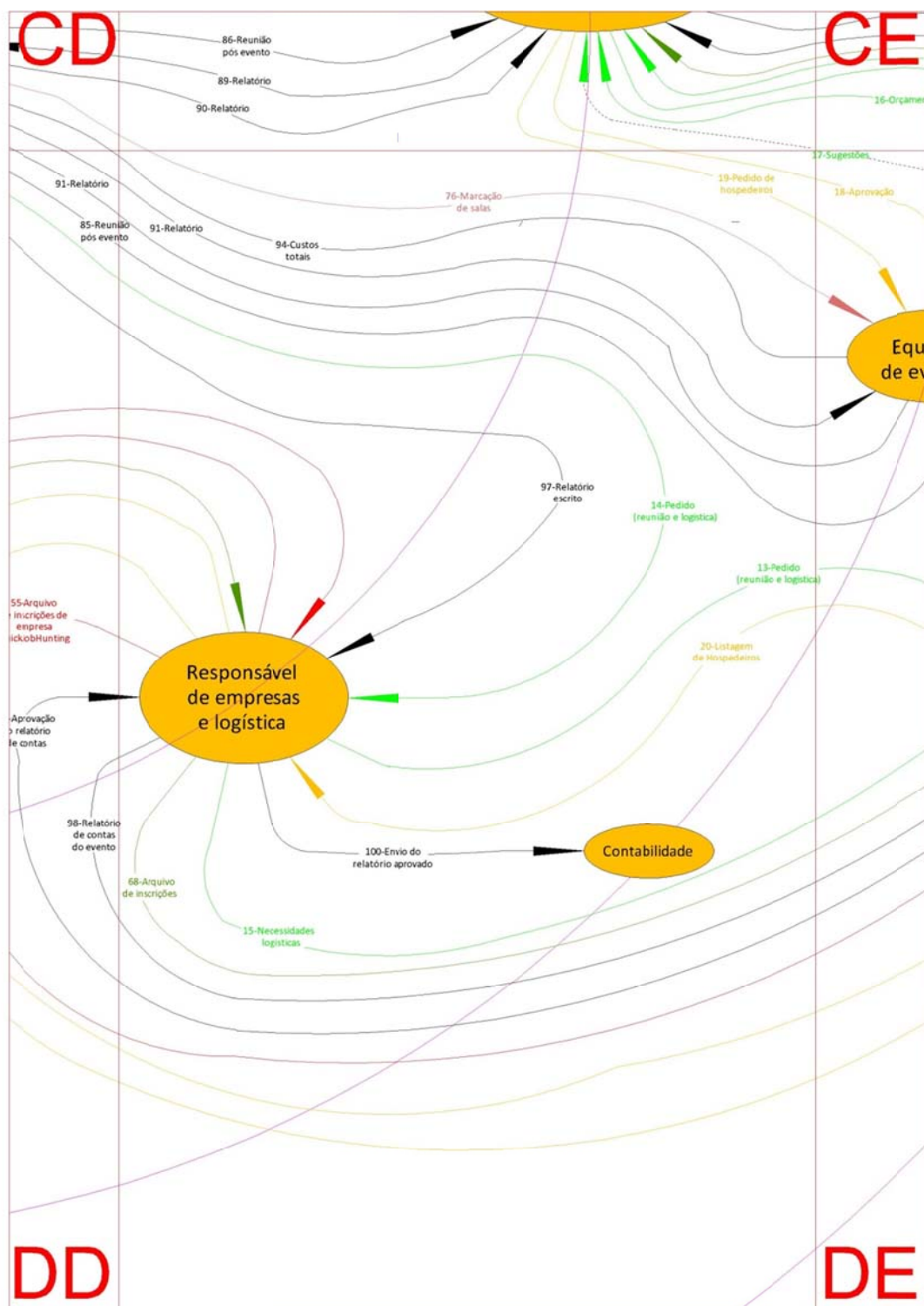
Canto CB DC



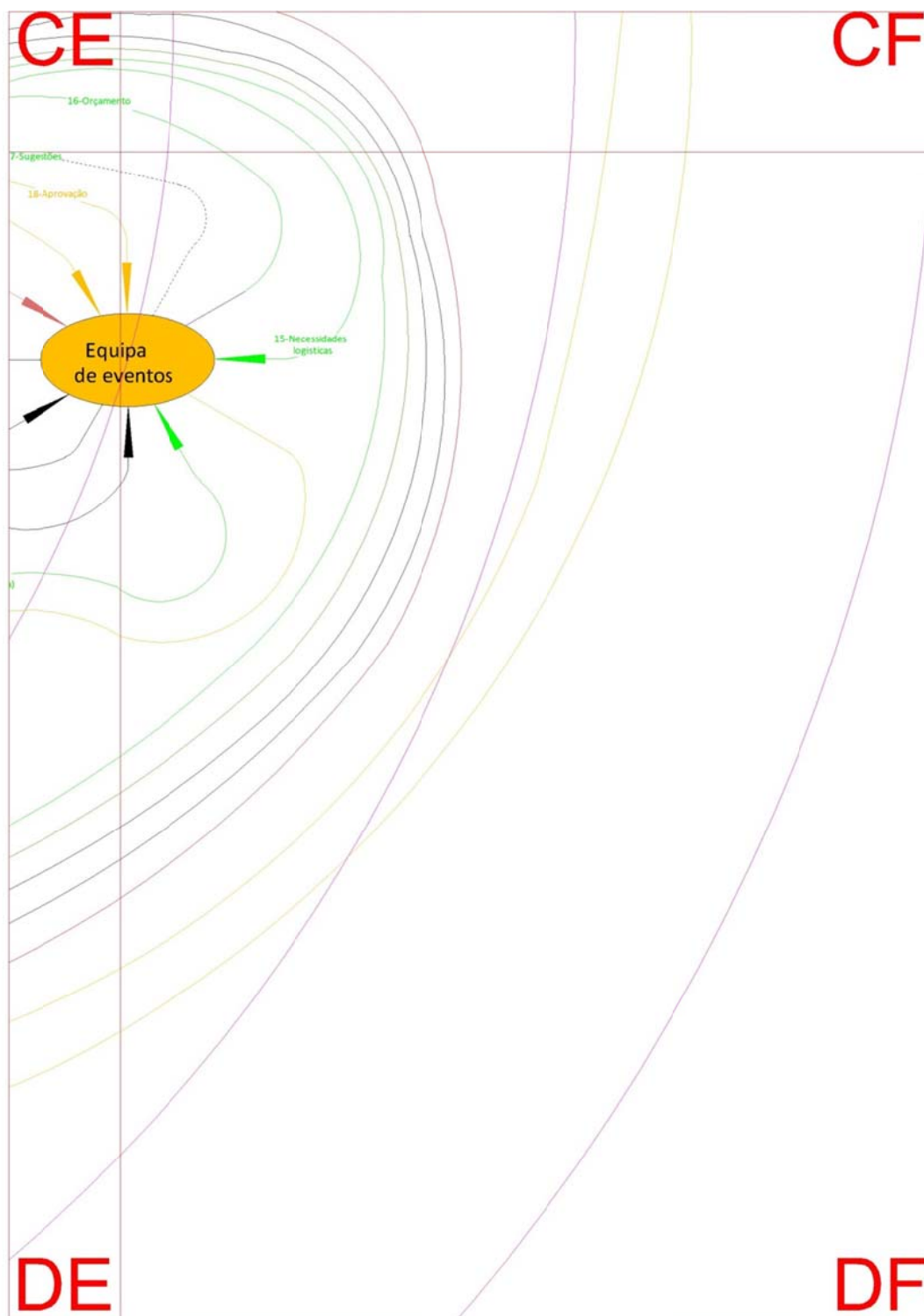
Canto CC DD



Canto CD DE



Canto CE DF



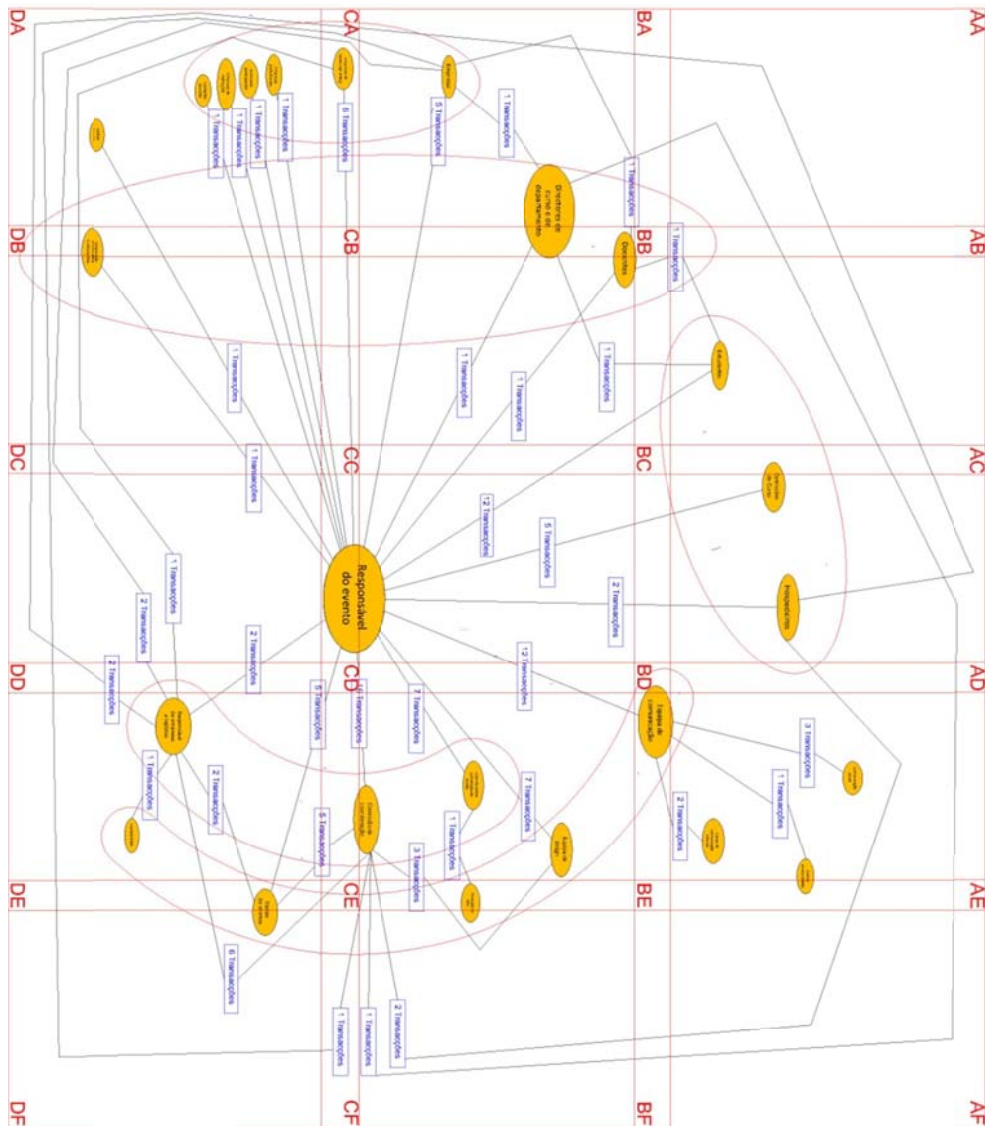
ANÁLISE AO MAPA DA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE DA RESPONSÁVEL DO PROJECTO

Dado o elevado número de papéis em intervenção na rede de valor da responsável de empregabilidade, mesmo na forma de distribuição de transacções a rede de valor fica pouco visível, isto obriga à utilização do processo de coordenadas descrito anteriormente para a sua apresentação. Entretanto é feita uma análise prévia ao conjunto dos papéis e identificado um conjunto de grupos em que estes podem ser agrupados, sendo o mapa de distribuição de transacções apresentado com estes grupos assinalados.

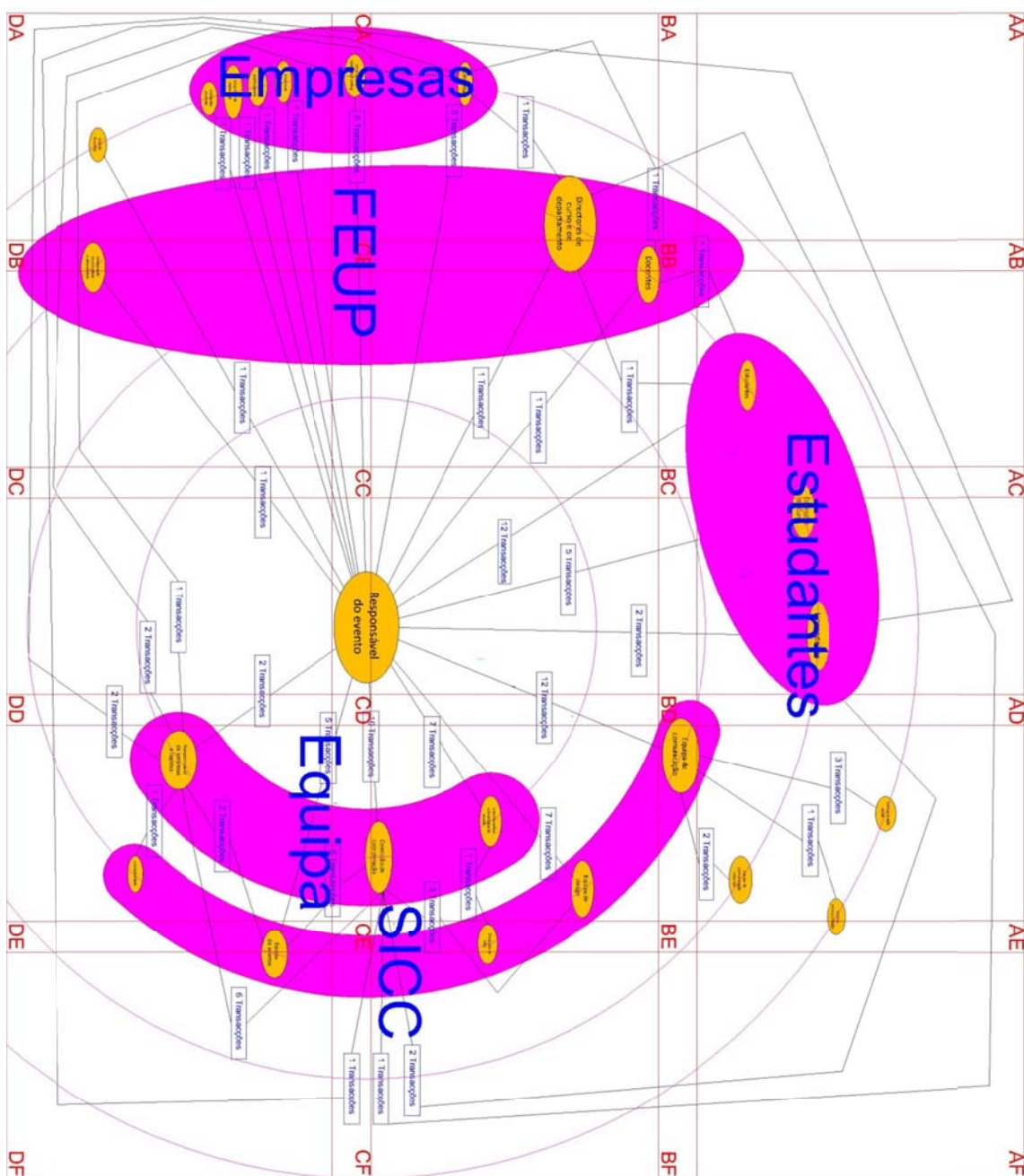
Continuasse construindo tabelas de transacções para os diferentes grupos agregados. Terminasse com a apresentação do mapa de transacções dos grupos agregados.

Mapa de distribuição de transacções da rede de valor de proximidade da responsável do projecto

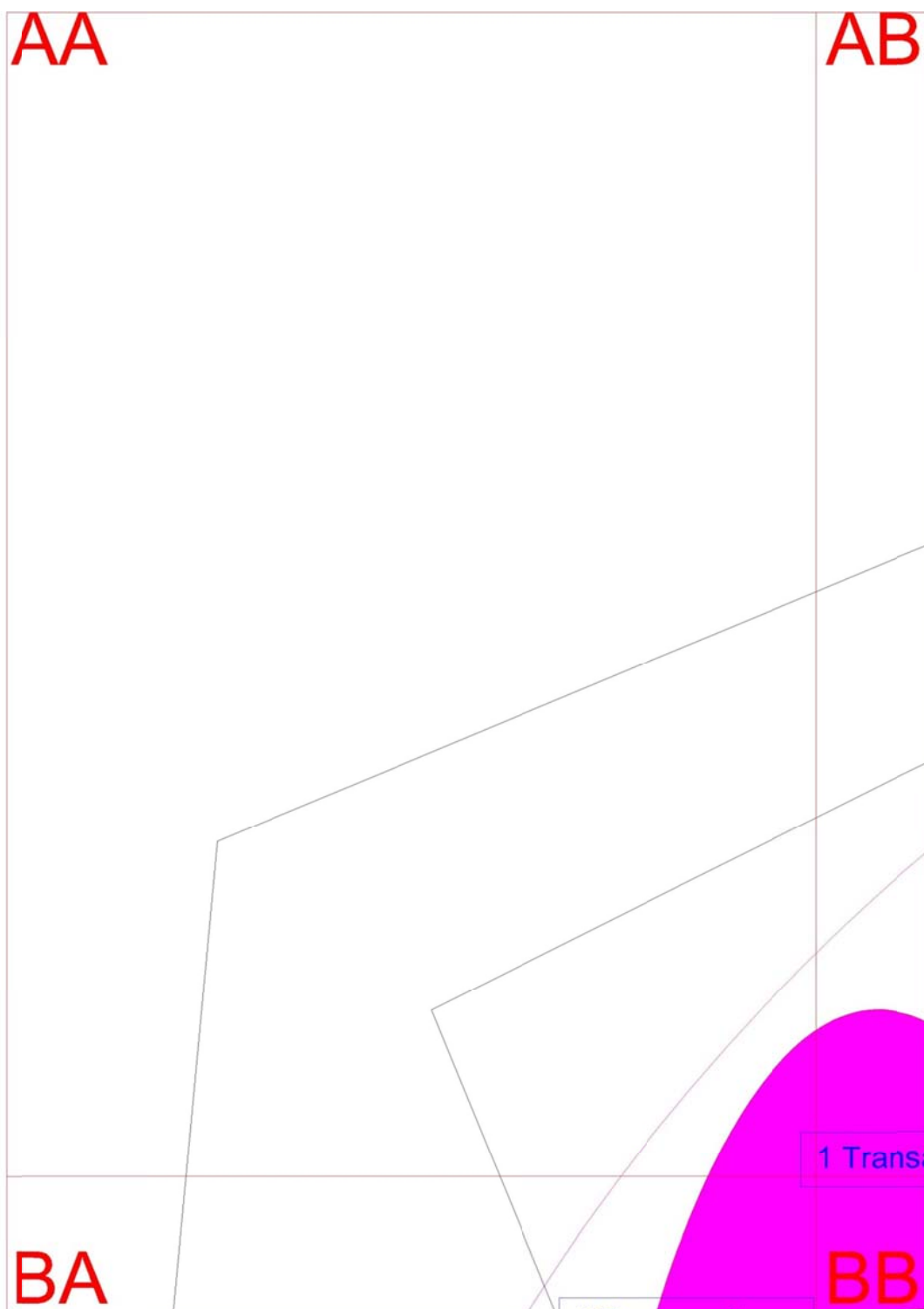
Sem os grupos agregados assinalados



Com os grupos agregados assinalados



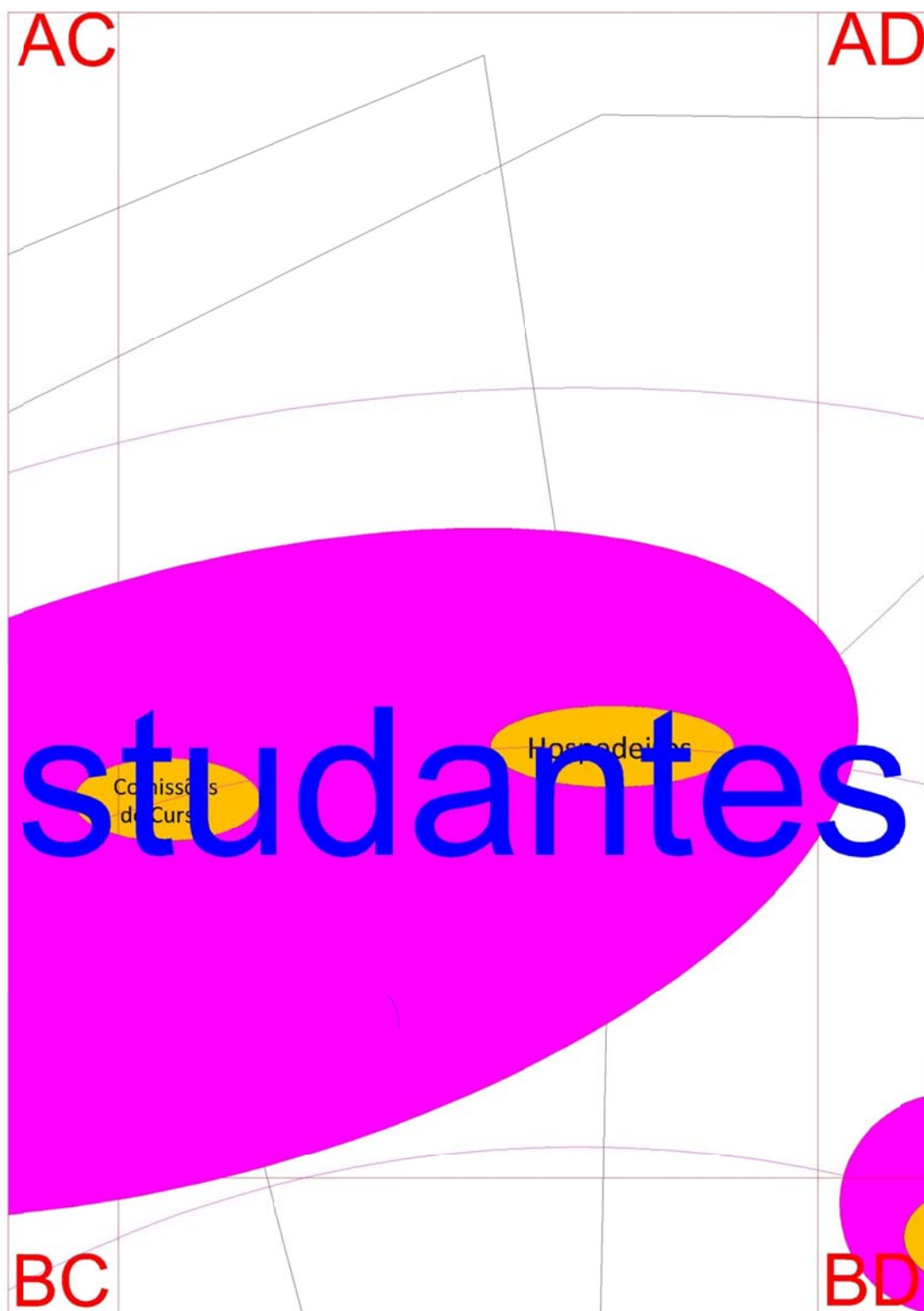
Canto AA BB



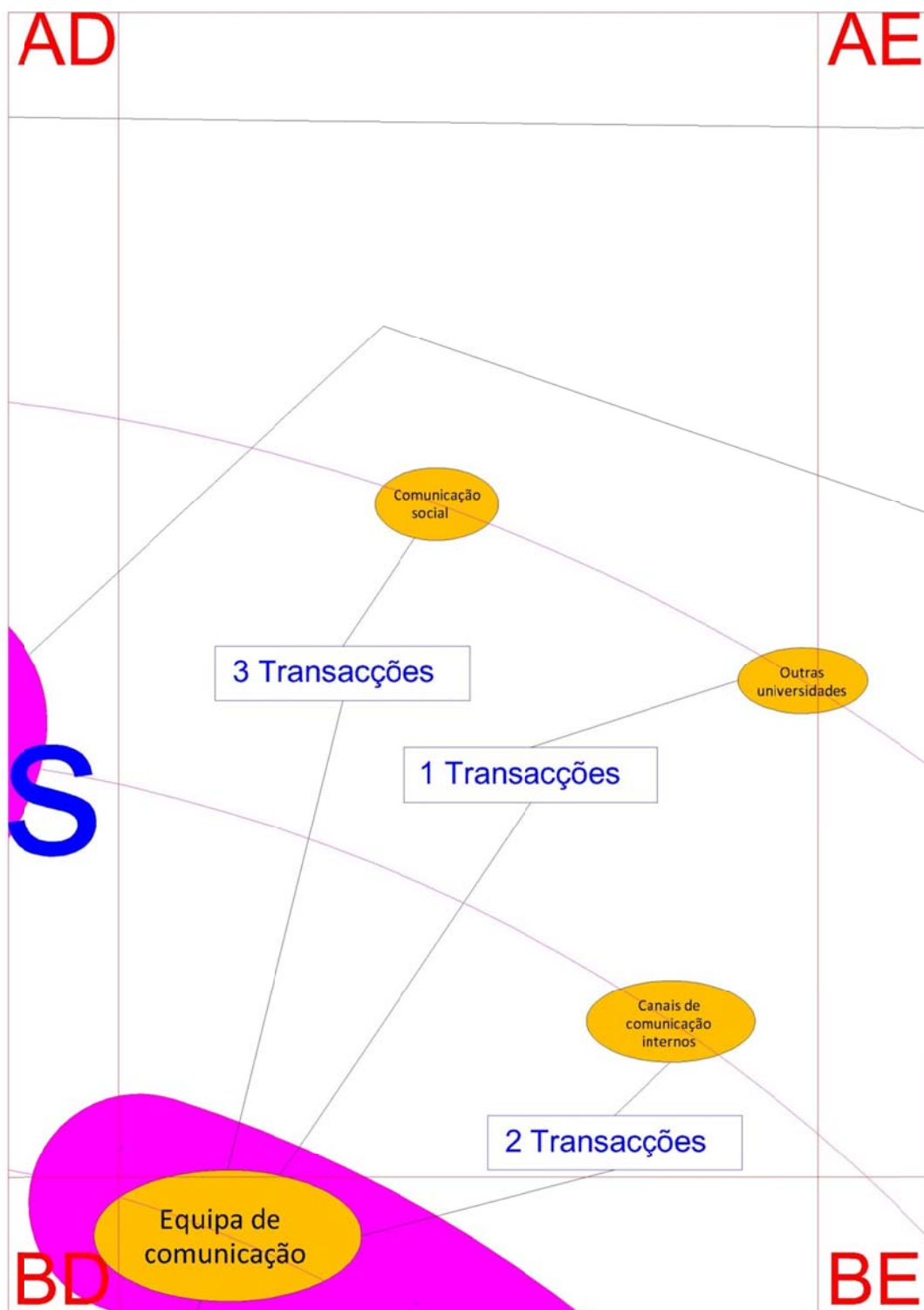
Canto AB BC



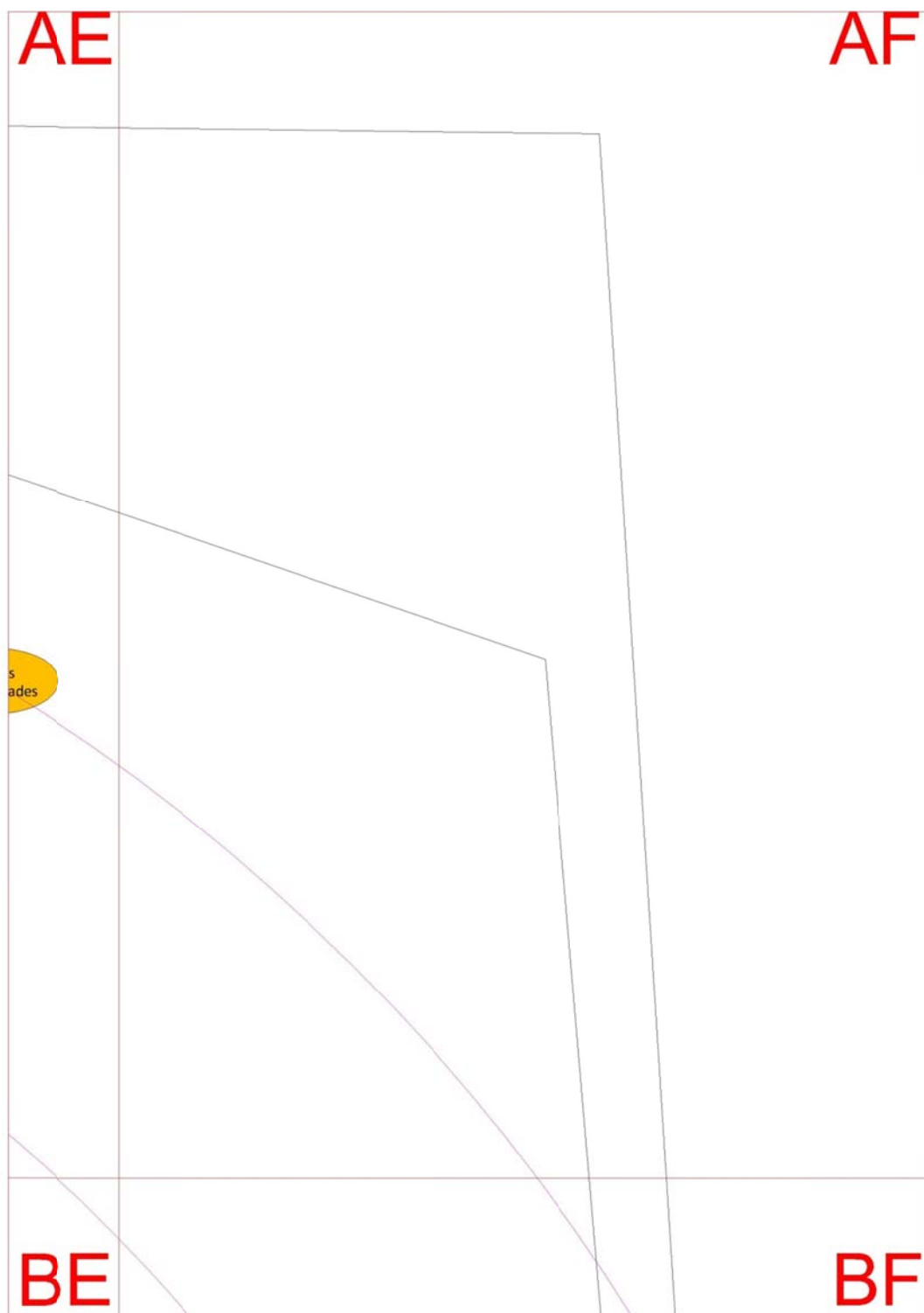
Canto AC BD



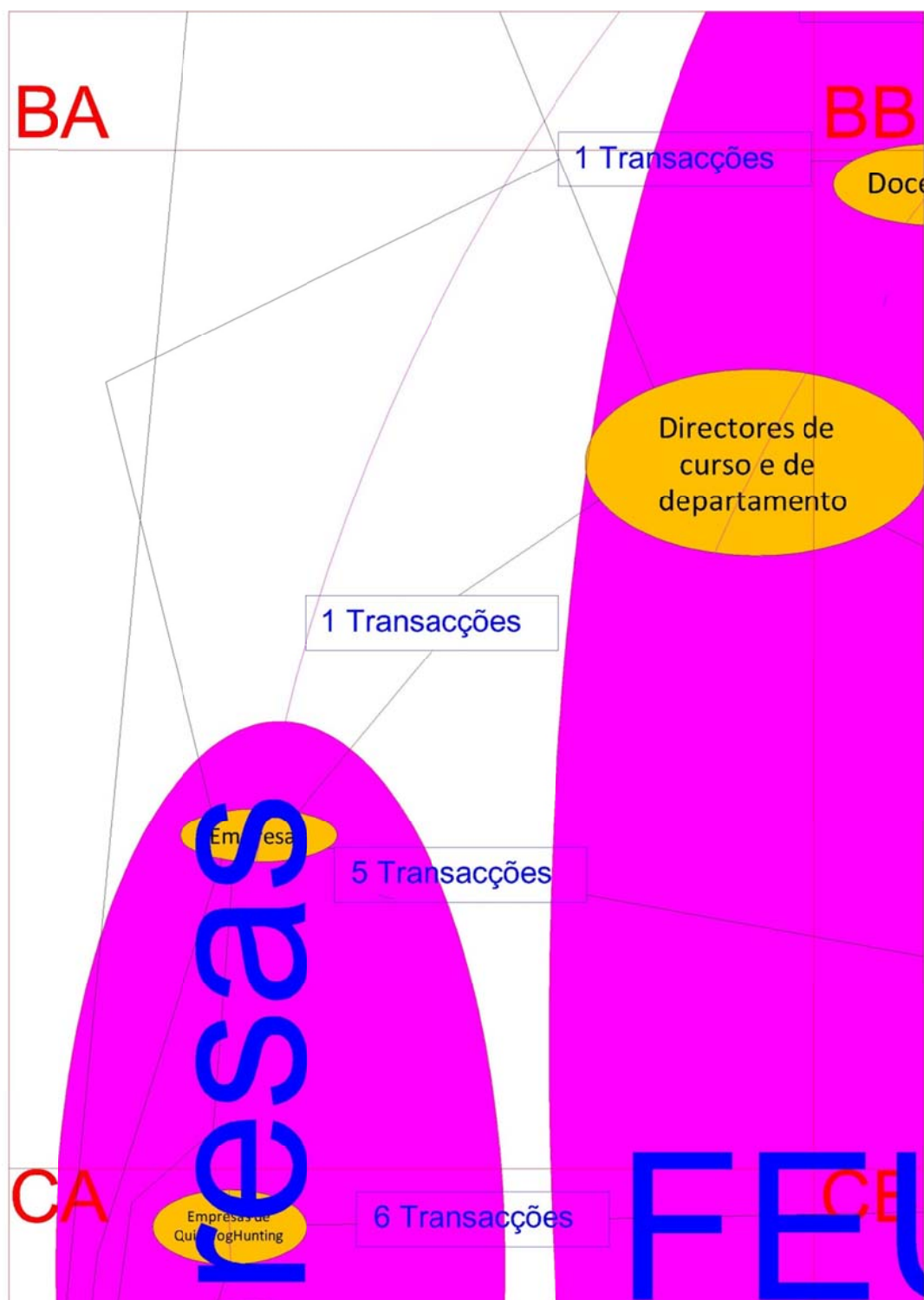
Canto AD BE



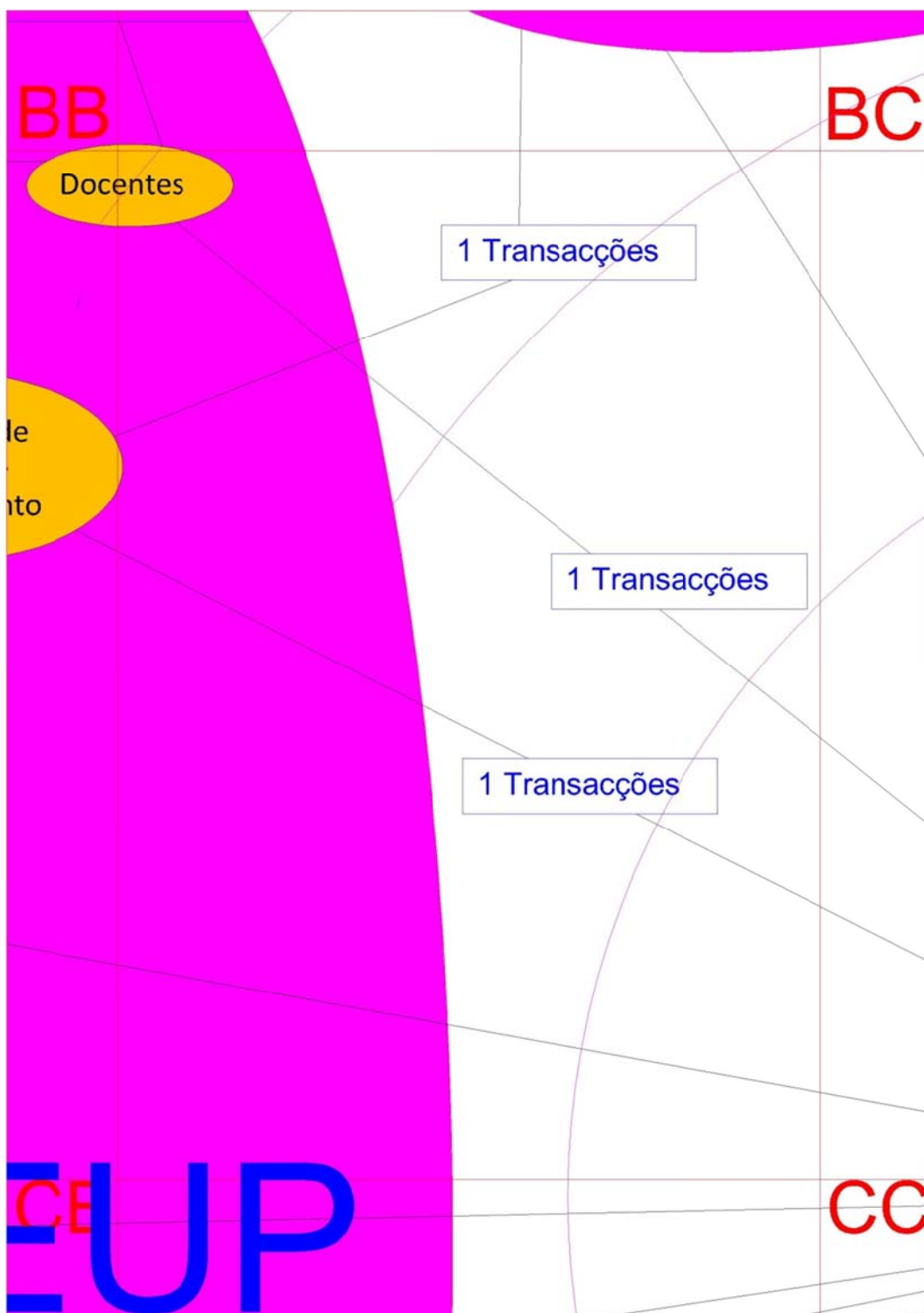
Canto AE BF



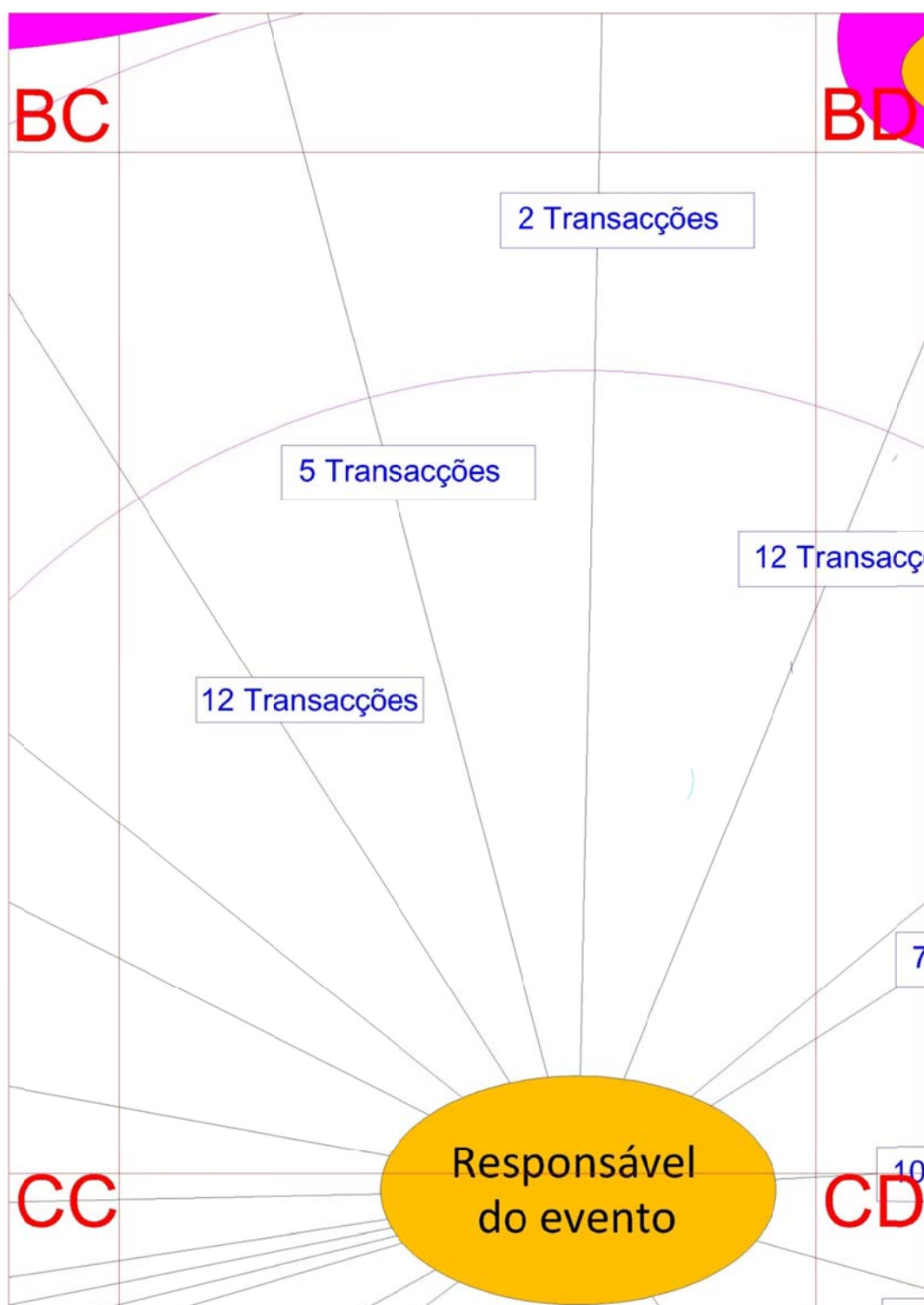
Canto BA CB



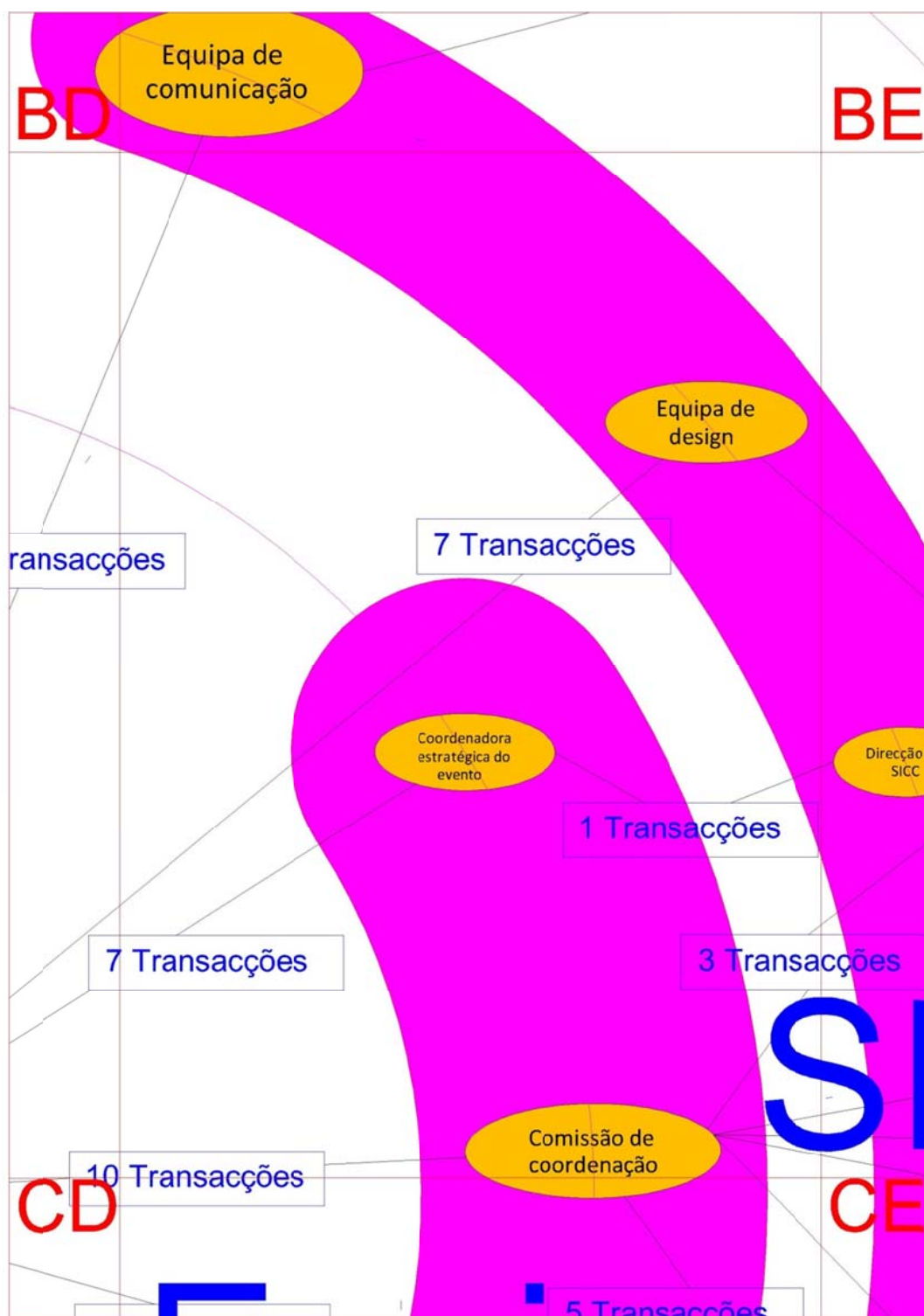
Canto BB CC



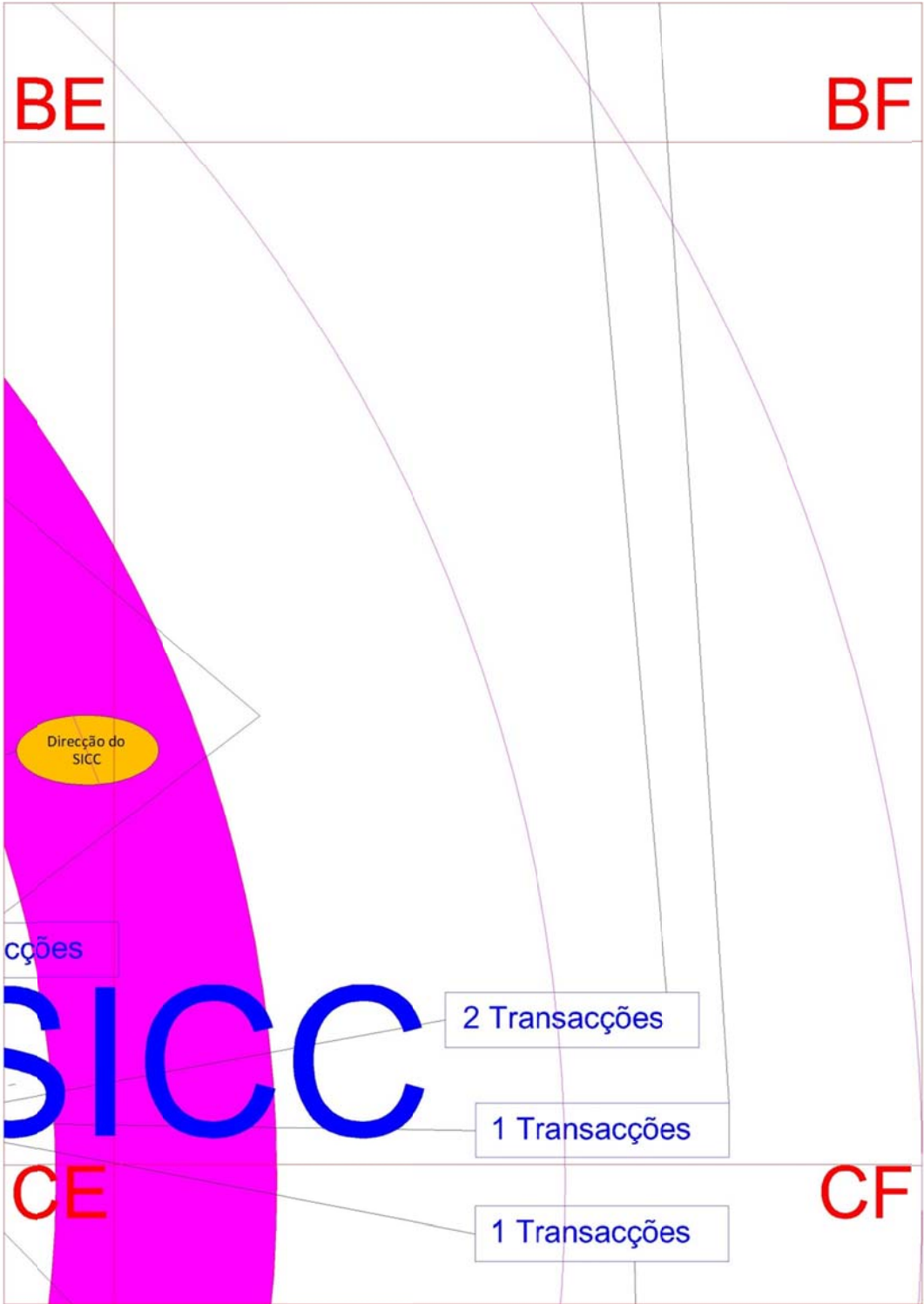
Canto BC CD



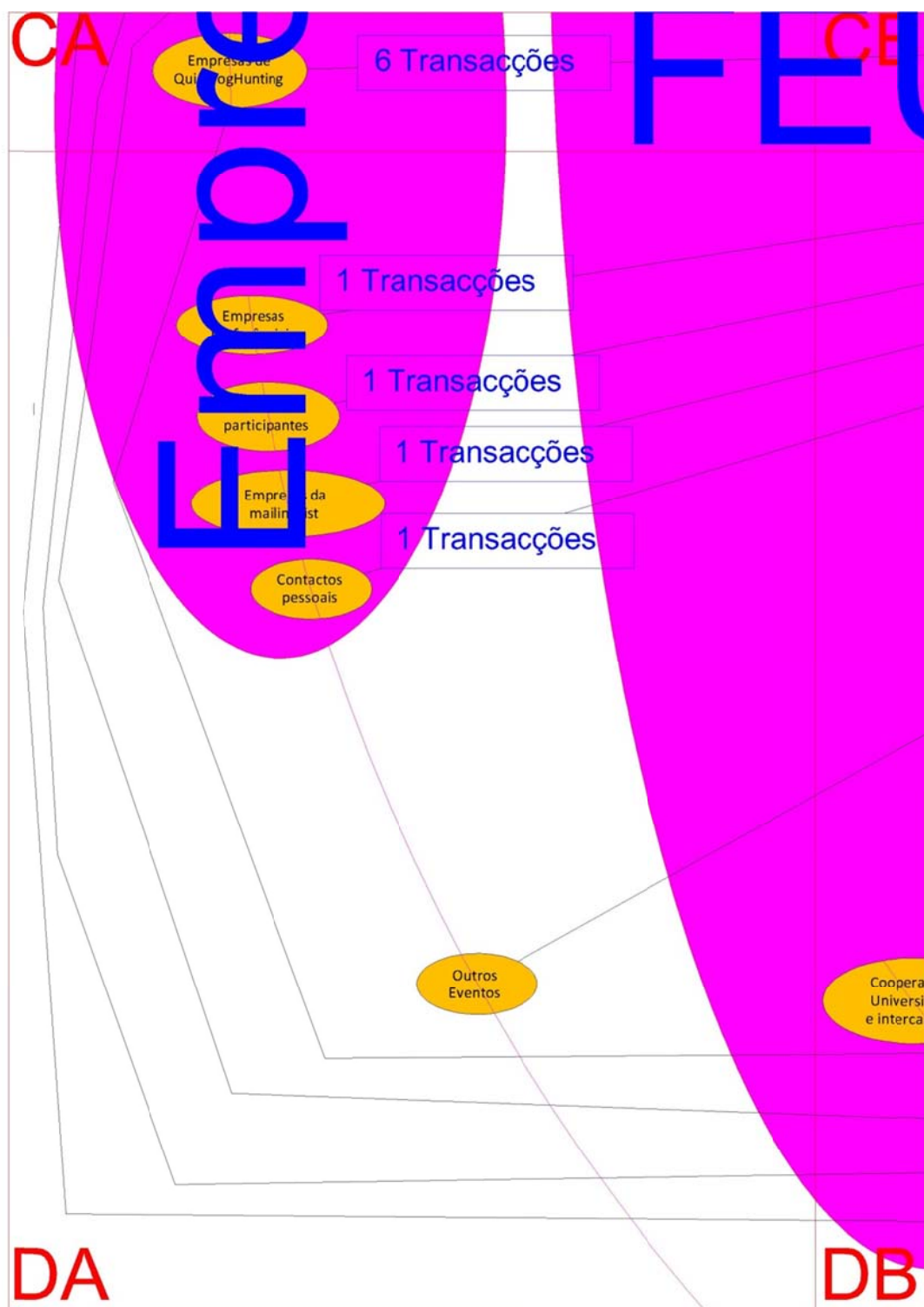
Canto BD CE



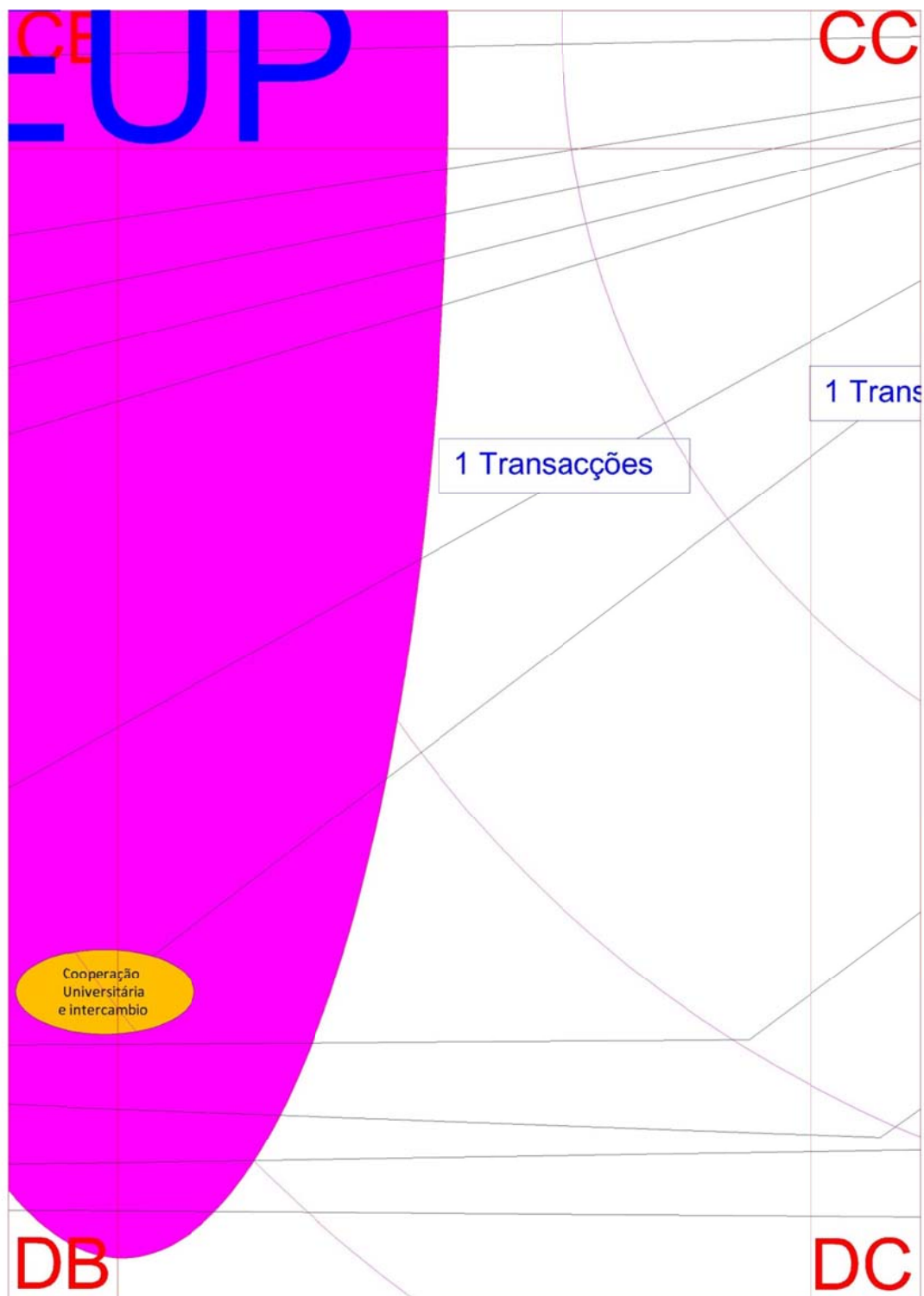
Canto BE CF



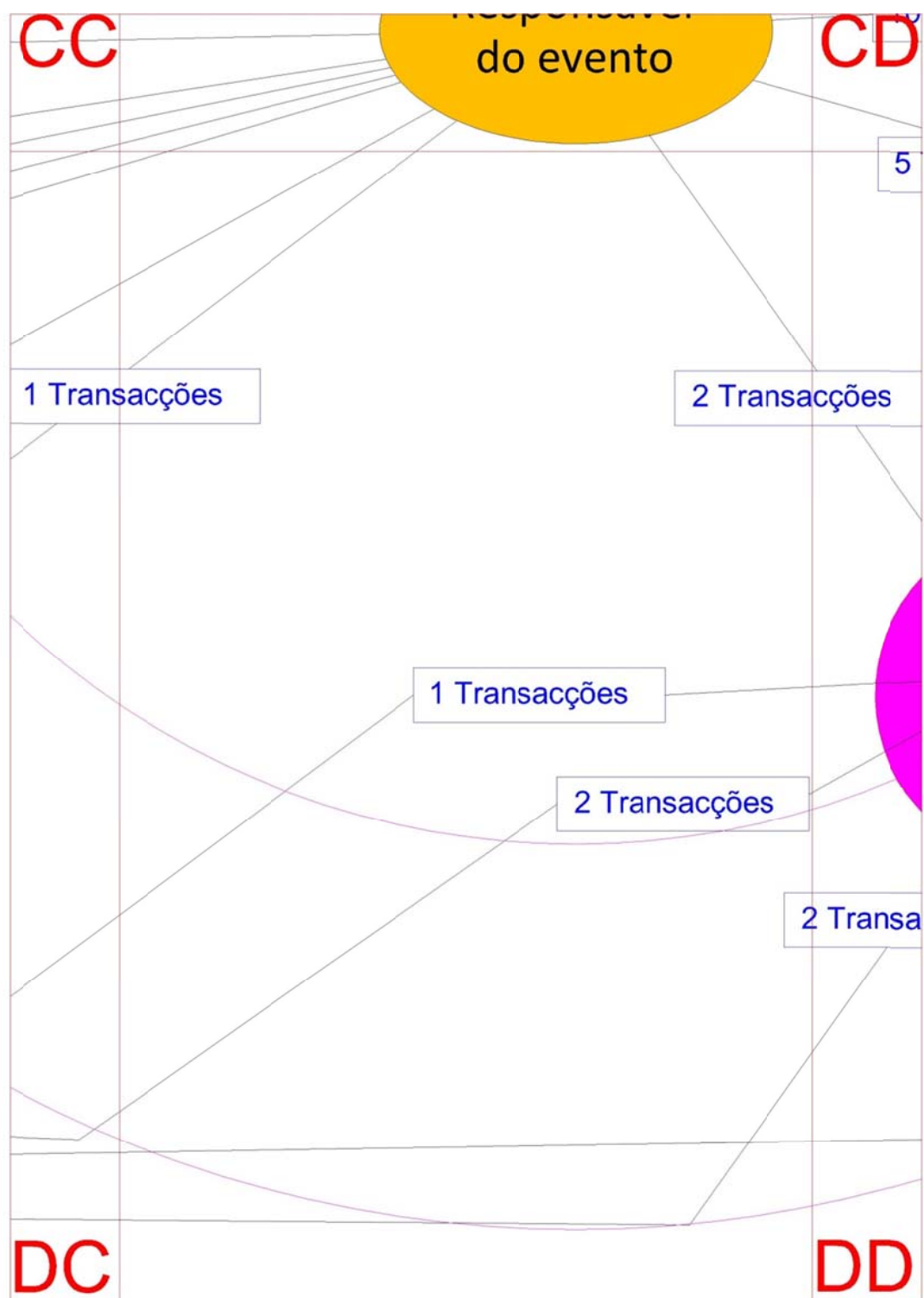
Canto CA DB



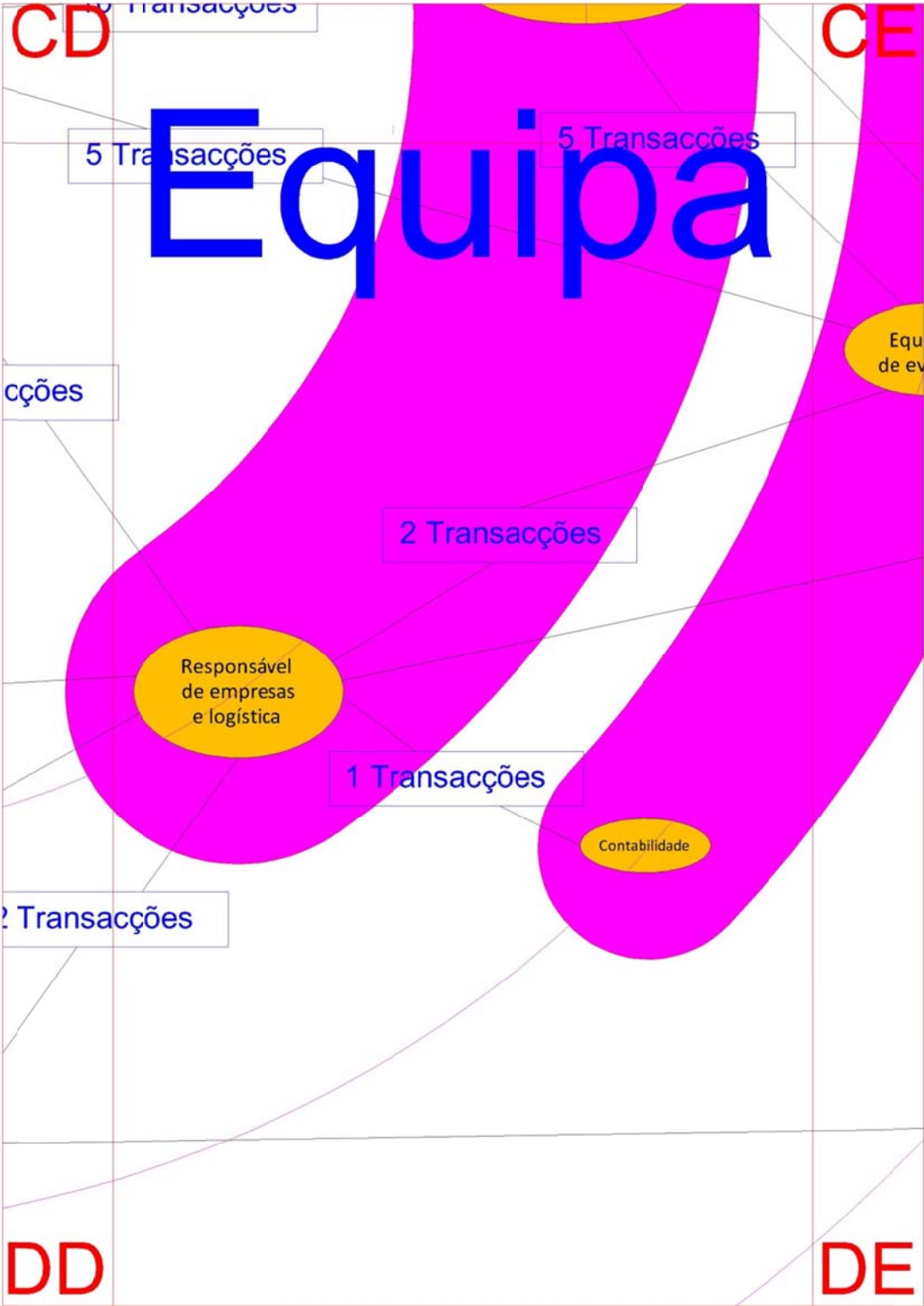
Canto CB DC



Canto CC DD



Canto CD DE



Tabelas de transacções de grupos agregados

Da análise aos diferentes papéis apresentados, podemos notar a existência de grupos de papéis que foram segmentados pela responsável do projecto devido ao conhecimento profundo que esta tem do projecto. Entretanto para que se ganhe um conhecimento sistematizado da informação é necessário que se faça a agregação destes papéis. De notar que esta segmentação tem, em si, um valor relevante para o conhecimento do projecto.

Desta forma foram detectados os seguintes grupos, tendo sido os diferentes papéis integrados neles:

1. Estudantes, grupo que inclui os papeis:
 - a. Estudantes;
 - b. Os hospedeiros;
 - c. e as comissões de curso.
2. Empresas, grupo que inclui os papéis:
 - a. Empresas;
 - b. Empresas de QuickJogHunting;
 - c. Empresas preferenciais;
 - d. Empresas da mailing list;
 - e. Anteriores participantes;
 - f. Contactos pessoais.
3. Equipa, que inclui os papéis:
 - a. Responsável do evento;
 - b. Comissão de coordenação;
 - c. Responsável pelo contacto com as empresas e logística;
 - d. Coordenadora estratégica do evento.
4. SICC, que inclui os seguintes papéis:
 - a. Equipa de comunicação e assessoria de imprensa;
 - b. Equipa de eventos;
 - c. Equipa de design;
 - d. Contabilidade;
 - e. Direcção do SICC.
5. FEUP, isto é o conjunto de papéis pertencentes à faculdade mas que não podem ser integrados em nenhum dos outros grupos, que inclui os seguintes papéis:
 - a. Docentes;
 - b. Directores de curso e de departamento;
 - c. Canais de comunicação internos;
 - d. Cooperação Universitária e intercambio.
6. Exterior, isto é o conjunto de papéis que é exterior à faculdade de engenharia, que inclui os seguintes papéis:
 - a. Órgãos de comunicação social;
 - b. Outros Eventos;
 - c. Outras universidades.

Utilizando esta classificação de papéis em grupos agregados, foram construídas tabelas de análise das diferentes transacções realizadas pelos diferentes grupos e que são apresentadas em seguida.

Tabela de transacções do grupo agregado equipa

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Responsável do evento	15	13	6	13	6	6	1	16	5	81
Comissão de coordenação	7	3	1	3	3	1	4	5	0	27
Responsável pelo contacto com as empresas e logística	3	3	0	3	2	0	0	4	0	15
Coordenadora estratégica do evento	6	0	0	0	0	0	0	0	1	7
Total de transacções realizadas	31	19	7	19	11	7	5	25	6	130
% de transacções realizada em relação ao total	24%	15%	5%	15%	8%	5%	4%	19%	5%	100%

Tabela de transacções do grupo agregado estudantes

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Estudantes	0	2	2	4	1	3	0	0	2	14
Hospedeiros	0	2	0	1	1	0	2	0	0	6
Comissões de Curso	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Total de transacções realizadas	5	4	2	5	2	3	2	0	2	25
% de transacções realizada em relação ao total	20%	16%	8%	20%	8%	12%	8%	0%	8%	100%

Tabela de transacções do grupo agregado empresas

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Empresas	0	1	2	0	3	0	1	0	2	9
Empresas de QuickJogHunting	0	0	0	8	0	0	0	0	0	8
Empresas preferenciais	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Empresas da mailing list	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Anteriores participantes	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Contactos pessoais	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Total de transacções realizadas	0	5	2	8	3	0	1	0	2	21
% de transacções realizada em relação ao total	0%	24%	10%	38%	14%	0%	5%	0%	10%	100%

Tabela de transacções do grupo agregado SICCC

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Equipa de comunicação e assessoria de imprensa	0	4	10	0	0	0	0	4	0	18
Equipa de eventos	4	3	0	0	0	1	0	4	0	12
Equipa de design	6	0	0	0	0	0	0	4	0	10
Contabilidade	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Direcção do SICCC	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Total de transacções realizadas	10	7	10	0	0	1	0	13	1	42
% de transacções realizada em relação ao total	24%	17%	24%	0%	0%	2%	0%	31%	2%	100%

Tabela de transacções do grupo agregado FEUP

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Docentes	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Directores de curso e de departamento	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Canais de comunicação internos	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Cooperação Universitária e intercambio	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Total de transacções realizadas	0	0	8	0	0	1	0	0	0	9
% de transacções realizada em relação ao total	0%	0%	89%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	100%

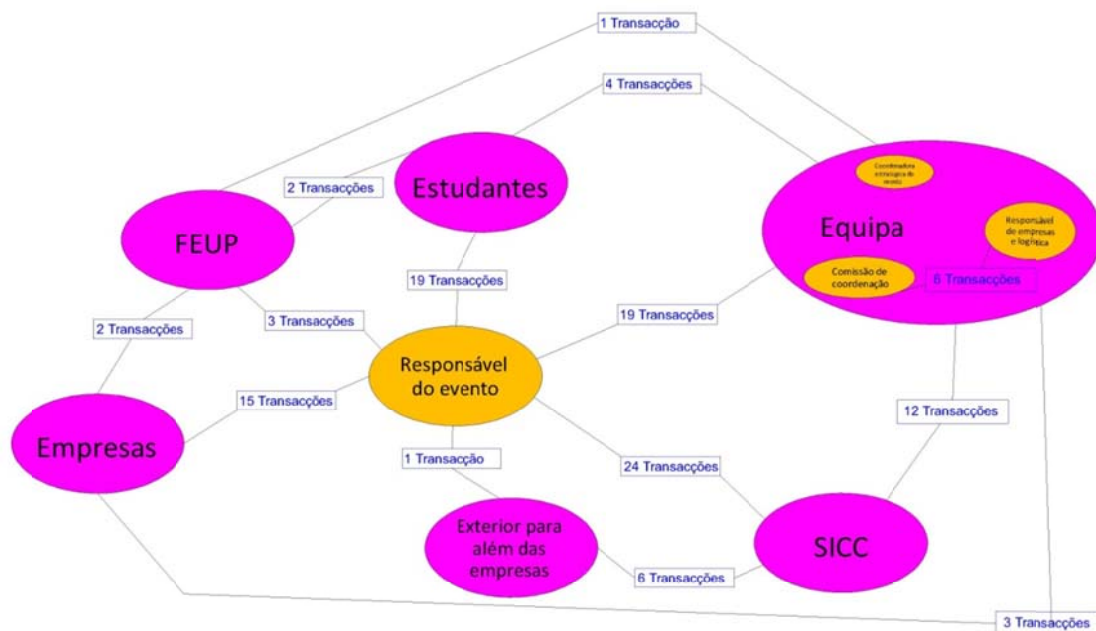
Tabela de transacções do grupo agregado exterior

Papel	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Órgãos de comunicação social	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Outros Eventos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Outras universidades	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Total de transacções realizadas	0	1	4	0	0	0	0	0	0	5
% de transacções realizada em relação ao total	0%	20%	80%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Tabela de transacções dos grupos agregados

Grupo agregado	Nº de transacções por mapa de intervenção									Total de transacções
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Equipa	31	19	7	19	11	7	5	25	6	130
Estudantes	5	4	2	5	2	3	2	0	2	25
Empresas	0	5	2	8	3	0	1	0	2	21
SICC	10	7	10	0	0	1	0	13	1	42
FEUP	0	0	8	0	0	1	0	0	0	9
Exterior	0	1	4	0	0	0	0	0	0	5
Total de transacções realizadas	46	36	33	32	16	12	8	38	11	232
% de transacções realizada em relação ao total	20%	16%	14%	14%	7%	5%	3%	16%	5%	100%

Mapa de distribuição de transacções da rede de valor de proximidade da responsável do projecto, papel que se atribuiu a responsável de empregabilidade, utilizando grupos agregados (Análise de papéis agregados)



Comentários ao mapeamento e análises visuais apresentadas anteriormente

Nos dois textos apresentados em seguida é feita uma análise ao mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade e às análises visuais feitas.

Começasse por comentar ao mapa da rede de valor e ao mapa de distribuição de transacções da responsável de empregabilidade. Nesta análise admite-se que os mapas separados que resultaram da reunião permitem uma visão de maior pormenor do que efectivamente se passou. No entanto o mapa global permite avaliar a extensão do controlo estratégico e operacional detido pela responsável de empregabilidade em todo o processo. No texto abaixo isto é demonstrado apresentando os exemplos de raciocínio em profundidade em que em que perante as transacções que realiza com diversos papéis apresenta, em simultâneo, as transacções que estes realizaram com outros papéis em consequência das suas transacções, os quatro exemplos em que isso se verifica no mapa da rede de valor são explicitados (O conjunto de tarefas da responsável pelas empresas e logística; Os contactos feitos com docentes e directores de curso para contactarem com empresas e com os estudantes; a noção dos diferentes esforços realizados pela equipa de comunicação; a noção de que o resultado do evento é reportado à direcção do SICC). Continuasse demonstrando que esta consciência em profundidade advém não de uma necessidade de controlo, mas duma consciência da importância das transacções para o sucesso do evento que operacionalmente quer estrategicamente.

Faz-se notar o facto de ser o único membro da comissão coordenadora que se refere directamente as estudantes e que realiza transacções com outros sectores da FEUP exteriores ao SICC e à direcção.

No segundo texto é comentado o mapa de papéis agregados da responsável de empregabilidade, apresentando-se em percentagem a forma como o responsável do projecto realiza transacções com os diferentes grupos agregados (SICC, 30% do total; estudantes, 23% do total; equipa, 23% do total; empresas, 19% do total; FEUP, 4% do total; exterior que não as empresas, 1%.

Comentário ao mapa da rede de valor e ao mapa de distribuição de transacções da responsável de empregabilidade

Do mapa da rede de valor da responsável de empregabilidade o que se faz notar é a dificuldade em nos apercebermos de todo o projecto devido à sua dimensão. Para a percepção do projecto revelasse muito mais simples a análise aos 9 mapas obtidos na reunião e que são apresentados. No entanto a visão do conjunto das transacções que são consideradas pela responsável de empregabilidade permite-nos detectar o grau de controlo estratégico e operacional que ela exerceu sobre todo o processo. Embora seja, largamente, o papel que mais que mais transacções realiza, 81, tem consciência bastante profunda das tarefas que são desempenhadas pelos restantes papéis para além daquilo que foram as suas transacções e apresenta estas transacções com um grau de pormenor próximo daquele que seria obtido se fosse o próprio a apresentar as suas transacções. Para isso basta notar que o papel da responsável de logística e de contacto com as empresas realiza 15 tarefas no mapa da responsável de empregabilidade e 34 no seu próprio mapa, isto é, são consideradas 44% das transacções consideradas pela própria. Isto é um bom rácio quando comparamos a situação inversa de 7 transacções realizadas pela responsável de empregabilidade no mapa da responsável de cooperação com as empresas para 81 no seu próprio mapa, representando apenas 8% das transacções consideradas pela própria.

Também é de notar o raciocínio em profundidade em que perante as transacções que realiza com diversos papéis apresenta, em simultâneo, as transacções que estes realizaram com outros papéis em consequência das suas transacções. São de destacar as seguintes situações em que tal acontece:

- O conjunto de tarefas da responsável pelas empresas e logística;
- Os contactos feitos com docentes e directores de curso para contactarem com empresas e com os estudantes;
- A noção dos diferentes esforços realizados pela equipa de comunicação;
- A noção de que o resultado do evento é reportado à direcção do SICC

É de destacar, em simultâneo, que esta consciência em profundidade advém não de uma necessidade de controlo, mas duma consciência da importância das transacções para o sucesso do evento que operacionalmente quer estrategicamente. Isso pode ser notado pelo facto de apenas realizar 2 transacções com a responsável pelas empresas e logística nas 15 transacções que são relatadas.

De destacar, também, é o facto de ser o único membro da comissão coordenadora que se refere directamente as estudantes, ocupando eles uma grande parte do raciocínio apresentado, isto num evento directamente relacionado com eles.

De destacar, em simultâneo, é o facto de ser o único papel que, se excluirmos a direcção que é referida pela responsável pelo Dcoop, como pode ver no seu mapeamento, que realiza transacções com papéis na FEUP exteriores ao SICC. Destes são de destacar:

- Os estudantes, incluindo as comissões de curso e os hospedeiros;
- Os docentes e directores de curso;
- A coordenação universitária e intercambio;

Comentário ao mapa de papéis agregados da responsável de empregabilidade

Faz-se notar que o grupo que exigiu maior número de transacções à responsável de empregabilidade foi o SICC, representando no seu todo 24 transacções realizadas (30% do total). Isto em tarefas relacionadas com a comunicação do evento, a criação do design do evento e a gestão de eventos. Os dois grupos mais relevantes e com igual número de transacções são a equipa e os estudantes, ambos com 19 transacções (23% do total). As empresas surgem em seguida com 15 transacções (19% do total). As 3 transacções realizadas na FEUP fora do SICC representam 4% do total. De notar preocupação de procurar boas práticas em outros eventos, que representa a única transacção realizada com o exterior que não as empresas.

BREVE COMPARAÇÃO ENTRE A REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE DA RESPONSÁVEL DE EMPREGABILIDADE E A REDE DE VALOR QUE É APRESENTADA EM SEGUIDA, A DA RESPONSÁVEL PELO DCOOP

O enorme mapa da rede de valor de proximidade da responsável de empregabilidade revela um conhecimento profundo do processo como o evento é gerido e um controlo efectivo sobre todos os campos em que o evento actua. Isto revela a grande componente de delegação que a responsável pelo Dcoop pode fazer com a responsável de empregabilidade, sendo libertada para executar tarefas mais delicadas na gestão do evento como sejam as negociações com a banca e a informação a ser gerada para a direcção.

Isto é o que poderá ver no próximo ponto, onde o processo de construção do mapa de rede de valor da responsável pelo Dcoop é apresentado.

Mapeamento da rede de proximidade da responsável pelo Dcoop

Neste ponto poderá analisar a rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop,

A rede é constituída por 9 papéis, apresentados na lista de papéis identificados e por 33 transacções, descritas na tabela de transacções, incluindo quem é o seu emissor e o seu receptor. As transacções já são apresentadas como sequenciadas.

Em seguida são apresentados os três mapas realizados na reunião com a responsável pelo Dcoop. O primeiro mapa apresenta os elementos realizados para a preparação do evento. De notar que as transacções são centradas na equipa, na divisão de tarefas a ser realizadas e na relação com a direcção. A banca aparece como um elemento fundamental de negociação e por ser uma decisão estratégica é a única parte dos contactos do evento que a Coordenadora do evento guarda para si própria. No segundo mapa são apresentados o conjunto de elementos que ocorreram no evento, mais uma vez ressalta o aspecto de delegação e de confiança na eficácia da sua equipa. No terceiro mapa notasse, mais uma vez o aspecto de delegação da maioria das actividades, voltando a coordenadora a ser a ponte entre a direcção e a sua equipa.

No que se segue são apresentadas as diversas tabelas construídas para apoiarem na construção do mapa da rede de valor integrado. Pode-se notar a simplicidade da abordagem, quando comparada com a metodologia sistemática apresentada no início do texto. Narrando a forma como as tabelas foram construídas, essa simplicidade ainda se torna mais evidente. Desta forma, a primeira tabela foi obtida contando em cada mapa o número de transacções que cada papel realiza, sendo o total das transacções obtido pela sua soma. O mesmo procedimento foi utilizado para a obtenção das tabelas seguintes que apresentam as relações entre os dois papéis mais significativos (a coordenadora do evento e a equipa DCOOP) e os restantes papéis. Na última tabela são apresentadas o número de transacções entre três elementos que parecem ser vistos com funções idênticas de operacionalidade, as duas colaboradoras da equipa e a gestão de evento. Este conjunto de tabelas foi utilizado para construir em paint o mapa da rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop e as análises visuais apresentadas.

Em seguida são apresentados o mapa da rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop e as duas análises visuais referidas. Estas são comentadas em conjunto num texto que é apresentado depois.

A análise á rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop na execução do evento First Job e às duas análises visuais é apresentada em seguida. Esta revela uma capacidade de delegação na sua equipa que é demonstrada concluindo-se que tal se fica à maturidade do elemento responsável de empregabilidade, que permite que a responsável pelo Dcoop se foque em questões mais delicadas como sejam a gestão da relação do evento com a banca e a informação a transmitir às direcções do SICC e da FEUP. Afirmação que é justificada e que é reforçada por uma análise feita à relação estabelecida com as empresas, que é apresentada no campo dos intangíveis da presença e estabelecimento de contacto sendo o tangível assumido como o estabelecer pontes entre as empresas e quem pode resolver os problemas (sejam directamente as suas colaboradoras seja a equipa de gestão de evento).

Faz-se notar que a única entidade do SICC para além da direcção que é representada no mapa é a gestão de eventos, demonstrando o forte elemento de delegação na responsável de empregabilidade, em que é delegado todo o controlo operacional.

Uma nota relevante em relação ao mapeamento realizado com a responsável pelo Dcoop é a grande dificuldade em que se gerasse uma sequência de eventos. Um processo de raciocínio narrativo tendia a afastar-se do contexto do processo local para estar permanentemente preocupado com o todo, sendo esta noção do todo que tendia a explicar cada acção temporal. Isto levou a que o processo fosse sequenciado, também, de uma forma narrativa e em três momentos: Pré-evento, durante o evento e após o evento. As acções nestes três momentos podem ter acontecido em qualquer instante do intervalo considerado e de forma repetida. A maioria das transacções, sendo, essencialmente, de controlo, tendem a ser intangíveis.

Outra dificuldade encontrada foi o de a entrevistada restringir o transmitido a elementos entregues. Para contornar esta dificuldade o entrevistador deixou que a entrevistada narrasse as suas acções e, depois, propunha-lhe o conjunto de transacções realizadas

As duas colaboradoras não foram referidas como funções mas pelos nomes próprios, tendo o entrevistador mantido este procedimento por parecer mais simples à entrevistada.

LISTA DE PARTICIPANTES IDENTIFICADOS

Contador	Nome	Papel	Papel Agregado	Mapas de intervenção
1	Eliminado a pedido	Coordenadora do evento	Equipa DCoop.	Pré-evento, evento e pós evento
2	Eliminado a pedido	Responsável por questões de empregabilidade		Pré-evento, evento e pós evento
3	Eliminado a pedido	Responsável pela cooperação com as empresas		Pré-evento, evento e pós evento
4	Eliminado a pedido	Director de serviços	-	Pré-evento e pós evento
5	-	Direcção da FEUP	-	Pré-evento e pós evento
6	-	-	Gestão de eventos	Pré-evento, evento e pós evento
7	-	-	Banca como patrocinador	Pré-evento
8	-	-	Empresas	Evento

TABELA DE TRANSACÇÕES

Nº	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor	Momento
					PRE:Pré-evento E:Evento POE:Pós evento
1	Reuniões de exploração. Definição de datas, estratégias, público-alvo, programa, etc.	Reuniões de exploração	Coordenadora do evento	Equipa DCoop.	PRE
2	Divisão de tarefas	=	Equipa DCoop.	Coordenador a do evento, Responsável por questões de empregabilidade, Responsável pela cooperação com as empresas	PRE
3	Pedido de validação de empresas a contactar	Validação de empresa	Coordenadora do evento	Responsável pela cooperação com as empresas	PRE
4	Pedido de validação: datas de realização	Pedido de validação de datas	Coordenadora do evento	Direcção da FEUP	PRE
5	Pedido de participação evento	Pedido de participação	Coordenadora do evento	Direcção da FEUP	PRE
4.a	Validação: datas de realização	Validação de datas	Direcção da FEUP	Coordenador a do evento	PRE
5.a	Resposta de participação evento	Resposta de participação	Direcção da FEUP	Coordenador a do evento	PRE
6	Pedido de validação orçamento (já	Validação de orçamento	Coordenadora do evento	Director de serviços	PRE

Nº	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor	Momento
					PRE:Pré-evento E:Evento POE:Pós evento
	entregue no orçamento geral do ano)				
6.a	Validação do orçamento (já entregue no orçamento geral do ano)	Validação de orçamento	Director de serviços	Coordenador a do evento	PRE
7	Pedido de aumento de orçamento	Aumento de orçamento	Coordenadora do evento	Director de serviços	PRE
7.a	Aprovação de aumento de orçamento	Aumento de orçamento	Director de serviços	Coordenador a do evento	PRE
8	Opiniões	=	Coordenadora do evento	Director de serviços	PRE
8.a	Opiniões	=	Director de serviços	Coordenador a do evento	PRE
9	Introdução de elementos de diferenciação no evento	Diferenciação	Coordenadora do evento	Gestão de eventos	PRE
10	Possibilidade de operacionalização dos elementos de diferenciação	Operacionalidade da diferenciação	Gestão de eventos	Coordenador a do evento	PRE
11	Avaliação do realizado pela área de eventos	Avaliação	Coordenadora do evento	Gestão de eventos	POE
12	Resposta à avaliação feita	Resposta a avaliação	Gestão de eventos	Coordenador a do evento	POE
13	Pedidos directos de patrocínios à banca	Pedido de patrocínio	Coordenadora do evento	Banca como patrocinador	PRE
14	Resposta do banco seleccionado	Patrocínio	Banca como patrocinador	Coordenador a do evento	PRE

Nº	Definição dada á transacção		Frase resumo	Emissor	Receptor	Momento
						PRE:Pré-evento E:Evento POE:Pós evento
15	Indicação de pessoas conhecedoras de áreas	de	Contactos	Coordenadora do evento	Equipa DCoop.	PRE
16	Duvidas e problemas encontrados	e	Dúvidas e problemas	Responsável por questões de empregabilidade, Responsável pela cooperação com as empresas	Equipa DCoop.	PRE
17	Entrega de ideias		Ideias	Coordenadora do evento, Responsável por questões de empregabilidade, Responsável pela cooperação com as empresas	Equipa DCoop.	PRE
18	Tomadas de decisão	de	Decisões	Coordenadora do evento	Equipa DCoop.	PRE
19	Pedidos de autorização de comunicação (Comunicação Social)	de	Pedido de autorização de comunicação	Responsável por questões de empregabilidade	Coordenador a do evento	PRE
20	Autorização da comunicação e dos seus moldes	da	Autorização da comunicação	Coordenadora do evento	Responsável por questões de empregabilidade	PRE

Nº	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor	Momento	
					PRE:Pré-evento	E:Evento
					POE:Pós evento	
21	Disponibilidade para resolução de problemas	Disponibilidade	Coordenadora do evento	Empresas	E	
22	Apresentação de problemas	Problemas	Empresas	Coordenador a do evento	E	
23	Pedidos de resolução de problemas apresentados por empresas	Problemas	Coordenadora do evento	Empresas	E	
24	Solução de problemas	Soluções	Empresas	Coordenador a do evento, gestão de eventos	E	
25	Dar-se a conhecer e disponibilizar-se para conhecer as empresas	Contactos	Coordenadora do evento	Empresas	E	
26	Disponibilização de contacto para necessidades futuras	Contactos	Empresas	Coordenador a do evento	E	
27	Entrega de problemas e novas ideias	Problemas e ideias	Coordenadora do evento, Responsável por questões de empregabilidade, Responsável pela cooperação com as empresas	Equipa DCoop.	POE	

Nº	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor	Momento
					PRE:Pré-evento E:Evento POE:Pós evento
28	Ideias para solução de problemas	Ideias de soluções	Coordenadora do evento, Responsável por questões de empregabilidade, Responsável pela cooperação com as empresas	Equipa DCoop.	POE
29	Registo de problemas e soluções de forma escrita	Registo de problemas e soluções	Coordenadora do evento, Responsável por questões de empregabilidade, Responsável pela cooperação com as empresas	Equipa DCoop.	POE
30	Relatório escrito final	Relatório final	Responsável por questões de empregabilidade	Coordenador a do evento	POE
31	Validação e de relatório escrito	Validação de relatório final	Coordenadora do evento	Responsável por questões de empregabilidade	POE
32	Relatório resumido final	Resumo de relatório final	Coordenadora do evento	Director de serviços e Director da FEUP	POE

Nº	Definição dada á transacção	Frase resumo	Emissor	Receptor	Momento
					PRE:Pré-
					evento
					E:Evento
					POE:Pós evento
33	Reflexão sobre os resultados	Reflexões	Director de serviços	Coordenador a do evento	POE

MAPAS DE TRANSACÇÕES REALIZADOS NA REUNIÃO

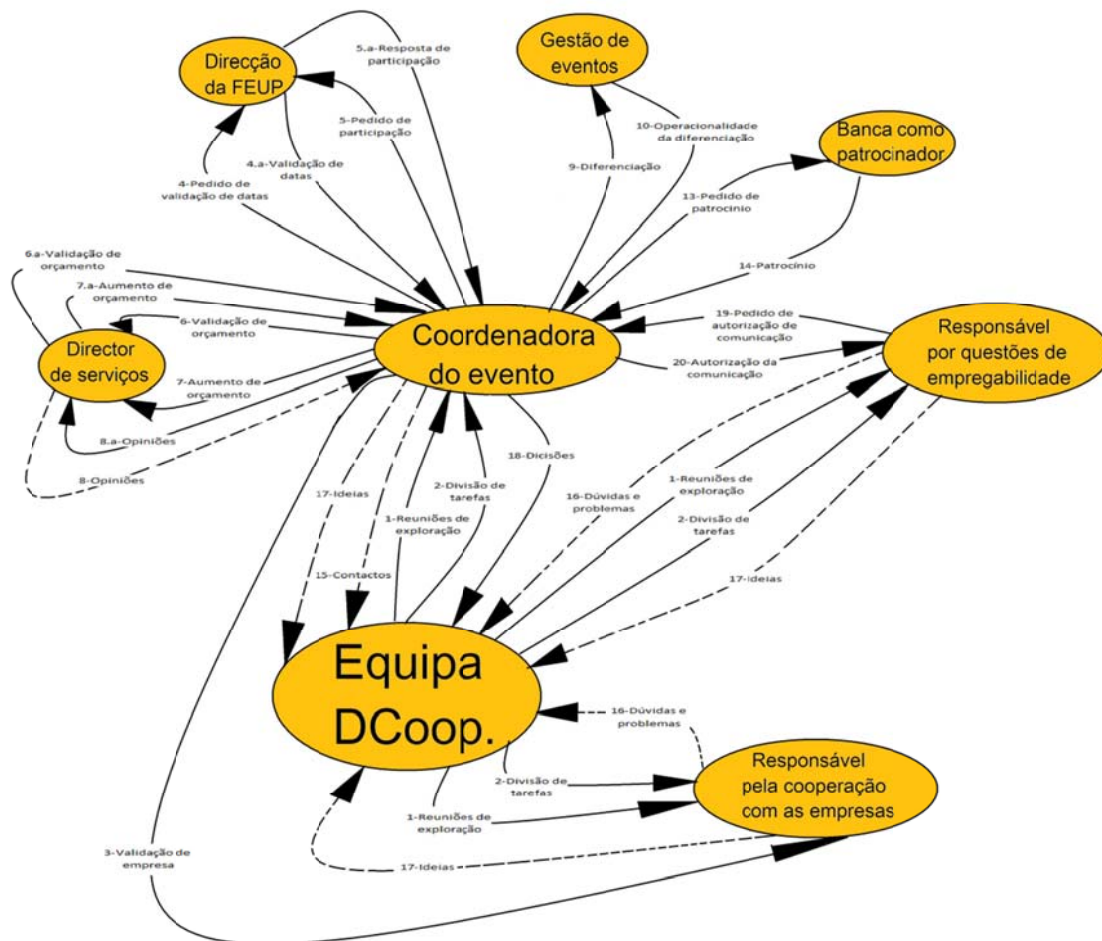
Em seguida são apresentados os três mapas realizados na reunião com a responsável pelo Dcoop.

O primeiro mapa apresenta os elementos realizados para a preparação do evento. De notar que as transacções são centradas na equipa, na divisão de tarefas a ser realizadas e na relação com a direcção. A banca aparece como um elemento fundamental de negociação e por ser uma decisão estratégica é a única parte dos contactos do evento que a Coordenadora do evento guarda para si própria.

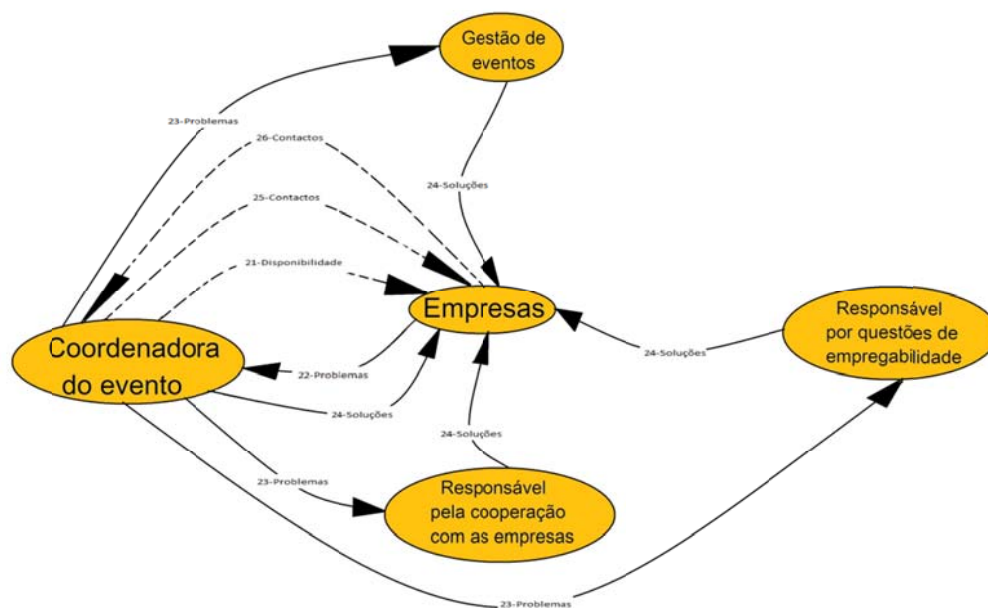
No segundo mapa são apresentados o conjunto de elementos que ocorreram no evento, mais uma vez ressalta o aspecto de delegação e de confiança na eficácia da sua equipa.

No terceiro mapa notasse, mais uma vez o aspecto de delegação da maioria das actividades, voltando a coordenadora a ser a ponte entre a direcção e a sua equipa.

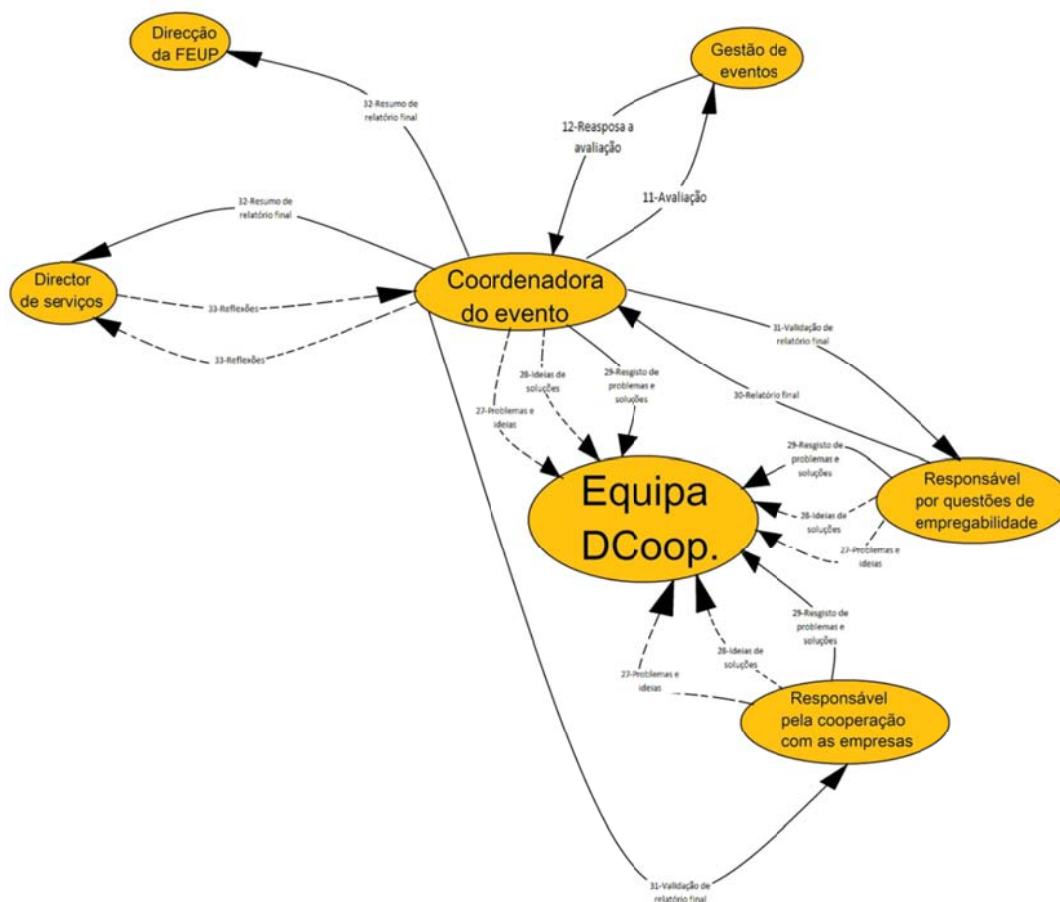
Mapa de transacções pré-evento



Mapa de transacções do evento



Mapa de transacções após evento



TABELAS COM NÚMERO DE TRANSACÇÕES POR PAPEL E POR MAPA, COM VARIAS RESTRIÇÕES

No que se segue são apresentadas as diversas tabelas construídas para apoiarem na construção do mapa da rede de valor integrado.

Pode-se notar a simplicidade da abordagem, quando comparada com a metodologia sistemática apresentada no início do texto. Narrando a forma como as tabelas foram construídas, essa simplicidade ainda se torna mais evidente. Desta forma, a primeira tabela foi obtida contando em cada mapa o número de transacções que cada papel realiza, sendo o total das transacções obtido pela sua soma.

O mesmo procedimento foi utilizado para a obtenção das tabelas seguintes que apresentam as relações entre os dois papéis mais significativos (a coordenadora do evento e a equipa DCOOP) e os restantes papéis. Na última tabela são apresentadas o número de transacções entre três elementos que parecem ser vistos com funções idênticas de operacionalidade, as duas colaboradoras da equipa e a gestão de evento.

Este conjunto de tabelas foi utilizado para construir em paint o mapa da rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop e as análises visuais apresentadas.

Tabela do total de transacções consideradas

Papel	Nº de transacções por mapa			
	Pré-evento	Evento	Pós evento	Total de transacções
Coordenadora do evento	22	8	12	42
Responsável de cooperação com empresas	5	2	4	11
Responsável de empregabilidade	6	2	5	13
Equipa DCoop.	13	0	9	22
Director de serviços	6	0	3	9
Direcção da FEUP	4	0	1	5
Gestão de eventos	2	2	2	6
Banca como patrocinador	2	0	0	2
Empresas	0	8	0	8

Tabela das transacções estabelecidas entre a coordenadora do projecto e os outros papéis

Transacções com a Coordenadora do evento					
Papel	Nº de transacções por mapa				Diferença entre total e o total absoluto de transacções
	Pré-evento	Evento	Pós evento	Total de transacções	
Director de serviços	6	0	3	9	0
Equipa DCoop.	5	0	3	8	14
Responsável de empregabilidade	2	1	2	5	8
Empresas	0	5		5	3
Gestão de eventos	2	1	2	5	1
Direcção da FEUP	4	0	1	5	0
Responsável de cooperação com empresas	1	1	1	3	8
Banca como patrocinador	2	0		2	0

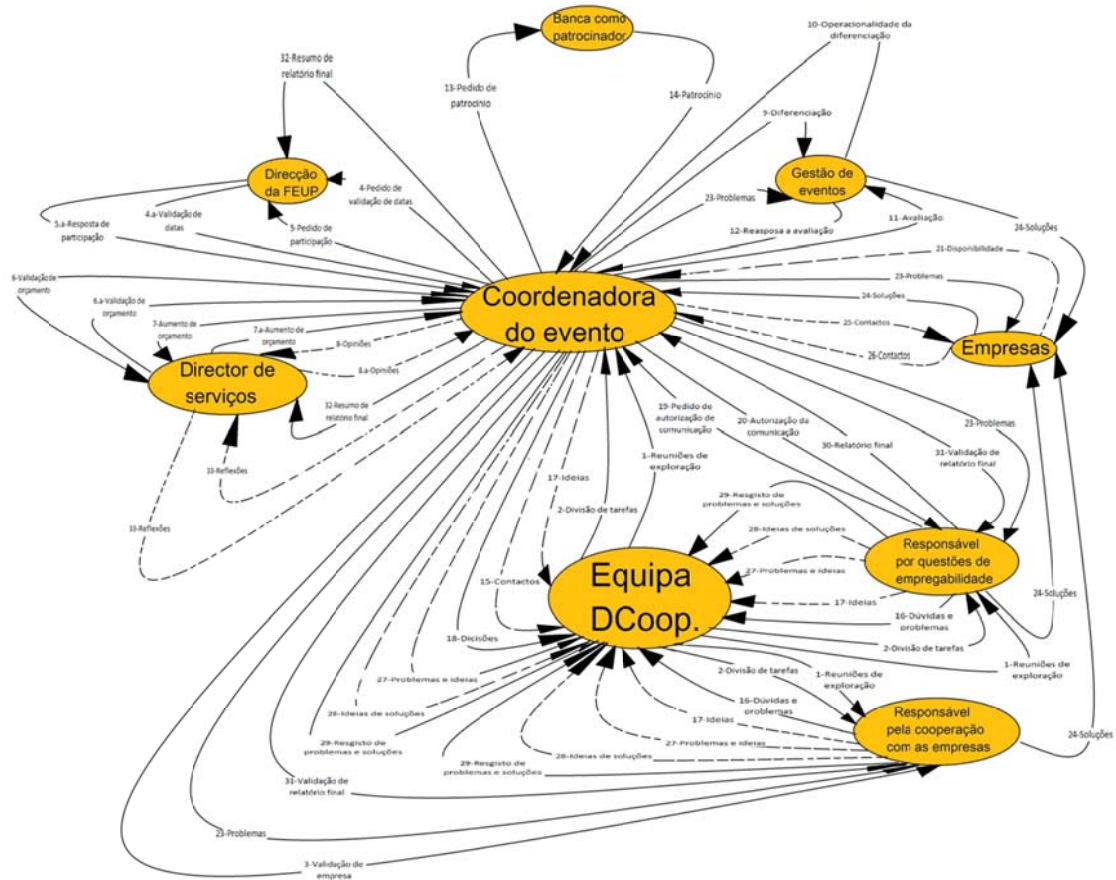
Tabela de transacções entre a equipa DCoop e os outros papéis

Transacções com a Equipa Dcoop.					
Papel	Pré-evento	Evento	Pós evento	Total de transacções	Diferença entre o total absoluto de transacções
Coordenadora do evento	5	0	3	8	34
Responsável de empregabilidade	4	0	3	7	6
Responsável de cooperação com empresas	4	0	3	7	4
Total				22	

Tabela de transacções entre elementos operacionais que apoiaram a responsável pelo Dcoop (responsáveis de empregabilidade e de cooperação e da gestão de evento) e os outros papéis

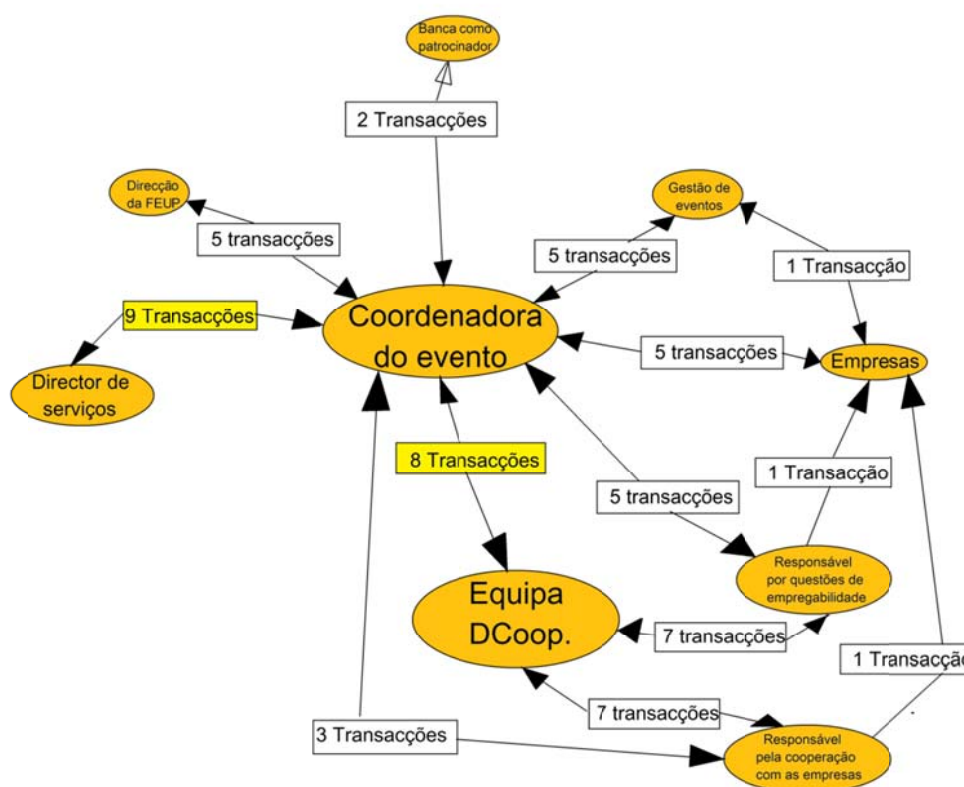
Transacções com as responsáveis e com a gestão de eventos												
Papel	Pré-evento			Evento			Pós evento			Totais		
	Res. empre g.	Resp. de co. Emp.	Gestão de eventos	Res. empre g.	Resp. de co. Emp.	Gestão de eventos	Res. empre g.	Resp. de co. Emp.	Gestão de eventos	Res. empre g.	Resp. de co. Emp.	Gestão de eventos
Coordenadora do evento	2	1	2	1	1	1	2	1	2	5	3	5
Equipa DCoop.	4	4	0	0	0	0	3	3	0	7	7	0
Empresas	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1

MAPA DA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE DA COORDENADORA DO PROJECTO, FORMA COMO SE DEFINIU A RESPONSÁVEL PELO DCOOP, SEGUNDO INFORMAÇÃO RECOLHIDA EM REUNIÃO

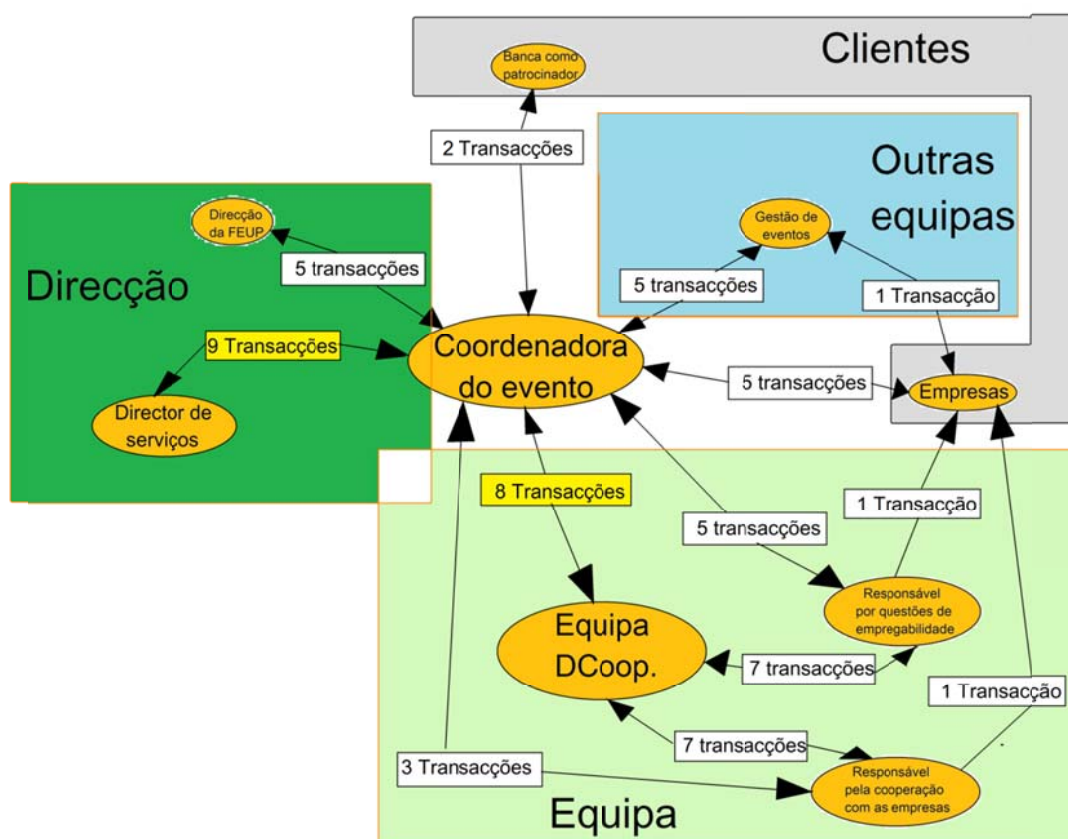


ANÁLISE AO MAPA DA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE COORDENADORA DO PROJECTO

Distribuição de transacções



Zonas de atenção onde se foca o mapa (Análise de papéis agregados)



Comentários ao mapeamento e análises visuais apresentadas anteriormente

A análise á rede de valor de proximidade da responsável pelo Dcoop na execução do evento First Job revela uma capacidade de delegação na sua equipa, elemento com quem no seu conjunto realiza 16 transacções das 33 transacções apresentadas (48% do total). Isto deve-se, sem dúvida, à maturidade do elemento responsável de empregabilidade, que permite que a responsável pelo Dcoop se foque em questões mais delicadas como sejam a gestão da relação do evento com a banca e a informação a transmitir às direcções do SICC e da FEUP, segundo elemento com quem realiza mais transacções, muitas delas intangíveis, realizando um total de 14 transacções com as direcções (42% do total).

Denotasse mais uma vez a forte componente de delegação quando analisamos a relação estabelecida com as empresas, que é apresentada no campo dos intangíveis da presença e estabelecimento de contacto sendo o tangível assumido como o estabelecer pontes entre as empresas e quem pode resolver os problemas (sejam directamente as suas colaboradoras seja a equipa de gestão de evento).

De notar que a única entidade do SICC para além da direcção que é representada no mapa é a gestão de eventos, demonstrando o forte elemento de delegação na responsável de empregabilidade, em que é delegado todo o controlo operacional.

Conclusão

No texto anterior foram apresentadas as três redes de valor de proximidade dos membros da comissão coordenadora do evento First Job. As vantagens de comunicação que o modelo criado por Verna Allee ficam amplamente demonstradas pelo conjunto de análises feitas e pela informação sobre o processo de gestão utilizado que dificilmente poderia ser obtido de outra forma.

Noções sobre o grau de profundidade do mapa permitem concluir sobre o tipo de envolvimento realizado por cada interveniente de forma bastante justificável, permitindo perceber a forma como a equipa de coordenação funcionou e se relacionou com as diversas equipas de apoio do SICC.

O processo de mapeamento sistemático apresentado é, também, um elemento que poderá ser utilizado em futuras investigações, evitando as dificuldades que levaram à sua criação.

Notas de campo

Estas notas foram sendo construídas à medida que se analisava a informação recolhida. A sua única ordem é a imposta pela abordagem feita a esta informação. Desta forma, comecei por analisar e tirar notas da informação retirada da entrevista com a responsável pelo Dcoop, dando-lhe protagonismo no primeiro conjunto de notas, em seguida continuei com a responsável de empregabilidade, sendo o protagonismo nas notas entregue a esta. Terminei com notas referentes à entrevista feita com a responsável de cooperação com as empresas, com igual protagonismo entregue.

NOTA1: SOBRE INFORMAÇÃO RELEVANTE QUE NÃO FOI LEVANTADA

Diversos elementos são de salientar na relação estabelecida entre o entrevistador e a entrevistada. Em primeiro lugar é de realçar a natureza emocional que o First Job tem para a responsável de empregabilidade, visto ter sido ela a impulsionadora do evento e das singularidades que este possui. Desta forma existe uma relação de maternidade, e uma noção de propriedade intelectual, sentida a nível emocional, que foi transmitida ao longo da entrevista.

Desta forma, embora se tenha procurado detectar a rede de valor de um evento cujas bases estão estabelecidas e a entrevista ter sido focalizada na procura destas bases, existe um conjunto de informação ligada às dificuldades de implementação ao longo da história do evento, possuída pela responsável de empregabilidade e que não sendo o foco presente desta investigação, é de extrema importância para a caracterização das dificuldades de implementação de um evento por parte de uma comissão coordenadora.

O levantamento desta informação seria possível numa entrevista que fosse focalizada no levantamento dos elementos de arranque e nas dificuldades sentida ao longo do processo de eventos até à sua estabilização no formato actual.

NOTA 2: UMA HIPÓTESE PARA UMA FUTURA INVESTIGAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DO PROCESSO EVOLUTIVO DA REDE DE VALOR DO EVENTO ATÉ À SUA ESTABILIZAÇÃO

Não sendo o foco desta investigação, que procura apenas uma imagem da actual rede de valor do evento, deixa-se como hipótese para uma futura investigação a construção do processo evolutivo da rede de valor do evento até à sua estabilização. A informação para esta construção é possuída pela responsável de empregabilidade, em primeira mão, como criadora e como membro activo das diferentes comissões de coordenação do First Job, ao longo das suas múltiplas edições.

NOTA 3: OUTRA HIPÓTESE PARA UMA FUTURA INVESTIGAÇÃO: A INFORMAÇÃO PARA QUE SE CRIE UMA TOPOLOGIA DE EVOLUÇÕES DAS ESTRUTURAS DE DIVERSOS EVENTOS EXISTE NA FEUP

A informação para a possível generalização, para que se crie uma topologia de evoluções das estruturas de diversos eventos, existe na FEUP, contida nas diferentes pessoas que criam os diferentes eventos que a FEUP promove. O interesse na geração destas topologias reside na possibilidade da estrutura de gestão de eventos e de comunicação dela se apropriar para, conhecendo as necessidades dos seus clientes, descobrir como as satisfazer da melhor maneira possível. Também, provavelmente, permitiria estabelecer regras simplificadoras para a criação das estruturas de eventos de maneira a que aquelas propriedades que garantiram os sucessos sucessivos de diferentes eventos sejam integradas na criação de novos eventos.

NOTA 4: SOBRE O CONTRASTE ENTRE A ENTREVISTADA CRIADORA E A ENTREVISTADA A QUEM FOI ATRIBUÍDO UM PAPEL

Existe um elemento extremamente relevante na capacidade de transmitir e detectar transacções intangíveis entre a criadora do evento, a responsável de empregabilidade e a responsável de cooperação com as empresas, que, praticamente, não detectou intangíveis relevantes.

Uma conclusão relevante desta observação é a de que o desenvolvimento de um papel até ao nível da criação de intangíveis requer, por um lado, envolvimento pessoal para além da simples execução da tarefa, e por outro requer tempo para gerar condições de envolvimento (notar que as transacções intangíveis mais relevantes transmitidas pela a responsável de empregabilidade foi com entidades externas que já tinham participado em anteriores edições e com quem teve oportunidade de criar laços emocionais fortes)

NOTA 5: SOBRE O PROCESSO DE REPRESENTAÇÃO DE TRANSACÇÕES ENTRE PAPÉIS DESEMPENHADOS POR UM SÓ PARTICIPANTE E PAPÉIS MÚLTIPLOS A QUE ESTE PERTENCE

Um caso interessante ocorrido durante o mapeamento com a responsável de cooperação com as empresas e posteriormente com a responsável de empregabilidade foi a gestão de e-mails conjunta. A responsável de cooperação com as empresas ordenava os e-mails recebidos por áreas de interesse e, estes, ficavam disponíveis para todos os membros da comissão de coordenação. Desta forma, o papel desempenhado fazia uma transacção com um papel a que também pertence e que é a base comum do trabalho da equipa formada pelos três membros da comissão coordenadora.

NOTA 6: SOBRE O PROCESSO DE MAPEAMENTO E DOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EM CRIAR UM MAPA FUNCIONAL

Depois de três tentativas de criar mapas em entrevistas, cheguei à conclusão que é necessário a utilização de post it's tal como sugerido por Verna Allee para a gestão dos papéis. Esta estratégia foi adoptada com a responsável pelo Dcoop, com um sucesso relativo, pois acabamos por ter que segmentar o mapa temporalmente, tendo-se obtido 3. Entretanto o mapeamento foi feito em papel A3 (usei nos anteriores o A4) tendo sido mais simples fazê-lo, principalmente na disposição dos papeis sobre a folha, que mesmo para mim que estou bastante habituado a esquisar profissionalmente se revela uma tarefa imprevisível, com papéis a ganharem relevâncias inesperadas e com ligações difíceis de prever entre papéis (pelo menos antes de se conhecer a rede de trabalho, fase em que se inicia o mapeamento).

NOTA 7: SOBRE O ESTILO DE GESTÃO DA RESPONSÁVEL PELO DCOOP QUANDO EXERCIDO SOBRE O EVENTO FIRST JOB

Estando o First Job numa fase madura da sua existência, a responsável pelo Dcoop delega grande parte das funções operacionais exercendo um controlo sobre os pontos de dificuldade e na selecção do patrocinador mais complexo, a banca (em que apenas um dos intervenientes no mercado pode estar presente, tornando-se, desta forma, uma negociação financeiramente relevante).

NOTA 8: EXISTE UM REGISTO DE IDEIAS, PROBLEMA E SOLUÇÕES CRIADO PELA RESPONSÁVEL PELO DCOOP AO LONGO DAS SECÇÕES DO FIRST JOB

Entretanto mantém um registo permanente de dificuldades detectadas e de ideias surgidas, que é reaberto em cada reinício do projecto (que se verifica anualmente mas que tem uma

duração limitada no tempo) tentando, desta forma, evitar que se cometam erros anteriormente detectados. Este registo pode ser uma fonte de informação de importância extrema para o estudo da evolução da estrutura dos diferentes eventos First Job ao longo do tempo.

NOTA 9: SOBRE A EXISTÊNCIA DE EVENTOS ANTERIORES AO FIRST JOB NA FEUP E DA EXPERIÊNCIA DA RESPONSÁVEL PELO DCOOP NESTES

De notar que a responsável pelo Dcoop teve experiência operacional em eventos semelhantes ao First Job e anteriores a ele no tempo, realizados na FEUP. Esta experiência também pode ser de grande mais-valia em futuras investigações

NOTA 10: PRÉ-PREPARAÇÃO DAS ENTREVISTADAS

De notar que qualquer das entrevistadas preparou a entrevista com base na informação enviada, o que demonstra a importância do envio de informação estruturada a entrevistados. A responsável pelo Dcoop, inclusive, imprimiu as suas respostas.

Entretanto o modelo de Verna Allee é muito visual e não se adequa a todos os tipos de raciocínio, verificando-se isso através de algumas dificuldades sentidas por algumas das interlocutoras em o seguirem.

Isto também poderá acontecer devido à forma breve da exposição e a haver um desfasamento entre o conhecimento do modelo por parte do autor, aquilo que tenta transmitir e aquilo que transmite efectivamente.

NOTA 11: O CAUDAL DE TRANSACÇÕES MÚLTIPLAS E EM SIMULTÂNEO

A responsável de cooperação com as empresas, na sua forma pragmática de exposição fez-me notar o facto de muita coisa acontecer em simultâneo. Isto é, existe um fluxo contínuo de tarefas que se repetem de forma sobreposta. Ou, utilizando o modelo de redes de valor, existem transacções que, acontecem ao longo do tempo e que vão sendo geridas ao longo desse tempo. Um exemplo deste tipo de transacções são as empresas, tratadas como um único papel, quando efectivamente são múltiplos actores que: se inscrevem, descrevem o que precisam para o stand, escolhem os eventos em que participam. Isto, visto do ponto de vista da responsável de cooperação com as empresas transformasse num caudal de transacções, que, claramente, se sobrepõem no tempo.

Ester mesmo raciocínio, expresso na abordagem claramente narrativa ao processo, também é atribuível a responsável pelo Dcoop.

NOTA 12: POSSÍVEL SOLUÇÃO PARA A MODELAÇÃO O CAUDAL DE TRANSACÇÕES MÚLTIPLAS E EM SIMULTÂNEO, DURANTE A SEQUENCIAÇÃO

Uma forma de decompor este caudal é particularizá-lo como um processo e transmitir esse conceito ao entrevistado. Isto é, as coisas podem estar todas a ocorrer em simultâneo, mas para cada elemento do conjunto que constitui o papel elas acontecem de uma forma sequenciada temporalmente e essa deverá ser a forma de se sequenciar as acções.

NOTA 13: SOBRE A VISÃO DA RESPONSÁVEL PELO DCOOP SOBRE O CAUDAL DE TRANSACÇÕES

Um elemento que é difícil admitir a quem pense por processos é analisar outras formas de raciocínio. O processo de raciocínio narrativo da responsável pelo Dcoop não a faz ignorar a existência dos processos, no entanto, ao transmiti-los descreve-os como os vive, como um caudal de informação que ocorre em simultâneo e com o qual se tem que lidar ao longo do

tempo. Este processo, ao nível da coordenação do evento, não tem de ser decomposto, sendo esta a forma natural como é vivido (Por exemplo: o que importa à responsável pelo Dcoop é o número de aceitações de inscrição, o nº de empresas que já têm o espaço definido, o dinheiro que é previsível entrar, etc. Não a forma como estes elementos ocorrem, que conhece mas que é um elemento assumido).

NOTA 14: SOBRE AS DIFERENTES RELEVÂNCIAS DADAS AOS INTANGÍVEIS FEITAS PELA RESPONSÁVEL PELO DCOOP E PELO DIRECTOR DO SICC

A visão geral do processo, entregue pelo director do SICC na segunda entrevista que lhe fiz, está focalizada essencialmente em processos e preocupada com o efectivamente feito, não revelando intangíveis assinaláveis.

A responsável pelo Dcoop ao fazer a gestão do projecto e ao conhecer ao pormenor os mecanismos que levam a cada opção tem uma maior noção dos intangíveis e da sua importância para a concretização continuada do projecto.

De notar que os intangíveis criados pelo director do SICC para o processo são realçados pela Coordenadora do Projecto, a responsável pelo Dcoop. Provavelmente o próprio desvaloriza e não tem consciência desta valorização, cujo valor reside em reflexões instantâneas a que não teve que dar uma sequência operacional e que esquece por essa razão.

Isto demonstra o aspecto ténue que têm os intangíveis transmitidos, que têm mais relevância para quem tem que lhes dá consistência operacional que para quem os emite.

NOTA 15: SOBRE A SOBREPOSIÇÃO DE MAPAS QUE ACONTECEU NO MAPEAMENTO REALIZADO COM A RESPONSÁVEL DE EMPREGABILIDADE

Verifiquem que foram utilizados diversos mapas em simultâneo, pois a informação se sobrepunha. Embora o mapa final que se obtém não surja sequenciado, creio que o mapeamento feito com a responsável de empregabilidade é o mais orgânico dos quatro que obtive. Isto é, foi feito como as coisas realmente ocorrem, libertado da vontade de sequenciar temporalmente o que efectivamente não o é.

NOTA 16: SOBRE OS ELEMENTOS ESCONDIDOS PELA SEQUENCIAÇÃO IMEDIATA E PELA ABORDAGEM POR PROCESSOS

A sequenciação, como processo necessário, leva a que se desdobrem acontecimentos temporais, escondendo muitos dos processos orgânicos com que efectivamente vive a equipa. Em que, embora exista uma sequência temporal do processo ela está ligada ao processo e não à percepção real de quem o executa.

NOTA 17: SOBRE A VANTAGEM DE SE ANALISAR AS REDES DE PROXIMIDADE COM ENTREVISTAS, EM RELAÇÃO À ABORDAGEM DE MAPEAMENTO CONJUNTO DE VERA ALLEE

Ao fazer uma abordagem por entrevistas ao mapeamento; embora perca a possibilidade de focalizar imediatamente nos elementos partilhados pelo grupo que a abordagem de mapeamento conjunto permite, e que é fundamental para a detecção conjunta de problemas que permite a sua efectiva resolução; ganho a noção de cada particular e de diferentes visões sobre a mesma estrutura. Desta forma, consigo capturar as visões de um director de serviços, de uma coordenadora de divisão, e de duas operacionais directamente envolvidas com os problemas, como a responsável de empregabilidade e responsável de cooperação com as empresas.

Estes elementos, embora não tornem transparentes os significados compartilhados, dão uma visão bastante forte de como o todo funciona, pelas perspectivas das diversas partes. Capturando, em simultâneo, um conjunto de significados compartilhados, claramente desenvolvidos, uma estrutura burocrática claramente instalada e com poderes definidos, clarificados e afirmados e as visões parciais que resultam desta estrutura.

NOTA 18: SOBRE O GRANDE GRAU DE ENVOLVIMENTO DA RESPONSÁVEL DE EMPREGABILIDADE, QUE PERMITIU UM MUITO MAIOR GRAU DE DETALHE NO LEVANTAMENTO

De notar que o grau de detalhe fornecido pela responsável de empregabilidade, que como responsável do projecto apresentava um domínio absoluto do que se passou, permite detectar pormenores como a segmentação feita às empresas (desde de empresas da mailing list, empresas preferenciais, empresas de QuickJobHunting, a contactos pessoais conseguidos em anteriores edições) e sobre os diferentes processos quer de armazenamento de informação quer de divulgação do evento.

NOTA 19: NOTAS SOBRE O GRAU DE À VONTADE DOS ENTREVISTADOS E SOBRE O SEU GRAU DE MATURAÇÃO DOS ASSUNTOS

Existem dois elementos relevantes em relação aos resultados das entrevistas. Em primeiro lugar é a capacidade do entrevistado se sentir confortável com uma situação absolutamente desconhecida como foram as entrevistas por mim conduzidas, em que quer o entrevistado quer o entrevistador aprendiam fazendo.

Sobre o grau de à vontade dos entrevistados

A capacidade de enfrentar situações novas é algo que se desenvolve com a idade e com a repetida exposição a este tipo de situações. Desta forma quer o director do SICC quer a responsável pelo Dcoop, pessoas muito preparadas para enfrentar este tipo de situações, cada um com a sua abordagem particular, mas, como se pode concluir dos resultados das entrevistas e pela sua duração, bastante eficaz. Entretanto não revelam, embora o possam sentir, aquele elemento de paixão associado a quem viveu intensamente uma situação, tal como o transmitiu a responsável de empregabilidade.

As responsável de empregabilidade e a responsável de cooperação com as empresas enfrentaram a situação nova de maneiras ajustadas à personalidade, grau de envolvimento de cada uma no processo, o tipo de pressões anteriores que receberam e as diferentes capacidades para as enfrentar que ambas dispõem. Ambas sujeitas a constrangimentos de tempo, a responsável de cooperação com as empresas, no seu tom acanhado de quem começa uma actividade e que tenta ganhar a confiança do seu superior hierárquico, procurou a eficiência e, perante uma situação bastante desordenada que o entrevistador lhe apresentava, procurou ordem. A Dr.^a Fernanda Correia, procurou a eficiência em simultâneo, mas a paixão pelo projecto e a sua condição de grávida, levaram-na a alargar-se. Esta situação talvez tenha sido explorada, de forma inconsciente, em demasia pelo entrevistador, preso pela ânsia de obter o máximo de informação, levando a que a entrevistada estivesse visivelmente cansada, pelo esforço realizado, no fim da entrevista.

Sobre o seu grau de maturação dos assuntos

Das quatro entrevistas realizadas temos diferentes graus de maturação dos problemas, para além de formas diferentes de os viver.

Por um lado temos o director do SICC, com uma consciência absoluta do que se passa na sua unidade que não apareceu de um dia para o outro e que facilmente explica, tendo um processo de pensamento por processos, preocupado com a funcionalidade, a sua exposição é focada nesta funcionalidade.

Por outro temos a responsável pelo Dcoop, também com uma consciência plena da sua unidade e dos processos como ela funciona e que facilmente explica, tendo uma estrutura de pensamento que procura a coerência no todo utilizando as partes, a sua exposição é focada na manutenção desta coerência total.

Por outro ainda, temos a responsável de empregabilidade, com uma experiência profissional provavelmente considerável, mas com funções bastante operacionais que a obrigam a lidar com múltiplas situações e preocupações em simultâneo. Estas não lhe permitem ter visões do todo reflectido com a profundidade que as têm os seus superiores hierárquicos (até porque estas não são as suas preocupações diárias e as dos seus superiores são).

Finalmente temos a responsável de cooperação com as empresas, que, tendo menos experiência, demonstra que tem a lição bem aprendida e que é efectiva no desempenho daquilo que lhe é pedido. A sua visão do todo é difícil e ainda em maturação.

NOTA 21: ESFORÇOS INTANGÍVEIS DE DIVULGAÇÃO APONTADOS PELA RESPONSÁVEL DE EMPREGABILIDADE

É notável o número de esforços intangíveis de divulgação apontados pela responsável de empregabilidade, que demonstra uma reflexão profunda de como tornar operacional o processo.

NOTA 22: SOBRE A RIQUEZA DA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE DA RESPONSÁVEL DE EMPREGABILIDADE, QUE TORNA MAIS RICA QUE UMA REDE DE SIGNIFICADOS COMPARTILHADOS CONSTRUÍDA NUMA REUNIÃO

O grau de envolvimento da responsável de empregabilidade em todos os aspectos permitiu-lhe transmitir um conjunto de pormenores numa entrevista que, provavelmente, seriam obscurecidos pela necessidade de protagonismo de outros participantes num mapeamento de conjunto. Isto parece indicar que a abordagem por entrevistas à rede de valor permite fazer descobertas que o mapeamento conjunto de Verna Allee não permite. A estratégia ideal, provavelmente, será um mix entre trabalho de grupo e entrevistas individuais.

NOTA 23: SOBRE O VOLUME DE INFORMAÇÃO LEVANTADA COM A RESPONSÁVEL DE EMPREGABILIDADE

O grau de envolvimento e disponibilidade da responsável de empregabilidade fica demonstrado pela informação levantada. Temos um total de 9 mapas, que se justificam em termos de momentos da acção e tipos de acção, dificultando e enriquecendo a análise. Destes 9 mapas é de referir o número de transacções total ser de 96 e de participantes diferenciados ser de 25, como pode ser visto nas tabelas que se apresentam.

A única falha que pode haver neste levantamento será a incapacidade do entrevistador de levantar todas a informação transmitida.

NOTA 24: SOBRE A MANUTENÇÃO DE COERÊNCIA NA GESTÃO DE PROJECTOS A LONGO PRAZO, MESMO QUANDO ESTES SÃO DECOMPOSTOS EM PROCEDIMENTOS DETALHADOS

A resolução de problemas é um processo de múltipla análise, em que o encontrar de uma solução vai originar a descoberta de novos problemas e o abandono de outras possibilidades de solução que foram consideradas e abandonadas (muitas vezes apenas porque se tinha de

decidir entre múltiplas possibilidades). A criação de estruturas, como por exemplo a criação de um evento, de raiz, obriga á criação de todo um conjunto de procedimentos, à descoberta de um conjunto de soluções aplicadas e ao abandono de um conjunto de possibilidades que poderia ter sido aplicado e que não o foi. Quem conduz o processo até ao sucesso possui, desta forma, um conhecimento que vai para além de uma solução que resulta e que inclui todo o caminho que foi necessário para a ela chegar e os caminhos que não foram percorridos e que poderiam ter sido.

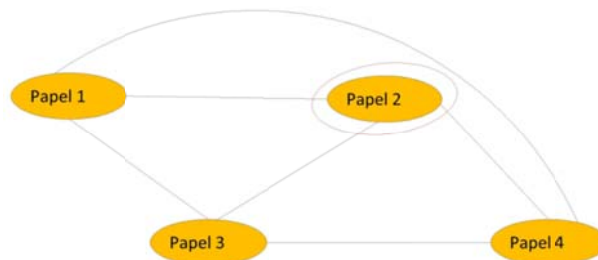
Desta forma, mais do que conhecer bem os procedimentos que funcionam, a garantia de sucesso de uma organização advém da manutenção de estruturas com conhecimento de diferentes caminhos e possibilidades mais do que cair na estratégia do procedimento, no sempre foi assim, porque nenhuma das pessoas que criaram os procedimentos está na estrutura para dizer aquilo que sentiu quando os criou: é assim, mas podia ser de outra forma, aconteceu assim e funcionou, não quer dizer que não se faça de outra forma.

Esta nota vem da minha experiência profissional, como criador de regras e procedimentos e como tendo sido confrontado com regras e procedimentos criados por outros.

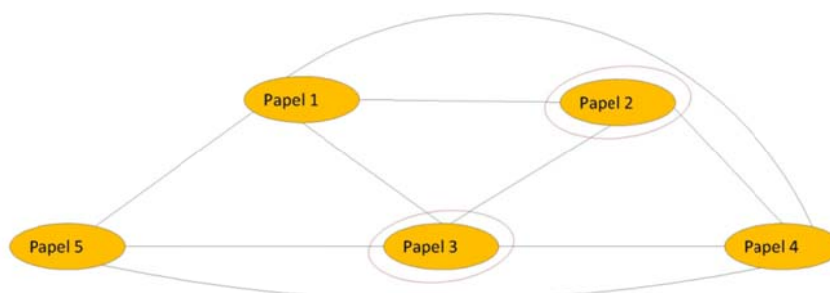
Um projecto que é apenas constituído por pessoas que conhecem os procedimentos e os aplicam está datado a curto prazo, pois se alguma coisa não funciona o sempre foi assim vai resistir até à morte do projecto. Entretanto é necessário que existam regras de conduta estruturantes, que tornem as coisas previsíveis, isto é, é imprescindível que se criem procedimentos. Existe, por isso, uma necessidade de rigidez no curto prazo e de flexibilidade no médio e longo prazo, que implica a manutenção de conhecedores da razão da existência dos procedimentos (gente que lhes conheça a história) que os possam pôr em causa sempre que estes percam coerência.

NOTA 25: VERIFICAÇÃO DE UMA LIMITAÇÃO À EXECUÇÃO DE LIGAÇÕES ENTRE PAPÉIS.

Na construção de um mapa de redes de valor verificasse a seguinte limitação prática: Se tivermos 4 entidades todas relacionadas entre si uma delas vai ficar isolada, não se podendo relacionar com uma 5ª entidade. Na imagem abaixo mostra-se o isolamento do papel 2.



Na imagem abaixo mostra-se como o papel 5 fica impedido de ter representadas as suas ligações com o papel 2., sem sobreposição com outras relações. Em simultâneo, mostra-se que o acréscimo de um novo papel isola o papel 3.



NOTA 26: O NÚMERO DE PAPEIS COM TODAS AS TRANSACÇÕES ANALISADAS QUE É SUFICIENTE PARA CONSTRUIR O MAPA DA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE DA COMPLEXA REDE DA RESPONSÁVEL DE EMPREGABILIDADE

Apenas com as transacções realizadas por 7 papéis, temos todas as transacções realizadas.

Destes a grande maioria centram-se em 5, a saber: a comissão de coordenação, a responsável pelo evento, a equipa de comunicação, a responsável pelo contacto com empresas e logística e a coordenadora estratégica do evento. Isto é, estas cinco entidades entram em quase todas as transacções (96% das transacções).

Os outros 2 papéis, que são os docentes e directores de curso e departamento, são, claramente, elementos de ligação a outras redes de valor, relevantes para o evento, mas, dele independentes.

Esta poderá ser uma variável importante a analisar em termos o controlo de uma rede: o determinar qual o número de papeis mínimo para que todas as transacções fiquem caracterizadas. De notar que esta variável indica quais são e quantos são os papéis indispensáveis para que possamos reunir, pelo menos, a visão de uma das partes intervenientes em todas as transacções realizadas pela rede de valor.

NOTA 27: A SOBRE A POSSIBILIDADE DE CRIAÇÃO DE UM PROCESSO SISTEMÁTICO DE DISTRIBUIÇÃO DAS ELIPSES DOS PAPÉIS DE MANEIRA A QUE SE MINIMIZEM OS TRAJECTOS TOTAIS DAS TRANSACÇÕES

Embora a distribuição das transacções tenha sido feita de uma forma intuitiva e sem uma abordagem sistemática, a possibilidade desta abordagem passa a existir a partir do momento em que são definidas as dimensões das elipses de todas as transacções e o espaço ocupado pelas designações das transacções. Podendo haver outras variáveis a otimizar para a definição das distribuições, uma que se adivinha como útil e passível de sistematização é a da minimização dos percursos realizados pelas transacções.

NOTA 28: SOBRE A POSSIBILIDADE DE CRIAÇÃO DE UM SOFTWARE COMERCIALIZÁVEL DE CONSTRUÇÃO DE MAPAS DE REDES DE VALOR E DAS SUAS ANÁLISES UTILIZANDO A METODOLOGIA EXPOSTA NESTE TEXTO E OUTRAS QUE SE REVELEM ADEQUADAS.

NOTA 29: SOBRE A POSSIBILIDADE DE HAVER UMA FORMA DE AVALIAR A PROFUNDIDADE DE UMA REDE DE VALOR DE PROXIMIDADE, CRIANDO ISTO UM PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA DO PAPEL

Na rede da responsável de empregabilidade ressalta a sua capacidade não só de transmitir as transacções que realizou mas as transacções originadas por essas transacções em outros papéis. Isto transmite aquilo a que chamei visão em profundidade que me parece estar directamente ligado a uma forma de pensamento estratégico e que me parece quantificável perante uma rede de valor contraída.

Este parâmetro permitiria caracterizar o grau de envolvimento no projecto de quem é entrevistado, por um lado e por outro poderia ser padronizado ao longo de diferentes projectos, originando um parâmetro definidor de uma capacidade.

Este elemento é deixado apenas como uma suspeita....Isto porque a pessoa pode ter uma visão em profundidade e simplesmente não a transmitir ao entrevistador por não achar que é isso que lhe é pedido.

NOTA 30: PROPOSTA APRESENTADA DE CRIAÇÃO DE MAPAS DE REDES DE VALOR POR TOCA DE E-MAILS COM OS PARTICIPANTES

