

Anexos

- **Questionário – Companhias**
- Questionário – Parceiros
- Tabela de Correlações

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Carta de Apresentação sobre o Questionário

Exmº. Senhor,

O questionário que se anexa é parte integrante da proposta de tese de doutoramento sobre o Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal¹.

Uma componente fundamental da proposta de tese consiste na recolha de dados junto de agentes económicos relevantes no sector, no sentido de se identificarem as actuais relações inter-organizacionais existentes, mecanismos de colaboração *inter-partes*, dinâmica dos actuais processos de criação de valor em *rede* e projectar desenvolvimentos possíveis dos sistemas de valor enquanto instrumentos estratégicos ao serviço do gestor segurador.

Em função da sua natureza, o estudo de Sistemas de Valor dos Seguros exige dois níveis de apreciação de forma a promover uma visão integrada e solidária:

- Inquéritos a Companhias de Seguros;
- Inquéritos a Parceiros de Companhias: complementadores, Clientes, fornecedores, facilitadores.

É neste quadro que a recolha de dados se efectua com a sua colaboração; eventualmente solicitaremos um *follow-up* da entrevista caso subsista algum tema/question que justifique esclarecimento adicional.

Em síntese teremos:

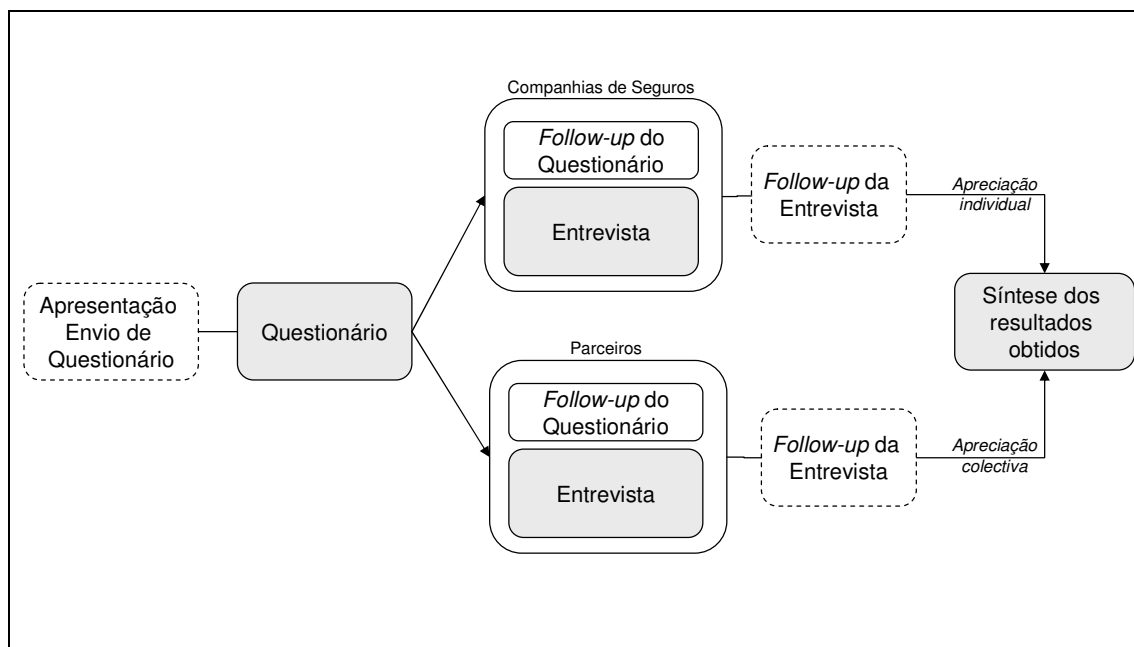


Fig. 1 Fases do trabalho de campo.

¹ A mesma decorre na Universidade de Aveiro (UA) com a orientação do Prof. Dr. Joaquim Borges Gouveia (UA) e co-orientação do Prof. Dr. Paulo Cardoso do Amaral (UCP).

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

É neste contexto que solicitamos a Vossa participação, sendo que todo o tratamento dos dados proporcionados servirá exclusivamente para os fins académicos referenciados.

Pela Vossa indispensável e inestimável colaboração ficamos desde já muito gratos.

Bruno Marques

Questionário – trabalho de campo de suporte à proposta de tese sobre o *Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador*

I. Introdução

O presente questionário é parte integrante da proposta de tese de doutoramento sobre o Desenvolvimento dos Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal.

O estudo que nos propomos realizar tem como objecto de análise as múltiplas entidades que operam no sector segurador e nomeadamente os seus relacionamentos de negócio, com incidência no aprofundamento de uma configuração organizacional particular - os Sistemas de Valor.

A nossa proposta pretende dilucidar e desenvolver, numa óptica pragmática de aplicação, o conceito de sistemas de valor, onde é nossa premissa que a competitividade das Companhias de Seguros está directamente relacionada com a competitividade das suas parcerias.

No quadro das relações das parcerias inter-organizacionais, procuraremos projectar as capacidades de gestão determinantes no futuro, sendo certo que (1) a constante adaptação à envolvente externa, (2) a procura sistemática da inovação e (3) a capacidade de colaboração estratégica inter-empresas, surgem como novas valências para a criação de valor sustentável.

São temas relevantes no presente estudo, entre outros, a colaboração estratégica, inovação descentralizada, capacidades dinâmicas, partilha de conhecimento e aprendizagem em rede.

Pressupostos e Conceitos-chave

Num mundo globalmente mais conectado e interdependente, utilizaremos ao nível do sector segurador a metáfora da *rede inter-organizacional* para estudar o jogo competitivo e a criação de valor sustentável.

Assim sendo, uma das premissas centrais é que os sistemas de valor são uma das chaves determinantes para diferenciação competitiva na era da informação, do conhecimento e das redes.

Num mundo com um elevado grau de incerteza diremos que *a união (parceria) fará a força*, uma vez que as exigências competitivas, impondo simultaneamente especialização e capacidade de convergência de esforços colaborativos, colocam como tendência relevante este tipo de configurações *em rede* como um modelo de negócio gerador de valor.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

- **Os sistemas de valor e a colaboração estratégica**

A ascensão da colaboração inter-organizacional decorre destas premissas.

Efectivamente, num mundo conectado, emerge de forma imparável o desenvolvimento da cooperação inter-organizacional como chave de sucesso, designadamente quando duas ou mais empresas agem em conjunto para alcançar ganhos mútuos, estando as sinergias geradas através da integração das suas competências, especialização e aprendizagem no centro das reconfigurações empresariais - em prol de uma proposta de valor mais inovadora e útil para o Cliente.

Os sistemas de valor - conjunto de relações entre cada empresa e a panóplia de entidades externas, consigo conectadas, compreendendo fornecedores, complementadores, canais indirectos, concorrentes, parceiros estratégicos, demais *stakeholders* e Clientes – são por conseguinte instrumentais para a *lucratividade* das Companhias, sustentabilidade competitiva e superior orientação ao Cliente.

II. Definição do Problema

Pretendemos traçar um quadro prospectivo e um modelo global compreensível, aplicável aos seguros, onde se equacionarão os contornos estruturantes do desenvolvimento dos sistemas de valor, conducentes a uma maior capacidade de adaptação ao ambiente externo e ao desenvolvimento de propostas de valor mais próximas do sentimento dos mercados.

Assim sendo, as questões centrais do estudo que pretendemos investigar são as seguintes:

Questões centrais da investigação
<ul style="list-style-type: none"> • Na era da informação, conhecimento e das redes, podem os sistemas de valor corresponder a uma estratégia competitiva, no sentido de promoverem uma maior especialização, inovação e diferenciação? • A colaboração estratégica implícita nos sistemas de valor suscita aderência à realidade do sector segurador, sendo que neste modelo prevalecem recursos intangíveis e novos padrões de desenvolvimento organizacional? • Como será possível gerir informação, gerir conhecimento e inovar, à luz do paradigma da gestão estratégica dos sistemas de valor, onde prevalecem múltiplas relações inter-organizacionais?

Tabela 1. Questões centrais da investigação (resumo).

Neste contexto, procuramos precisar em que medida a **gestão integrada dos sistemas de valor** constitui uma oportunidade decisiva no real-concreto do sector segurador, na linha das questões colocadas, e por conseguinte de toda a relevância para os decisores responsáveis.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

III. O Modelo de Análise (breve apresentação)

A gestão estratégica dos sistemas de valor, que pretende desenvolver a eficiência estática (ex: custos de transacção) assim como a eficácia dinâmica (inovação), tem de dar ênfase aos processos de aprendizagem com parceiros, partilha de informação, partilha de conhecimento, orquestração de processos e desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

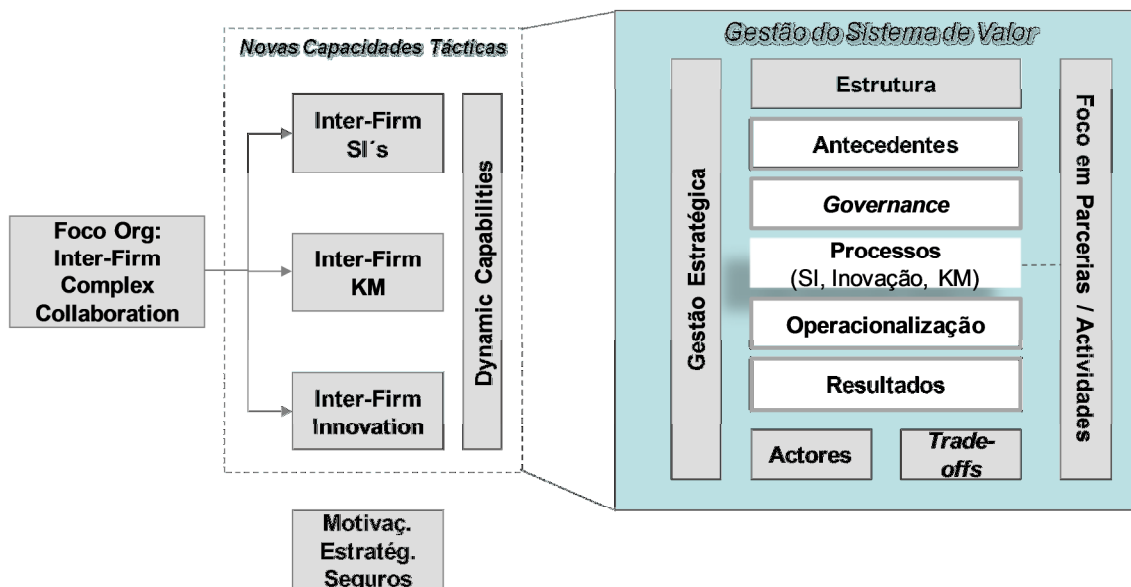


Fig. 2 Modelo de análise e dimensões do sistema de valor a incorporar no trabalho de campo (síntese).

Na nossa abordagem será necessário saber influenciar o sistema de relacionamentos entre parceiros, superando os aspectos formais/contratuais, incorporando aspectos tangíveis e sobretudo actuando sobre mecanismos essenciais para não só para a coordenação *inter pares* como sobretudo para a criação de um ambiente favorável à partilha e criação de conhecimento – um dos objectivos estratégicos incontornáveis nesta abordagem.

IV. Objectivos do estudo e orientações

Conforme referido, pretendemos caracterizar o Sistema de Valor (isto é, conhecer e caracterizar as relações externas entre múltiplos parceiros), permitindo a análise do sector segurador à luz desta abordagem. Acresce que pretendemos observar como actualmente são geridas essas relações *inter-pares*, através de diversas ópticas de análise: capacidades e estruturas internas, competências *sociais* de relacionamento, outros mecanismos de coordenação, etc. Por último é objectivo conhecer as motivações que levaram à concretização das parcerias existentes assim como traçar linhas orientadoras sobre cenários de desenvolvimento futuro.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Objectivos Específicos

De forma ilustrativa e em correspondência com o referido, é possível detalhar algumas questões específicas que procuramos endereçar a partir deste estudo:

- Com que entidades externas as Companhias de Seguros se relacionam, com que frequência e com que intensidade?
- Quais as razões que motivaram a concretização das parcerias em vigor?
- Qual a importância estratégica dos relacionamentos inter-relacionais?
- Como é criado *valor* a partir dos relacionamentos externos actualmente existentes?
- Em que medida são merecedores de atenção os temas da aprendizagem, conhecimento e inovação?
- Que capacidades internas são valorizadas visando capitalizar o potencial dos sistemas de valor?
- Que instrumentos de gestão são utilizados e quais os que deveriam ser mais desenvolvidos no sentido de se aumentar a eficácia da gestão *em rede*?
- Como se executa a coordenação de parceiros e com que mecanismos?
- Como são realizadas a aprendizagem em rede e a subsequente inovação colectiva/descentralizada?
- Qual a avaliação global da rede de parcerias actual e qual a sua importância no futuro?

Orientações Gerais

O questionário é repartido por diversas secções que contêm no início uma breve descrição do seu enquadramento e respectivos objectivos.

Algumas das questões enunciam alguns termos e conceitos específicos; no início de cada secção são fixados estes termos e conceitos utilizados.

Predominantemente na secção de “Caracterização” do Sistema de Valor, são inquiridos dados agregados que possivelmente obrigarão a alguma pesquisa/exploração de elementos de base.

Prevemos que o questionário solicitará a sua atenção em cerca de 45 minutos.

Deve ter-se em consideração a escala utilizada, conforme apresentada no cabeçalho de cada uma das tabelas de resposta.

Perante qualquer dúvida ou esclarecimento adicional não hesite em contactar: bruno.rmarques@iol.pt

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

V. Questionário

O questionário está organizado em secções temáticas distintas mas complementares que se descrevem de seguida:

Secções	Descrição global
1. Estrutura	Pretende-se caracterizar a estrutura das relações inter-organizacionais existentes (parcerias) e tipificar o esquema global de ligações existentes.
2. Antecedentes e Motivações	É pretendido descortinar quais os objectivos (económicos, estratégicos, operacionais ou de expectativa de inovação conjunta) que motivaram as Parcerias e conhecer a dinâmica estratégica da pré-parceria .
3. <i>Governance</i> do Sistema de Valor	Será solicitada informação sobre os mecanismos formais de gestão. Igualmente será relevante identificar os mecanismos sociais que a colaboração estratégica suscitou. Importa ainda determinar o sistema de incentivos existente, assim como os sistemas de controlo e avaliação de desempenho .
4. Capacidades Táticas	Tendo em consideração as <i>novas capacidades tácticas de actuação</i> centrais no nosso modelo de análise, é nosso propósito inquirir sobre: <ul style="list-style-type: none"> i. <u>Gestão de Conhecimento</u> no Sistema de Valor; ii. <u>Inovação</u> no Sistema de Valor; iii. <u>Gestão de Sistemas de Informação (SI's)</u>; iv. <u>Capacidades Dinâmicas</u>.
5. Operacionalização	Pretende-se caracterizar a existência funcional do papel de gestão das redes (ex: centralização em cargo ou departamento ou descentralização funcional ao nível de unidades de negocio), instrumentos de gestão e factores críticos de sucesso .
6. Resultados obtidos	O objectivo será de aferir os outputs obtidos (estratégicos e outros), distinguindo resultados tangíveis (económicos, financeiros, comerciais) e intangíveis (satisfação, partilha de conhecimento, inovação, valor da marca, i.e. fluxos de informação, ideias e expectativas). Será importante igualmente qualificar o nível de colaboração obtido.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 1. Estrutura do Sistema de Valor

Objectivo: Pretende-se identificar as relações inter-organizacionais existentes (parcerias), associá-las às diversas actividades de valor e qualificá-las segundo vários critérios.

Principais termos utilizados:

- **Relações inter-organizacionais:** Acordo voluntário entre empresas envolvendo a troca, partilha ou desenvolvimento de serviços, tecnologias ou produtos, podendo ter como objectivo a criação ou manutenção de vantagens competitivas (parcerias estratégicas). Podem envolver o acesso a recursos, informação, mercados, tecnologias, processos de aprendizagem, partilha de riscos, acordos de desenvolvimento, etc. Pela sua natureza podemos dizer que na sua essência consiste (1) na troca de fluxos (substância) e (2) numa dinâmica social (processo relacional).

- **Qualificação das parceiras em termos formais/contratuais:**

Joint-venture	Uma nova entidade criada quando duas ou mais empresas reúnem recursos numa nova estrutura empresarial participada segundo as posições acordadas.
Participação cruzada	Participação accionista recíproca entre parceiros reforçando formalmente os laços entre empresas envolvidas.
Participação minoritária	Participação de uma empresa na estrutura accionista de um parceiro, sem controlo de gestão, significando um investimento na continuidade e aprofundamento da relação.
Contrato Formal	Relação entre empresas regulada apenas através de um contrato formal no âmbito de determinada actividade de valor, estabelecendo o quadro de deveres e obrigações que se explicita à partida.
Acordo Informal	Relação entre empresas regulada apenas por um acordo não formal no âmbito de determinada actividade de valor.

- **Frequência de interacção:** Repetição de contacto/interacção entre a empresa e determinados parceiros, tendo em vista transacções de natureza económica (de acordo com a actividade em causa) ou social (de reforço dos laços e proximidade entre parceiros).
- **Grau de investimento na parceira:** Conjunto de investimentos (financeiros, recursos, etc.) que, ao nível pessoal, humano e institucional, são alocados no desenvolvimento de parcerias.
- **Densidade:** Proporção entre o total de ligações praticadas na rede e a quantidade máxima de ligações possíveis. Pretende avaliar as relações efectivas no conjunto das possibilidades existentes.
- **Centralidade:** Avaliação da capacidade da empresa estabelecer relação directa com todos os membros da rede ou se depende de terceiros para conseguir contactar essas entidades.
- **Relevância estratégica:** Juízo de valor sobre o impacto da parceria quanto à criação de valor sustentado para a empresa.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 1.1 – Relação contratual e Antiguidade

1. Preencha a **antiguidade** das relações inter-organizacionais (IOR) nos intervalos sugeridos e identifique a respectiva relação contratual.

Actividades de Valor dos Seguros	Relação Contratual				
	Joint-Venture	Empresa do Grupo	Empresa Participada	Contrato Formal	Acordo Informal
Gestão Técnica					
1. Resseguradores					
2. Co-Seguradores					
3. Analistas de Risco					
4. Especialistas Actuarias					
5. Outros					
Gestão de Activos					
1. Gestores de activos financeiros					
2. Gestores de activos imobiliários					
Gestão Marketing & Comercial					
1. Mediadores					
2. Banc' assurance					
3. Empresas de <i>Call-centers</i>					
4. Empresas de Marketing & Comunicação					
5. Outros					
Gestão de Sinistros					
1. Prestadores na gestão de sinistros					
2. Peritos de Sinistros					
3. Prestadores <i>Managed Care</i>					
4. Especialistas jurídicos					
5. Empresas de <i>Call-centers</i>					
6. Oficinas de reparação					
7. Clínicas médicas e Especialistas médicos					

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
----------------------------------	-------------------------------------	--

Actividades de Valor dos Seguros	Relação Contratual				
	Joint-Venture	Empresa do Grupo	Empresa Participada	Contrato Formal	Acordo Informal
8. Prestadores de serviços de assistência					
Gestão de Serviço ao Cliente					
1. Empresas de <i>Call-centers</i>					

Questão 1.2 – Frequência de Interação

Identificação da frequência de relacionamento e grau de investimento concedido à relação inter-organizacional (recursos, pessoal, atenção de gestão).

2. Considera que desenvolve uma **elevada frequência de relacionamento** com as entidades do seu sistema de valor?

Sim e é considerado boa prática	Sim	Sim, Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. De modo a preservar a relação com as entidades parceiras assim como desenvolver a competitividade *da rede*, dedica um **alto investimento às relações com os parceiros** (ex: em termos de recursos afectos, investimento pessoal, tempo de gestão)?

Invisto de forma estratégica nas parcerias	Invisto de forma regular mas não de forma estratégica	Invisto de forma Ad-hoc	Não invisto activamente nas parcerias
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Considera que as **relações inter-organizacionais no sector segurador são estratégicas**, isto é, são um factor de afirmação empresarial e fonte de competitividade?

Considero que são Estratégicas (importantes no presente e no futuro)	Poderão ser importantes mas só no Futuro; actualmente não têm valor	São importantes no presente mas não conferem vantagem competitiva	Não têm qualquer relevância para o negócio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Por actividade de valor referenciada, associe a frequência e o grau de investimento.

Actividades de Valor dos Seguros	Frequência de Interação com Entidades Parceiras	Grau de Investimento na Parceria 1. Não realizado 2. Pouco Significativo 3. Investimento Assinalável 4. Alto investimento

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

	Diária	Mensal	> Mensal	1	2	3	4
Gestão Técnica				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de Activos				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão Marketing & Comercial				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de Sinistros				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de Serviço ao Cliente				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 1.3 – Centralidade & Densidade

Conceitos complementares relativos ao (1) posicionamento – centralidade - e (2) efectividade das ligações com os vários nós/entidades da rede – densidade.

Centralidade

6. Classifique a posição de **Centralidade** da sua organização no sistema de valor através dos critérios seguintes:

Periférica	Intermédia	Central (muito alto)
A sua empresa tem <i>interface</i> directo com poucas empresas identificadas na rede, sendo que existem outras que fazem a intermediação com os restantes membros. <input type="checkbox"/>	A sua empresa tem <i>interface</i> directo com boa parte dos membros identificados na rede. <input type="checkbox"/>	A empresa tem <i>interface</i> directo com todos os membros identificados na rede. <input type="checkbox"/>

Densidade

7. Assinale qual a proporção de relacionamentos que efectiva com parceiros, no conjunto total de entidades que pode contactar (corresponde à verificação se os contactos proporcionados pela posição da centralidade estão a ser efectivados na prática ou não).

Actividades de Valor dos Seguros	Densidade de relacionamento		
	Fraca	Média	Alta
Gestão Técnica			
Gestão de Activos			
Gestão Marketing & Comercial			
Gestão de Sinistros			
Gestão de Serviço ao Cliente			

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 2. Antecedentes

Objectivo: Pretende-se conhecer os objectivos estratégicos, benefícios e dinâmica pré-parceria. Isto é, compreender o contexto organizacional e competitivo que motivou as parcerias e identificar como as mesmas foram constituídas.

Principais termos específicos utilizados:

- Qualificação dos objectivos:**

Estratégicos	Relacionados com a implementação da estratégia definida e por conseguinte centrais à obtenção/reforço de vantagem competitiva.
Económicos	Relacionados com factores de dimensão económico-financeira (aumento de receita vs. diminuição de custos) numa perspectiva mais de curto prazo.
Comportamentais	Relativos aos factores de desenvolvimento organizacional, adaptabilidade, aprendizagem, partilha de conhecimento e outras competências <i>sociais</i> .

- Seleccção de Parceiros – tipificação de atributos**

Técnicos e de Gestão	Competências técnicas relacionadas com <i>know-how</i> específico para tarefas e competências ao nível dos sistemas de gestão.
Sociais	Competências de relacionamento e de trabalho em equipa, reputação no mercado, contactos prolíferos com outras entidades externas, etc.
Cognitivos	Capital humano adequado, distância cognitiva compatível, potencial de inovação, capacidade de <i>sense making</i> do meio envolvente, etc.

- Pré-Projecto de Parceria – conteúdo**

Verificação económico-financeira	Estudo custo-benefício, contrapondo ao investimento inicial e despesas, as rendas económicas esperadas (orçamento de benefícios).
<i>Strategic fit</i>	Estudo da adequabilidade da parceria para a obtenção dos objectivos estratégicos fixados (comerciais, níveis de serviço, fidelização, etc).
<i>Organizational fit</i>	Estudo da adequabilidade organizacional em termos de cultura de empresa, valores éticos, dimensão humana e confiança institucional.
Competências	Estudo da adequabilidade das competências, no sentido da sua especialização e complementaridade, ao nível técnico, assim como relativas às competências sociais promotoras de trabalho em equipa e

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 2.1 – Estratégia & Objectivos

Definição da visão de desenvolvimento de negócio e posicionamento competitivo da rede de parceria.

1. Existem e são postos em prática mecanismos que promovem a **participação das várias entidades parceiras na formulação estratégica** e no posicionamento competitivo da rede de parcerias?

Sim; e são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não Existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Existem e são postos em prática mecanismos de **comunicação formal da estratégia** de desenvolvimento de negócio e posicionamento competitivo da rede de parceiros?

Sim; e são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não Existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 2.2 – Alinhamento Estratégico

Identificação clara dos benefícios que cada entidade pode alcançar com a parceria, alinhando expectativas.

3. Os **objectivos estratégicos são definidos em conjunto** pelas organizações parceiras, e os mesmos são **revistos periodicamente**?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Cada empresa **conhece as expectativas da outra** em relação aos resultados esperados a alcançar, existindo alinhamento entre os papéis e responsabilidades de cada entidade parceira?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. São promovidos **mecanismos formais de diálogo entre a sua empresa e as entidades parceiras** com quem se relaciona em rede. (ex: reuniões periódicas com as entidades parceiras, prestadores de serviço, Clientes, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

6. Assinale em função das actividades propostas quais foram os **principais objectivos** que motivaram a concretização da(s) relação(ões) *inter pares*.

Objectivos que motivaram a relação de parceria	Para cada actividade assinale Sim ou Não				
	Gestão Técnica	Gestão de Activos	Gestão Marketing & Comercial	Gestão de Sinistros	Gestão de Serviço ao Cliente
Estratégicos					
Quota Mercado					
Desenvolvimento produto					
Inovação da Oferta					
<i>Time-to-market</i> ²					
Gestão Incerteza/adaptação					
Acesso a recursos ou competências especializadas					
Reputação da Empresa					
Fidelização					
Outro _____					
Económicos					
Redução de custos					
Rentabilidade					
Produtividade					
Gestão de Risco					
Serviço ao Cliente					
Economias de Escala					
Outro _____					
Comportamentais					
Aprendizagem					
Acesso ao capital social e contactos indirectos					
Maior Adaptabilidade					
Outro _____					

² Tempo de concretização da inovação culminando com a sua entrada no mercado.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 2.3 Dinâmica Pré-Parceria

Sistematização da selecção de parceiros que valorize quer as competência-alvo quer factores qualitativos.

7. A selecção de parceiros, é realizada uma análise integrada compreendendo: a **viabilidade económico-financeira**, **strategic fit** (ex: reputação), **organizational fit** (ex: valores e e cultura) e **competências**?

Sim e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Classifique os mecanismos que são utilizados no **processo de selecção** de parceiros bem como a sua importância para futuras iniciativas.

		S/N	Grau de importância 1. Min. 10. Máx.
Viabilidade estratégica	Desenvolvimento competitivo inovador do parceiro		
	Oportunidade de contacto com outras entidades relevantes no mercado		
	Reputação no mercado e grau de confiança institucional do parceiro		
	Potencial de aprendizagem a m/prazo		
Viabilidade económico-financeira	Avaliação da situação financeira do parceiro		
	Análise custo-benefício da potencial parceria		
Viabilidade organizacional e cognitiva	Valores éticos e compatibilidade de culturas		
	Comunicação aberta e grau de confiança inter-pessoal com a equipa de gestão do parceiro potencial		
	Governance transparente e sofisticação do sistema de gestão		
	Graus de conhecimento compatíveis (distância cognitiva) – que permita comunicação eficaz e aprendizagem mútua		
Viabilidade de Competências	Verificação das competências específicas e recurso técnicos visando potenciar o <i>know-how</i> e complementaridade		
	Avaliação das competências relacionais (interacção com outras entidades externas e ao nível interno)		
	Avaliação das competências em Capital Humano		

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 3. Governance do Sistema de Valor

Objectivo: Pretende-se determinar os contornos do sistema de *governance*, compreendendo mecanismos de coordenação (formais e relacionais), incentivo e controlo.

É pretendido ainda conhecer a dinâmica pós-parceria incluindo a avaliação de desempenho e as reacções subsequentes - reavaliação ou ajustamento das mesmas.

Principais termos específicos utilizados:

- **Qualificação de mecanismos de coordenação:**

Mecanismos formais	Âmbito da <i>governance</i> transaccional. Isto é, mecanismos formais que estabelecem a forma de coordenação, quer em termos dos procedimentos definidos, quer ao nível das estruturas e equipas.
Mecanismos relacionais	Âmbito da <i>governance</i> social. Isto é, mecanismos que transcendem a formalidade, estabelecendo formas de coordenação assentes na reciprocidade, confiança e adesão voluntária à cooperação.

- **Laços**

Fortes	Ligação sólida, de elevada intensidade e com alto envolvimento e comprometimento do parceiro no sucesso da parceria.
Fracos	Ligação menos sólida, de pouca intensidade e com pouco envolvimento e comprometimento do parceiro no sucesso da parceria.

- **Sentimento de identidade** (dos parceiros – sua fundamentação emocional)

Forte	Verificação de um forte reconhecimento do valor da relação, plena identificação com os objectivos da parceria, demonstração de alto grau de comprometimento e sentimento de orgulho de pertença à rede.
Fraco	Verificação de um fraco reconhecimento do valor da relação, pouca identificação com os objectivos da parceria, demonstração de pouco comprometimento e sentido <i>oportunista</i> de pertença à rede.

- **Sistema de incentivos:** Instrumentos monetários ou sociais com o propósito de estimular os parceiros para a obtenção de determinados objectivos acordados.

- **Sistema de controlo e avaliação de desempenho:** conjunto de procedimentos de verificação da *performance* da parceria tendo por base múltiplos critérios. Com base nesse *feedback* podem ser estabelecidas medidas de ajustamento da parceria.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 3.1 – Mecanismos formais de Governance

1. No âmbito da concretização das parcerias são formalizados **protocolos** ou **contratos** que definem o sistema de deveres e obrigações da mesma?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. São definidos os **processos de coordenação** entre entidades, as equipas de contacto operacional assim como explicitados os níveis de serviço contratualizados?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. São definidas as **estruturas de suporte** ao funcionamento (ex: steering committee), reuniões periódicas e outros órgãos de coordenação (ex: comités de controlo de qualidade de parceria, etc.)?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. É elaborado um **dossier de parceria** onde são organizados todos os procedimentos formais acordados, estruturas e mecanismos de controlo no âmbito da parceria?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Considera que existem definidos de forma clara os **papéis, responsabilidades e recursos**?

Sim; São considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 3.2 – Mecanismos sociais de Governance

6. Considera que existem os mecanismos promotores de **confiança institucional** entre organizações sendo este factor decisivo para o desempenho da parceria?

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Considera que existem os mecanismos promotores de **confiança inter-pessoal** entre os dirigentes e equipas de trabalho entre organizações sendo este factor decisivo para o sucesso da parceria?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Considera que existe um alto **sentimento de identidade** das entidades parceiras, compreendendo um envolvimento activo, **comprometimento** e orgulho em pertencer à rede inter-organizacional?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma global	Existe de forma parcial	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Considera que existem **mecanismos de comunicação** adequados que promovem uma **frequência de comunicação e interacção**, facilitadores de um diálogo franco e construtivo?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Considera que existem os **mecanismos de socialização** que promovem reuniões *face-to-face*, criação de um equipas mistas e outros contactos sociais informais, visando aprofundar o contexto de partilha?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Considera que existem mecanismos para que os parceiros **compartilham uma visão sobre o futuro do desenvolvimento da rede**, construindo de forma colectiva esta noção?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

12. Assinale a **força dos laços** (as conexões entre parceiros) em função das actividades de valor.

Actividades de Valor dos Seguros	Força dos Laços		
	Fraca	Média	Forte
Gestão Técnica			
Gestão de Activos			
Gestão Marketing & Comercial			
Gestão de Sinistros			
Gestão de Serviço ao Cliente			
Rede de Parceiros na sua globalidade			

Sistema de Incentivos

13. Considera que existe um **sistema de incentivos monetários** em função de objectivos pré-definidos (ex: remuneração variável, bónus adicional, *rapel* comercial, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Considera que existe um **sistema de incentivos não monetários** em função de objectivos pré-definidos (ex: reconhecimento simbólico público, participação por mérito em órgãos de cúpula, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Controlo e Avaliação de Desempenho - Conteúdo

15. Existe um **sistema de avaliação de desempenho formal** e contratualmente previsto, com um conjunto de indicadores definidos, sendo que o mesmo é efectuado periodicamente?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

... - Processo

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

16. Existe um **sistema de avaliação de desempenho** compreendendo a recolha sistemática de indicadores, sendo que os mesmos são objecto de **feedback** a todas as entidades que fazem parte da rede?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Considera que o sistema de avaliação de desempenho é composto por **indicadores qualitativos e quantitativos** (ex: valor económico-financeiro, capital de relacionamento, transferência de conhecimento)?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Assinale a existência actual de práticas de *Governance* das Parcerias - por cada actividade de valor apresentada.

Práticas de <i>Governance</i>	Indique Sim ou Não				
	Actividades de valor				
	Gestão Técnica	Gestão de Activos	Gestão Marketing & Comercial	Gestão de Sinistros	Gestão de Serviço ao Cliente
Mecanismos formais de <i>Governance</i>					
Mecanismos relacionais de <i>Governance</i>					
Sentimento de Identidade					
Sistema de Avaliação de Desempenho					

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

19. Assinale os indicadores de *performance* utilizados para avaliação das parcerias.

Indicadores	Identifique a situação dos indicadores - existem ou não (S/N)
Performance quantitativa	
Quota de mercado	
Receita	
% novos Clientes	
Aumento de receita por Cliente (ARPU)	
Diminuição do custo de sinistros	
Diminuição de despesas gerais	
Nível de serviço cumprido	
Diminuição de reclamações	
Aumento da produtividade no processo	
Performance qualitativa	
Nível de satisfação dos Clientes	
Nível de fidelização dos Clientes	
Diminuição do <i>time-to-mkt</i>	
Maior facilidade no acesso a novas competências	
Aumento do controlo de gestão	
Aumento do reconhecimento da marca	

Obs.: Pode ser necessário um foco sobre algumas actividades de valor / Parcerias

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 4. Capacidades Tácticas / Processos de Criação de Valor

Objectivo: Determinar o nível actual de processos de desenvolvimento do sistema de valor. Estes correspondem as *novas capacidades tácticas* conducentes à criação de valor nos Seguros.

Principais termos específicos utilizados:

- **Novas capacidades tácticas:** conjunto de valências que se assumem como centrais nos modelos competitivos do século XXI, de acordo com a procura da diferenciação, adaptabilidade e lucratividade. As mesmas são a informação, conhecimento, inovação e *capacidades dinâmicas*.

- **Gestão do conhecimento:**

Distância cognitiva	Grau de assimetria de experiências, formas de encarar o mundo e de interpretação do envolvente. Esta distância pode apresentar-se como uma oportunidade ou uma ameaça. A compatibilidade entre parceiros é uma condição para a comunicação e partilha de informação, sugerindo-se assim uma distância cognitiva reduzida. Contudo, excessiva compatibilidade pode eliminar a complementaridade entre parceiros, reduzindo a probabilidade de criação de (novo) conhecimento.
Capacidade de absorção (<i>absorptive capacity</i>)	Capacidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento proveniente de uma fonte externa.
Diversidade Heterogeneidade	A diversidade de pontos de vista e de formas de actuação pode correlacionar-se com criação de conhecimento. A heterogeneidade de fontes de conhecimento pode ser um elemento favorável. Ao mesmo tempo pode levantar problemas quer ao nível do custo de coordenação quer à excessiva distância cognitiva associada.

- **Inovação**

Inovação descentralizada	Conceito do processo de inovação que concede destaque às interações entre empresas e entidades externas como fontes de conhecimento e de aprendizagem. Deste modo a inovação obtida é em parte resultante do empreendedorismo colectivo que foi desenvolvido e da visão conjunta.
Condições estruturais e base científica	Condições gerais e proximidade com centros de Investigação & Desenvolvimento que propiciam oportunidades de inovação.
Factores de transferência	Factores humanos, sociais e culturais que influenciam a transferência de informações e a sua capacidade de compreensão das mesmas.
Dínamo de Inovação	Factores dinâmicos internos que propiciam estímulos à inovação.

- **Capacidades Dinâmicas**

Capacidades Dinâmicas (<i>dynamic capability</i>)	Capacidade de ajustamento sistemático das empresas às exigências do meio envolvente e de as reflectir em mudanças organizacionais.
Catalisadores Organizacionais	Conjunto de factores promotores das organizações aprendentes – aquelas que demonstram capacidade de impulsionar a adaptação externa e mudança interna, numa postura proactiva reunindo o esforço individual e estimulando um contexto de aprendizagem colectiva.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

• **Sistemas de Informação Colaborativos e Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS)**

Web 2.0	<p><i>Software web-based</i> que tem como base <i>interfaces</i> colaborativos entre utilizadores que exploram a facilidade de criação de comunidades e de participação e em rede, exponenciando o seu alcance e valor.</p> <p>Exemplos de funcionalidades web 2.0 são os blogs, fóruns, wikis, etc.</p>
Portais / Extranet	<p>Permite o acesso fácil a diversos conteúdos de informação e a aplicações de negócio, através de um ambiente de navegação baseado na lógica da Internet. No caso das Extranets, o acesso é possibilitado a uma determinada comunidade de negócio.</p> <p>Podem ser facultadas funcionalidades transaccionais, difundidas informações gerais, facultadas capacidades de colaboração, etc.</p>
Sistemas de <i>workflow</i>	<p>Tipo de sistema de informação que visa automatizar a condução de processos de negócio, representando a ordenação de várias actividades e implementando regras e controlo de prazos - que permitem aos vários participantes acompanhar a sua execução.</p>
CRM Colaborativo	<p>Tipo de sistema vocacionado para a gestão de canais de interacção com o Cliente, permitindo que várias unidades/intervenientes (ex: Mkt, Vendas, Serviço) possam partilhar informação entre si.</p>
KMS (<i>Knowledge management systems</i>)	<p>Tipo de sistema que tem como missão dar suporte aos vários processos de gestão de conhecimento (ex: identificação, criação, registo, partilha, combinação, etc.) num determinado contexto corporativo.</p> <p>Podem focar-se na difusão de informação estruturada, partilha de informação não estruturada ou no suporte à interactividade social entre participantes.</p>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 4.1 – Gestão do Conhecimento

Estratégia e caracterização

1. Considera que existe uma **estratégia de gestão de conhecimento** que, por exemplo, proporcione um contexto de confiança, partilha de boas práticas, desenvolvimento do capital humano e socialização?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Considera que existem definidos **processos de gestão de conhecimento** compreendendo a difusão de conhecimento, registo de conhecimento, criação de comunidades, criação de equipas mistas, etc.?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Acesso a fontes externas de conhecimento

3. Considera que a **obtenção de conhecimento** a partir do *know-how* das entidades intervenientes na rede, assim como a sua criação, foram assumidos como **objectivos estratégicos** da parceria?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Considera que a **frequência de interacção** com os parceiros permite-lhe compreender o potencial de *know-how* dos parceiros e subsequentemente aceder a estas fontes em tempo útil?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Considera que na rede em que participa são trocados **recursos-chave não económicos** - informação sobre necessidades dos Clientes, posicionamento da concorrência, atributos potenciais de novos serviços, etc.?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adequação e Utilização das fontes externas de Conhecimento

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

6. Considera que a **antiguidade da relação** promove a confiança e é fundamental para a aprendizagem de novas formas de trabalhar?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Considera que existe **uma adequada compatibilidade entre parceiros** (estilos de gestão, esquemas mentais, formas de comunicação, etc.) permitindo uma interação eficaz?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Considera que se procede periodicamente a um **alinhamento de expectativas** com vista ao reforço relacional e à compreensão mútua?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Criação de Conhecimento

9. Considera que foi construído na parceria **um ambiente favorável à criação de conhecimento**, por via de uma comunicação aberta e construtiva?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Considera que os **laços existentes entre parceiros** são promotores de um contexto de proximidade conducente à criação de conhecimento?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Considera que os parceiros **detêm conhecimento complementar**, isto é, diverso, novo, inovador?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

12. Foram **criadas equipas conjuntas e/ou comunidades de prática** que liguem pessoas provenientes dos parceiros com vista à obtenção de um objectivo comum?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Transferência de Conhecimento (absorção do conhecimento)

13. Considera que a sua empresa **valoriza o conhecimento proveniente do exterior**, demonstrando abertura “mental” para a *absorção* de ensinamentos construídos numa outra lógica cultural?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Considera que a sua empresa tem mecanismos para **preservar o conhecimento adquirido** (ex: repositório de boas práticas, manuais de procedimentos, etc.) permitindo a sua posterior difusão?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Considera que a sua empresa tem a **flexibilidade suficiente** (estrutural, procedimental e mental) para a **integração** de novos conhecimento **nas suas rotinas e recursos**?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Partilha de Conhecimento

16. Considera que existe entre todos um clima de confiança e sentimento de pertença, promotor de um **ambiente favorável à partilha**?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Considera que existe **confiança interpessoal e institucional** favoráveis à partilha ?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
----------------------------------	--	--

18. Considera que os processos do trabalho em conjunto com o seu parceiro foram **definidos formalmente** (isto é, documentados) ex: novos processos, procedimentos, manuais, passagem de competências?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Classifique os obstáculos à Gestão do Conhecimento na Parceria.

Obstáculos de Gestão do Conhecimento	Grau de Relevância
	1. Min. ... 10. Máx.
Insuficiente compatibilidade de estilos de gestão e atitudes (alta distância cognitiva)	
Ausência de Laços e Clima de confiança para a partilha	
Cultura individualista	
Insuficiente apoio da gestão de topo e de Liderança motivadora de partilha	
Ausência de complementaridade de conhecimentos entre parceiros	
Insuficientes processos de trabalho definidos visando à comunicação operacional	
Insuficientes momentos de socialização entre parceiros	
Ferramentas de apoio insuficientes (portais, indicadores de gestão, etc.)	
Alinhamento de expectativas sem menção da gestão do conhecimento	
Ausência de estratégia clara que enfatize os benefícios para ambos sobre a gestão do conhecimento	

20. Classifique o valor da Gestão do Conhecimento.

Processos de Gestão do Conhecimento	Importância (Sim ou Não)	
	Presente	Futuro
Estratégia Clara e Partilha de Expectativas		
Acesso a fontes externas de conhecimento		
Criação de Conhecimento		
Partilha de Conhecimento		
Transferência interna de Conhecimento		
Base de Dados de Boas Práticas		

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
----------------------------------	-------------------------------------	--

Questão 4.2 Inovação

Estratégia e Caracterização

1. Considera que a parceria tem sido **factor de inovação** em novos produtos ou novos processos, tendo tido como resultado a diferenciação competitiva?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Considera que a parceria procura obter **inovações incrementais** – isto é procura introduzir pequenas melhorias nos produtos e/ou processos de trabalho?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Considera que a parceria procura obter **inovações distintivas** – procura introduzir melhorias significativas nos produtos e/ou processos – com a mesma base tecnológica?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Considera que a parceria procura obter **inovações radicais** – procura introduzir melhorias significativas ou desenvolvimento de novos produtos e/ou processos – com tecnologias fundamentalmente diferentes?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Considera que a parceria procura estimular processos de **inovação descentralizada**, compreendendo a integração de competências e conhecimento dos parceiros em novos produtos ou processos de trabalho?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Contexto estrutural da envolvente & Base científica

6. Considera que na rede existem **associações empresariais do sector** para partilha de práticas e informação **e/ou entre sectores** (fertilização cruzada), visando a criação de oportunidades de inovação?

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
----------------------------------	-------------------------------------	--

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Considera que a rede tem acesso a **relações com universidades, institutos tecnológicos**, ou está envolvida no **apoio institucional** a iniciativas de inovação, propiciadoras de oportunidades de inovar?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Factores de Transferência

8. Considera que a sua empresa detém **capacidades dinâmicas**, designadamente **capacidade de adaptação ao exterior** sendo esta um estímulo constante para a procura de novas soluções distintas?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Considera que a sua empresa **disponibiliza os SI's** que possibilitam o trabalho colaborativo interno ou externo, promovendo um ambiente de suporte a processos de inovação?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Considera que a existe **uma cultura ética e um sistema de valores que é favorável à partilha**, predispondo para uma auto-motivação e alto envolvimento criativo de todos os Gestores-Trabalhadores?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dinamo de inovação

11. Considera que a sua empresa investe ou tem **acesso a centros de Investigação & Desenvolvimento?**

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. Considera que a sua empresa detém o **capital humano com as competências necessárias** e capacidade de aprendizagem, constituindo uma mais-valia nos processos de inovação?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Considera que a sua empresa demonstra ter uma **estratégia de aposta em novas ofertas, incluindo o investimento consistente em novas soluções**, que a distinga no mercado?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Considera que a sua empresa demonstra ter **competências de execução**, designadamente através de uma gestão de projectos, visando concretizar as inovações potenciais?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Considera que a sua empresa demonstra ter a capacidade de **gerir a mudança** transformando as suas formas de trabalhar, comercializar, de relação, etc., rumo à capitalização das inovações produzidas?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Assinale e valorize os **obstáculos à obtenção de inovações** (novos produtos ou novos processos) na parceria bem como o seu grau de relevância para a inovação potencial.

Obstáculos à Inovação	Grau de Importância
	1. Mín. ..10 Máx.
Não explicitação de objectivos de inovação na fase de negociação da parceria	
Não existência de uma estratégia de inovação descentralizada de forma clara e partilhada por todos	
Insuficientes condições estruturais - não envolvimento de "pólos" científicos	

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Obstáculos à Inovação	Grau de Importância
	1. Mín. ..10 Máx.
Insuficiente envolvimento de entidades facilitadoras (ex: Associações) para a partilha de práticas inovadoras (intra ou inter-sectoriais)	
Ausência de uma estratégia consistente de melhoria dos factores de transferência (cooperação entre parceiros)	
Insuficientes competências ao nível do Capital Humano	
Ausência de processos conjuntos de desenvolvimento de novos produto/serviços	
Insuficiente capacidade de relacionamento com entidades externas	
Incapacidades dos vários parceiros reconhecerem a evolução dos mercados	
Incapacidade dos vários parceiros em gerir a mudança interna necessária à assimilação de novos processos e aposta em novos produtos	

Questão 4.3 – Gestão de Sistemas de Informação (SI's) no Sistema de Valor

Estratégia e Caracterização

1. Considera que os **SI's da parceria são vitais para o seu funcionamento** e como tal são concebidos em função dos objectivos de partilha de conhecimento e inovação?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Considera que os **SI's de suporte ao funcionamento da rede** (colaboração entre os parceiros, interactividade, automatização de processos, etc.) respondem de forma eficaz aos requisitos da parceria?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Construção de significados e Gestão de relacionamento

3. Considera que é importante investir nos aspectos sociais dos SI's, isto é, **na construção de significados, promoção de um ambiente cooperativo e formação**?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suporte à automatização de processos (Workflow)

4. Considera que os SI's existentes na parceria para suporte à **condução e automatização de processos** permitem o acompanhamento de actividades e contribuição dos vários parceiros?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	
-------------------------------------	--	---	--

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

(Portais)

5. Considera que o(s) **portal(is)** existente(s) na parceria para suporte a transacções de negócio, acesso a informação, comunicação, etc., são eficazes?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suporte à colaboração (web 2.0)

6. Considera que existem na rede **SI's de suporte à colaboração 2.0 entre parceiros** (fóruns de discussão, comunidades de prática, partilha de documentos, blogs, wikis, etc.) e que os mesmos são eficazes?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suporte ao conhecimento (Base de dados de boas práticas, sites virtuais de projecto)

7. Considera que existem na rede SI's de suporte à gestão de conhecimento, nomeadamente: **base de dados de boas práticas**, divulgação de contactos dos parceiros, partilha de documentos, etc.?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Instrumentos de Gestão

8. Existem disponibilizados aos gestores de parcerias **indicadores de gestão das parcerias**, lista de contactos dos parceiros, posição dos mesmos em relação aos resultados da parceria, etc.?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Existe algum tipo de mecanismos **de apoio à decisão sobre as pré-parcerias** – ex: metodologia de selecção de parceiros potenciais numa lógica de portfólio – *assessment* do seu valor estratégico?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 4.4 Capacidades Dinâmicas

Aprendizagem

1. Considera que foi criada subjacente à parceria um **modelo de aprendizagem**, compreendendo abertura à experimentação e aplicação de novas formas de trabalhar por parte de todos os intervenientes?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Considera que a rede de parcerias **valoriza a aprendizagem de novas experiências**, visando desenvolver novos produtos ou novos processos, numa óptica de inovação (*double loop*)?

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Considera que a rede de parcerias **valoriza a aprendizagem de como otimizar** os produtos ou processos existentes, numa óptica de eficiência (*single loop*)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Catalisadores organizacionais

4. Considera que a **estrutura** da sua empresa pode ser considerada como um **sistema aberto**, com pouco níveis hierárquicos e sem uma verticalização excessiva, onde a comunicação flui facilmente?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Considera que na sua empresa a **visão de topo promove a procura sistemática de boas práticas** e a transformação das mesmas, imprimindo um elevado ritmo de mudança?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Considera que a **relação entre grupos** de departamentos diferentes é positiva, existindo a prática de criação de equipas multi-disciplinares e o desenvolvimento de um espírito de entreajuda?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Considera que a **rede humana**, isto é, os *laços* afectivos entre colegas, promovem elevados níveis de socialização e comunicação entre colaboradores?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Considera que na sua empresa são identificados **agentes de mudança** e/ou especialistas em conhecimento visando promover a adesão a mudanças operacionais?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Considera que na sua empresa é efectuada com facilidade a **actualização de novos procedimentos** assim como a sua difusão, criando uma dinâmica de renovação de formas de trabalhar?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

10. Considera que na sua empresa existe um **sistema de avaliação - individual e ao nível de equipa** - que aprecia de forma objectiva as contribuições e desempenhos?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Considera que na sua empresa existe um **sistema de formação** visando o desenvolvimento do capital humano e respectivas competências de forma sistemática?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Considera que na sua empresa existe um **foco operacional** que estimula a transformação de novos saberes disponíveis em novas competências e/ou novos procedimentos com impacto prático?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Considera que existe **empowerment** seguindo uma filosofia de máxima liberdade e correspondente responsabilidade em todos os patamares funcionais, mobilizando os gestores-trabalhadores para altos níveis de *empenho*?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 5. Operacionalização

Objectivo: Verificar aspectos práticos de operacionalização da parceria, compreendendo processos de gestão (noção de ciclo de vida), estruturas de suporte e factores críticos de sucesso.

Principais termos específicos utilizados:

- Fases de ciclo de vida da parceria**

Negociação	Equivale ao pré-projecto de parceria onde se procura conhecer a compatibilidade entre parceiros potenciais (novos <i>nós</i>) e projectar a viabilidade (estratégica, financeira e de aprendizagem) da eventual parceria (<i>ligações e fluxos</i>). Pode culminar na fase de negociação propriamente dita.
Compromisso	Estabelecimento do contrato formal e do “acordo psicológico” (expectativas entre as partes) incluindo a adaptação da estrutura e dos mecanismos de <i>governance</i> , em função dos objectivos estabelecidos.
Execução	Operacionalização da parceria, integração de fluxos, desempenho dos papéis organizacionais definidos anteriormente e expandidos pela interacção pessoal e confiança mútua. Pode incluir os eventuais ajustamentos decorrentes do <i>feedback</i> sobre o desempenho obtido.

- Factores críticos:** Uma vez que as parcerias diferem do modelo de gestão tradicional apresenta-se uma lista de critérios que se consideram recorrentes em parcerias de sucesso.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 5.1 – Operacionalização

Processos cíclicos de gestão

1. Considera que existem de forma sistematizada **mecanismos de gestão ao longo do ciclo de vida da parceria**, compreendendo a gestão activa das fases de negociação, início e execução?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unidades funcionais de gestão do sistema de valor

2. Considera que existem **estruturas ao nível estratégico** que garantem o acompanhamento ao mais alto nível da parceria (ex: Órgãos executivos, conselhos consultivos, comité de parcerias, *steering committee*)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Considera que existem **estruturas de suporte ao nível operacional** que garantem o acompanhamento e a definição de responsabilidades (ex: papel de “gestor de parceria” ou unidade centralizada de gestão)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Existem definidas formalmente as **responsabilidades atribuídas ao “gestor de parceria”** (ex: suportadas em documentos internos, manuais de formação, descrição de funções, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Classifique a **relevância do papel do “gestor de parceria”** na condução dos seguintes momentos de gestão ou execução dos processos elencados:

	Grau de importância 1. Mín. ... 10. Máx.
Estudo de viabilidade da pré-parceria (estratégica, financeira, organização, etc.)	
Elaboração de dossier de parceiros potenciais e negociação	
Promotores de programas de formação sobre Gestão de Parcerias	
Gestão de contrato e de nível de serviço	
Gestão operacional (resolução de conflitos, gestão de equipas e recursos, etc.)	
Gestão do relacionamento (expectativas vs. compromissos)	
Avaliação de desempenho	
Avaliação da aprendizagem e das inovações potenciadas pela parceria	
Avaliação das capacidades internas promotoras da mudança interna	
Dinamizador de novas ferramentas de apoio à parceria	

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Facilitadores

6. Classifique a **relevância enquanto facilitador de parcerias** (i.e. papel motivador e/ou catalisador de estabelecimento de parcerias) relativamente aos vários tipos de entidades assinaladas.

	Grau de importância 1. Mín... 10. Máx.	
	Presente	Futuro
Cientes		
Fornecedores		
Concorrentes		
Complementadores		
Associações / Instituições (ex: APS, ISP)		
Associações Internacionais		
Empresas do grupo (ex: Bancos)		
Universidades		
Sindicatos		
Consultores		
Fornecedores de Serviços ou de Tecnologias		
Congéneres Internacionais		
Empresas Públicas ou Privadas de outros sectores		
Administração Pública ou União Europeia		

Factores críticos

7. Classifique a **contribuição dos seguintes factores** para o sucesso das parcerias.

	Grau de importância 1. Mín .. 10. Máx.
Excelência individual – competência de ambos os parceiros e motivação para o sucesso da parceria	
Importância – conferida por ambos os parceiros em que se assumem objectivos m/l prazo	
Interdependência – complementaridade de recursos entre parceiros que torna a relação simbiótica e aumenta a força dos laços	
Investimento – demonstração do empenho nos parceiros, investindo recursos tangíveis na relação (participação accionista ou não)	
Informação – comunicação aberta e informação disponível ao nível operacional assim relativamente às suas expectativas	
Integração – partilha de formas de trabalhar e difusão de conhecimento	
Institucionalização – formalização da parceria assumindo-se o modelo de tomada de decisão e explicitação de responsabilidades	
Integridade – clima de confiança e postura ética entre parceiros, diminuindo o risco relacional e promovendo um sentido de identidade	

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 6. Resultados

Objectivo: Determinar os resultados obtidos sendo que estes podem ser de natureza económica ou intangíveis. Por último pretende-se identificar o nível de colaboração atingido.

Principais termos específicos utilizados:

- **Forças competitivas do sector:** Definição de M.Porter (1985) sobre as forças externas que condicionam a atractividade de um sector ao nível microeconómico.
- **Tipo de benefícios:** De acordo com a metodologia de *Balance Scorecard* os benefícios estão agrupados em quatro perspectivas: Financeira (ex: valor actual líquido), Cliente (ex: satisfação Cliente), Processual Interna (ex: controlo operacional), Desenvolvimento organizacional (ex: aprendizagem).

- **Trocas económicas:**

Tangíveis	Fluxo de recursos ou informação prevista contratualmente. Exemplos: Recursos físicos, materiais, informação associada à prestação de serviço definido e objecto de contrato.
Intangíveis	Fluxo de informação (não estruturada) e expectativas. Capital informacional não previsto, reputação no mercado, capital social (ex: ligação indirecta a outras empresas), aprendizagem, competências, potencial de inovação, oportunidades de negócio, etc.

- **Definição de níveis de colaboração**

Eficiência	Integração de transacções de negócios directamente entre <i>back-offices</i> sem existir demasiados processos administrativos substanciais.
Relacionamento de competências	À dimensão anterior soma-se a capacidade de se complementar as competências das duas empresas, aumentando a eficácia dos processos.
Desenvolvimento competitivo	Acrescenta-se aos anteriores vectores a partilha de recursos e competências para o desenvolvimento em conjunto de ofertas de valor assim como a aprendizagem mútua, rumo a inovações diferenciadoras.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 6.1 – Benefícios obtidos

1. Considera que foram obtidos **benefícios financeiros** (Redução de custos gerais, Redução de custos de comercialização, Redução de custos de sinistros, Aumento de Prémios, Aumento de Receitas financeiras)?

Sim; Excederam-se os objectivos propostos	Sim; Foram obtidos os objectivos propostos	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Considera que foram obtidos **benefícios relativos à dimensão Cliente/Mercado** (ex: Percepção da Oferta de Valor; Desenvolvimento de novos produtos / Inovação; Fidelização do Cliente; etc.)?

Sim; Excederam-se os objectivos propostos	Sim; Foram obtidos os objectivos propostos	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Considera que foram obtidos **benefícios relativos à dimensão Processos Internos/Eficiência** (ex: Diminuição de tempo de processo; Acesso a recursos complementares / especialização; níveis de serviço, etc.)?

Sim; Excederam-se os objectivos propostos	Sim; Foram obtidos os objectivos propostos	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Considera que foram obtidos **benefícios relativos à dimensão Aprendizagem/Desenvolvimento Organizacional** (ex: Gestão do conhecimento, Maior adaptabilidade, Formação técnica, etc.)?

Sim; Excederam-se os objectivos propostos	Sim; Foram obtidos os objectivos propostos	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

5. Assinale os benefícios das Parcerias distinguindo o impacto actual e valor no futuro.

Benefícios		Avaliação dos Benefício Gerados (1 Min. .. 10 Máx.)	
		Actual	Futuro
Financeiros	Redução de custos gerais		
	Redução de custos de comercialização		
	Redução de custos de sinistros		
	Aumento de Prémios		
	Aumento de Receitas financeiras		
Clientes/Mercado	Desenvolvimento de novos produtos / Inovação		
	Fidelização do Cliente		
	Melhoria da satisfação do Cliente		
	Aumento de Quota de Mercado		
	Imagem da Companhia		
	Diminuição do <i>time-to-market</i>		
Processos/Eficiência	Diminuição de tempo de processo		
	Acesso a recursos complementares		
	Melhoria dos níveis de serviço		
	Aumento de produtividade e/ou qualidade		
Desenvolvimento Organizacional	Gestão do conhecimento		
	Maior adaptabilidade		
	Formação técnica		
	Competências comportamentais		

Questão 6.2 – Trocas económicas e não-económicas

6. Foram efectivadas **trocas económicas tangíveis** (ex: recursos físicos, materiais, informação associada à prestação de serviço definido e objecto de contrato, níveis de serviço, etc.), de acordo com as expectativas?

Sim; são consideradas boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Foram efectivadas **trocas económicas intangíveis** (ex: reputação no mercado, capital social - ligação indirecta a outras empresas, aprendizagem, competências, potencial de inovação, etc.)?

Sim; são consideradas boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

8. Classifique a **importância dos recursos-chave** que trocou na relação inter-organizacional

	Grau de importância 1. Mín. ... 10. Máx.	
	Presente	Futuro
Recursos financeiros		
Recursos tecnológicos		
Competências		
Fluxos de Informação		
Novas ideias produtos		
Novas ideias processos		

Questão 6.4 – Nível de colaboração

Caracterize o nível de colaboração existente com os seus parceiros nas dimensões referenciadas.

9. Considera que se alcançou um **nível de colaboração que se caracterizou pela eficiência** (ex: automatização de processos, redução de custos e automatização de processos administrativos, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Considera que se alcançou um **nível de colaboração que se caracterizou pelo relacionamento de competências** (ex: formulação estratégica conjunta, desenho de processos, integração de competências, etc)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Considera que se alcançou um **nível de colaboração que se caracterizou pelo desenvolvimento competitivo** (ex: partilha de informação crítica e conhecimento, desenho de novas ofertas (inovação), etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

12. Assinale

Dimensões de sofisticação da colaboração	Assinale o nível de colaboração (S/N)	
	Presente	Futuro
Eficiência Automatização na troca de recursos e transacções; Redução de custos		
Relacionamento de Competências Formulação estratégica conjunta; Desenho de processos comuns e Integração de competências		
Desenvolvimento Competitivo Partilha de informação e de conhecimento crítico		
Aprendizagem com o Parceiro e mudança de procedimentos; Desenho de novas ofertas (inovação conjunta)		

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo I – Questionário a Companhias	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 7. Impacto futuro de um modelo centrado na colaboração estratégica

1. Assinale o impacto das várias dimensões de gestão de sistemas de valor (inquiridas neste questionário)

	Impacto 1. Mín. .. 10. Máx.	
	No presente	No futuro
Antecedentes e Alinhamento		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> No processo de selecção (pré-parceria) de parceiros, são valorizados o respectivo potencial de conhecimento e competências específicas. 		
Estrutura e Acesso a fontes externas de conhecimento		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> A estrutura da rede deve permitir o acesso (directo ou indirecto) a parceiros com conhecimento relevante. 		
Governance Formal e Coordenação		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> As normas e processos de trabalho formalmente adoptados permitem a partilha de informação em tempo útil e articulação entre parceiros. 		
Governance Social		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> As relações inter-pessoais e entre equipas são centrais à promoção de um ambiente de confiança; a existência de um sentimento de identidade (Laços fortes) propicia uma adesão voluntária aos processos de partilha, criação e inovação. 		
Gestão de Conhecimento na Rede		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> A permeabilidade dos parceiros a fontes externas de conhecimento e uma abordagem que integre visão do topo, motivação dos Gestores-trabalhadores e interacção entre empresas, são base para a inovação. 		
Capacidades Dinâmicas na Rede		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Para além de permeabilidade com o exterior, os parceiros devem demonstrar internamente um clima de aprendizagem e “empowerment” dos seus activos humanos, rumo a uma atitude criativa e criadora. 		
Gestão de SI’s na Rede		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Os SI’s permitem a execução de transacções de negócio directamente entre “backoffices” diminuindo processos administrativos e consequentemente reduzindo custos e aumentando níveis de serviço. 		
Gestão de Inovação na Rede		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Contactos com entidades intensas em know-how e/ou contactos com Clientes e promoção de factores de transferência contribuem para a obtenção de novos produtos e novas formas de trabalhar. 		
Operacionalização		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Foram criadas as estruturas de suporte e as equipas adequadas à lógica da criação e partilha de conhecimento. 		
Resultados		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Avaliação dos resultados obtidos e dos níveis de colaboração efectivados 		

- Fim - Grato pela sua colaboração

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 1. Composição e Estrutura do Sistema de Valor

Objectivo: Pretende-se identificar as relações inter-organizacionais existentes (parcerias), associá-las às diversas actividades de valor e qualificá-las segundo vários critérios.

Principais termos utilizados:

- **Relações inter-organizacionais:** Acordo voluntário entre empresas envolvendo a troca, partilha ou desenvolvimento de serviços, tecnologias ou produtos, podendo ter como objectivo a criação ou manutenção de vantagens competitivas (parcerias estratégicas). Podem envolver o acesso a recursos, informação, mercados, tecnologias, processos de aprendizagem, partilha de riscos, acordos de desenvolvimento, etc. Pela sua natureza podemos dizer que na sua essência consiste (1) na troca de fluxos (substância) e (2) numa dinâmica social (processo relacional).

- **Qualificação das parceiras em termos formais/contratuais:**

Joint-venture	Uma nova entidade criada quando duas ou mais empresas reúnem recursos numa nova estrutura empresarial participada segundo as posições acordadas.
Participação cruzada	Participação accionista recíproca entre parceiros reforçando formalmente os laços entre empresas envolvidas.
Participação minoritária	Participação de uma empresa na estrutura accionista de um parceiro, sem controlo de gestão, significando um investimento na continuidade e aprofundamento da relação.
Contrato Formal	Relação entre empresas regulada apenas através de um contrato formal no âmbito de determinada actividade de valor, estabelecendo o quadro de deveres e obrigações que se explicita à partida.
Acordo Informal	Relação entre empresas regulada apenas por um acordo não formal no âmbito de determinada actividade de valor.

- **Frequência de interacção:** Repetição de contacto/interacção entre a empresa e determinados parceiros, tendo em vista transacções de natureza económica (de acordo com a actividade em causa) ou social (de reforço dos laços e proximidade entre parceiros).
- **Grau de investimento na parceira:** Conjunto de investimentos (financeiros, recursos, etc.) que, ao nível pessoal, humano e institucional, são alocados no desenvolvimento de parcerias.
- **Densidade:** Proporção entre o total de ligações praticadas na rede e a quantidade máxima de ligações possíveis. Pretende avaliar as relações efectivas no conjunto das possibilidades existentes.
- **Centralidade:** Avaliação da capacidade da empresa estabelecer relação directa com todos os membros da rede ou se depende de terceiros para conseguir contactar essas entidades.
- **Relevância estratégica:** Juízo de valor sobre o impacto da parceria quanto à criação de valor sustentado para a empresa.

Questão 1.1 – Frequência e Grau de Investimento

Identificação da frequência de relacionamento e grau de investimento concedido à relação inter-organizacional (recursos, pessoal, atenção de gestão).

2. Considera que as **relações inter-organizacionais no sector segurador são estratégicas**, isto é, são um factor de afirmação empresarial e fonte de competitividade?

Poderão ser importantes no futuro; actualmente não têm valor	Considero que são Estratégicas (importantes no presente e no futuro)	São importantes no presente mas não conferem vantagem competitiva	Não têm qualquer relevância para o meu negócio
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

3. Considera que existe uma **elevada frequência de relacionamento** entre a(s) Companhia(s) sua(s) parceira(s) que tal facilita a concretização dos objectivos das mesmas?

Concordo e é considerado boa prática	Concordo	Concordo Parcialmente	Não Concordo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. De modo a preservar a relação com as entidades parceiras assim como desenvolver a competitividade *da rede*, dedica um **alto investimento às relações com a(s) Companhia(s)** (ex: em termos de recursos afectos, investimento pessoal, tempo de gestão)?

Invisto de forma estratégica nas parcerias	Invisto de forma regular mas não de forma estratégica	Invisto de forma Ad-hoc	Não invisto activamente nas parcerias
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 2. Antecedentes

Objectivo: Pretende-se conhecer os objectivos estratégicos, benefícios e dinâmica pré-parceria. Isto é, compreender o contexto organizacional e competitivo que motivou as parcerias e identificar como as mesmas foram constituídas.

Principais termos específicos utilizados:

- Qualificação dos objectivos:**

Estratégicos	Relacionados com a implementação da estratégia definida e por conseguinte centrais à obtenção/reforço de vantagem competitiva.
Económicos	Relacionados com factores de dimensão económico-financeira (aumento de receita vs. diminuição de custos) numa perspectiva mais de curto prazo.
Comportamentais	Relativos aos factores de desenvolvimento organizacional, adaptabilidade, aprendizagem, partilha de conhecimento e outras competências <i>sociais</i> .

- Seleção de Parceiros – tipificação de atributos**

Técnicos e de Gestão	Competências técnicas relacionadas com <i>know-how</i> específico para tarefas e competências ao nível dos sistemas de gestão.
Sociais	Competências de relacionamento e de trabalho em equipa, reputação no mercado, contactos prolíferos com outras entidades externas, etc.
Cognitivos	Capital humano adequado, distância cognitiva compatível, potencial de inovação, capacidade de <i>sense making</i> do meio envolvente, etc.

- Pré-Projecto de Parceria – conteúdo**

Verificação económico-financeira	Estudo custo-benefício, contrapondo ao investimento inicial e despesas, as rendas económicas esperadas (orçamento de benefícios).
<i>Strategic fit</i>	Estudo da adequabilidade da parceria para a obtenção dos objectivos estratégicos fixados (comerciais, níveis de serviço, fidelização, etc).
<i>Organizational fit</i>	Estudo da adequabilidade organizacional em termos de cultura de empresa, valores éticos, dimensão humana e confiança institucional.
Competências	Estudo da adequabilidade das competências, no sentido da sua especialização e complementaridade, ao nível técnico, assim como relativas às competências sociais promotoras de trabalho em equipa e socialização.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 2.1 – Estratégia

Definição da visão de desenvolvimento de negócio e posicionamento competitivo da rede de parceria.

9. Enquanto entidade parceira **participei na formulação estratégica e** posicionamento competitivo da rede de parceiros.

Sim; e é considerado boa prática	Sim, Participei de forma regular	Sim, Participei de forma Ad-hoc	Não Participei
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Enquanto entidade parceira foi-me **comunicado formalmente qual a estratégia** de desenvolvimento de negócio e posicionamento competitivo da rede de parceiros.

Sim; e é considerado boa prática	Sim, de forma regular	Sim, de forma Ad-hoc	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 2.2 – Alinhamento Estratégico

Identificação clara dos benefícios que cada entidade pode alcançar com a parceria, alinhando expectativas.

11. Os **objectivos estratégicos foram definidos em conjunto** pelas organizações parceiras, e os mesmos são **revistos periodicamente**?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Cada empresa **conhece as expectativas da outra** em relação aos resultados esperados a alcançar existindo alinhamento entre os papéis e responsabilidades de cada entidade parceira?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. São promovidos **mecanismos formais de diálogo entre a sua empresa e outras entidades** com que directa ou indirectamente se relaciona em rede. (ex: reuniões com outros Fornecedores, Prestadores de serviço, Clientes, Companhias de Seguros, etc.)?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 2.3 – Dinâmica de Pré-parceria – Processo de Selecção

Sistematização da selecção de parceiros que valorize as competência-alvo assim como factores qualitativos.

14. No âmbito do processo de selecção de Parceiros, foi realizada uma análise integrada compreendendo: a **viabilidade económico-financeira**, **strategic fit** (ex: reputação), **organizational fit** (ex: valores e e cultura) e **competências**?

Sim e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. No âmbito do processo de selecção de parceiros, teve a oportunidade de explicitar as suas **competências específicas e know-how** e em que termos poderá ser útil à competitividade da rede?

Sim e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Classifique os mecanismos que foram utilizados no **processo de selecção** de parceiros bem como a sua avaliação de importância para futuras iniciativas.

		S/N	Grau de importância 1. Min... 10. Max.
Viabilidade estratégica	Estratégia de desenvolvimento competitivo inovadora do parceiro		
	Oportunidade de contacto com outras entidades relevantes no mercado		
	Reputação do parceiro no mercado e grau de confiança institucional		
	Potencial de aprendizagem a m/prazo com o parceiro		
Viabilidade económico-financeira	Avaliação da situação financeira do parceiro		
	Análise custo-benefício da potencial parceria		
Viabilidade organizacional e cognitiva	Valores éticos e compatibilidade de culturas		
	Comunicação aberta e grau de confiança inter-pessoal com a equipa de gestão do parceiro potencial		
	Governance transparente e sistema de gestão sofisticado		
	Graus de conhecimento compatíveis (distância cognitiva) – permitem comunicação eficaz e aprendizagem mútua		
Viabilidade de Competências	Verificação das competências específicas e recurso técnicos visando fundamentar o <i>know-how</i> e complementaridade		
	Avaliação das competências relacionais (interacção com outras entidades externas)		
	Avaliação das competências em Capital Humano		

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 3. *Governance* do Sistema de Valor

Objectivo: Pretende-se determinar os contornos do sistema de *governance*, compreendendo mecanismos de coordenação (formais e relacionais), incentivo e controlo. É pretendido ainda conhecer a dinâmica pós-parceria incluindo a avaliação de desempenho e as reacções subsequentes - reavaliação ou ajustamento das mesmas.

Principais termos específicos utilizados:

- **Qualificação de mecanismos de coordenação:**

Mecanismos formais	Âmbito da <i>governance</i> transaccional. Isto é, mecanismos formais que estabelecem a forma de coordenação, quer em termos dos procedimentos definidos, quer ao nível das estruturas e equipas.
Mecanismos relacionais	Âmbito da <i>governance</i> social. Isto é, mecanismos que transcendem a formalidade, estabelecendo formas de coordenação assentes na reciprocidade, confiança e adesão voluntária à cooperação.

- **Laços**

Fortes	Ligação sólida, de elevada intensidade e com alto envolvimento e comprometimento do parceiro no sucesso da parceria.
Fracos	Ligação menos sólida, de pouca intensidade e com pouco envolvimento e comprometimento do parceiro no sucesso da parceria.

- **Sentimento de identidade** (dos parceiros – sua fundamentação emocional)

Forte	Verificação de um forte reconhecimento do valor da relação, plena identificação com os objectivos da parceria, demonstração de alto grau de comprometimento e sentimento de orgulho de pertença à rede.
Fraco	Verificação de um fraco reconhecimento do valor da relação, pouca identificação com os objectivos da parceria, demonstração de pouco comprometimento e sentido <i>oportunista</i> de pertença à rede.

- **Sistema de incentivos:** Instrumentos monetários ou sociais com o propósito de estimular os parceiros para a obtenção de determinados objectivos acordados.
- **Sistema de controlo e avaliação de desempenho:** conjunto de procedimentos de verificação da *performance* da parceria tendo por base múltiplos critérios. Com base nesse *feedback* podem ser estabelecidas medidas de ajustamento da parceria.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 3.1 – Mecanismos formais de Governance

20. No âmbito da concretização das parcerias são formalizados **protocolos** ou **contratos** que definem o sistema de deveres e obrigações da mesma?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. São definidos os **processos de coordenação** entre entidades, as equipas de contacto operacional assim como explicitados os níveis de serviço contratualizados?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. São definidas as **estruturas de suporte** ao funcionamento (ex: *steering committee*), reuniões periódicas e outros órgãos de coordenação (ex: comités de controlo de qualidade de parceria, etc.)?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. É elaborado um **dossier de parceria** onde são organizados todos os procedimentos formais acordados, estruturas e mecanismos de controlo no âmbito da parceria?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Considera que existem definidos de forma clara os **papéis, responsabilidades e recursos**?

Sim; São considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 3.2 – Mecanismos sociais de Governance

25. Considera que existem os mecanismos promotores de **confiança institucional** entre organizações sendo este factor decisivo para o desempenho da parceria?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Considera que existem os mecanismos promotores de **confiança inter-pessoal** entre os dirigentes e equipas de trabalho entre organizações sendo este factor decisivo para o sucesso da parceria?

Sim; são considerados boa prática	Existem de forma definida	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 3.3 – Sistema de Incentivos

27. Considera que existe um **sistema de incentivos monetários** variáveis em função de objectivos pré-definidos (ex: remuneração variável, bónus adicional, *rapel* comercial, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Considera que existe um **sistema de incentivos não monetários** variáveis em função de objectivos pré-definidos (ex: reconhecimento simbólico do desempenho do parceiro, reconhecimento público em eventos, participação por mérito em órgãos de cúpula, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 3.4 – Sistema de Controlo e Avaliação de Desempenho

29. Existe um **sistema de avaliação de desempenho formal** e contratualmente previsto, com um conjunto de indicadores definidos, sendo que o mesmo é efectuado periodicamente?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Existe um **sistema de avaliação de desempenho** compreendendo a recolha sistemática de indicadores, sendo que os mesmos são objecto de **feedback** a todas as entidades que fazem parte da rede?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Considera que o sistema de avaliação de desempenho é composto por **indicadores qualitativos e quantitativos** (ex: performance económico-financeira, performance estratégica, capital de relacionamento, aprendizagem e transferência de conhecimento)?

Sim; e é considerado boa prática	Existe de forma definida	Existe de forma Ad-hoc	Não existe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 4. Capacidades Tácticas / Processos de Criação de Valor

Objectivo: Determinar o nível actual de processos de desenvolvimento do sistema de valor. Estes correspondem as *novas capacidades tácticas* conducentes à criação de valor nos Seguros.

Principais termos específicos utilizados:

- **Novas capacidades tácticas:** conjunto de valências que se assumem como centrais nos modelos competitivos do século XXI, de acordo com a procura da diferenciação, adaptabilidade e lucratividade. As mesmas são a informação, conhecimento, inovação e *capacidades dinâmicas*.

- **Gestão do conhecimento:**

Distância cognitiva	Grau de assimetria de experiências, formas de encarar o mundo e de interpretação do envolvente. Esta distância pode apresentar-se como uma oportunidade ou uma ameaça. A compatibilidade entre parceiros é uma condição para a comunicação e partilha de informação, sugerindo-se assim uma distância cognitiva reduzida. Contudo, excessiva compatibilidade pode eliminar a complementaridade entre parceiros, reduzindo a probabilidade de criação de (novo) conhecimento.
Capacidade de absorção (<i>absorptive capacity</i>)	Capacidade de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimento proveniente de uma fonte externa.
Diversidade Heterogeneidade	A diversidade de pontos de vista e de formas de actuação pode correlacionar-se com criação de conhecimento. A heterogeneidade de fontes de conhecimento pode ser um elemento favorável. Ao mesmo tempo pode levantar problemas quer ao nível do custo de coordenação quer à excessiva distância cognitiva associada.

- **Inovação**

Inovação descentralizada	Conceito do processo de inovação que concede destaque às interações entre empresas e entidades externas como fontes de conhecimento e de aprendizagem. Deste modo a inovação obtida é em parte resultante do empreendedorismo colectivo que foi desenvolvido e da visão conjunta.
Condições estruturais e base científica	Condições gerais e proximidade com centros de Investigação & Desenvolvimento que propiciam oportunidades de inovação.
Factores de transferência	Factores humanos, sociais e culturais que influenciam a transferência de informações e a sua capacidade de compreensão das mesmas.
Dínamo de Inovação	Factores dinâmicos internos que propiciam estímulos à inovação.

- **Capacidades Dinâmicas**

Capacidades Dinâmicas (<i>dynamic capability</i>)	Capacidade de ajustamento sistemático das empresas às exigências do meio envolvente e de as reflectir em mudanças organizacionais.
Catalisadores Organizacionais	Conjunto de factores promotores das organizações aprendentes – aquelas que demonstram capacidade de impulsionar a adaptação externa e mudança interna, numa postura proactiva reunindo o esforço individual e estimulando um contexto de aprendizagem colectiva.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

<p>• Sistemas de Informação Colaborativos e Sistemas de Gestão do Conhecimento (KMS)</p>	
Web 2.0	<p><i>Software web-based</i> que tem como base <i>interfaces</i> colaborativos entre utilizadores que exploram a facilidade de criação de comunidades e de participação e em rede, exponenciando o seu alcance e valor.</p> <p>Exemplos de funcionalidades web 2.0 são os blogs, fóruns, wikis, etc.</p>
Portais / Extranet	<p>Permite o acesso fácil a diversos conteúdos de informação e a aplicações de negócio, através de um ambiente de navegação baseado na lógica da Internet. No caso das Extranets, o acesso é possibilitado a uma determinada comunidade de negócio.</p> <p>Podem ser facultadas funcionalidades transaccionais, difundidas informações gerais, facultadas capacidades de colaboração, etc.</p>
Sistemas de <i>workflow</i>	<p>Tipo de sistema de informação que visa automatizar a condução de processos de negócio, representando a ordenação de várias actividades e implementando regras e controlo de prazos - que permitem aos vários participantes acompanhar a sua execução.</p>
CRM Colaborativo	<p>Tipo de sistema vocacionado para a gestão de canais de interacção com o Cliente, permitindo que várias unidades/intervenientes (ex: Mkt, Vendas, Serviço) possam partilhar informação entre si.</p>
KMS (<i>Knowledge management systems</i>)	<p>Tipo de sistema que tem como missão dar suporte aos vários processos de gestão de conhecimento (ex: identificação, criação, registo, partilha, combinação, etc.) num determinado contexto corporativo.</p> <p>Podem focar-se na difusão de informação estruturada, partilha de informação não estruturada ou no suporte à interactividade social entre participantes.</p>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 4.1 – Gestão do Conhecimento

Tipifique o papel dos seguintes tópicos enquanto facilitadores da gestão de conhecimento no contexto de rede.

Estratégia e caracterização

21. Considera que existe uma **estratégia de gestão de conhecimento subjacente à parceria** que, por exemplo, proporcione oportunidades de trabalho em equipa, partilha de boas práticas e socialização?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Considera que existem definidos **processos de gestão de conhecimento** que integrem as competências específicas dos parceiros, criem um contexto de confiança e promovam a interações entre todos?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Acesso a fontes externas de conhecimento

23. Considera que a **obtenção de conhecimento** a partir do *know-how* das entidades intervenientes na rede, assim como a sua criação e partilha, foram assumidos como **objectivos estratégicos** da parceria?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Considera que a **frequência de interação** com os parceiros permite-lhe compreender o potencial de *know-how* dos parceiros e subsequentemente aceder a estas fontes em tempo útil?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Considera que na rede em que participa são trocados **recursos-chave não económicos** - necessidades dos Clientes, posicionamento da concorrência, atributos potenciais de novos serviços, etc.?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adequação e Utilização das fontes externas de Conhecimento

26. Considera que **antiguidade da relação** promove a abertura dos parceiros e é fundamental para a aprendizagem de novas formas de trabalhar?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Considera que existe **uma adequada compatibilidade entre parceiros** (distância cognitiva: isto é, estilos de gestão, esquemas mentais, formas de comunicação, etc.) que permitem uma interação eficaz?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

28. Considera que se procedeu a um **alinhamento de expectativas** periodicamente com vista ao investimento relacional e à compreensão mútua?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Criação de Conhecimento

29. Considera que foi construído na parceria um **ambiente favorável à criação de conhecimento**, por via de uma comunicação aberta e construtiva?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Considera que os **laços existentes entre parceiros** são promotores de um contexto de proximidade conducente à criação de conhecimento (e sua posterior partilha)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Transferência de Conhecimento (absorção do conhecimento)

31. Considera que foram **transferidas informação** sobre produtos, consumidores, concorrência, necessidades de ainda não Clientes, etc. importantes para o negócio actual e/ou futuro?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Considera que as Companhias têm mecanismos para **preservar o conhecimento adquirido** (ex: repositório de boas práticas, manuais de procedimentos, etc.) permitindo a sua posterior difusão?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Considera que as Companhias têm a **flexibilidade suficiente** (estrutura, procedimental e mental) para a **integração** de novos conhecimento **nas suas rotinas e recursos estratégicos**?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Partilha de Conhecimento

34. Considera que existe entre todos um clima de confiança e sentimento de pertença, promotor de um **ambiente favorável à partilha**?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Considera que existe **confiança interpessoal e institucional** favoráveis à partilha ?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Considera que os processos do trabalho em conjunto com o seu parceiro foram **definidos formalmente** (isto é, documentados) ex: novos processos, procedimentos, manuais, passagem de competências?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. Classifique os obstáculos à Gestão do Conhecimento na parceria.

Obstáculos de Gestão do Conhecimento	Grau de Relevância
	1. Min. ... 10. Máx.
Insuficiente compatibilidade de estilos de gestão e atitudes (alta distância cognitiva)	
Ausência de Laços e Clima de confiança para a partilha	
Cultura individualista	
Insuficiente apoio da gestão de topo e de Liderança motivadora de partilha	
Ausência de complementaridade de conhecimentos entre parceiros	
Insuficientes processos de trabalho definidos visando à comunicação operacional	
Insuficientes momentos de socialização entre parceiros	
Ferramentas de apoio insuficientes (portais, indicadores de gestão, etc.)	
Alinhamento de expectativas sem menção da gestão do conhecimento	
Ausência de estratégia clara que enfatize os benefícios para ambos sobre a gestão do conhecimento	

38. Classifique o valor da Gestão do Conhecimento para a eficácia da Parceria.

Processos de Gestão do Conhecimento	Importância (Sim ou Não)	
	Presente	Futuro
Estratégia Clara e Partilha de Expectativas		
Acesso a fontes externas de conhecimento		
Criação de Conhecimento		
Partilha de Conhecimento		
Transferência interna de Conhecimento		
Base de Dados de Boas Práticas		

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 4.2 Inovação

Caracterize os seguintes factores propiciadores de um contexto de inovação.

Estratégia e Caracterização

17. Considera que a parceria tem sido **factor de inovação** em novos produtos ou novos processos, tendo tido como resultado a diferenciação competitiva?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Considera que a parceria procura estimular processos de **inovação descentralizada**, compreendendo a integração de competências e conhecimento dos parceiros em novos produtos ou processos de trabalho, visando uma oferta de valor distintiva?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Contexto estrutural da envolvente & Base científica

19. Considera que na rede existem **associações empresariais do sector** para partilha de práticas e informação **e/ou entre sectores** (fertilização cruzada), visando a criação de oportunidades de inovação?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Considera que a rede tem acesso a **relações com universidades, institutos tecnológicos**, ou está envolvida no **apoio institucional** a iniciativas de inovação, propiciadoras de oportunidades de inovação?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Factores de Transferência

21. Considera que as Companhias têm **uma estratégia de gestão de conhecimento** que **promova o acesso a fontes externas de conhecimento** visando o desenvolvimento de aplicações úteis e inovadoras?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Considera que as Companhias detêm **capacidades dinâmicas**, designadamente **capacidade de adaptação ao exterior** sendo esta um estímulo constante para a procura de novas soluções distintivas?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

23. Considera que as Companhias **disponibilizam os SI's** que possibilitam o trabalho colaborativo interno ou externo, promovendo um ambiente cooperativo de suporte a processos de gestão da inovação?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Considera que nas Companhias existe **uma cultura ética e um sistema de valores que é favorável à partilha**, estabelecendo regras informais e sentimento de pertença, predispondo para uma auto-motivação e alto envolvimento criativo de todos os Gestores-Trabalhadores?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dinamo de inovação

25. Considera que o sector investe ou tem **acesso a centros de Investigação & Desenvolvimento**, de forma activa e consistente, rumo a novas soluções inovadoras?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Considera que o sector detém o **capital humano com as competências necessárias** e capacidade de aprendizagem, constituindo uma mais-valia nos processos de inovação?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Considera que as Companhias demonstram ter uma **estratégia de aposta em novas ofertas, incluindo o investimento consistente em novas soluções**, que a distinga no mercado, e aplica-a de forma consistente?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Considera que as Companhias demonstram ter **competências de execução**, designadamente através de uma gestão de projectos, visando concretizar as inovações potenciais?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Considera que as Companhias demonstram ter a capacidade de **gerir a mudança** transformando as suas formas de trabalhar, comercializar, de relação, etc., rumo à capitalização das inovações produzidas?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

30. Assinale e valorize os **obstáculos à obtenção de inovações** (novos produtos ou novos processos) na parceria bem como o seu grau de relevância para a inovação potencial.

Obstáculos à Inovação	Grau de Importância
	1. Mín. ..10 Máx.
Não explicitação de objectivos de inovação na fase de negociação da parceria	
Não existência de uma estratégia de inovação descentralizada de forma clara e partilhada por todos	
Insuficientes condições estruturais - não envolvimento de “pólos” científicos	
Insuficiente envolvimento de entidades facilitadoras (ex: Associações) para a partilha de práticas inovadoras (intra ou inter-sectoriais)	
Ausência de uma estratégia consistente de melhoria dos factores de transferência (cooperação entre parceiros)	
Insuficientes competências ao nível do Capital Humano	
Ausência de processos conjuntos de desenvolvimento de novos produto/serviços	
Insuficiente capacidade de relacionamento com entidades externas	
Incapacidades dos vários parceiros reconhecerem a evolução dos mercados	
Incapacidade dos vários parceiros em gerir a mudança interna necessária à assimilação de novos processos e aposta em novos produtos	

Questão 4.3 – Gestão de Sistemas de Informação (SI's) no Sistema de Valor

Estratégia e Caracterização

10. Considera que os **SI's das parcerias são vitais para o funcionamento** da mesma e como tal têm de ser pensados em conjunto com os objectivos de partilha de conhecimento e inovação?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Considera que os **SI's de suporte ao funcionamento da rede** (colaboração entre os parceiros, interactividade, automatização de processos, etc.) respondem de forma eficaz aos requisitos da parceria?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Construção de significados e Gestão de relacionamento

12. Considera que é importante investir nos aspectos sociais dos SI's, isto é, **na construção de significados, promoção de um ambiente cooperativo e formação?**

Sim; são considerados	Sim	Parcialmente	Não
-----------------------	-----	--------------	-----

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal	
-------------------------------------	--	---	--

boa prática			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suporte à automatização de processos (Workflow)

13. Considera que os SI's existentes na parceria para suporte à **condução e automatização de processos** permitem o acompanhamento de actividades e contribuição dos vários parceiros?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suporte à cooperação e transacção (Portais Extranet)

14. Considera que o(s) **portal(is)** existente(s) na parceria para suporte a transacções de negócio, acesso a informação, comunicação, etc., são eficazes?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suporte à colaboração (web 2.0)

15. Considera que existem na rede **SI's de suporte à colaboração entre parceiros** (fóruns de discussão, comunidades de prática, partilha de documentos, blogs, wikis, etc) e que os mesmos são eficazes?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Suporte ao conhecimento (Base de dados de boas práticas, sites virtuais de projecto)

16. Considera que existem na rede SI's de suporte à gestão de conhecimento, nomeadamente: **base de dados de boas práticas**, divulgação de contactos dos parceiros, partilha de documentos, etc.?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Instrumentos de Gestão

17. Existem disponibilizados aos gestores de parcerias **indicadores de gestão das parcerias**, lista de contactos dos parceiros, posição dos mesmos em relação aos resultados da parceria, etc.?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Existe algum tipo de mecanismos **de apoio à decisão sobre as pré-parcerias**, por exemplo uma metodologia de selecção de parceiros potenciais numa lógica de portfólio?

Sim; é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 4.4 Capacidades Dinâmicas

Caracterize os facilitadores de dinâmica de aplicação de conhecimento e mudança, rumo à inovação.

Aprendizagem

14. Considera que foi criada subjacente à parceria um **modelo de aprendizagem** compreendendo abertura à experimentação e aplicação de novas formas de trabalhar por parte de todos os intervenientes?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacidades Internas indutoras de Transformação de rotinas internas actuais [catalisadores organizacionais]

15. Considera que a **estrutura da sua Organização** pode ser considerada como um **sistema aberto**, com pouco níveis hierárquicos e sem uma verticalização excessiva, onde a comunicação flui facilmente?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Considera que a existe **uma forte cultura ética favorável à partilha**, onde se alia a competitividade e orientação aos objectivos com um nível adequado de colaboração e adesão voluntária à mesma?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Considera que na sua Organização **a visão de topo promove a procura sistemática de boas práticas** e a transformação das mesmas, imprimindo um elevado ritmo de mudança?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Considera que a **relação entre grupos** de departamentos diferentes é positiva, existindo a prática de criação de equipas multi-disciplinares e o desenvolvimento de um espírito de entreajuda?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Considera que a **rede humana**, isto é, os *laços fortes* entre colegas, promovem elevados níveis de socialização, estabilidade emocional e comunicação entre colaboradores?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Considera que na sua Organização são identificados **agentes de mudança** e/ou especialistas em conhecimento visando promover a adesão a mudanças operacionais?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

21. Considera que na sua Organização é efectuada com facilidade a **actualização de novos procedimentos** assim como a sua difusão, criando uma dinâmica de renovação de formas de trabalhar?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Considera que na sua Organização existe um **sistema de avaliação - individual e ao nível de equipa** - que aprecia de forma objectiva as contribuições e desempenhos?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Considera que na sua Organização existe um **sistema de formação** visando o desenvolvimento estratégico do capital humano e respectivas competências de forma sistemática?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Considera que na sua Organização existe um **foco operacional** que estimula a transformação de novos saberes disponíveis em novas competências e/ou novos procedimentos com impacto prático?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Considera que existe **empowerment** seguindo uma filosofia que concede o máximo de liberdade e correspondente responsabilidade em todos os patamares funcionais, mobilizando os gestores-trabalhadores para altos níveis de *empenho*?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 5. Operacionalização

Objectivo: Verificar aspectos práticos de operacionalização da parceria, compreendendo processos de gestão (noção de ciclo de vida), estruturas de suporte e factores críticos de sucesso.

Principais termos específicos utilizados:

- **Fases de ciclo de vida da parceria**

Negociação	Equivale ao pré-projecto de parceria onde se procura conhecer a compatibilidade entre parceiros potenciais (novos <i>nós</i>) e projectar a viabilidade (estratégica, financeira e de aprendizagem) da eventual parceria (<i>ligações e fluxos</i>). Pode culminar na fase de negociação propriamente dita.
Compromisso	Estabelecimento do contrato formal e do “acordo psicológico” (expectativas entre as partes) incluindo a adaptação da estrutura e dos mecanismos de <i>governance</i> , em função dos objectivos estabelecidos.
Execução	Operacionalização da parceria, integração de fluxos, desempenho dos papéis organizacionais definidos anteriormente e expandidos pela interacção pessoal e confiança mútua. Pode incluir os eventuais ajustamentos decorrentes do <i>feedback</i> sobre o desempenho obtido.

- **Factores críticos:** Uma vez que as parcerias diferem do modelo de gestão tradicional apresenta-se uma lista de critérios que se consideram recorrentes em parcerias de sucesso.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 5.1. – Operacionalização

Processos cíclicos de gestão

8. Considera que existem de forma sistematizada **mecanismos de gestão ao longo do ciclo de vida da parceria**, isto é, compreendendo a gestão activa das fases de negociação, início e execução?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unidades funcionais de gestão do sistema de valor

9. Considera que existem **estruturas ao nível estratégico** que garantem o acompanhamento ao mais alto nível da parceria (ex: Órgãos executivos, conselhos consultivos, comité de parcerias, *steering committee*)?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Considera que existem **estruturas de suporte ao nível operacional** que garantem o acompanhamento e a definição de responsabilidades (ex: papel de “gestor de parceria” ou unidade centralizada de gestão)?

Sim; são considerados boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Existem definidas formalmente as **responsabilidades atribuídas ao “gestor de parceria”** (ex: suportadas em documentos internos, manuais de formação, descrição de funções, etc.)?

Existem e é considerado boa prática	Existem na forma de um processo definido	Existem de forma Ad-hoc	Não existem
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Classifique a **relevância do papel do “gestor de parceria”** na condução dos seguintes momentos de gestão ou execução dos processos elencados:

	Grau de importância 1. Mín. ... 10. Máx.
Estudo de viabilidade da pré-parceria (estratégica, financeira, organização, etc.)	
Elaboração de dossier de parceiros potenciais e negociação	
Promotores de programas de formação sobre Gestão de Parcerias	
Gestão de contrato e de nível de serviço	
Gestão operacional (resolução de conflitos, gestão de equipas e recursos, etc.)	
Gestão do relacionamento (expectativas vs. compromissos)	
Avaliação de desempenho	
Avaliação da aprendizagem e das inovações potenciadas pela parceria	
Avaliação das capacidades internas promotoras da mudança interna	
Dinamizador de novas ferramentas de apoio à parceria	

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Facilitadores

13. Classifique a **relevância enquanto facilitador de parcerias** (i.e. papel motivador e/ou catalisador de estabelecimento de parcerias) relativamente a vários tipos de entidades - do sector ou de outros.

	Grau de importância 1. Min... 15. Max.
Cientes	
Fornecedores	
Concorrentes	
Complementadores	
Associações Nacionais (ex: APS)	
Associações Internacionais	
Reguladores	
Empresas do grupo (ex: Bancos)	
Universidades	
Sindicatos	
Consultores	
Fornecedores de Serviços ou de Tecnologias	
Congéneres Internacionais	
Empresas Públicas ou Privadas de outros sectores	
Administração Pública ou União Europeia	

Factores críticos

- Classifique a **contribuição dos seguintes factores** para o sucesso das parcerias.

	Grau de importância 1. Min... 8. Max
Excelência individual – competência de ambos os parceiros e motivação para o sucesso da parceria	
Importância – conferida por ambos os parceiros em que se assumem objectivos m/l prazo	
Interdependência – complementaridade de recursos entre parceiros que torna a relação simbiótica e aumenta a força dos laços	
Investimento – demonstração do empenho nos parceiros, investindo recursos tangíveis na relação (participação accionista ou não)	
Informação – comunicação aberta e informação disponível ao nível operacional assim relativamente às suas expectativas	
Integração – partilha de formas de trabalhar e difusão de conhecimento	
Institucionalização – formalização da parceria assumindo-se o modelo de tomada de decisão e explicitação de responsabilidades	
Integridade – clima de confiança e postura ética entre parceiros, diminuindo o risco relacional e promovendo um sentido de identidade	

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Secção 6. Resultados

Objectivo: Determinar os resultados obtidos sendo que estes podem ser de natureza económica ou intangíveis. Por último pretende-se identificar o nível de colaboração atingido.

Principais termos específicos utilizados:

- **Forças competitivas do sector:** Definição de M.Porter (1985) sobre as forças externas que condicionam a atractividade de um sector ao nível microeconómico.
- **Tipo de benefícios:** De acordo com a metodologia de *Balance Scorecard* os benefícios estão agrupados em quatro perspectivas: Financeira (ex: valor actual líquido), Cliente (ex: satisfação Cliente), Processual Interna (ex: controlo operacional), Desenvolvimento organizacional (ex: aprendizagem).

- **Trocas económicas:**

Tangíveis	Fluxo de recursos ou informação prevista contratualmente. Exemplos: Recursos físicos, materiais, informação associada à prestação de serviço definido e objecto de contrato.
Intangíveis	Fluxo de informação (não estruturada) e expectativas. Capital informacional não previsto, reputação no mercado, capital social (ex: ligação indirecta a outras empresas), aprendizagem, competências, potencial de inovação, oportunidades de negócio, etc.

- **Definição de níveis de colaboração**

Eficiência	Integração de transacções de negócios directamente entre <i>back-offices</i> sem existir demasiados processos administrativos substanciais.
Relacionamento de competências	À dimensão anterior soma-se a capacidade de se complementar as competências das duas empresas, aumentando a eficácia dos processos.
Desenvolvimento competitivo	Acrescenta-se aos anteriores vectores a partilha de recursos e competências para o desenvolvimento em conjunto de ofertas de valor assim como a aprendizagem mútua, rumo a inovações diferenciadoras.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

Questão 6.1 – Benefícios obtidos

Avaliação dos resultados Financeiros, de Cliente, de Processo e de Desenvolvimento Organizacional³.

13. Considera que foram obtidos **benefícios financeiros** (Redução de custos gerais, Redução de custos de comercialização, Redução de custos de sinistros, Aumento de Prémios, Aumento de Receitas financeiras)?

Sim; Excederam-se os objectivos propostos	Sim; Foram obtidos os objectivos propostos	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Considera que foram obtidos **benefícios relativos à dimensão Cliente/Mercado** (ex: Percepção da Oferta de Valor; Desenvolvimento de novos produtos / Inovação; Fidelização do Cliente; etc.)?

Sim; Excederam-se os objectivos propostos	Sim; Foram obtidos os objectivos propostos	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Considera que foram obtidos **benefícios relativos à dimensão Processos Internos/Eficiência** (ex: Diminuição de tempo de processo; Acesso a recursos complementares / especialização; Melhoria do níveis de serviço; Aumento de produtividade; Aumento da Qualidade)?

Sim; Excederam-se os objectivos propostos	Sim; Foram obtidos os objectivos propostos	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Considera que foram obtidos **benefícios relativos à dimensão Aprendizagem/Desenvolvimento Organizacional** (ex: Gestão do conhecimento, Maior adaptabilidade, Formação técnica, Competências comportamentais)?

Sim; Excederam-se os objectivos propostos	Sim; Foram obtidos os objectivos propostos	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Questão 6.2 – Trocas económicas e não-económicas

17. Foram efectivadas **trocas económicas tangíveis** (ex: recursos físicos, materiais, informação associada à prestação de serviço definido e objecto de contrato, níveis de serviço, etc.), de acordo com as expectativas?

Sim; são consideradas boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Foram efectivadas **trocas económicas intangíveis** (ex: reputação no mercado, capital social - ligação indirecta a outras empresas, aprendizagem, competências, potencial de inovação, etc.)?

Sim; são consideradas boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

³ Dimensões segundo o conceito de *balance scorecard*.

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
----------------------------------	--	--

19. Classifique a **importância dos recursos-chave** que trocou na relação inter-organizacional

	Grau de importância 1. Min...10. Max.
Recursos financeiros	
Recursos tecnológicos	
Competências	
Fluxos de Informação	
Novas ideias produtos	
Novas ideias processos	

Questão 6.3 – Nível de colaboração

Caracterize o nível de colaboração existente com os seus parceiros nas dimensões referenciadas.

20. Considera que se alcançou um **nível de colaboração que se caracterizou pela eficiência** (ex: automatização de processos, redução de custos e automatização de processos administrativos, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Considera que se alcançou um **nível de colaboração que se caracterizou pelo relacionamento de competências** (ex: formulação estratégica conjunta, desenho de processos, integração de competências, etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Considera que se alcançou um **nível de colaboração que se caracterizou pelo desenvolvimento competitivo** (ex: partilha de informação crítica e de conhecimento, desenho de novas ofertas (inovação), etc.)?

Sim; e é considerado boa prática	Sim	Parcialmente	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Assinale

Dimensões de sofisticação da colaboração	Assinale o nível de colaboração (S/N)	
	Presente	Futuro
Eficiência Automatização na troca de recursos e transacções; Redução de custos		
Relacionamento de Competências Formulação estratégica conjunta; Desenho de processos comuns e Integração de competências		
Desenvolvimento Competitivo Partilha de informação e de conhecimento crítico		
Aprendizagem com o Parceiro e mudança de procedimentos; Desenho de novas ofertas (inov. conjunta)		

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo II – Questionário a Parceiros	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--	---

24. Assinale o **impacto global das várias dimensões de gestão de sistemas de valor** (inquiridas neste questionário) num modelo centrado na colaboração estratégica entre parceiros.

	Impacto na colaboração 1. Min... 10. Max	
	No presente	No futuro
Antecedentes e Alinhamento		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> No processo de selecção (pré-parceria) de parceiros, são valorizados o respectivo potencial de conhecimento e competências específicas. 		
Governance Formal e Coordenação		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> As normas e processos de trabalho formalmente adoptados permitem a partilha de informação em tempo útil e articulação entre parceiros. 		
Governance Social		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> As relações inter-pessoais e entre equipas são centrais à promoção de um ambiente de confiança; a existência de um sentimento de identidade (Laços fortes) propicia uma adesão voluntária aos processos de partilha, criação e inovação. 		
Gestão de Conhecimento na Rede		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> A permeabilidade dos parceiros a fontes externas de conhecimento e uma abordagem que integre visão do topo, motivação dos Gestores-trabalhadores e interacção entre empresas, são base para a inovação. 		
Gestão de SI's na Rede		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Os SI's permitem a execução de transacções de negócio directamente entre "backoffices" diminuindo processos administrativos e consequentemente reduzindo custos e aumentando níveis de serviço. 		
Gestão de Inovação na Rede		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Contactos com entidades intensas em know-how e/ou contactos com Clientes e promoção de factores de transferência contribuem para a obtenção de novos produtos e novas formas de trabalhar. 		
Capacidades Dinâmicas na Rede		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Para além de permeabilidade com o exterior, os parceiros devem demonstrar internamente um clima de aprendizagem e "empowerment" dos seus activos humanos, rumo a uma atitude criativa e criadora. 		
Operacionalização		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Foram criadas as estruturas de suporte e as equipas adequadas à lógica da criação e partilha de conhecimento. 		
Resultados		
<i>Exemplo</i>		
<ul style="list-style-type: none"> Avaliação dos resultados obtidos e dos níveis de colaboração efectivados 		

- Fim -

Grato pela sua colaboração

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo III – Tabela de Correlações	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--------------------------------------	---

Anexos

- Questionário – Companhias
- Questionário – Parceiros
- **Tabela de Correlações**

Proposta de Tese de Doutoramento	Anexo III – Tabela de Correlações	Desenvolvimento de Sistemas de Valor no Sector Segurador em Portugal
-------------------------------------	--------------------------------------	---

		ForçaLaços Forças dos Laços	IKObst Índice KM Obstáculos	I9Obst Índice Obstáculos I9	A_I_Est Índice Estratégia e objectivos	A_I_Ali Índice estratégia e objectivos 2	GF_I_F Índice Gov Formal	GS_I_C Índice de confiança	I_Gove Índice Dimensão Governanc e	I_K_Estr Índice KM Estratégia	I_K_Alex Índice KM Acesso Fontes Ext	I_K_Ulex Índice KM Adeq Fextemas	I_K_Crie Índice KM Criação	I_K_Tran Índice KM Trans	I_K_Part Índice KM Partilha	I_K_Socia z Índice Socializaçã o	I_19_Est Índice Inovação estratégica	I_19_Cont Índice Base Científica	I_19_Tran Índice Fact Transferencia	I_19_Dina Índice Dinamo	I_Inov Índice Dim I9	I_Ti_Estr Índice IT Estratégia	I_Sist Índice Dim Sis	I_D_Cata Índice Catalisadores	I_CDna Índice Dim Cap Dinâmicas	I_Benf Índice Benefícios	I_NG Índice Colaboração nível global	
ViabEstrat Viabilidade estratégica	Pearson Correlation	.276	.340	-.203	-.057	.064	-.046	-.634	-.386	.072	-.140	-.038	-.281	-.620	-.283	-.257	-.288	.118	-.450	-.419	-.451	-.333	-.474	-.148	-.388	-.023	-.422	
	Sig. (2-tailed)		.337	.573	.869	.806	.893	.036	.242	.843	.701	.916	.432	.056	.428	.473	.420	.746	.192	.228	.191	.348	.166	.682	.268	.953	.224	
	N	10	10	10	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10
ViabEconFin Viabilidade económico-financiera	Pearson Correlation	.083	-.101	.408	-.228	-.108	-.553	-.115	-.192	-.204	-.469	-.372	-.581	-.564	-.605	-.567	.166	-.264	-.327	-.211	-.130	-.219	-.009	-.082	-.282	.191	-.254	
	Sig. (2-tailed)		.819	.781	.242	.501	.752	.077	.737	.573	.572	.172	.290	.078	.090	.064	.087	.646	.462	.357	.559	.720	.543	.981	.821	.430	.623	.479
	N	10	10	10	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10
ViabOrgCog Viabilidade organizacional e cognitiva	Pearson Correlation	-.132	.616	.500	-.028	.189	.019	-.224	-.029	.272	.004	.203	-.160	-.640	-.168	-.094	-.158	-.383	-.281	-.304	-.392	-.242	-.150	-.162	-.434	.389	-.306	
	Sig. (2-tailed)		.717	.058	.141	.936	.578	.955	.508	.932	.448	.991	.575	.658	.046	.643	.796	.663	.275	.432	.393	.262	.501	.680	.654	.210	.301	.389
	N	10	10	10	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10
ViabComp Viabilidade de competências	Pearson Correlation	.136	.376	.319	-.399	-.214	-.289	-.127	-.310	-.306	-.235	-.022	-.395	-.176	-.240	-.294	-.234	-.076	.167	-.704	-.413	-.413	-.535	-.214	-.547	-.390	-.350	
	Sig. (2-tailed)		.708	.285	.369	.225	.528	.388	.709	.353	.390	.513	.953	.258	.628	.504	.410	.516	.834	.644	.023	.236	.236	.111	.552	.102	.300	.321
	N	10	10	10	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10
ForçaLaços Forças dos Laços	Pearson Correlation	1	-.209	-.189	-.542	-.242	-.546	-.510	-.728	-.725	-.842	-.694	-.779	-.242	-.574	-.794	.014	.779	-.676	-.241	-.091	-.284	-.365	-.138	-.206	-.665	-.389	
	Sig. (2-tailed)		.589	.625	.105	.500	.102	.132	.017	.027	.004	.038	.013	.530	.106	.011	.972	.013	.046	.532	.817	.458	.334	.723	.595	.051	.301	
	N	10	9	9	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
IKObst Índice KM Obstáculos	Pearson Correlation	-.209	1	.391	-.272	.079	.190	.216	.198	.185	.106	.437	-.018	-.233	.122	.114	-.264	-.412	.020	-.359	-.409	-.268	-.083	-.264	-.500	.191	-.218	
	Sig. (2-tailed)		.589	.264	.447	.828	.600	.549	.584	.609	.770	.207	.960	.517	.738	.755	.461	.237	.955	.309	.241	.454	.821	.461	.141	.622	.546	
	N	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10
I9Obst Índice Obstáculos I9	Pearson Correlation	-.189	.391	1	-.097	.684	-.020	.127	.060	-.062	-.236	.064	-.171	-.385	-.050	-.178	.549	-.604	.057	.109	.269	.242	.256	.090	-.183	.497	-.017	
	Sig. (2-tailed)		.625	.264	.789	.029	.956	.727	.869	.864	.511	.861	.637	.272	.892	.623	.100	.064	.875	.765	.452	.500	.474	.804	.613	.173	.962	
	N	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10
Rele Relevância papel gestor de parceria	Pearson Correlation	-.003	.608	.453	-.056	.211	-.013	-.501	-.250	.099	.023	.121	-.308	-.161	-.196	-.104	-.481	-.140	-.087	-.267	-.377	-.369	-.256	-.084	-.110	-.051	-.218	
	Sig. (2-tailed)		.995	.110	.260	.849	.469	.965	.068	.388	.737	.939	.679	.284	.582	.501	.723	.082	.633	.768	.356	.184	.194	.378	.784	.709	.861	.454