

# 1

## INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo introduzir o problema de pesquisa, seu contexto e relevância; delimitar estudo e apresentar ao leitor a estrutura da dissertação.

### 1.1

#### O problema

Em sua obra sobre a história social do conhecimento, Burke (2003) argumenta que o uso do aprendizado, conhecimento e informação como instrumento político, econômico e social de dominação não é um fenômeno contemporâneo, está presente, pelo menos de forma latente, desde o início dos tempos. Logo na introdução, o autor faz referência ao senso comum de que a sociedade moderna vive uma revolução do conhecimento e o uso inadequado de determinados clichês tais como “sociedade do conhecimento” e “era da informação” conduzem o leitor a um equivocado entendimento do real significado de recentes fenômenos - tais como a explosão informacional iniciada com o surgimento da imprensa comercial e agravada pelo advento da Internet - na história da humanidade.

Mesmo considerando que o aprendizado sempre foi crítico para o sucesso das organizações, é necessário reconhecer que mudanças ocorridas no final do século XX, sobretudo relacionadas à globalização e crescimento da rede de computadores, impactaram profundamente a sociedade e justificam o crescente interesse e importância dada ao conhecimento pela literatura. Neste mesmo período observa-se o desenvolvimento de estruturas e rotinas articuladas em redes, em oposição a processos e formas de organizações verticais. As redes reúnem um grupo de organizações – ou partes de uma organização – em torno de um problema ou questão comum com intuito de aproveitar oportunidades e facilitar a superação das constantes mudanças do ambiente. Neste sentido as redes são percebidas na literatura contemporânea (JONES; HESTERLY; BORGATTI,

1997) como uma vantagem competitiva para as organizações, pois permite a criação de valor por meio da acumulação, transferência e combinação de conhecimentos e a redução dos riscos operacionais. No entanto, tais benefícios somente serão alcançados se houver um modelo de governança instituído que favoreça este processo de aprendizagem.

Estas transformações significaram a inauguração de uma nova era: a era do conhecimento (STEWART, 1998). Os reflexos desta transformação na economia e no mundo do trabalho revelam um cenário onde não mais os recursos naturais ou o trabalho físico são a principal fonte de riqueza, mas sim o conhecimento e comunicação. Esta nova realidade exige das organizações modernas novas competências para atrair, mobilizar e transformar o capital intelectual de que dispõem. A intensidade com que este fenômeno impacta cada setor da economia é variável, mas não há dúvidas que o setor de telecomunicação é um dos principais expoentes desta nova era.

A literatura encontra-se repleta de estudos sobre o processo de aprendizado nas organizações. Da mesma forma existem diversas pesquisas sobre os diferentes modelos possíveis de governança para estruturas articuladas em rede. Este trabalho propõe um cruzamento das duas linhas de pesquisa e investiga, por meio de um estudo de caso, como os aspectos da governança de uma estrutura em rede impactam a capacidade de a mesma aprender.

## **1.2**

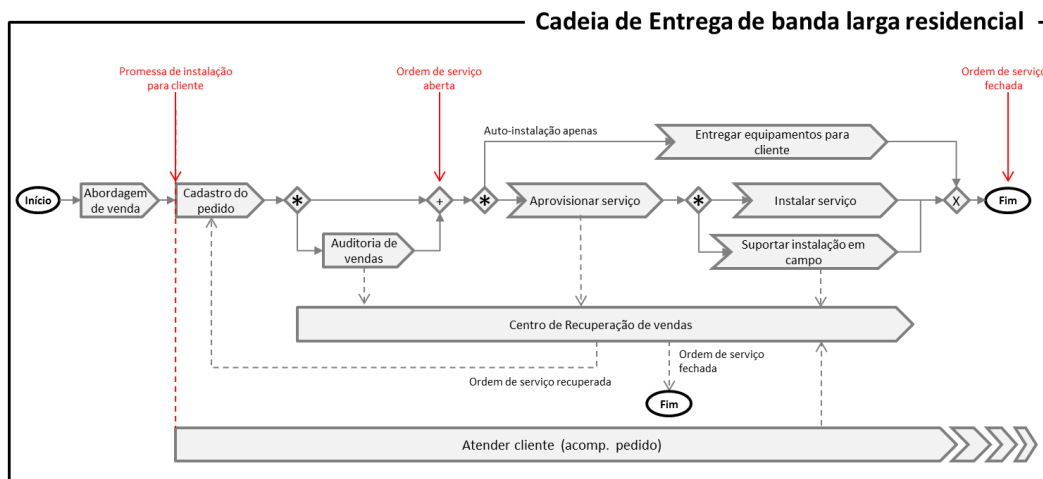
### **Objetivos**

O objetivo desse estudo foi investigar as variáveis que facilitam ou dificultam o aprendizado em uma estrutura de rede e sua relação com o modelo de governança instituído. O método escolhido para a pesquisa foi o estudo de caso, realizado na rede que operacionaliza a venda e instalação de banda larga residencial em uma operadora de telefonia brasileira.

A cadeia objeto deste estudo é denominada “cadeia de entrega de banda larga”, e compreende o conjunto de rotinas executadas desde a oferta do produto ao cliente até o primeiro uso do serviço pelo consumidor final, e as principais áreas envolvidas na cadeia são: (1) vendas (responsável pela abordagem de venda ao cliente, registro da ordem de vendas, auditoria de vendas e centro de recuperação de vendas); (2) operação de campo (responsável pelo

aprovisionamento do serviço, instalação do serviço em campo e suporte à instalação em campo); (3) logística (responsável apenas pelo processo de entrega de equipamentos para o cliente na modalidade auto instalação\*); e (4) atendimento (responsável pelo suporte remoto à auto instalação e atender cliente durante o período de instalação até primeiros dias de uso). Tais atividades estão articuladas conforme o esquema da figura 2.

**Figura 2– cadeia de entrega de banda larga**



Fonte: elaborado pelo Autor

Para atender ao objetivo do estudo, definiram-se 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 (4) como tais atividades se relacionam com o modelo de governança.

### 1.3 Relevância do Estudo

O estabelecimento de lações entre empresa é cada vez mais frequente, posto que a construção de modelos operativos articulados em rede é visto por muitas organizações como fonte de vantagem competitiva. Acontece que a boa governança destas interconexões é crítica para o alcance dos resultados, sem o

\* Na auto instalação, o equipamento (modem) é enviado para casa do cliente para que este realize a instalação final do serviço com suporte de uma operação de call center receptivo. Neste procedimento não é necessário o envio do técnico para casa do cliente e a atuação da diretoria de operação se restringe a etapa de provisionamento e habilitação do serviço na central telefônica.

qual a vantagem competitiva se torna obstáculo para o bom desempenho das organizações.

Qualquer organização é capaz de aprender, quando imersa em um contexto favorável ao aprendizado o conhecimento por ele gerado é ainda mais evidente, e o aprimoramento das bases do modelo de governança é um reflexo deste aprendizado.

Tendo em vista este contexto, o estudo contribui para o entendimento dos fenômenos inerentes ao modelo de organização do trabalho em redes. Em especial, a pesquisa busca demonstrar quais aspectos da governança de uma rede limitam e quais facilitam o aprendizado contínuo nas organizações.

#### **1.4**

#### **Estrutura da Dissertação**

A dissertação está organizada em 7 (sete) capítulos.

A primeira parte contextualiza o problema de pesquisa, os objetivos e a relevância do estudo.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica sobre os temas governança de estruturas em rede e aprendizado nas organizações. No capítulo seguinte é descrito o contexto do mercado e segmento no qual opera a rede objeto do estudo de caso.

No quarto capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados e no quinto capítulo são revelados os resultados obtidos na pesquisa de campo, que envolveu entrevistas em profundidade, pesquisa documental e observações na empresa.

O sexto capítulo, Discussão dos Resultados, apresenta as principais descobertas da pesquisa de campo.

No sétimo e último capítulo, reservado às considerações finais, são destacadas as contribuições do autor para o estudo das relações entre governança de redes e aprendizado e sugestões de trabalhos futuros.