

Título Evento: Strategic University Management: Unfolding Practices

Tipo de Evento e promotores (Conferência/Seminário/Jornadas/etc.): **FINAL CONFERENCE-SUMUP (LLP project)**

Data: 29 outubro 2013

Local: Barcelona

Participante(s) da AEP/NEP: Marta Pile, Aldina Carvalho, Carla Patrocínio

Programa: disponível na [pasta do servidor da AEP](#), tal como algumas das comunicações e posters apresentados (que também estão disponíveis no site da conferência)

Endereço web do evento: <http://eusum.upc.edu/conference.php>

Notas de interesse:

David Gray, Univ of Greenwich - Professor de *leadership e organizational behavior*

Leadership nas universidades em contexto de crise, tendo em conta as tendências do momento:

- Global expansion of student numbers
- Diversification of provision
- More heterogeneous student bodies
- New funding arrangements
- An increased focus on accountability and performance
- New forms of institutional governance
- Greater internationalization

No caso do ensino superior no Reino Unido, e de muitas outras universidades europeias, está demasiado dependente da vinda de estudantes chineses.

Foi abordada a evolução do papel da universidade: ensino, id e tt. Como lidar com todas estas vertentes? Como equilibrar?

- 39000 estudantes na Univ. Greenwich, mais virada para o ensino
- Projeto *Student Passport* de ligação dos estudantes ao mercado de trabalho regional, contando com muito apoio/*mentoring* de empresas regionais

Ameaças e oportunidades: flexibilidade de currículos de Bolonha, crise financeira, globalização, economias do conhecimento, ...

Horizonte 2020 - 40 por cento de graduados em 2020. Mas como?

- Problemas de financiamento, com cortes e busca de fundos alternativos
- *Mooc's - massive open on-line courses*
- Crescente competição com as universidades americanas
- Aas universidades são muito grandes e mudam muito lentamente... É como manobrar um navio: por mais cedo que se vire o leme demora sempre imenso a alterar o rumo...
- *New managerialism*: Medir tudo com métricas e indicadores de desempenho

Lideranças:

- Networking
- Transactional
- Inclusive
- Collaborative
- Innovative (encouraging innovation)
- Globally aligned
- Financially sustainable

Uma estratégia e um plano claros, são a primeira coisa que se deve fazer, e isso implica ouvir as pessoas, traçar um plano e divulgá-lo. Um artigo referenciado pelo autor – Leadership in Higher Education: Facts, Fictions and Futures – Introduction to the Special Issue (Bolden, Petrov, Goslig & Bryman, 2009) pode encontrar-se em:

<http://www.sagepub.com/gill/lea%20291.full.pdf>.

Strategic University Management in Europe - Michelle Giroto

Apresentação da metodologia e resultados do SUMUP

Primeiro, foi feito um levantamento sobre:

- as estruturas de governação nos países do projeto, (CLUSTER) e outros (13 IES)
- os documentos estratégicos existentes (pa, pe, gerais, parciais, ...)
- a definição da estratégia: processo? Como é feita?
- os principais elementos envolvidos na definição das estratégias
- os atores envolvidos
- o alinhamento da estratégia? Como é feito?
- a importância dos instrumentos de apoio (*dashboards, tableau de bord, planos anuais, ...*)
- as principais dificuldades de implementação
- propostas de melhoria: reforço dos processos de monitorização, consolidação de uma cultura de avaliação, ...
- desenvolvimentos? tendências? Os planos estratégicos refletem esses desenvolvimentos e tendências?
- a importância dos sistemas de informação (robustos, com o fornecimento de indicadores de desempenho)

Boa pratica da KTH - Piers Anders

- CDIO
- Inclui 1000 programas de engenharia
- Projeto na área do ensino - projeto pedagógico: *problem based education*

Boa pratica UEM Quality Award - Pedro Jara –Vice – Reitor da Qualidade da Universidade Europeia de Madrid

- Maior universidade privada de Espanha, com 16000 estudantes
- 90 % dos diplomados estão empregados ao fim de um ano
- A Qualidade na UEM baseia-se num Quadro de professores altamente qualificados
- Os Programas são concebidos tendo em conta a perspetiva profissional e

internacional

- O modelo pedagógico é muito exigente e centrado no aluno e no seu compromisso
- Existe uma regular monitorização do desempenho e *focus* numa melhoria contínua de processos
- A UEM está acreditada nacional e internacionalmente

Para o prémio de qualidade:

- São selecionados os 3 melhores planos de professores, funcionários, estudantes, etc. e o prémio é monetário
- O modelo é parecido com a submissão de boas práticas do sumup: descrição, objetivos, etc.
- As propostas são avaliadas por uma equipa (vice reitor qualidade + reitor+ perito externo) departamento de qualidade, departamento de comunicação, departamento de operação, *management board*
- Resultados recentes: 52 propostas com reconhecimento de 18 equipas.

Tutorado - Isabel Goncalves (Gatu, IST)

Descrição do programa de Tutorado, na linha do que se pode encontrar na Apresentação Institucional do Programa, na página do GATu, incluindo os dados da avaliação do Programa, também publicados na Página.

Questões em debate:

- Grelhas de desempenho – instrumento de interesse a evidenciar com mais pormenor
- Sistema de identificação de alunos do baixo rendimento académico - BRAC: quais os indicadores mínimos para o alerta?
- Eventual submissão no sumup das grelhas de desempenho e do BRAC?
- Avaliação do tutorado com grupos de controlo?

Management innovation on the edge - Antonella Broglia

Gary Hamel (Professor em Harvard) - management innovation: why, what and how

Desafios atuais:

- Crise financeira global
- *Life cycle products*
- Grande potencial dos países a sul do hemisfério: África, China, Ásia, Brasil, etc; grande capacidade de atração de negócios e também de estudantes (vão mais estudantes para a China do que da china para a Europa...); frases emblemáticas – ‘I’ve seen the future of management, and it was in India’, ‘all goes under the 31st parallel’.
- *Outsourcing*: tudo hoje em dia se pode fazer em qualquer lado recorrendo a esta forma de prestação de serviços
- *Consumer in control*: hoje em dia tudo é medido e controlado
- *Entry barriers* cada vez mais difíceis de manter nas economias
- *Intellectual property*: quase impossível de manter (grandes empresas a falir...)
- *Whole categories break*

Problema: os grandes teóricos da gestão são do século passado, pelo que não conheciam estes desafios. Logo, não têm respostas !!!. Frase emblemática: ‘Challenges today are unthinkable’;

6 grandes exemplos de gestão da inovação:

- 1900 a General Electric criou o primeiro centro de ID dentro da própria empresa ('they're still the best')
- 1903 Dupont inventa a análise ROE - Return On Investment
- 1920 GM cria as divisões, em que centralizam as finanças e planeiam uma estratégia de acordo com as linhas de produção
- 1930 Procter & Gamble inventam o *branding*
- 1960 a Toyota "captura" o conhecimento dos trabalhadores (recolheram 9000 sugestões dos seus trabalhadores)
- 1968 o VISA criou uma *network* de colaboradores entre vários bancos (concorrentes a colaborar para o mesmo fim)
- Outras inovações na Gestão: *Six sigma, budget, benchmarking, balanced scorecard, matrix* organizacional, gestão por objetivos, CRM, segmentação de mercados, etc .

Outros exemplos, estão no negócio da distribuição: Supermercados

- são um manancial de inovação em gestão
- exº *Whole Foods* resolver medir o sucesso não sobre desempenho das lojas, mas sim em cada um dos colaboradores que lida diretamente com o cliente (no Peixe, carne, fruta, etc). Eles são independentes e contratam, despedem, gerem a sua unidade, e os resultados são públicos, inclusive os ordenados (que podem variar substancialmente de unidade para unidade).

Noutra empresa, por exemplo, a Goretex:

- não tem *flowcharts*
- não há chefes nem subordinados
- procuram o *knowledge*: todos podem e contribuem, muitas ideias que saem de todos. Ninguém as trava. Todos podem contribuir.

Outro ainda é a empresa Google:

- o próprio edifício, as *nurserys*, os horários dos colaboradores, etc, etc
- Todos os engenheiros têm 20 por cento de tempo livre para pensarem
- Coisas diferentes dão melhores ideias para a empresa
- 20% do tempo remunerado dos trabalhadores é dedicado a que cada um trabalhe no que lhe apetece – um elevado número de inovações da Google resultaram destes 20% onde a inovação é encorajada

O futuro do management está na Índia:

- Eles sabem que o recurso escasso não é o cliente mas sim o bom empregado !!!!
- Mercado interno de ideias: os colaboradores são quem melhor conhece o negócio
- Alguns exemplos:
 - a Shell faz *calls* para recolher ideias dos seus empregados: 40 por cento das implementadas vêm dos empregados
 - 150 000 empregados da IBM participam num *brainstorm on line*. Dura 2 dias e chama-se *jam-session*
 - *Desk is dangerous*: a Sheraton pegou nos managers de todo o mundo e mandou-os para as ruas de Paris olhar para os turistas na torre Eiffel, nos restaurantes, museus, ruas, para melhor conhecerem o mercado

Antonella.brogli@gmail.com

Innovative universities: estudo de Harvard sobre diferentes experiências