

# Gestão de Competências em Redes de Organizações e Governança de Redes e de Arranjos

o que se discute na Academia e  
como usar na prática

Sérgio Mecena, DSc.  
Laboratório Initiã de Inovação e Empreendedorismo  
UFF

Lygia Magacho  
Instituto Genesis  
PUC-Rio

# O caráter da Rede

- Uma rede não é o simples conjunto das organizações que se ‘associam’ para constituí-la (rede >  $\Sigma$  nós);
- A rede é composta pelos integrantes originais (por exemplo: incubadoras) e pelo conjunto das instâncias organizacionais surgidas para promover a coordenação de suas ações (por exemplo: secretaria executiva e conselhos da rede);
- Uma ‘rede’ tem identidade própria, distinta dos nós que a integram.

# Escolas de Estudos de Redes

redes

Organizações em rede

Alvarez, 02

Nohria, 92

Grandori&Soda, 97

Organizações virtuais

Oliveira, 94

Berto, 97

Troger, 97

e-Business

Tapscott, 95

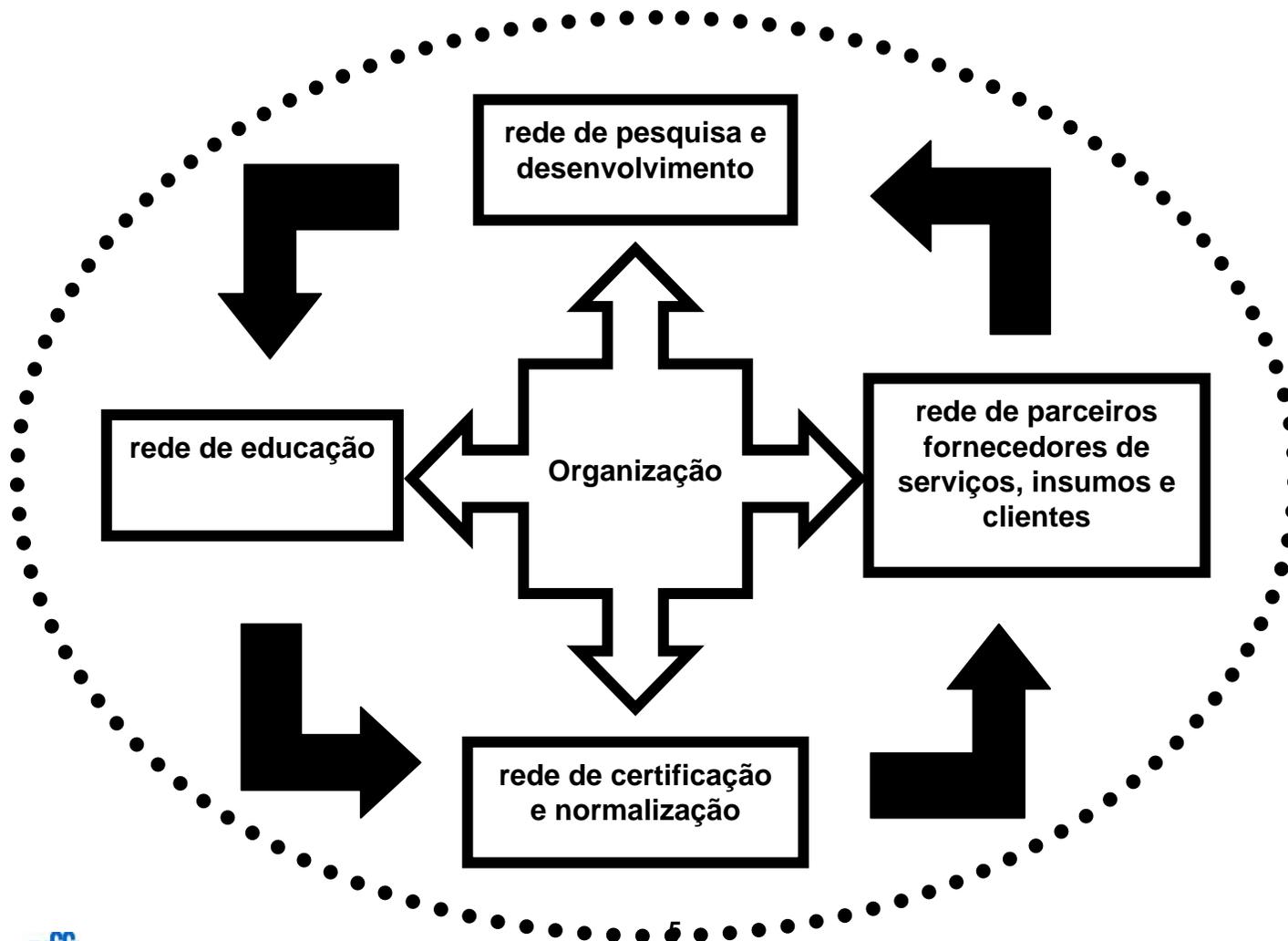
Kalakota, 00

Timmers, 99

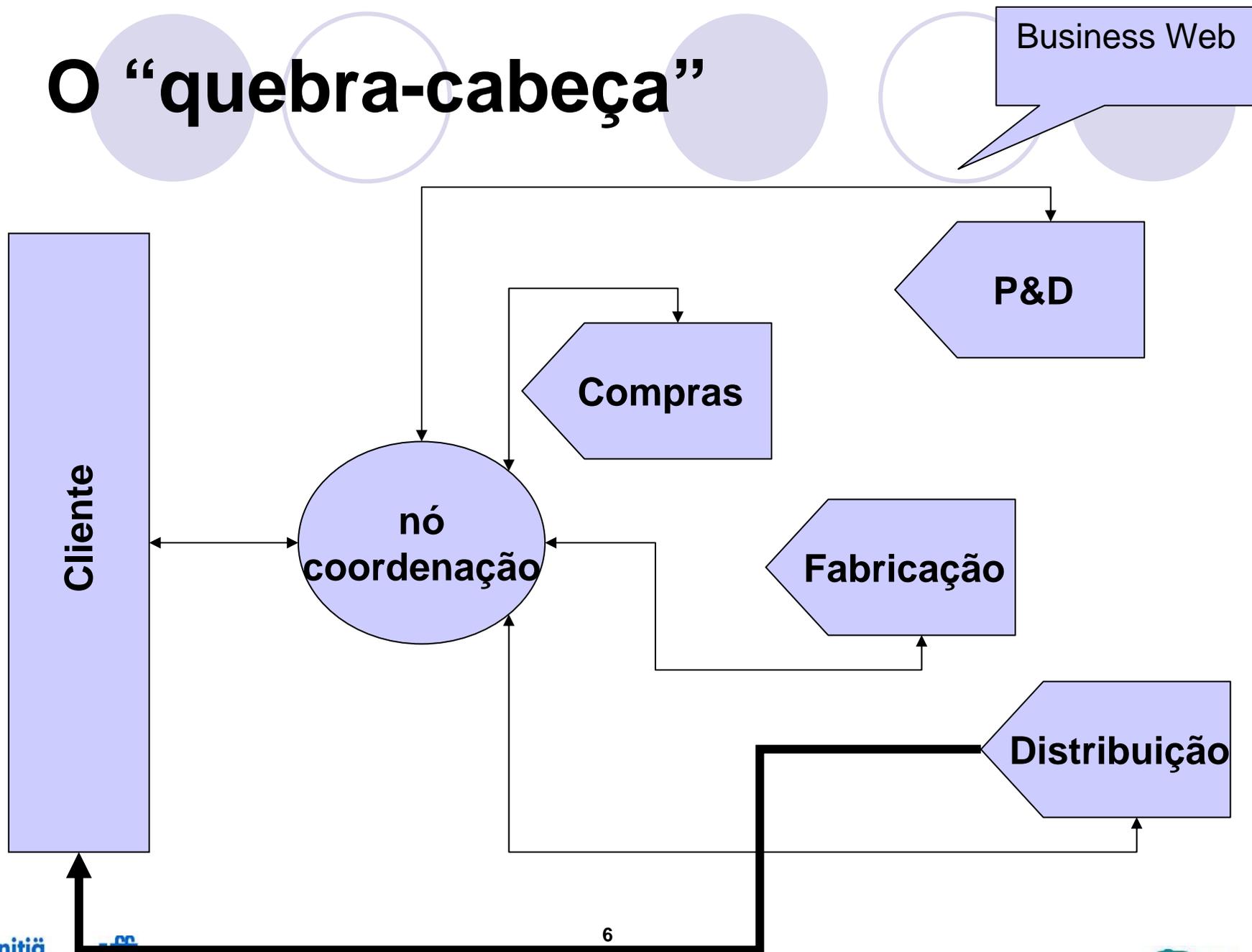
# PRINCÍPIOS DAS MODERNAS ORGANIZAÇÕES EM REDE

1. Digitalização/virtualização, comercialização da informação,
2. Tecnologia de informação e comunicação pervasiva,
3. Custos de transação e custo de ativos específicos reduzidos.

# “Economic web”

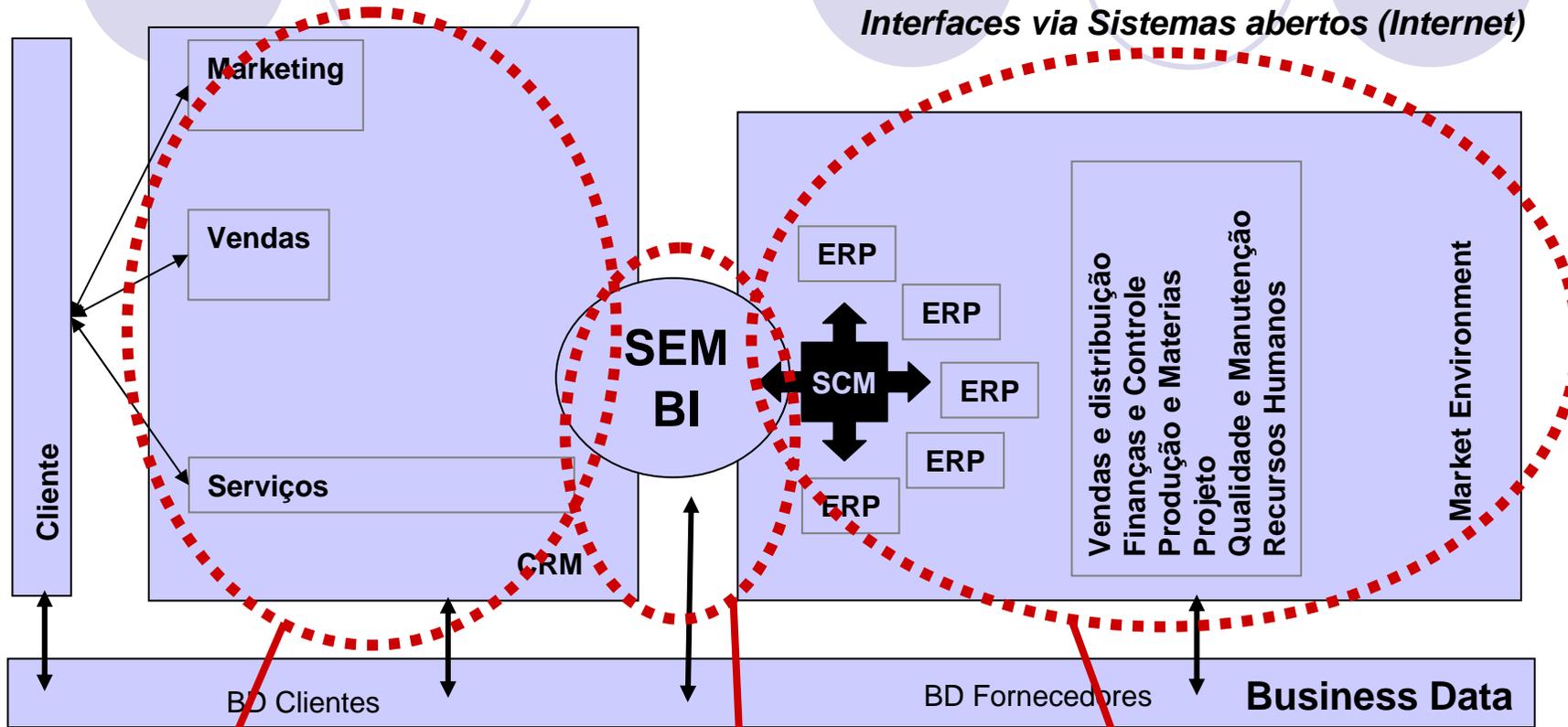


# O “quebra-cabeça”



# Fatores Críticos de Sucesso do SIO

Interfaces via Sistemas abertos (Internet)

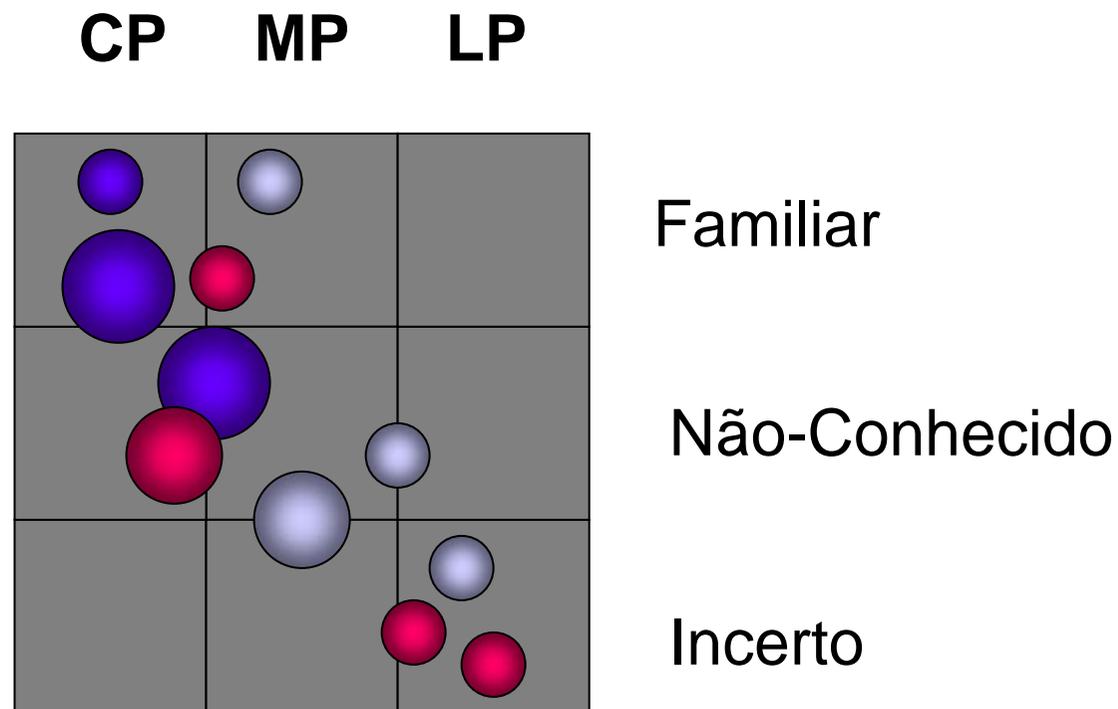


Lealdade e  
Prospecção  
de Clientes

Ampliação da  
Inteligência  
Competitiva

Aumento da  
Eficácia Operacional

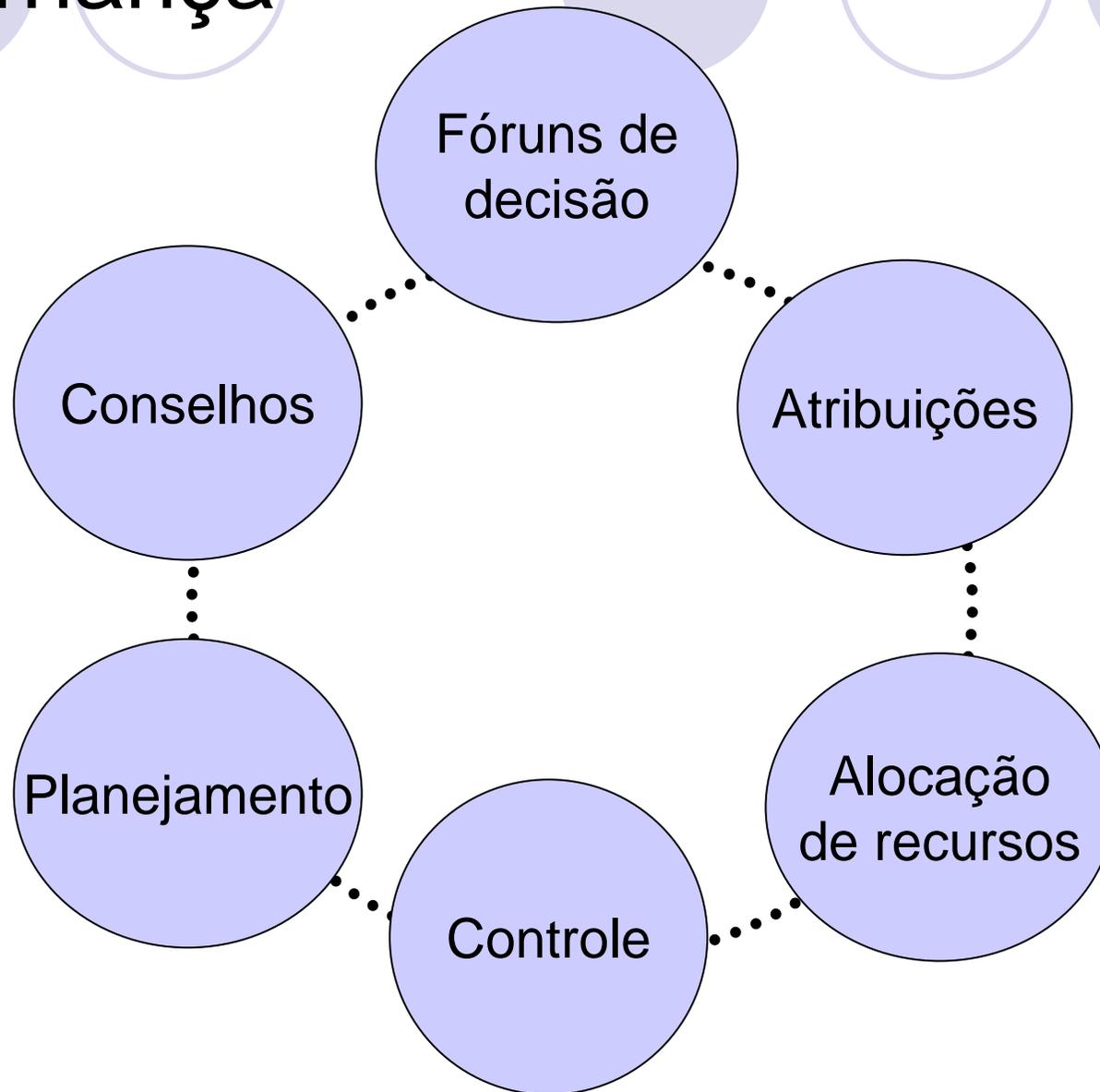
# Gestão de Portfolio de Business Web



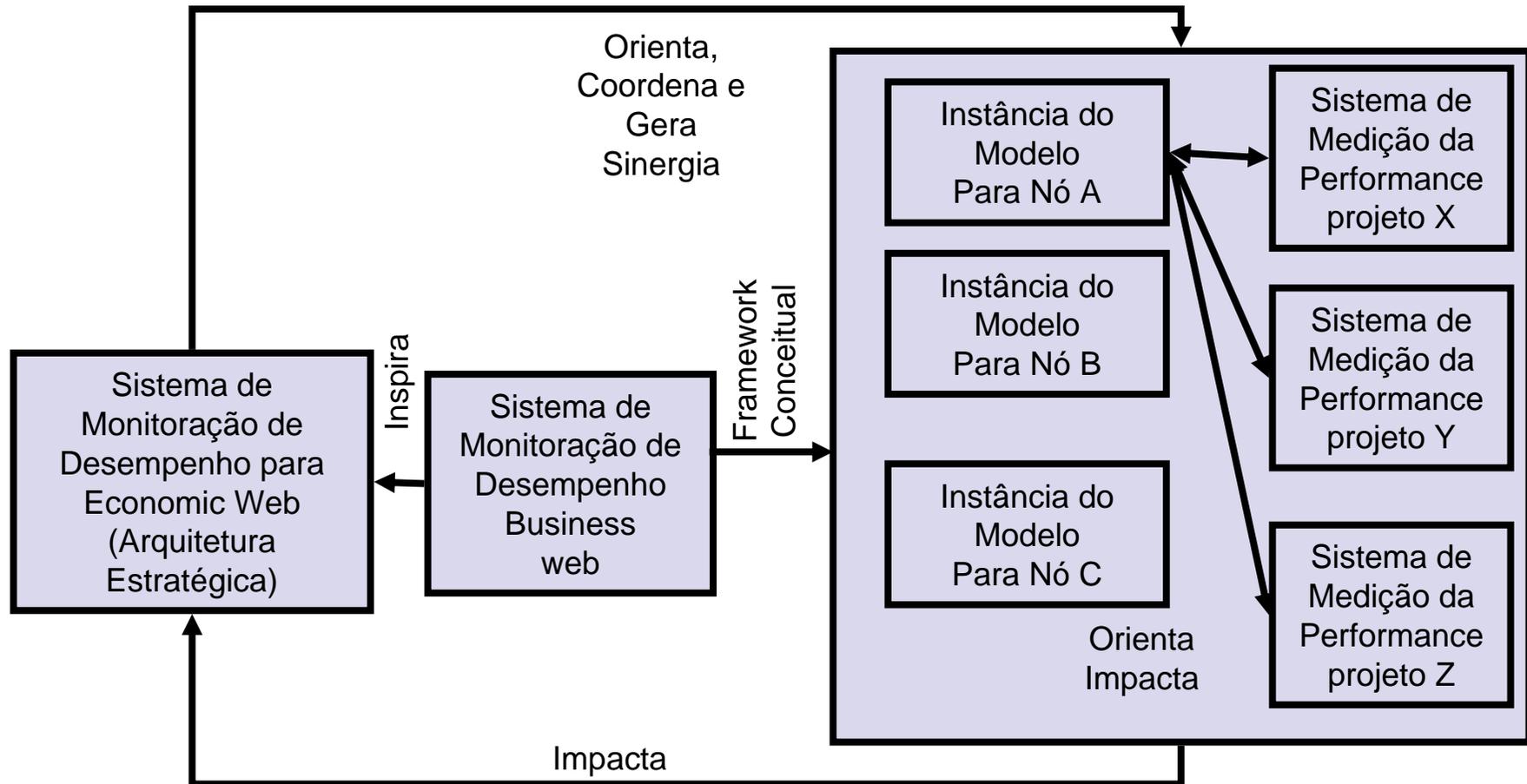
# Os benefícios da Rede

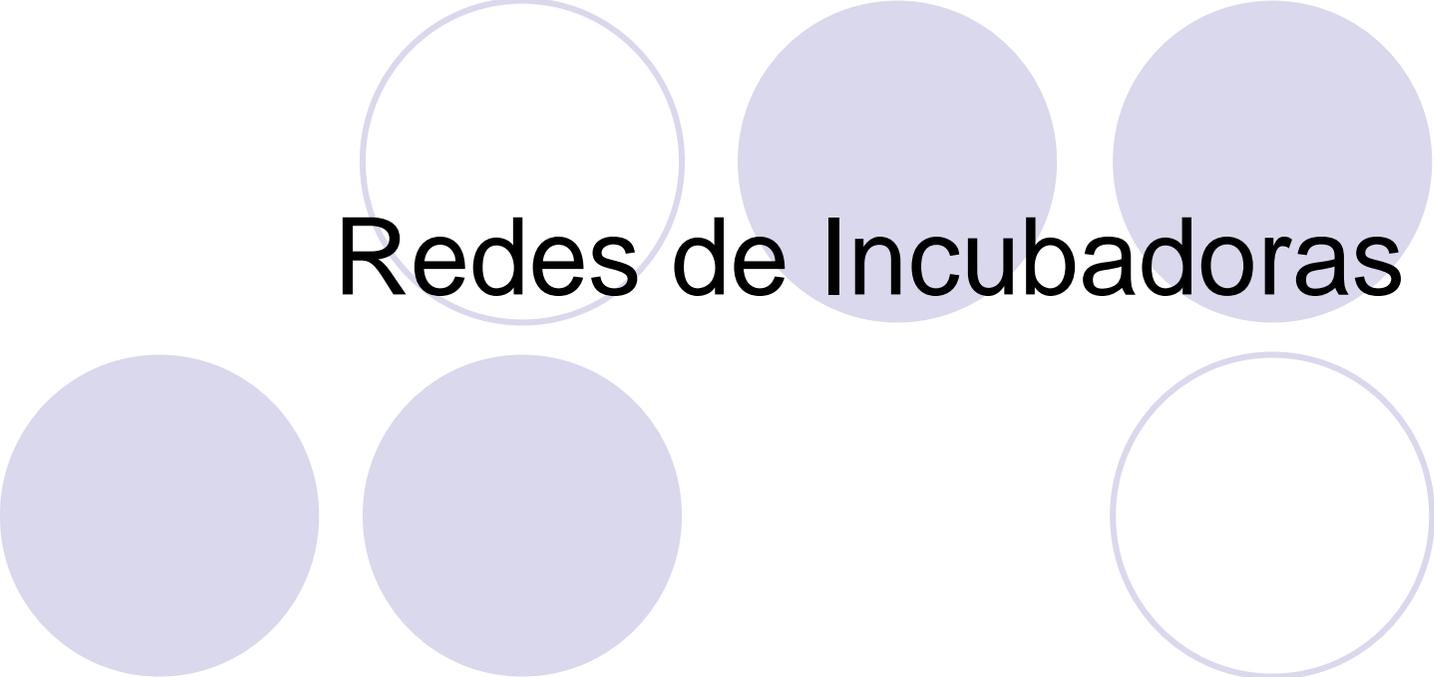
- Acesso a recursos (incluindo-se aqui ‘competências’) disponíveis fora dos limites da organização individual;
- Aproveitamento coletivo de recursos e compartilhamento de riscos;
- Redução de variabilidade nas trocas através do estabelecimento de relações estáveis;
- Especialização → focalização em conjunto delimitado de atividades e competências;
- Ganhos de escala e ‘peso coletivo’.

# Governança



# Arquitetura estratégica





# Redes de Incubadoras

# Para as redes de incubadoras, deve-se considerar que:

- *A priori*
  - É relevante pensar não somente os benefícios para cada incubadora, mas para as empresas presentes nas incubadoras;
  - Os *stakeholders* compõem um conjunto bastante amplo de atores sociais/econômicos;
  - Existem diferentes 'propostas' observáveis nas experiências de redes em outros países;
  - As redes estão sendo constituídas e 'legitimadas' como caminhos de fluxo por diferentes órgãos
- A lógica de impacto é reflexo de dois fatores:
  - O conjunto de elementos participantes na rede e sua organização
  - A eficiência de operacionalização desta rede refletida em sua estratégia padrão
- Estratégia Padrão
  - Formar, aprimorar uma rede de valor
  - Gerar Emprego e Renda
  - Inovação
  - Geração de Cluster(Aglomerados)

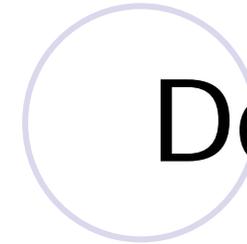
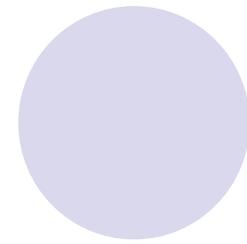
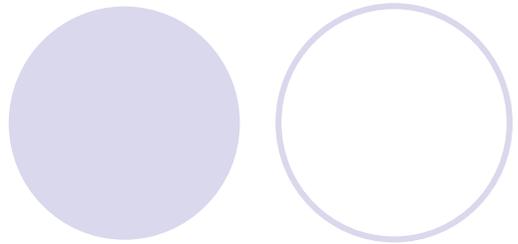
# Pressupostos de Existência da Rede de Incubadora

Pressupostos existenciais:

- grau de independência contratual e legal;**
- relações não formais de dependência significativas;**
- objetivos e interesses comuns** entre os integrantes;
- identificação coletiva;**
- conexões** entre as instituições e **fluxos de informação** entre essas conexões;
- reunião de **capacidades diversas** existentes nas instituições.

Cada uma das instituições que compõem a Rede):

- tem seus **interesses e objetivos próprios;**
- detém um determinado **conjunto de recursos** (fin., rh, equip., lab.)
- podem ter **diferentes funções** dentro de uma rede em determinados momentos da interação;
- cada tipo de nó desempenha um **papel específico;**
- à medida que se **intensificam as relações** entre os componentes da rede, maior se torna o esforço necessário à coordenação das atividades;



# Desafios

Existência de conflitos:

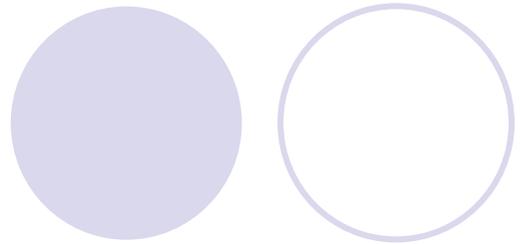
- instituições com **culturas organizacionais diversas** se agregam;
- surgem **necessidades urgentes e imediatas em conflito com decisões de longo prazo** estabelecidas.

Mecanismos de soluções de problemas:

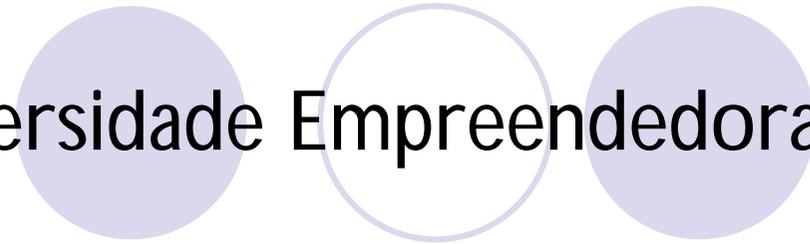
- planejamento,**
- regulamentos e normas,**
- instâncias consultivas,**
- acordos e compensações** (FERNANDES, 1996)

Aplicação:

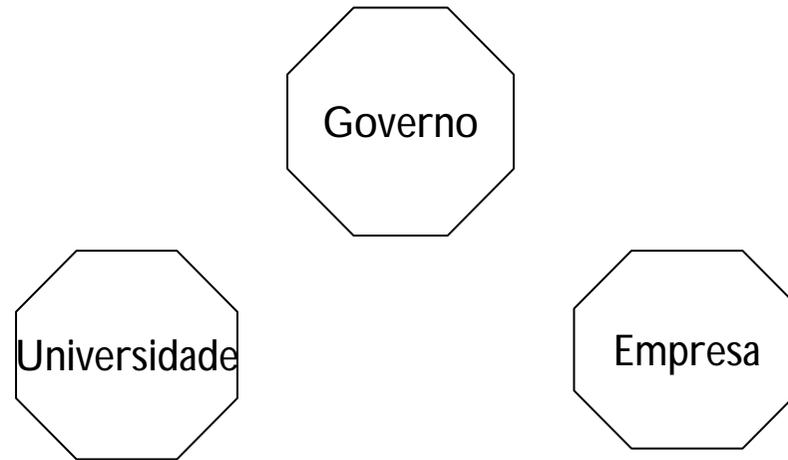
- objetivo, não só, de **troca de conhecimentos;**
- cooperação de forma a **potencializar os resultados de cada uma das instituições** participantes.



# Universidade Empreendedora



*Triple Helix:*



Universidade Empreendedora:

- Formação;**
- Geração de conhecimento (Pesquisa);**
- Aplicação desse novo conhecimento (empreendedorismo e inovação);**
- Participação no desenvolvimento econômico e social.**

# Operação & Compartilhamento de Competências

Metodologia de fóruns:

- fluxo de comunicação, informação e conhecimento,
- assuntos e grupos de interesse de forma estruturada para discutir e deliberar sobre as ações a serem tomadas individualmente e coletivamente.
- as instituições designaram uma pessoa para cada fórum de acordo com os assuntos a serem discutidos, os fóruns são criados e dissolvidos de acordo com a necessidade da rede.

Os Fóruns – “Váriaveis da Universidade Empreendedora”:

- Ensino de Empreendedorismo;
- Articulação com Laboratórios das Universidades;
- Captação de Recursos;
- Gestão de Empreendimentos;
- Empreendimentos Sociais;
- Articulação Governamental;
- Desenvolvimento dos Clusters Locais;
- Agência de Transferência de Tecnologia;
- Governança e Assuntos Jurídicos
- Coordenação institucional que atua como primeiro Conselho da Rede

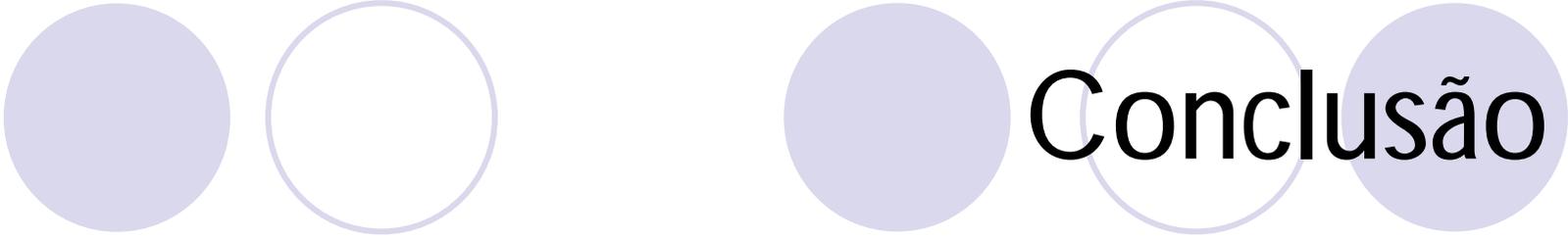


# Curso de Capacitação

20 horas Capacitação de Gerentes e estagiários de Incubadora.

Assuntos abordados:

- Processo de Incubação: Pré-Incubação, Incubação e Pós-Incubação;
- Processo de Seleção e indicadores;
- Acompanhamento, Diagnóstico e Apoio de empresas;
- Transferência de tecnologia e propriedade intelectual;
- Graduação e redes de empresas;
- Visitas aos laboratórios e palestras de empreendedores;
- Encontro para troca de experiências.



# Conclusão

- Redes de Incubadoras representam uma iniciativa nos moldes da **Universidade Empreendedora**, que visa estimular a **formação de ambientes de inovação através da articulação governo/empresas**, e apoiar outras entidades a tomarem a mesma iniciativa.
- Modelo de Governança - **arquitetura de fóruns** que visam dinamizar a interação, permitir não só a **difusão de conhecimento e melhores práticas**, mas também permitir uma **ação coordenada**, mas independente.

## Desafios:

- Necessidade de **conciliar as diferentes visões dos atores envolvidos**, contemplando setor público e privado, bem como, as regras específicas de cada universidade envolvida na rede;
- Estabelecer instâncias** de decisão (fóruns) que permitem a ampla discussão de temas a serem alcançados,
- Como organização âncora (nó de coordenação central) se responsabilizar pelo sucesso de andamento das atividades, por **catalizar o processo de governança**; e gerenciar as relações formais e não-formais existentes pela rede.