



**Guilherme Ravanello Suertegaray**

**Governança de redes e aprendizagem organizacional:  
Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações.**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Rio de Janeiro  
Abril de 2014



**Guilherme Ravanello Suertegaray**

**Governança de redes e aprendizagem organizacional:  
Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha-Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>o</sup>. Jorge Freitas**

Departamento de Administração - UESA-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 04 de abril de 2014.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

## Guilherme Ravello Suertegaray

Graduou-se em Ciências Jurídicas e Sociais pela UFSM em Dezembro de 2006. Especialista de Qualidade em uma operadora brasileira de serviços de telecomunicação, lotado na Diretoria de Gestão, Processos e Qualidade.

### Ficha Catalográfica

Suertegaray, Guilherme Ravello

Governança de redes e aprendizagem organizacional: estudo de caso em uma empresa de telecomunicações / Guilherme Ravello Suertegaray ; orientador: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2014.

79 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Governança de Redes. 3. Aprendizado nas Organizações. 4. Aprendizado em Redes. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## **Agradecimentos**

Dedico esta dissertação a minha família: Oromar, Cici, Raquel, Gustavo, Karol, Maria Helena e Juliano, pelo constante incentivo, apoio e carinho.

Agradeço à minha orientadora Sandra pelos ensinamentos durante o mestrado.

Aos colegas de mestrado que compartilharam das angústias, alegrias e realizações durante o curso. Peças fundamentais do processo de Criação de Conhecimento que permitiu a elaboração desta dissertação.

Aos colegas de trabalho, que, com toda disponibilidade e ajuda tornaram possível a realização deste trabalho. Agradeço em especial aos executivos que disponibilizaram seu tempo e contribuíram enormemente para a pesquisa de campo.

À Tayná, estagiária do departamento de administração da PUC-Rio, pelo providencial suporte na transcrição e consolidação dos dados da pesquisa de campo.

Aos professores do IAG/PUC-RIO, que me ensinaram e que, de alguma forma, colaboraram com meu desenvolvimento e finalização desta etapa.

## Resumo

Suertegaray, Guilherme Ravanello; Rocha-Pinto, Sandra Regina da (orientadora). **Governança de redes e aprendizagem organizacional: Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações.** Rio de Janeiro, 2014. 79p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo investigou as variáveis que facilitam o aprendizado em uma estrutura de rede e sua relação com seu modelo de governança. Para tanto, foram definidas as seguintes questões intermediárias: (1) quais aspectos definem o modelo de governança instituído na rede. (2) quais as atividades facilitam ou inibem o aprendizado organizacional e (3) como tais atividades se relacionam com o modelo de governança. O método escolhido foi o estudo de caso, realizado nas estruturas formais e informais de governança de uma rede que opera os processos da cadeia de entrega de banda larga em uma operadora de telefonia brasileira. Os dados foram coletados entre agosto e novembro de 2013 por meio de entrevistas com executivos, observação direta de reuniões de trabalho e análise de documentos. Os resultados revelam que nas situações em que as bases do modelo de governança coincidem com aspectos facilitadores do aprendizado há um aprimoramento das bases do modelo de governança, criando um círculo virtuoso de boa governança e aprendizado. Considerando o caráter eminentemente relacional do modelo de governança instituído na rede estudada, os elementos mais importantes na criação das condições necessárias para o aprendizado na cadeia são: confiança, comprometimento gerencial, integração, relacionamento e instrumentos de coordenação entre as partes.

### Palavras Chaves

Governança de Redes; Aprendizado nas Organizações; Aprendizado em Redes.

## **Abstract**

Suertegaray, Guilherme Ravanello; Rocha-Pinto, Sandra Regina da (Advisor). **Network Governance and Organizational Learning: Case study about the impact of network governance in knowledge creation.** Rio de Janeiro, 2014. 79p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aimed to investigate the variables that facilitate learning in a network structure and their relation to governance models. The following intermediate questions were defined: (1) what is the basis of the networks governance model? (2) which activities are essential for learning in networks? (3) how do these activities relate to the governance model? This research can be classified as a case study of qualitative nature and it was developed in a network that operates the end-to-end delivery process of internet broadband service in a Brazilian telecoms operator. Data was collected from August 2013 to November 2013 using interviews with executives, work meeting observation and document analysis. The results showed that a favorable environment for learning leads to a refinement of the basis of the governance model, creating a virtuous cycle of good governance, learning and continuous performance improvement. Considering the relational nature of the governance model established in the network studied, the most important elements for creating the necessary conditions for learning in the value chain investigated: are: trust, managers commitment, integration, relationship and instruments of coordination.

### **Keywords**

Network Governance; Organization Learning; Learning Network.

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 <i>O problema</i>	11
1.2 <i>Objetivos</i>	12
1.3 <i>Relevância do Estudo</i>	13
1.4 <i>Estrutura da Dissertação</i>	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1 <i>Governança em estruturas de rede</i>	15
2.1.1 <i>Mecanismos que caracterizam um modelo de governança</i>	17
2.2 <i>Aprendizado contínuo nas organizações</i>	20
2.2.1 <i>Aprendizado nas organizações</i>	20
2.2.2 <i>Facilitadores e obstáculos para o aprendizado</i>	21
2.2.3 <i>Aprendizado em estruturas em rede</i>	24
<b>3 CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO</b>	<b>27</b>
3.1 <i>O setor de telecomunicações no Brasil</i>	27
3.2 <i>O Mercado de banda larga</i>	31
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>35</b>
4.1 <i>Tipo de Pesquisa</i>	35
4.2 <i>Coleta de Dados</i>	35
4.3 <i>Tratamento dos Dados</i>	37
4.5 <i>Delimitação do Estudo</i>	38
4.6 <i>Limitações metodológicas</i>	39
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>40</b>
5.1 <i>Contexto da pesquisa de campo</i>	41
5.2 <i>Governança de redes</i>	43
5.2.1 <i>Contexto no qual a governança de rede emerge como tema crítico</i>	43
5.2.2 <i>Base nas quais está estabelecida a governança</i>	44
5.3 <i>Atividades essenciais ao aprendizado nas redes</i>	51
5.3.1 <i>Papel de liderança</i>	53
5.3.2 <i>Cultura</i>	56
5.3.3 <i>Interação entre as partes</i>	58
5.3.4 <i>Construção de uma base de conhecimento</i>	63
<b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>68</b>

<b>7 CONCLUSÕES</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>78</b>
<i>Roteiro de Entrevista</i>	78

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Elementos da governança de uma Rede	17
Quadro 2 – Variáveis que condicionam o processo de aprendizagem	24
Quadro 3 – Sub-segmentos do setor de telecomunicações	28
Quadro 4 – Principais grupos de telecom no Brasil	29
Quadro 5 – Principais fusões e aquisições do setor de telecomunicações	35
Quadro 6 – Perfil dos participantes das entrevistas	36
Quadro 7 – Guia de referências para análise dos dados	37
Quadro 8 - Eixos de análise e suposições	40
Quadro 9 - Situações de aprendizado em ciclo simples e duplo	52
Tabela 1 – <i>Market-Share</i> do segmento de banda larga no Brasil	31
Tabela 2 – Penetração banda larga no Brasil	33
Tabela 3 – Proporção de habitantes com acesso a internet por classe social	33
Tabela 4 – Velocidade do acesso na residência por classe social	34

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três concepções que sustentam a governança da cadeia de suprimento: transacional, contratual e relacional	18
Figura 2– cadeia de entrega de banda larga	13
Figura 3 - Bases do modelo de governança da rede estuda	69
Figura 4 – Atividades críticas ao aprendizado na rede estudada	70
Figura 5 – Bases do modelo de governança instituído e sua relação com as atividades essenciais ao aprendizado	72