

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PROCESSOS -  
PPGEP

MARLON RODRIGO DA LUZ

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NUMA  
EMPRESA DO SETOR PORTUÁRIO**

Joinville - SC

2022

MARLON RODRIGO DA LUZ

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NUMA  
EMPRESA DO SETOR PORTUÁRIO**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Processos, na Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE.

Orientador: Dra. Denise Abatti Kasper Silva

Joinville - SC

2022

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

L979a Luz, Marlon Rodrigo da  
Avaliação da gestão e da aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário / Marlon Rodrigo da Luz; orientadora Dra. Denise Abatti Kasper Silva. – Joinville: UNIVILLE, 2022.

94 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Processos – Universidade da Região de Joinville)

1. Aprendizagem organizacional. 2. Distúrbios da aprendizagem. 3. Portos – Administração. I. Silva, Denise Abatti Kasper (orient.). II. Título.

CDD 658.3124

## Termo de Aprovação

### “Avaliação da Gestão e da Aprendizagem Organizacional numa Empresa do Setor Portuário”

por

Marlon Rodrigo da Luz

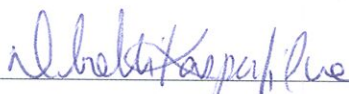
#### Banca Examinadora:

Profa. Dra. Denise Abatti Kasper Silva  
Orientadora (UNIVILLE)

Profa. Dra. Cristina Keiko Yamaguchi  
(UNIPLAC)

Prof. Dr. Marcelo Leandro de Borba  
(UNIVILLE)

Dissertação julgada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Processos, área de concentração Desenvolvimento e Gestão de Processos e Produtos e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos.



Profa. Dra. Denise Abatti Kasper Silva  
Orientadora (UNIVILLE)



Profa. Dra. Ana Paula Testa Pezzin  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Processos

Joinville, 16 de dezembro de 2022.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por todas as oportunidades que me concedeu, pelo dom da vida e por conduzir meus passos.

Agradeço aos meus pais, Osmar e Zilá e minha esposa Adriane, por todo o apoio concedido fazendo-me percorrer o caminho da perseverança.

Agradeço aos meus professores e colegas por todo o apoio que me deram para que pudesse desenvolver esta pesquisa.

Agradeço a organização e aos entrevistados que participaram de forma ativa e contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

"Só sei que nada sei." (Sócrates)

## RESUMO

Avaliação da gestão e da aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário.

Com o mercado globalizado, a busca pelo desempenho organizacional tornou-se essencial para a sobrevivência das empresas. A vantagem competitiva vem se estabelecendo como um importante fator para o desenvolvimento e a perenidade dos negócios, a qual está associada a capacidade das empresas em aprender e gerenciar seu conhecimento, assim como também, de reconhecer e interpretar com precisão as oportunidades e as barreiras aos processos de aprendizagem, sendo este conceito experienciado pelas as repentinas mudanças necessárias nas organizações devido as restrições de convívio social ocasionadas pela pandemia do Covid-19. Por este motivo, esta pesquisa teve por objetivo avaliar a gestão e a aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário. Para isto, foram aplicados dois instrumentos, sendo o primeiro um questionário com 67 questões, agrupadas por 6 constructos da aprendizagem organizacional (aprendizagem individual, em grupo, organizacional, fluxo de aprendizagem do indivíduo para a organização e da organização para o indivíduo e desempenho organizacional) que avalia a aprendizagem organizacional na empresa investigada servindo como suplemento para a discussão dos resultados deste trabalho. Já o segundo instrumento, principal mecanismo deste estudo, foi um roteiro de entrevista composto por 27 questões, agrupadas por processo de aprendizagem do modelo: Intuição, interpretação, integração e institucionalização (4I) e sub agrupadas por fatores de influência (de ação pessoal, de estrutural-organizacional e de sócio-ambiental) com perguntas semiestruturas voltadas a identificar as barreiras à aprendizagem organizacional presentes na empresa analisada. A análise dos resultados foi feita por coocorrência, através das degravações das falas dos entrevistados buscando perceber a presença de barreiras à aprendizagem, associando com os resultados do questionário sobre aprendizagem organizacional. Dentre os principais resultados, no quesito aprendizagem organizacional a empresa obteve uma média de 5,6, sinalizando que ocorrem processos de aprendizagem na organização e o valor demonstra que há possibilidades de melhoria para aumentar a ocorrência da aprendizagem de modo a torná-la um processo natural. No que concerne as barreiras, os resultados indicaram a ocorrência de 28 das 80 barreiras listadas no modelo adotado, destacando-se aquelas relacionadas ao processo de intuição, sobretudo aquelas com fator de ação pessoal, revelando oportunidades de melhoria em ações e mecanismos para propiciar a criação do conhecimento e a geração de ideias inovadoras. Para isso, ações voltadas a garantir que cada colaborador perceba a sua importância e do seu papel para os resultados da organização são alternativas para dirimir essa barreira.

**Palavras-chaves:** Aprendizagem organizacional, Barreiras à aprendizagem, Portos, Organização portuária

## ABSTRACT

Evaluation of management and organizational learning in a port sector company.

With the globalized market, the search for organizational performance has become essential for the survival of companies. Competitive advantage has been establishing itself as an important factor for the development and perpetuity of business, which is associated with the ability of companies to learn and manage their knowledge, as well as to accurately recognize and interpret opportunities and barriers to learning processes, this concept being experienced by the sudden changes needed in organizations due to social interaction restrictions caused by the Covid-19 pandemic. For this reason, this research aimed to evaluate management and organizational learning in a company in the port sector. For this, two instruments were applied, the first being a questionnaire with 67 questions, grouped by 6 constructs of organizational learning (individual, group, organizational learning, learning flow from the individual to the organization and from the organization to the individual and organizational performance) which evaluates organizational learning in the investigated company, serving as a supplement to the discussion of the results of this work. The second instrument, the main mechanism of this study, was an interview guide consisting of 27 questions, grouped by model learning process: Intuition, interpretation, integration and institutionalization (4I) and subgrouped by influencing factors (personal action, structural-organizational and socio-environmental) with semi-structured questions aimed at identifying the barriers to organizational learning present in the analyzed company. The analysis of the results was carried out by co-occurrence, through the recordings of the interviewees' speeches, seeking to perceive the presence of barriers to learning, associating them with the results of the questionnaire on organizational learning. Among the main results, in terms of organizational learning, the company obtained an average of 5.6, indicating that learning processes occur in the organization and the value demonstrates that there are possibilities for improvement to increase the occurrence of learning in order to make it a process Natural. With regard to the barriers, the results indicated the occurrence of 28 of the 80 barriers listed in the adopted model, highlighting those related to the intuition process, especially those with a personal action factor, revealing opportunities for improvement in actions and mechanisms to propitiate the knowledge creation and the generation of innovative ideas. For this, actions aimed at ensuring that each employee realizes their importance and their role in the organization's results are alternatives to resolve this barrier.

**Keywords:** Organizational Learning, Barriers to learning, Ports, Port Organization



## RESUMEN

Evaluación del aprendizaje gerencial y organizacional en una empresa del sector portuario.

Con el mercado globalizado, la búsqueda del desempeño organizacional se ha vuelto esencial para la supervivencia de las empresas. La ventaja competitiva se ha ido consolidando como un factor importante para el desarrollo y perpetuidad de los negocios, la cual está asociada a la capacidad de las empresas para aprender y gestionar su conocimiento, así como para reconocer e interpretar con precisión oportunidades y barreras a los procesos de aprendizaje, este concepto siendo experimentado por los cambios repentinos necesarios en las organizaciones debido a las restricciones de interacción social causadas por la pandemia de Covid-19. Por tal motivo, esta investigación tuvo como objetivo evaluar el aprendizaje gerencial y organizacional en una empresa del sector portuario. Para ello se aplicaron dos instrumentos, siendo el primero un cuestionario con 67 preguntas, agrupadas por 6 constructos de aprendizaje organizacional (individuo, grupo, aprendizaje organizacional, flujo de aprendizaje del individuo a la organización y de la organización al individuo y desempeño organizacional) que evalúa el aprendizaje organizacional en la empresa investigada, sirviendo como complemento a la discusión de los resultados de este trabajo. El segundo instrumento, mecanismo principal de este estudio, fue una guía de entrevista compuesta por 27 preguntas, agrupadas por modelo de proceso de aprendizaje: Intuición, interpretación, integración e institucionalización (4I) y subagrupadas por factores de influencia (acción personal, estructural-organizacional y socioeconómico). -ambientales) con preguntas semiestructuradas orientadas a identificar las barreras al aprendizaje organizacional presentes en la empresa analizada. El análisis de los resultados se realizó por co-ocurrencia, a través de las grabaciones de los discursos de los entrevistados, buscando percibir la presencia de barreras para el aprendizaje, asociándolas con los resultados del cuestionario sobre aprendizaje organizacional. Entre los principales resultados, en cuanto al aprendizaje organizacional, la empresa obtuvo un promedio de 5,6, lo que indica que en la organización se dan procesos de aprendizaje y el valor demuestra que existen posibilidades de mejora para aumentar la ocurrencia del aprendizaje para convertirlo en un proceso. Natural. Con respecto a las barreras, los resultados indicaron la ocurrencia de 28 de las 80 barreras enumeradas en el modelo adoptado, destacando aquellas relacionadas con el proceso de intuición, especialmente aquellas con un factor de acción personal, revelando oportunidades de mejora en las acciones y mecanismos para propiciar la la creación de conocimiento y la generación de ideas innovadoras. Para ello, las acciones encaminadas a que cada colaborador sea consciente de su importancia y de su papel en los resultados de la organización son alternativas para superar esta barrera.

**Keywords:** Aprendizaje organizacional, Barreras al aprendizaje, Puertos, Organización portuaria.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação do ecossistema de um porto.....	20
Figura 2 - Espiral do conhecimento.....	22
Figura 3 - Framework dos 4I .....	29
Figura 4 - Níveis e processos de aprendizagem organizacional .....	29
Figura 5 - Etapas da pesquisa.....	45
Figura 6 - Níveis e processos de aprendizagem organizacional .....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Práticas de gestão do conhecimento. ....	23
Quadro 2 - Definições de aprendizagem organizacional. ....	28
Quadro 3 - Relação de barreiras ao processo de aprendizagem organizacional.....	32
Quadro 4 - Barreiras a aprendizagem organizacional: intuição.....	37
Quadro 5 - Barreiras a aprendizagem organizacional: interpretação .....	39
Quadro 6 - Barreiras a aprendizagem organizacional: integração .....	40
Quadro 7 - Barreiras a aprendizagem organizacional: institucionalização .....	42
Quadro 8 - Instrumento de pesquisa para identificação da aprendizagem organizacional .....	48
Quadro 9 - Instrumento de pesquisa para identificação de barreiras a aprendizagem organizacional .....	53
Quadro 10 - Resultado agrupado por constructo .....	60
Quadro 11 - Resultado do constructo aprendizagem individual .....	61
Quadro 12 - Resultado do constructo aprendizagem grupal .....	63
Quadro 13 - Resultado do constructo aprendizagem organizacional .....	65
Quadro 14 - Resultado do constructo fluxo de aprendizagem <i>feed-forward</i> .....	67
Quadro 15 - Resultado do constructo fluxo de aprendizagem <i>feedback</i> .....	69
Quadro 16 - Resultado do constructo desempenho da organização.....	70
Quadro 17 - Resultado consolidado por tipo de processo.....	71
Quadro 18 - Resultado consolidado por tipo de categoria .....	72
Quadro 19 - Evidências de barreiras no processo de intuição .....	73
Quadro 20 - Evidências de barreiras no processo de interpretação.....	77
Quadro 21 - Evidências de barreiras no processo de integração.....	78
Quadro 22 - Evidências de barreiras no processo de institucionalização .....	80

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
2.1. Objetivo geral .....	18
2.2. Objetivos específicos.....	18
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
3.1. O setor portuário brasileiro .....	19
3.2. Gestão do conhecimento.....	21
3.3. Práticas de gestão do conhecimento.....	23
3.4. Aprendizagem organizacional .....	26
3.5. Barreiras à aprendizagem organizacional .....	30
3.5.1. Barreiras à Intuição .....	37
3.5.2. Barreiras à Interpretação.....	39
3.5.3. Barreiras à Integração .....	40
3.5.4. Barreiras à Institucionalização.....	42
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
4.1. Etapas da pesquisa .....	44
4.2. Caracterização do estudo de caso .....	45
4.3. Instrumentos de pesquisa .....	47
4.4. Coleta de dados e limitações da pesquisa .....	55
4.5. Análise de dados .....	56
<b>4.6. Validade e confiabilidade da pesquisa .....</b>	<b>57</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>59</b>
5.1. Avaliação da aprendizagem organizacional .....	59
5.1.1. Análise do constructo: aprendizagem individual .....	61
5.1.2. Análise do constructo: aprendizagem grupal.....	62
5.1.3. Análise do constructo: aprendizagem organizacional .....	64
5.1.4. Análise do constructo: fluxo de aprendizagem <i>feed-forward</i> .....	66

5.1.5.	Análise do constructo: fluxo de aprendizagem <i>feed-back</i> .....	69
5.1.6.	Análise do constructo: desempenho da organização.....	70
5.2.	Evidências de barreiras ao processo de aprendizagem organizacional.....	71
5.2.1.	Barreiras à Intuição.....	72
5.2.2.	Barreiras à Interpretação.....	76
5.2.3.	Barreiras à Integração.....	78
5.2.4.	Barreiras à Institucionalização.....	80
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDEICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDEICE B – Parecer de aprovação da pesquisa pelo comitê de ética em pesquisas com seres humanos.....</b>	<b>93</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema de transporte portuário é um elemento substancial para a cadeia logística, tanto nacional como internacional, fomentando o desenvolvimento socioeconômico na região na qual está instalado (ZILLI, 2022). Apesar do importante papel que os portos exercem no contexto econômico, no Brasil, ainda são percebidos problemas que afetam o desempenho das organizações portuárias (SOUSA et al., 2020). Devido aos desafios de um mercado globalizado, o desempenho organizacional tornou-se um fator essencial para as organizações na busca pela perenidade (FIGUEIREDO, 2019) e, os portos, como organizações, também vivem esta realidade.

Associada ao desempenho, a vantagem competitiva vem se estabelecendo como um importante fator para o desenvolvimento e a perenidade dos negócios. Para Rossato (2017), a vantagem competitiva das empresas está na sua capacidade de aprender e gerenciar seu conhecimento, assim como também, de reconhecer e interpretar com precisão as oportunidades e as barreiras aos processos de aprendizagem.

Há um conceito em que as organizações possuem conhecimento, aprendem ao longo do tempo e que sua base de conhecimento são ativos valiosos (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005) e que a aprendizagem é uma construção necessariamente dinâmica (WILSON; GOODMAN; CRONIN, 2007). Neste âmbito, umas das estratégias utilizadas para renovar e desenvolver o processo de aprendizagem nas organizações é o reconhecimento e a compreensão das barreiras que impedem ou dificultem que o processo de aprendizagem ocorra de maneira contínua (ROSSATO, 2017). Diante disto, há uma necessidade de pesquisas que ofereçam alternativas para proporcionar esclarecimentos ao processo de aprendizagem, suprimindo barreiras e aprimorando a eficácia da aprendizagem Organizacional.

Schiling e Kluge (2009) relatam que a habilidade das organizações em se adaptarem às demandas econômicas, sociais e mercadológicas está associada a capacidade de moldar suas políticas estratégicas, baseando-se na percepção e interpretação das oportunidades e dos obstáculos aos processos de aprendizagem em que operam. Um exemplo disto está na evolução do setor portuário brasileiro onde, no início das operações, constatou oportunidades para explorar novos mercados que ainda estavam inacessíveis devido a legislação vigente do período, o que originou

diversas revisões e remodelagem de decretos do governo buscando quebrar as barreiras que impediam estas novas possibilidades. Desde então o setor performa um crescimento desde 1990, batendo seu recorde em 2021, conforme dados do anuário da Agência Nacional de Transporte Aquaviário – Antaq (BRASIL, 2021).

Embora em crescimento, Sordi (2005) comenta que, de forma geral, os ambientes portuários apresentam pouca eficiência operacional e tem oportunidades para projetos e ações que elevem esses indicadores: redução de tempos e de custos, inovações e melhoria da qualidade dos serviços. Estes problemas também foram percebidos em outros países e, desde então vem sendo tratados com uma reforma legislativa com ações orientadas sob três aspectos que consolidam os problemas: a renovação do regime de trabalho portuário; maior eficiência na gestão portuária e a busca de mecanismos mais poderosos para financiar o investimento (Brooks e Pallis, 2008; World Bank, 2007).

Dado o aumento nas atividades portuárias constatadas pela Antaq e a necessidade de aumentar a eficiência na gestão portuária, a aprendizagem organizacional pode se apresentar como uma excelente ferramenta para lidar com este problema, pois, segundo Berthoin-Antal; Lenhardt; Rosenbrock (2003) e Schilling; Kluge (2009) políticas, estratégias, normas e estruturas organizacionais voltadas a aprendizagem organizacional são de fácil implementação e, normalmente, tanto a organização como seus funcionários são conduzidos a bons resultados.

Atualmente, mesmo treze anos após o relato de Schilling e Kluge (2009) que trouxeram a aprendizagem organizacional como uma habilidade necessária para sobrevivência de uma organização, esta aptidão ainda é percebida como uma necessidade a ser aperfeiçoada nas organizações, fato este comprovado por todas as reformulações operacionais, comerciais e procedimentais requisitadas pelas restrições de convívio social devido a pandemia do Covid-19. Esta doença atingiu diversos países, alterando a forma como as organizações operam e atuam no mercado, exigindo rápidas adequações de políticas operacionais, procedimentais e mercadológicas. Desta forma, foi exigido tanto das pessoas como das organizações um acelerado aprendizado para lidar com todas estas mudanças. Nessa perspectiva, fica evidente a importância da aprendizagem organizacional ser considerada como um recurso que deve ser administrado e controlado.

Portanto, o objetivo deste estudo foi avaliar a gestão e a aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário atuante no estado de Santa Catarina,

Brasil, utilizando o modelo de coleta de dados de Rossato (2017) adaptado. Para atingir este objetivo, examinou-se de que modo acontece a aprendizagem organizacional, identificou-se e caracterizou-se quais são as barreiras à aprendizagem organizacional presentes na organização e qualificou-se o cenário em que ela se encontra frente a aprendizagem organizacional, visando identificar pontos de melhoria quanto a aplicabilidade ou operacionalidade da aprendizagem organizacional. Nesse sentido, este estudo buscar responder perguntas como “A aprendizagem organizacional ocorre dentro desta empresa do setor portuário?”, “Existem barreiras que dificultam a ocorrência da aprendizagem? Quais?”.

Este trabalho é uma dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Processos, no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Processos (PPGEP), na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE. A temática desta pesquisa é aderente a linha de pesquisa 2 do programa, intitulada: gestão da produção, do conhecimento e da inovação. Essa linha de pesquisa trata de temas relacionados ao estudo sobre os processos de Gestão da produção, do conhecimento e da inovação presentes nas organizações na busca por sustentabilidade, considerando-se o arcabouço teórico metodológico como agente promotor de reflexões, melhorias e novos processos mais integrados e coordenados. Nesse sentido, o tema aprendizagem organizacional está diretamente ligada a gestão do conhecimento, pois o conhecimento é transferido através de processos de aprendizagem, justificando o enquadramento desta pesquisa no âmbito de atuação do programa.

Deste modo, este estudo está organizado em 7 capítulos. No capítulo 1 é discorrido uma introdução buscando direcionar o leitor no tema justificando sua importância. O capítulo 2 apresenta os objetivos a serem alcançados com a pesquisa. No capítulo 3 se apresenta a revisão da literatura, trazendo conceitos norteadores para a discussão do tema e do problema de pesquisa. Buscando transparecer o método de pesquisa aplicado e suas delimitações, o capítulo 4 descreve a metodologia utilizada nesta pesquisa. No capítulo 5 são apresentados os resultados e uma discussão analítica visando apontar as diversas implicações e constatações percebidas pelo tratamento dos dados. O capítulo 6 consolida os resultados que são expressos em apontamentos buscando relatar se os objetivos da pesquisa foram ou não alcançados e quais as dificuldades encontradas. Por fim, o capítulo 7 apresenta



as oportunidades surgidas no decorrer da pesquisa bem como propõe sugestões para estudos futuros acerca dos temas envolvidos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

Avaliar a gestão e a aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário.

### **2.2. Objetivos específicos**

- I. Reconhecer como ocorre a aprendizagem organizacional na empresa;
- II. Gerar uma qualificação do panorama da empresa diante da aprendizagem organizacional;
- III. Identificar a presença ou não de barreiras ao processo de aprendizagem organizacional existentes;

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

O estudo da literatura é um importante arsenal para o desenvolvimento do conhecimento científico. Portanto, este capítulo busca trazer pesquisadores e seus conceitos acerca de portos brasileiros, da gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e barreiras à aprendizagem organizacional.

#### **3.1. O setor portuário brasileiro**

O Brasil, por possuir área territorial de proporções continentais, detém uma grande extensão de costa navegável o que favoreceu o surgimento dos portos desde a época império-colônia (SORDI, 2005). Com a independência do Brasil, os portos brasileiros passaram a ser explorados diretamente pelo Governo Federal, mas apesar de sua importância na economia, diversos problemas ainda são percebidos como déficit de infraestrutura, instalações precárias e altos custos de movimentação (SOUSA et al., 2020).

Estes problemas também foram percebidos por outros países. A globalização do comércio vem influenciando países a repensarem sobre a exploração dos portos, pois o crescimento do comércio internacional requer conexões entre cadeias de fornecedores o que evidenciou os problemas de eficiência e eficácia do setor portuário (SORDI, 2005). Com essa percepção, internacionalmente está ocorrendo constantes reformas legislativas com ações orientadas sob três aspectos que consolidam os problemas: a renovação do regime de trabalho portuário; maior eficiência na gestão portuária e a busca de mecanismos mais poderosos para financiar o investimento (Brooks & Pallis, 2008; World Bank, 2007).

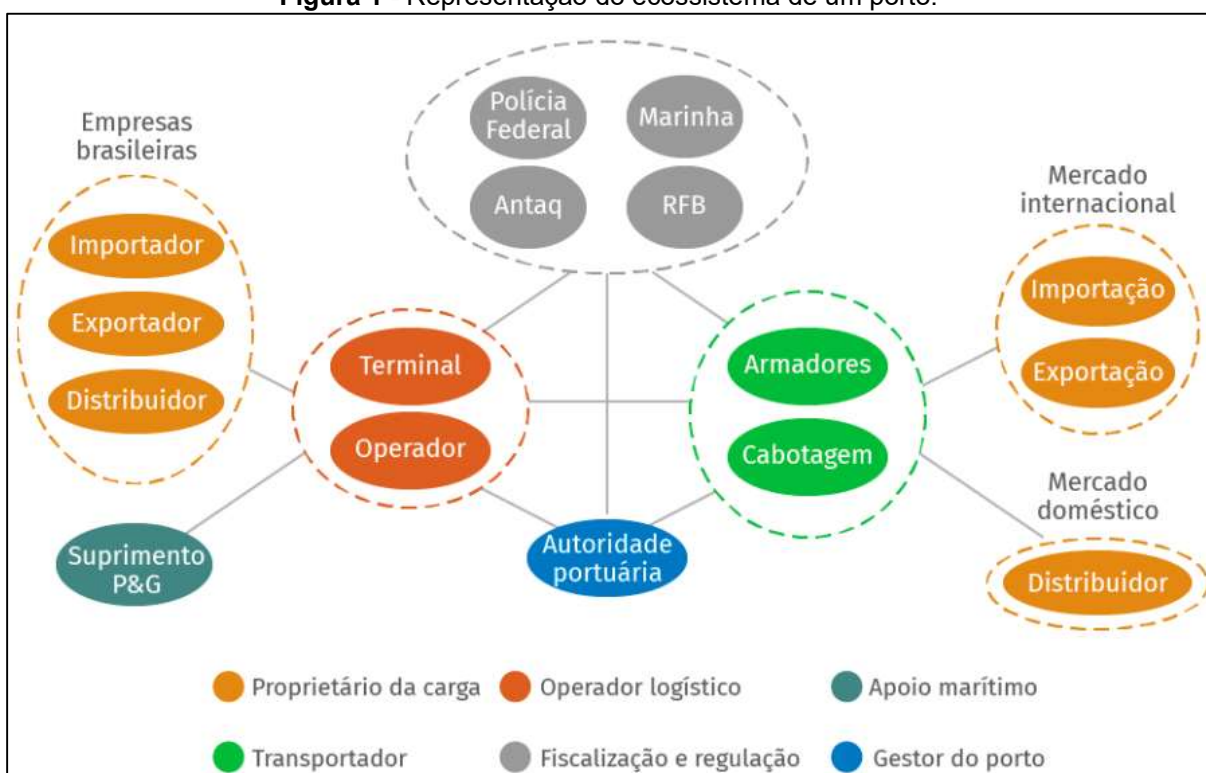
A reestruturação legislativa internacional e a busca em reverter os problemas nos portos brasileiros, fomentou uma nova legislação que foi instaurada em 1993 permitindo um novo modelo de gestão portuária de modo que a infraestrutura é fornecida pelo setor público e a superestrutura pelo setor privado (TOVAR & FERREIRA, 2006). O principal objetivo desse modelo é reduzir o custo do porto, melhorar a eficiência e tornar os serviços mais competitivos, aumentando os investimentos que tanto o setor público quanto o privado terão que fazer na infraestrutura (GEIPOT, 2001). Portanto, para esta parceria público/privada ocorrer o

setor portuário precisa ser atrativo para investimentos privados com bom desempenho econômico-financeiro (SOUSA et al., 2020) que, por sua vez, também dependem do desempenho organizacional da organização portuária.

Segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) em parceria com o Ministério de Infraestrutura (2020), no Brasil existem aproximadamente 380 terminais portuários, sendo 210 de uso privado e 170 de uso público. Juntos, movimentam cerca de 95% das exportações brasileiras, fato este que evidencia a importância dos portos na economia do país, onde em 2019 faturou US\$ 220 bilhões. Desse modo, percebe-se a importância de pesquisas que subsidiem estudos acerca da melhoria do desempenho das organizações portuárias.

O setor portuário brasileiro tem seu ecossistema representado, conforme Figura 1, por três agentes centrais: autoridades portuárias, operadores portuários e armadores.

**Figura 1** - Representação do ecossistema de um porto.



**Fonte:** BNDES (2020).

Entre os diversos agentes que participam do ecossistema dos portos, o desempenho organizacional pode ser avaliado mais facilmente no gestor do porto, pois é de fato aquele que controla as operações, atuando diretamente, acompanhando os serviços do operador logístico e do transportador. Em se tratando de portos privados, estudo de caso que é analisado nesta pesquisa, o gestor do porto deve

respeitar as regulamentações instituídas para o setor, mas é ele quem desenvolve e define novas políticas de governança com seus respectivos desdobramentos em novos regulamentos, programas organizacionais, normas procedimentais, estrutura organizacional e rotinas de gestão, por exemplo, visando alcançar melhores resultados. Ou seja, isto é um dos fatores que contribui e justifica a diferença dos resultados de desempenho organizacional ao se comparar portos.

Embora já se perceba a importância do setor portuário na economia brasileira, Zilli (2022), afirma que os tanto os portos públicos como os privados estão intimamente relacionados com o desenvolvimento econômico do país. Tendo em vista esta importância e que portos também são organizações que buscam alcançar melhores resultados de desempenho, cabe também às instituições de pesquisa fomentar estudos para subsidiar ações que possam acarretar no sucesso organizacional tal como àquelas orientadas pela noção de aprendizagem organizacional e conhecimento, por exemplo.

### **3.2. Gestão do conhecimento**

Na atualidade o conhecimento vem sendo reconhecido como um importante recurso para as organizações (FIGUEIREDO, 2019), o qual tanto sua criação como sua utilização estão amplamente ligadas as vantagens competitivas e desempenhos organizacionais (DRUCKER, 1993; NONAKA; TOYAMA, 2008). Ao se usufruir do conhecimento como recurso estratégico, bem como de seu capital intelectual, as empresas promovem seus funcionários tornando-os elementos determinantes para o desempenho da organização, as quais podem ser caracterizadas como organizações que aprendem, onde o embasamento é este recurso (LONGO et al, 2014). Eboli (2014), debate a era do conhecimento, mostrando que o fundamento gerador da riqueza das nações seria composto por sua organização social e sua geração de conhecimento, estabelecendo os indivíduos como protagonistas desse processo, gerando valor a partir do conhecimento. Tendo em vista sua importância como recurso, gerir o conhecimento é uma ação necessária para a geração de riquezas nas organizações.

As organizações exploram as mais diversas formas de criar conhecimento, de mantê-lo, e de utilizá-lo da forma mais eficaz possível (FIGUEIREDO, 2019). Já há

23 anos atrás, Hansen et al (1999) afirmou que essa gestão não era algo novo, para a época, porém somente naquele momento, com a transição para a sociedade do conhecimento, foi que as organizações se tornaram conscientes para esta realidade e para os modos de a operacionalizar.

Reforçando cada vez mais sua característica como recurso, o conhecimento ganhou importância trazendo um novo tipo de estratégia para as organizações chamada de Gestão do Conhecimento. O entendimento deste conceito é dinâmico e está em constante evolução. Embora seja um dos modelos mais difundidos nas organizações, a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) explica que o conhecimento é um processo de criação e está categorizado em dois tipos, tácito e explícito. Para eles, o conhecimento tácito é aquele difícil de ser codificado, ou seja, expresso por palavras, fruto das experiências pessoais. Já o conhecimento explícito é objetivo e mais simples de ser codificado, ou seja, formalizado com palavras, números e fórmulas, para ser transmitido rapidamente e em grande escala. Geralmente, é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente. A interação entre eles se dá por quatro tipos de conversão, conforme a Figura 2.

**Figura 2** - Espiral do conhecimento.  
Diálogo



**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Sendo a origem da criação do conhecimento, a socialização trata do compartilhamento de experiências e entendimentos oriundos da execução de ações e suas replicações. A externalização é o momento em que o conhecimento individual deriva para o grupo, respaldado por documento que o torna acessível para a

organização. Já a combinação, é a transformação do conhecimento em um procedimento organizacional. E, por último, a internalização é onde o conhecimento, agregado por manuais e experiências de outros funcionários, é compartilhado com cada indivíduo afetando seu entendimento individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Desde então, diversos modelos relacionados a gestão do conhecimento surgiram como o de APO (2010), Souza (2011) e Batista (2012), por exemplo. No entanto, todos estes modelos são conceituais de base estratégica que norteiam as políticas das organizações, sendo suas reais aplicações e desdobramentos em ações denominadas como práticas da gestão do conhecimento.

### 3.3. Práticas de gestão do conhecimento

APO (2010) defini a prática do conhecimento como sendo um conjunto de atividades relacionadas ao conhecimento e estabelece paralelos em relação aos processos de conhecimento, correlacionando atividades e processos por afinidade.

Essas práticas podem ser apresentadas como atividades rotineiras, muitas vezes de caráter operacional, como estruturações conceituais, arquivamentos de conhecimentos provenientes de documentos técnicos, seleção de fontes externas de conhecimento para acesso e subsequente disseminação dentro da organização (FIGUEIREDO, 2019; COOMBS; HULL, 1998).

Por existirem diversas conceituações sobre este tema no meio científico, esta pesquisa utilizará por base, acerca do conceito de práticas de gestão do conhecimento, a proposta apresentada por Batista (2006), posteriormente usada por Rossato (2017) e Figueiredo (2019) a qual aponta que as práticas sustentam o desenvolvimento do conhecimento e propiciam a criação das rotinas de gestão do conhecimento. Seguindo esta linha, o Quadro 1 apresenta as práticas de gestão do conhecimento oriundas na literatura.

**Quadro 1** - Práticas de gestão do conhecimento.

Práticas de gestão do conhecimento	Definição
<b>Storytelling (Narrativas)</b>	Relatos retrospectivos utilizados por um colaborador que detém um conhecimento considerado valioso para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas e interpretar mudanças culturais

<b>Knowledge Café (café do conhecimento)</b>	Discussão em grupo com intuito de refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos ou insights que poderão surgir de forma avessa ao confronto
<b>Blogs</b>	Coleção de artigos ou histórias tipicamente curtas, usualmente relacionadas a eventos atuais, organizados em cronologia reversa e geralmente atualizadas com mais frequência que páginas da web comuns
<b>Expert Locutor (Banco de competências individuais)</b>	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos colaboradores, com intuito de conectar pessoas que precisam de conhecimento específico com pessoas que possuem este conhecimento. Suporte para construção de equipes, encontrando os diversos conhecimentos necessários disponíveis.
<b>Couching/Mentoring (Conselheiro/Mentor)</b>	Relação de trabalho entre membros sênior e júnior de uma organização com o objetivo de transferir experiência e aprendizado. O conselheiro/mentor possui experiência e senioridade na organização e pessoal aconselha, treina e promove o desenvolvimento da carreira do aprendiz.
<b>Master/Trainee (Mestre/Aprendiz)</b>	Aproximação entre um expert da organização e um aprendiz, permitindo que as técnicas e os métodos de realização das atividades sejam aprendidos por meio da observação, imitação e prática.
<b>Taxonomy (Taxonomia)</b>	Técnica que fornece a estrutura para organizar informações, documentos e bibliotecas de forma consistente. Essa estrutura auxilia as pessoas a procurar, armazenar e recuperar com eficiência dados, informações e conhecimento em toda a organização.
<b>Bechmarking (Busca das melhores práticas)</b>	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
<b>Collaborative Virtual Workspaces (Ferramentas de colaboração virtual)</b>	Espaço virtual que permite que os colaboradores trabalhem juntos, independentemente de onde estejam fisicamente localizados. Combinação e compartilhamento de documentos, edição colaborativa, conferências de áudio e vídeo.
<b>Corporate Education (Educação corporativa)</b>	Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
<b>Corporate University (Universidade corporativa)</b>	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da



	organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam a desenvolver tantos os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
<b>Institutional Repository (Banco de competências organizacionais)</b>	Repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
<b>Intellectual Capital Management (Gestão do capital intelectual)</b>	Mapeamento e gestão dos recursos disponíveis no ambiente institucional de difícil qualificação e mensuração, com contribuição para os processos produtivos e sociais.
<b>Document Management System (Gestão eletrônica de documentos)</b>	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
<b>Job Rotation (Rodízio de funções)</b>	Prática envolvendo a troca de função por parte dos funcionários com o objetivo de aprendizado sobre novas atividades dentro da organização.
<b>Job Backup (Backup de funções)</b>	Qualificação dos colaboradores para executarem as atividades de outros colaboradores, geralmente da mesma área, a fim de cobrir eventuais necessidades.
<b>Trainings (treinamentos)</b>	Realização de treinamentos e capacitação para os colaboradores, podendo ser tanto de origem interna quanto externa.
<b>Fairs/Congresses (Visitas a feiras e congressos)</b>	Participação em eventos externos a organização, como feiras e congressos para identificar novos processos, produtos, concorrentes e a situação do mercado.
<b>Brainstorming (Tempestade de ideias)</b>	Atividades realizada por um grupo de colaboradores para ajudar a gerar ideias novas e incomuns, com fases divergentes e convergentes para coleta, seleção e combinação de ideias.
<b>After Action Review (Lições aprendidas)</b>	Técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Permite aos membros da equipe que descubram o que aconteceu, manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.
<b>Communities of Practice (comunidades de prática)</b>	Grupo de pessoas que compartilham uma preocupação ou interesse por algo que fazem e aprendem como fazê-lo melhor por meio de interação regular. Formadas intencionalmente ou espontaneamente para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimentos e expertise entre os colaboradores.

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005); Batista (2006) e APO (2010).

Nesta mesma linha, Otowicz (2018) reforça que devido ao mercado se tornar, a cada dia, mais competitivo e globalizado, a inovação se tornou fundamental para a sobrevivência das empresas, mas que, para isso, é necessário o insumo conhecimento e, este, é obtido através da capacidade de absorver conhecimento, ou seja, envolve processos de aprendizagem. Portanto, é notório que estruturar e manter o processo de aprendizagem organizacional como um recurso é um fator importante para garantir a sobrevivência das empresas.

### **3.4. Aprendizagem organizacional**

Na literatura, o conceito de aprendizagem organizacional traz diversos pontos de vista sobre sua definição e como ela pode ser promovida permanece em constante evolução na comunidade científica.

As primeiras aparições do tema aprendizagem organizacional foram provenientes de contribuições seminais nos anos 60 e foi extensamente difundido na década de 90, por pesquisadores e entusiastas que estruturam as publicações e produções científicas na área e publicaram o livro “The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management” (ROSSATO, 2017; EASTERBY-SMITH, LYLES, 2005). No Brasil, Antonello e Godoy (2011) reuniram um arcabouço de textos sobre este tema de pesquisadores brasileiros notáveis e publicaram o livro “Aprendizagem Organizacional no Brasil”.

Cyert e March (1963) tornaram público o argumento em que uma organização pode aprender de uma maneira peculiar em relação aos indivíduos e Argyris e Schon, em 1978, sistematizaram o que se tinha do tema até o momento. Em seguida, diversos trabalhos foram surgindo trazendo diferentes ramificações para discutir aprendizagem organizacional.

Segundo Antonello e Godoy (2011), o conceito de aprendizagem organizacional passou por uma série de caracterizações como um incremento e melhoria de desempenho, como fenômeno comportamental e até como fenômeno cognitivo.

Senge (2011), enfatiza cinco características da aprendizagem organizacional: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Enquanto Argote (2013), defende que a

dinâmica da aprendizagem organizacional depende do processo contínuo de compreensão em um determinado contexto, o que ajuda a resolver problemas, criando formas inovadoras de enfrentamento da realidade, que podem gerar novos conhecimentos para o capital organizacional.

A aprendizagem em grupo envolve a construção coletiva de novos conhecimentos e a interação com múltiplos sistemas e atores. Durante esse processo, esses indivíduos compartilham informações, vivem experiências coletivas e devem refletir coletivamente o significado dessas experiências, produzindo novos conhecimentos que podem ser utilizados em novas situações ou novos desafios (VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007). Portanto, a aprendizagem em grupo pode ser considerada diferente da aprendizagem combinada individual. Não é uma agregação de aprendizagens individuais, mas requer alguns processos de troca e interação.

É o aprendizado que mostra como afeta a competitividade da empresa por meio do desempenho dos funcionários, sustentando a estratégia da organização e contribuindo para resultados como: qualidade, produtividade, inovação de produtos e retenção de funcionários. Assim, a aprendizagem e conhecimento estão conectados por meio de um processo interativo que se reforça mutuamente (ANGELONI; STEIL, 2011) e devem ser analisados, como visto na literatura, pela compreensão dessas abordagens no contexto de investigações de aprendizagem organizacional conhecendo as relações e limites entre esses dois constructos e domínios (ROSSATO, 2017).

De maneira geral, há diferentes conceituações sobre a aprendizagem organizacional na literatura. O Quadro 2, reúne algumas definições de aprendizagem organizacional encontradas no meio científico.

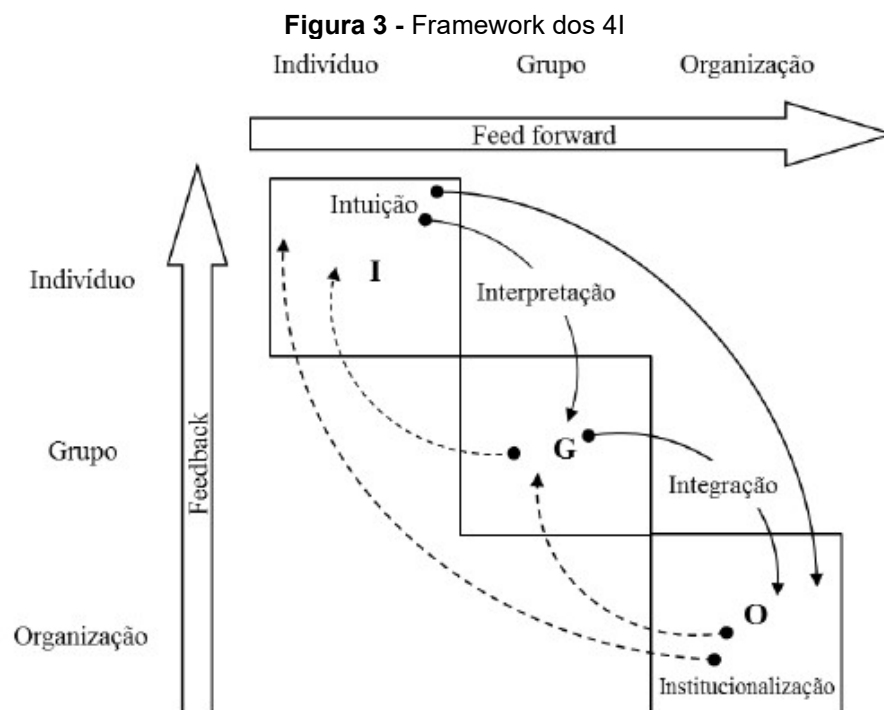
**Quadro 2 - Definições de aprendizagem organizacional.**

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
Agyres e Schoen (1978)	Aprendizagem organizacional é o processo de detecção e correção de erros
Daft e Weick (1984)	Aprendizagem organizacional é o conhecimento das interrelações entre a ação e o meio
Shrivastava (1983)	A aprendizagem organizacional envolve o processo através do qual a base do conhecimento organizacional é desenvolvida e delineada
Fiol e Lyles (1985)	É o processo de melhoras as ações através do aumento do conhecimento e da compreensão
Levitt e March (1988)	As organizações aprendem quando codificam inferências da história em rotinas que guiam seu comportamento
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, através de processamento de informações, a amplitude de seu comportamento potencial é alterada
Garvin (1993)	Uma organização que aprende é aquela que possui habilidades de criação, aquisição e transformação do conhecimento, e na modificação de seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e insights
Levithan e March (1993)	Aprendizagem organizacional gerencia o problema de equilibrar os objetivos concorrentes de desenvolver novos conhecimentos e explorar as competências atuais diante das tendências
Crossan et. al. (1995)	Processo de mudança na cognição e no comportamento, e não implica necessariamente que estas mudanças melhoram diretamente o desempenho organizacional
Cavaleri e Fearon (1996)	Aprendizagem organizacional é a criação proposital de entendimentos compartilhados e derivados das experiências comuns das pessoas dentro da organização
DiBella et al. (1996)	Aprendizagem organizacional é a capacidade em uma organização que mantém ou aumenta o desempenho baseado na experiência. O conceito inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.
Crossan, Lane e White (1999)	Aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que acontece não apenas ao longo do tempo e entre os vários níveis, mas também na tensão entre a assimilação da nova aprendizagem ( <i>feed forward</i> ) e na utilização daquilo que já foi aprendido ( <i>feedback</i> )
Sanchez (2005)	É o processo que tem como resultado uma mudança no conhecimento, ou seja, no conteúdo, condição ou grau das crenças compartilhadas pelos indivíduos que atuam conjuntamente sobre essas crenças na organização
Vera e Crossan (2005)	Aprendizagem organizacional é o processo de mudança do pensamento individual compartilhado e da ação, que é afetado pela organização e se torna características da própria organização.
Dalkir (2005)	Processo envolvido na capacidade de uma organização aprender com o comportamento e informações passadas e melhorar seu resultado. Captura e uso do conhecimento organizacional para tornar a tomada de decisão organizacional mais eficiente e eficaz.

Fonte: adaptado de Steil (2006), Santos (2009) e Valentin (2010).

Criado por Crossan, Lane e White (1999), o modelo dos 4I ou framework dos 4I, surgiu como solução na busca de tentar entender como ocorre aprendizagem organizacional, pois na época estes pesquisadores não encontraram modelos

conceituais coerentes que atendiam as diversas premissas critérios definidos. O modelo está apresentado na Figura 3 a seguir.



Fonte: Crossan, Lane, White (1999).

Este framework definiu a aprendizagem organizacional ocorrendo por quatro processos: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Os processos estão sujeitos a uma ordem e entropõe-se entre vários níveis da organização, fluindo tanto do indivíduo para a empresa como da empresa para indivíduo, conforme ilustrado na Figura 4.

**Figura 4 - Níveis e processos de aprendizagem organizacional**

Nível	Processos	Entradas/Saídas
Individual	Intuição	Experiências, metáforas
Grupo	Interpretação	Mapas cognitivos, conversação, diálogos
	Integração	Entendimento compartilhado, sistemas interativos
Organizacional	Institucionalização	Rotinas, sistemas diagnósticos, regras e procedimentos

Fonte: adaptado de Crossan, Lane e White (1999).

Iniciando o processo de aprendizagem, a intuição está ligada ao insight, com o despertar de uma nova ideia, resultado da percepção do indivíduo a partir do seu conhecimento, imagens e suas experiências retidas. Posteriormente a cognição do novo conhecimento, o indivíduo dá início ao processo de interpretação, buscando estruturar mentalmente (mapas cognitivos) a ideia para transmitir a outros através de palavras ou ações. Com este novo conhecimento, agora mais amadurecido, inicia-se

o processo de integração onde de fato ocorre a transmissão do conceito formado pelo indivíduo a outros e, é neste ponto, que o processo de aprendizagem começa influenciar outras pessoas podendo trazer mudanças de comportamento benéficas a organização. Finalmente, após os três processos anteriores ocorrem a institucionalização que é a implantação da aprendizagem ocorrida tanto por meio de indivíduos como dos grupos da empresa, culminando em mudanças comportamentais da organização afetando sistemas, estruturas, rotinas e procedimentos permitindo que os conhecimentos não sejam perdidos com a saída ou com a dissolução de grupos (ROSSATO, 2017; CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

É possível identificar na literatura diversos mecanismos para avaliar a aprendizagem como um recurso, embora ainda se perceba dificuldade em lidar com a operacionalização dos processos (COHEN, 2007). Identificar obstáculos que possam atrapalhar ou bloquear o acontecimento de um evento e trabalhar para que esses bloqueios sejam eliminados ou mitigados a fim de que o evento ocorra mais facilmente é a lógica utilizada para tratar as barreiras à aprendizagem organizacional. Essa linha de pensamento, pode ser entendida como conceitos de dificuldade de aprendizagem, ciclos incompletos, distúrbios de aprendizagem, limitações tecnológicas, problemas de comunicação, falta de confiança, preservação de poder para cargos de chefia como também barreiras culturais, pessoais, interpessoais, organizacionais, estruturais, sócio ambientais, gerenciais e comportamentais, conforme observado na pesquisa de Rossato (2017). Ou seja, analisar as barreiras à aprendizagem organizacional permite averiguar tudo que impede ou dificulta o processo de aprendizagem organizacional, que uma vez mitigadas ou eliminadas facilita sua ocorrência nas organizações (SCHILING; KLUGE, 2009).

### **3.5. Barreiras à aprendizagem organizacional**

No meio científico, diversas linhas de estudo trazem diferentes barreiras à aprendizagem organizacional. Para Barson (2000), mais tarde corroborado por McLaughlin, Paton e Macbeth (2006), existem barreiras tecnológicas, organizacionais, pessoais e cross-category (que flutua entre as categorias conforme contexto). Outra categorização são as barreiras relacionadas à estrutural organizacional e liderança,

barreiras psicológicas e culturais e as de interrupção dos processos de aprendizagem (BERTHOIN-ANTAL; LENHARDT; ROSENBROCK, 2003).

Baseados no modelo dos 4I de Crossan, Lane e White (1999), o qual demonstra que os processos de aprendizagem organizacional estão divididos em processo de intuição, de interpretação, de integração e de institucionalização, Berends e Lammer (2010) constataram que a aprendizagem organizacional é cessada quando há interrupção em um dos quatro processo de aprendizagem (4I) ou quando a aprendizagem não transcorre de nível para nível.

Camillis (2011), investigou uma empresa multinacional europeia, e identificou os processos de aprendizagem no local de trabalho de um grupo de indivíduos e, dentre outras considerações e de acordo com os sujeitos, o que dificulta o aprendizado no local de trabalho, dentre os obstáculos destacados são:

- **Falta de experiência:** Refere-se a não possuir experiência anterior na área ou negócio em que atua. A falta de experiência está relacionada à parte prática da atividade.
- **Falta de conhecimento:** refere-se aos seguintes aspectos: não ter conhecimento teórico sobre a atividade, não conhecer a estratégia do negócio, todo o processo e o motivo da realização do trabalho.
- **Estrutura do trabalho no local de trabalho:** O layout aberto do se reflete em uma barreira ao processo de aprendizagem devido ao ruído na área e interrupções frequentes de outras pessoas. Embora o design aberto facilite as interações, é um obstáculo ao aprendizado devido ao ruído e estresse que provoca.
- **Excesso de trabalho / pouco tempo:** Refere-se ao fato de que mais de atividades significam que as pessoas têm menos tempo para aprender.
- **Sem compartilhamento de conhecimento / pouca interação:** poucas oportunidades de interação levam a menos troca de ideias e conhecimentos; além disso, o baixo interesse de pessoas em compartilhar conhecimento leva a uma interação pobre.

Para este estudo, a definição de barreiras à aprendizagem organizacional, tal como foi abordado por Schiling e Kluge (2009), relaciona-se ao impedimento da sua prática, isto é, tudo que impede ou dificulta o processo de aprendizagem organizacional. Contudo, terminologias são associadas a este tema como:

impedimentos, fatores limitantes, obstáculos, fatores que dificultam e entre outros, conforme é apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Relação de barreiras ao processo de aprendizagem organizacional

<b>Autores</b>	<b>Barreiras a aprendizagem organizacional</b>
Kim (1993)	Trata das barreiras a aprendizagem a <b>nível de indivíduos</b> : barreiras associadas à limitação de papel, aprendizagem pela audiência, aprendizagem supersticiosa, aprendizagem ambígua, aprendizagem, aprendizagem fragmentada e aprendizagem oportunista
Field (1997)	Identificou os impedimentos à capacitação e aprendizagem dentro das organizações. Como resultado identificou que os gerentes muitas vezes agem de forma a <b>preservar eu poder e maximizar a sua segurança</b> minimizando os benefícios da aprendizagem dos colaboradores
Steiner (1998)	Abordou os dilemas organizacionais como barreiras à aprendizagem organizacional e identificou <b>barreiras individuais</b> e de <b>fluxo no grupo</b> , a <b>estrutura organizacional</b> e as <b>ações gerenciais</b> .
Barson et. al. (2000)	Barreiras <b>tecnológicas, organizacionais</b> e <b>pessoais</b> e barreiras cross-category.
Berthoin-Antal et. al (2003)	Barreiras <b>psicológicas, culturais</b> , barreiras de <b>estrutura organizacional, liderança</b> e <b>interrupções nos processos de aprendizagem</b>
Maciel; Nascimento (2003)	Trata dos fatores limitantes à aprendizagem organizacional e resistência a mudança. Utiliza como referência o conceito de raciocínio defensivo de Argyris (1992) e seus componentes: o uso de <b>roteiros mentais</b> , a <b>hábil incompetência</b> , a <b>rotina organizacional defensiva</b> e o <b>trabalho de “faz-de-conta”</b>
Cannon; Edmondson (2005)	Barreiras embutidas em <b>sistemas técnicos</b> e barreiras embutidas em <b>sistemas sociais</b>
Sun; Scott (2005)	Estabelece uma metodologia empregada para investigar as barreiras à transferência de conhecimento em todos os níveis da aprendizagem na organização.
Lawrence; Maws; Dyck (2005)	Quatro processo sociopolíticos: a <b>influência</b> é útil para superar a ambiguidade e a incerteza, a <b>força</b> facilita a realização da ação coletiva, a <b>dominação</b> vence a resistência potencial de mudar e, a <b>disciplina</b> apoia o desenvolvimento do conhecimento
McLaughlin; Paton; Macbeth (2006)	Utilizaram em seu trabalho as barreiras ao compartilhamento do conhecimento descritas por Barson et. al. (2000) – Barreiras <b>tecnológicas, organizacionais</b> e <b>pessoais</b>
Matin; Alavi (2007)	As barreiras de desenvolvimento da aprendizagem organizacional podem ser divididas em três tipos: barreiras <b>culturais, gerenciais</b> e <b>estruturais</b>
Smith; Elliot (2007)	Exploram a aprendizagem na tentativa de integrar as literaturas pertinentes a aprendizagem organizacional e gestão de crises.
Takahashi (2008)	Interesse em pesquisar oportunidade de aprendizagem em grupos. Contudo, encontraram alguns obstáculos relacionados a <b>fatores pessoais, fatores estruturais</b> e <b>fatores interpessoais</b> .
Caldeira; Godoy (2009)	Baseiam seus trabalhos em Argyres e Schon (1996), barreiras relacionadas a <b>poder, armadilha de competência, dificuldade de mudar as teorias em uso</b> e <b>rotinas defensivas</b>
Godkin; Allcorn (2009)	Apresenta uma abordagem alternativa para o diagnóstico de <b>barreiras comportamentais</b> , baseando-se nos trabalhos March e Oslen (1975) e



	Kim (1993) para apresentar as interrupções na aprendizagem organizacional
Schilling; Kluge (2009)	Baseado no trabalho de Crossan; Lane e White (1999), elecam as barreiras a aprendizagem organizacional para cada um dos processos (intuição, interpretação, integração e institucionalização) como sendo barreiras de ação pessoal, estrutural-organizacional e social-ambiental
Schimmel; Muntslag (2009)	Discutem a importância da aprendizagem organizacional para a gestão da mudança organizacional. Trabalharam com a ideia de relacionar o modelo genérico da aprendizagem organizacional de Argyris e Schon (1996) com as funções de um modelo de controle cibernético.
Berends; Lammer (2010)	Baseados no modelo de Crossan; Lane e White (1999), definem que a <b>descontinuidade</b> do processo de aprendizagem ocorre quando um dos quatros processos é interrompido ou onde aprendizagem não foi de nível para nível.
Hibbert et. al. (2010)	Identificação e caracterização dos potenciais obstáculos ao processo de aprendizagem em polos regionais de organizações (clusters regionais)
Anderson; Pan (2011)	Utilizam três conceitos: <b>dificuldade de aprendizagem</b> (Senge, 1990), <b>ciclos incompletos</b> (March;Olson, 1975) e <b>distúrbios de aprendizagem</b> (Snyder;Cummings, 1998)
Teixeira; Nodari; Oliveira (2012)	Estudam as barreiras ao compartilhamento de conhecimento em cadeias de suprimentos e dentre as principais barreiras identificadas estão as relacionadas à <b>cultura organizacional, limitações tecnológicas, problemas de comunicação e falta de confiança</b>

Fonte: adaptado de Rossato (2017).

McLaughlin, Paton e Macbeth (2006) analisaram a influência das barreiras à aprendizagem organizacional em empresas complexas. Buscaram avaliar a cadeia de suprimentos da IBM objetivando examinar a criação e o compartilhamento do conhecimento, querendo distinguir e administrar os entraves que podem coibir estas trocas. Utilizaram barreiras ao compartilhamento de conhecimento descritas por Barson et. al. (2000), classificadas por tecnologia, organização e pessoas.

- **Barreiras cross-category:** aplica-se a todas as barreiras. Basicamente é a disponibilidade de recursos para cumprir as metas da organização, incluindo tecnologia, habilidades, mecanismos de transferência, recursos financeiros e tempo. Enfatiza a importância de recompensas e uma cultura direcionada para desenvolver artifícios de apoio a criação e compartilhamento do conhecimento.
- **Barreiras tecnológicas:** tem relação com a falta de tecnologia específica para gerenciar o conhecimento ou quando existente no mercado ainda precise de adaptações e desenvolvimento para uso na empresa. Além do mais, evidencia a necessidade de conciliação entre os sistemas de cada departamento.
- **Barreiras organizacionais:** refere-se a organizações que atuam em diferentes condições culturais ou a distâncias geográficas que as fazem experimentar

mudanças na regulamentação bem como idiomas diferentes gerando dificuldades na troca de conhecimento.

- **Barreiras pessoais:** está relacionada a defesa do conhecimento tradicional. Normalmente medo de exploração, falta de confiança, dominação e controle na relação com os fornecedores.

Outro modelo resgatado da literatura é de Berthoin-Anthal et. al. (2003), o qual categoriza as barreiras em três tipos: a) interrupções dos processos de aprendizagem, b) barreiras psicológicas e culturais e c) barreiras relacionadas à estrutura organizacional e liderança.

- a) **Interrupções dos processos de aprendizagem:** infere que a aprendizagem organizacional é interrompida há falta de conexão entre as crenças e ações dos indivíduos.
- b) **Barreiras psicológicas e culturais:** basicamente se refere a quando as pessoas tem atitudes defensivas frente a ameaças, usando justificativas em vez de buscar soluções. Alguns autores destacam a ansiedade como um obstáculo.
- c) **Barreiras relacionadas à estrutura organizacional e liderança:** esta barreira é representada por situações em que ou a estrutura é centralizada conservando práticas do passado ou a estrutura departamentalizada influencia os indivíduos a focar em problemas menores em oposição ao interesse de resolver problemas que sistemicamente a empresa.

O fato de uma organização ser composta por indivíduos, também fez com que pesquisadores focassem na aprendizagem individual. Assim novos tipos de barreiras ao processo de aprendizagem surgem:

- **Aprendizagem limitada pelo papel:** quando a aprendizagem individual não tem efeito sobre a ação individual devido ao papel que o indivíduo exerce (fora da alçada)
- **Aprendizagem pela audiência:** quando o indivíduo influencia organizacionalmente de forma evasiva, gerando dificuldades na aprendizagem organizacional

- **Aprendizagem fragmentada:** quando as pessoas aprendem, mas a organização, em sua totalidade, não. Ou seja, perder a pessoa acarreta em perda do aprendizado organizacional.
- **Aprendizado oportunista:** decorrente em situações onde pequenos grupos ou pessoas realizam ações organizacionais decidindo por conta própria, sem que esta venha da empresa.

As rotinas defensivas, são outras barreiras identificadas na literatura, caracterizadas por ações e políticas, legalizadas dentro do contexto organizacional, que pretendem proteger os indivíduos das experiências ameaçadoras ou embaraçantes (ARGYRES; SCHON, 1966). Nesses casos, há distanciamento entre pessoas e desconfiança, levando a distorções, processos de isolamentos e desentendimentos. Isto significa que as consequências dessas rotinas são uma barreira a aprendizagem organizacional pois coíbem os indivíduos a estarem aptos para novos aprendizados.

Outros tipos de barreiras foram apontadas por Argyris e Schon (1996), resgatadas no trabalho de Caldeira e Godoy (2011), sendo elas:

- **Poder:** quando pessoas de um grupo agem competindo o tempo todo. Nesse caso, gera conflitos e nada se aprende.
- **Armadilha da competência e dificuldade em mudar as teorias em uso:** se remete a clássica frase “sempre fizemos assim”.
- **Raciocínio defensivo:** utilização de subjetividade em argumentos ou procedimentos que impedem praticar ou ser questionado.

Cannon e Edmondson (2005), destacam ser uma barreira o fato de não haver aprendizado com os erros, ou seja, lições aprendidas com o que não deu bom resultado. Já Hibbert, et. al. (2010) apresenta como barreira a transformação da teoria em prática, pois na teoria o processo de aprendizagem é claro, mas na prática colaborativa há processos embaraçados difíceis e trabalhosos.

Caldeira e Godoy (2009), identificaram barreiras devido a resistência à mudanças a falta de aprendizado com insucessos, normalmente ocorridos por inaptidão do processo de comunicação.

Estruturando as barreiras à aprendizagem organizacional a partir de pesquisas relatadas até o período de construção da pesquisa, Schilling e Kluge (2009) sintetizaram quadros levantando uma série de barreiras à aprendizagem

organizacional, agrupadas por processos de aprendizagem baseado no modelo 4I, de intuição, de interpretação, de integração e de institucionalização (CROSSAN, LANE E WHITE, 1999) afetadas por três fatores de influência pessoal, estrutural-organizacional e social-ambiental. Para estes autores o fator pessoal trata de ações geradas pelo pensamento, atitude e comportamento, incluindo fenômenos psicológicos pela percepção do ambiente como falta de motivação e medo, desvantagens, por exemplo. Já o fator estrutural-organizacional é derivado da própria cultura da organização, suas regras, suas tecnologias e sistemas, estratégia organizacional como, por exemplo, regulamentação rígida e pouca liberdade para ação devida muita divisão de trabalho. E por fator social-ambiental, entende-se sendo as influências externas a organização, ligadas a fornecedores, clientes, concorrentes, momento social ou político como o despreparo sobre o mercado onde atua, por exemplo. No contexto destes autores, entende-se que cada barreira está relacionada ao processo de aprendizagem e seguem os seguintes conceitos:

- **Barreiras à Intuição:** ocorrem no processo de aprendizagem em seu nível inicial, que dificulta o reconhecimento de padrões, semelhanças e diferenças, está sujeito a uma variedade de obstáculos geralmente relacionados à prevenção da introspecção e ideias inovadoras.
- **Barreiras à Interpretação:** são rompimentos do ciclo de aprendizagem que afetam a transferência de conhecimento do indivíduo para outros; o indivíduo quando não consegue influenciar outros a modificar um dado processo, ele mentaliza a ideia de que não consegue impactar efetivamente as ações da organização.
- **Barreiras à Integração:** descrevem situações em que o aprendizado de um grupo não é praticado integralmente pela organização, ocasionando o abandono de uma ideia inovadora por negligenciar sua implementação na prática organizacional.
- **Barreiras à Institucionalização:** quando o aprendizado ocorre, mas logo é esquecido ou não documentado para um uso subsequente na organização, seja por falta de confiança na nova ideia ou até a falta de conhecimento e habilidade dos funcionários para colocar em prática.

### 3.5.1. Barreiras à Intuição

Para Schiling; Kluge (2009), há muitas barreiras ao processo de intuição que perturba a criação de conhecimento e de ideia inovadoras. As barreiras de ação pessoal ocorrem no processo de aprendizagem em seu nível inicial, que dificulta o reconhecimento de padrões, semelhanças e diferenças e está sujeito a uma variedade de obstáculos geralmente relacionados à prevenção da introspecção, traduzindo em situações como falta de motivação, medo de desvantagens e percepção dúbia, por exemplo.

Também há relatos de barreiras devido a atitudes tendenciosas como a busca por informações que confirmem seus próprios pontos de vista bem como devido a falta de conhecimentos de colaboradores da empresa. Nesse âmbito também aparece a aprendizagem supersticiosa que é quando um gestor interpreta o sucesso da organização devido as suas atitudes gerenciais o que eleva sua confiança nas práticas atuais, propiciando rotinas defensivas.

As barreiras sociais e ambientais, problematizam o conhecimento da própria organização, por exemplo não conhecer o nicho de mercado, não saber as metas e objetivos. Já as barreiras de origem estrutural e organizacional estão ligadas principalmente ao restringimento da liberdade impedindo pensamentos disruptivos e insights.

Schiling; Kluge (2009) relatam uma dificuldade em condensar os diversos tipos de barreiras devido a suas variadas naturezas, mas conseguiram conformar os dados conforme o Quadro 4.

**Quadro 4 - Barreiras a aprendizagem organizacional: intuição**

Intuição		
Fatores	Barreiras	Autores
Ação Pessoal (são ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e	Preconceitos e deficiências de funcionários em sua função como sensores da organização	Huber (1991) McCracken (2005)
	Aprendizagem supersticiosa	Levitt; March (1988)
	Falta de know-how em matéria de falha de análise sistemática	Cannon; Edmondson (2001)
	Falta de motivação do inovador	Szulanski (2003)
	Alto nível de estresse	Elliot et al. (2000)
	Identidade profissional caracterizada pela resolução de problemas de primeira ordem	Elliot et al. (2000) Tucker et al. (2002)

comportamento individual)	Medo de desvantagens	Argyris (1990); Beer et al. (2005). Cannon, Edmondson (2001); McCracken (1993)
<b>Estrutural Organizacional</b> (ações enraizadas na estratégia organizacional, tecnologia, cultura e regulamentos formais)	Restritiva, o estilo de gestão de controle	Argyris (1990); Beer et al. (2005). Cannon, Edmondson (2001); Schein (1993)
	A falta de metas claras e mensuráveis e <i>feedback</i> de desempenho	Edmondson, Moingeon (1996); Van de ven, Polley (1992)
	Estoques e inventários que cobrem os erros dos processos	Cannon, Edmondson (2001)
	Identidade corporativa estreita	Daft, Weick (1984); Morgan (1996)
	Cultura corporativa monolítica com força de trabalho homogênea	March (1991); Sitkin (1996)
	Rigorosas regras de trabalho e regulamentos	McCracken (1993); Tainio et al. (2001)
	Estreitas descrições de cargos e alta divisão de trabalho (fenômeno: “não é meu trabalho”)	Morgan (1996)
	Cultura da culpa organizacional (bode expiatório)	Elliot et al. (2000); Vince, Saleem (2004)
<b>Social Ambiental</b> (aspectos relacionados à clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia)	Mercado complexo, dinâmico e ambientes competitivos	Daft (1989); Duncan, Weiss (1979)
	Ramo com critérios poucos claros de sucesso	Edmondson; Moingeon (1996); Kim (1993)
	Distância cultura e baixo nível de experiência em relevantes culturas	Barkema et al. (1996); Inkpen, Crossan (1996); Kuznestov, Yakavenka (2005)
	Conhecimento complexo, ambíguo e difícil	Cannon, Edmondson (2001); Szulanski (2003)
	Conhecimento relevante, mas implícito e imóvel	Attewell (1992); Nonaka (1994); Zander, Kogut (1995)

Fonte: Schilling; Kluge (2009).

Com base nessa síntese de barreiras, Schilling e Kluge (2009) relataram que pode-se agrupá-las em quatro fatores que favorecem a sua mitigação: a) impedir o desenvolvimento e integração de novos conhecimentos com base em seu conteúdo e origem cultural, b) prevenir a ocorrência de novas percepções resultados das restrições cognitivas dos membros da organização, c) eliminar novas percepções resultados do medo, do fracasso e da culpa e d) evitar a preocupação com novas ideias decorrentes de restrições e funções burocráticas.

### 3.5.2. Barreiras à Interpretação

A interpretação é o processo onde o indivíduo explica seus pensamentos por meio de palavras, gestos ou ações para outras pessoas e grupos da empresa. O ciclo é quebrado exatamente neste ponto quando a pessoa não consegue influenciar outros a mudarem certos processos, então a decepção por não conseguir influenciar cria sentimentos negativos no indivíduo fazendo perceber que é incapaz de afetar o processo organizacional, tendo como consequência alterações negativas em seu comportamento, propiciando o surgimento de uma cultura tóxica na organização (ROSSATO, 2017; FIGUEIREDO, 2019, BERTHOIN-ANTAL *et al*, 2003; SCHILLING; KLUGE, 2009).

Nesse sentido, são apresentadas no Quadro 5 as barreiras ao processo de interpretação. Com o levantamento das barreiras à interpretação, Schilling; Kluge (2009) identificaram fatores que impedem a receptividade de novos insights, sendo eles: a) medo de humilhação por ignorância do conhecimento, b) prestígio e relação dentro do grupo, c) falta de habilidade política e d) medo da perda de propriedade.

**Quadro 5 - Barreiras a aprendizagem organizacional: interpretação**

Interpretação		
Fatores	Barreiras	Autores
<b>Ação Pessoal</b>	Medo da perda de propriedade e de controle do conhecimento	Sun, Scott (2005)
	A falta de habilidade política e social por parte do inovador e/ou patrocinador	Cannon, Edmondson (2001); Lawrence et al. (2005); Sun, Scott (2005)
	Baixo status, confiança e confiabilidade do inovador	March, Olsen (1975); Sun, Scott (2005); Tucker et al. (2002)
	Relação conflituosa entre inovador e grupo	Szulasnki (2003)
	Percepção de falta de vantagem sobre práticas existentes	Beeby, Simpson (1998); Sun, Scott (2005); Zell (2001)
	A falta de capacidade de absorção/retenção por parte dos membros do grupo	Szulasnki (2003)
	Falta de motivação e ansiedade por parte dos membros do grupo	Cannon, Edmondson (2001); Szulasnki (2003)
<b>Estrutural Organizacional</b>	Silêncio organizacional	Wolfe, Morrison, Milliken (2000)
	Cultura de status	Coopey (1995)

	Perda do link entre o conhecimento e importantes objetivos organizacionais	Friedman et al. (2003); Popper, Lipshitz (2000); Zell (2001)
	Alta carga de trabalho e do contexto da linha de frente	Tucker et al. (2002)
	Não anulação das normas do grupo	Sitkin (1996); Sun, Scott (2005);
	Defesa do ego de uma forte identidade coletiva	Brrown, Starkey (2000); Rothman, Friedman (2003)
	Objetivos divergentes, valores e agendas ocultas no grupo	Sun, Scott (2005);
<b>Social Ambiental</b>	Conhecimento existente incompatível com mentalidades (profissionais)	Baitsch, Alioth (1990); Hanft (1990)

Fonte: Schiling; Kluge (2009).

### 3.5.3. Barreiras à Integração

As barreiras à integração descrevem situações em que o aprendizado de um grupo, quando passado à organização, não é praticado integralmente pela empresa acarretando no descarte de uma oportunidade que poderia ter sido implantada na rotina organizacional (SCHILING; KLUGE (2009). Estas barreiras estão apresentadas no Quadro 6.

**Quadro 6** - Barreiras a aprendizagem organizacional: integração

<b>Integração</b>		
<b>Fatores</b>	<b>Barreiras</b>	<b>Autores</b>
<b>Ação Pessoal</b>	Medo de desvantagens para o benefício da equipe	Sun, Scott (2005)
	Falta de reconhecimento/medo de punição pela inovação	Sun, Scott (2005)
	Falta de autoridade formal por parte do inovador e/ou patrocinador	Popper e Lipshitz (2000); Starbuck e Hedberg (2003)
	Falta de apoio por parte da alta gerência	Beer e Eisenstat (2000) Lawrence et al. (2005);
	Excesso de confiança dos gerentes nas práticas existentes	Elliot et al. (2000)
	Rígidas crenças, valores centrais obsoletos e pressupostos de gerente seniores	Beer et al. (2000); Duncan, Weiss (1979); Elliot et al. (2000); Steiner (1998)



	Desejo dos gestores para manter uma auto-imagem positiva	Weick (1995)
	Inconsistência entre empregados e gerentes sobre metáforas e visões para a organização	Steiner (1998)
	Falta de participação e comunicação/mudança forçada de cima para baixo	Beer e Eisenstat (2000); Beer et al. (2000); Steiner (1998); Zell (2001)
	Incompatibilidade percebida com a culta e estrutura da organização	Zell (2001)
<b>Estrutural Organizacional</b>	Competição com outras equipes/unidades	Sun, Scott (2005)
	Baixo volume de negócios em gestão de topo	Virany et al. (1992)
	Sucesso a longo prazo da organização: armadilhas de competência	Berthoin-Antal et al. (2003); Levitt, March (1988); Sitkin (1996)
	Comunicação inadequada entre unidades	Beer, Eisentat (2000); Elliot et al. (2000); Zell (2001)
	Estruturas de poder e das relações	Beer et al. (2000); Coopey (1995); Easterby-Smith (1997); Örtenbald (2002); Starbuck, Hedberg (2003)
	Alocação de recursos ineficaz	Beer et al. (2000);
	Falta de aprender valores orientados na organização	Sinkula et al. (1997); Sun, Scott (2005)
	Falta de ajuste entre a inovação e as suposições e crenças organizacionais	Sun, Scott (2005)
<b>Social Ambiental</b>	Receitas industriais de pé contra a inovação	Spender (1989)
	Intervalo de tempo entre a ação organizacional e resposta ambiental: falha armadilhas	Berthoin-Antal et al. (2003); Hedberg (2003), Wolff (2003)

Fonte: Schiling; Kluge (2009).

Para Schiling; Kluge (2009), os principais elementos que dificultam a implementação de uma nova ideia estão ligados a falta de motivação por parte do grupo idealizador, falta de apoio do gestor e a resistência dos outros departamentos ou equipes aceitarem a nova ideia.

### 3.5.4. Barreiras à Institucionalização

Institucionalização é a ação de transformar uma ideia, um movimento, um projeto, um comportamento, uma experiência, um trabalho, uma técnica, um valor, um símbolo, em um entendimento comum na organização (SCHILING; KLUGE, 2009). As barreiras a este processo estão apresentadas no Quadro 7.

**Quadro 7 - Barreiras a aprendizagem organizacional: institucionalização**

<b>Institucionalização</b>		
<b>Fatores</b>	<b>Barreiras</b>	<b>Autores</b>
<b>Ação Pessoal</b>	Irrelevância percebida da inovação para futuros fins	Zell (2001)
	Falta de conhecimento para implementar a inovação por parte de equipes/empregados	Sun, Scott (2005); Szulanski (2003); Zell (2001)
	Memórias perfuradas	Walsh, Ungson (1991)
	Laissez-faire estilo gestão sênior	Beer, Eisentat (2000); Steiner (1998); Zell (2001)
	Inadequadas habilidades de liderança down-the-line	Beer, Eisentat (2000)
	Experiências passadas de conflitos durante a transferência do aprendizado	Sun, Scott (2005)
	Baixo nível de aceitação e confiança para as equipes/funcionários	Sun, Scott (2005);
	Cinismo em relação à organização ou inovação	Dean et al. (1998); Wanous et al. (2000); Zell (2001)
	Aspirações divergentes de equipes: a inovação como uma ameaça	Sun, Scott (2005);
	Baixo grau de abertura a novas ideias sobre a parte de equipes/empregados	Sun, Scott (2005);
<b>Estrutural Organizacional</b>	Comportamento oportunista	Kim (1993)
	Condições estáveis/ estático do local de trabalho	Walsh, Ungson (1991)
	Falta de tempo e recursos (processos de transferência, treinamento e desenvolvimento, comunicação, metodologia e espaço para a implementação)	Beer, Eisentat (2000); McCracken (2005); Sun, Scott (2005); Zell (2001)
	Funcionário de alto volume de negócios e gestão	Zell (2001)

	Falta de responsabilidade clara sobre a implementação/armazenamento	Beeby, Simpson (1998); Walsh, Ungson (1991)
	A falta de um sistema de norma consistente: hipocrisia organizacional	Huzzard, Östergren (2002)
	Estratégia organizacional inconsistente, sistemas, políticas e práticas	Beer, Eisentat (2000); Huber (1991); Steiner (1998); Walsh, Ungson (1991); Zell (2001)
	Inconsistência entre os objetivos iniciais dos critérios de inovação e sucesso para avaliá-lo	Godkin, Montano (1991)
	Descentralização (estrutura do silo, território com poderosas estruturas departamentais)	Dodgson (1993); McCracken (2005); Morgan (1986); Zell (2001)
	Falta de meios e medidas para controlar o comportamento organizacional e o desempenho	Hanft (1996)
<b>Social Ambiental</b>	Rápidas trocas tecnológicas	Zell (2001)
	Emergentes modismos de gestão que prometem rápido sucesso	Abrahamson, Fairchild (2005)
	Problema com a linguística e a cultura nacional	Kuznetsov, Yakavenka (2005)
	Dificuldades técnicas/estruturais de armazenar conhecimento implícito	Nonaka (1994)

Fonte: Schilling e Kluge (2009).

O Quadro 7, foi compilado por Schilling e Kluge (2009), buscando elencar as principais barreiras identificadas para o processo de institucionalização da aprendizagem. Assim como para este processo de aprendizagem, da mesma forma os demais processos tiveram o levantamento de barreiras inerentes, todas identificadas por seus autores.

## **2. METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos propostos, a metodologia deste trabalho está caracterizada como de natureza descritiva, em uma abordagem qualitativa com viés de análise exploratório e o conceito da pesquisa é baseada em estudo de caso único. Segundo Prodanov e Freitas (2013), pesquisa descritiva é quando o pesquisador registra e descreve apenas os fatos observados sem interferir neles. Esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e organiza os dados, sem manipulá-los. E neste caso, o pesquisador apresentou o cenário natural de como o fenômeno aprendizagem organizacional ocorre no ambiente estudado.

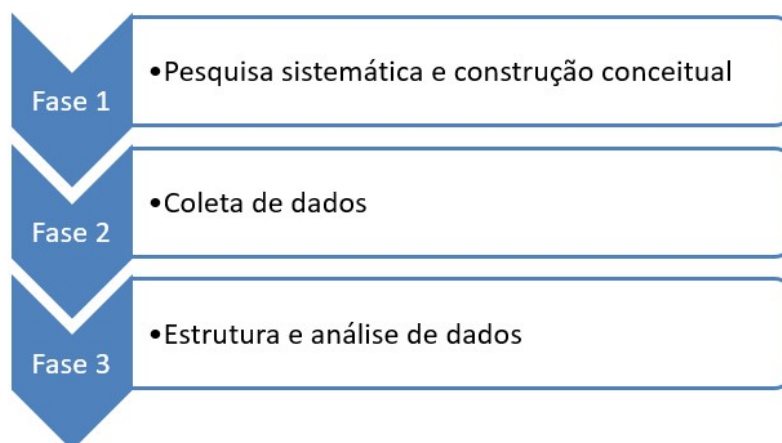
A abordagem, foi qualitativa, porque era necessário compreender os contextos e ambientes nos quais a organização participante aborda o problema proposto inicialmente, a partir de colaboradores que receberam permissão para compartilhar suas experiências e falar abertamente do dia a dia na organização.

Foi um estudo de caso porque os estudos de caso oferecem a exploração de um sistema delimitado, seja pelo contexto que o tema se aplica ou seja pelo período do tempo estipulado, propiciando variadas fontes de informações (YIN, 2009; CRESWELL, 2010). Nesse sentido, o estudo de caso único foi adotado intencionalmente nesta pesquisa por se tratar da análise de apenas uma organização de grande porte que atua em gestão portuária.

### **4.1. Etapas da pesquisa**

Para o sucesso de uma pesquisa, é importante o sequenciamento lógico de etapas para uma auxiliar na visão sistêmica de como se chegará ao resultado. Neste sentido, esta pesquisa foi realizada em três etapas diferentes que estão correlacionadas, compondo um quadro geral, a fim de atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, conforme aponta a Figura 5.

**Figura 5 - Etapas da pesquisa**



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Na primeira etapa da pesquisa, durante a investigação do tema, ocorreu a revisão da literatura especializada sobre o tema e as definições conceituais e operacionais que direcionam o andamento do trabalho a partir das correntes teóricas adotadas na pesquisa e, a partir das definições conceituais definiu-se as categorias de análise e os instrumentos de pesquisa.

A segunda etapa consistiu na coleta dos dados e descrição da organização participante da pesquisa (organização e pessoas) que permitiram identificar: i) como ocorre o processo de aprendizagem organizacional e ii) a ocorrência das barreiras à aprendizagem organizacional.

A terceira e última etapa da pesquisa, tratou-se das análises e proposições que surgiram a partir dos dados analisados, permitindo evidenciar quais as barreiras a aprendizagem organizacional existentes e propiciar recomendações a fim de mitigá-las. Todas estas etapas citadas, serão tratadas com maiores detalhes nos tópicos a seguir que apresentam o desenvolvimento conceitual e operacional da pesquisa e a coleta e análise dos dados.

#### **4.2. Caracterização do estudo de caso**

Segundo Rodrigues (2021) os portos marítimos são componentes essenciais para o realizar o fluxo da produção mundial. O Brasil, por possuir uma grande costa marítima, detém notável capacidade de aproveitamento para realizar transportes marítimos, embora haja uma predominância pelo modal de transporte rodoviário, segundo o anuário da CNT (Confederação Nacional de Transporte) do

transporte 2020. Ainda sim, os investimentos em transporte marítimo no Brasil vem crescendo, fato este apontado pelas recentes reportagens de importantes canais de informação brasileiros como a CNN Brasil e Band News que destacaram o faturamento bilionário pelos portos administrados pela Companhia Docas do Rio de Janeiro em 2021. Inclusive, estima-se que 95% das importações e exportações passam pelos portos brasileiros.

Dada a importância dos portos na economia, esta pesquisa escolheu a organização que faz a gestão portuária em um dos portos de Santa Catarina como estudo de caso, estando classificado como terminal privado.

Iniciando sua operação em 2011, o porto analisado é considerado um dos mais ágeis e eficientes da América Latina e um dos maiores e mais importantes terminais na movimentação de cargas containerizadas do Brasil. Hoje o porto possui 12 milhões de metros quadrados a sua disposição e tem capacidade para movimentar 1,2 milhões de TEU (unidade de medida de um contêiner de 20 pés) por ano. Está localizado estrategicamente tanto por sua proximidade a grandes importadores e exportadores como também por suas condições naturais do canal onde está instalado, que lhe permite receber um dos maiores navios do mundo.

Ao todo são 850 funcionários, agrupados por três principais setores: 594 colabores na área de operação trabalhando em escala 5:1, 78 colaboradores na área de manutenção e 182 funcionários administrativos.

No aspecto de governança, o porto definiu em 2021, através do pacto global, que os temas prioritários para ele são a Ética e Integridade, Partes Interessadas (com foco em acionistas, clientes, colaboradores comunidade e fornecedores, e Inovação. Esta definição atende aos quatro princípios do Pacto Global, sendo eles: a) as empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente, b) assegura-se de sua não participação em violações destes direitos, c) incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis e d) as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

A missão do porto é integrar negócios com modernidade, sustentabilidade e eficiência, enquanto a visão é ser líder em satisfação do cliente e em inovação. Como valores a organização elenca a inovação, o comprometimento, a leveza, a excelência com sustentabilidade e a conduta íntegra. Complementarmente, tem como política a

Gestão Integrada, norteadada pelo desenvolvimento sustentável, eficiência e integração do negócio, sob a luz de quatro aspectos:

- A busca da melhoria contínua dos processos, atendendo a legislação e outros requisitos aplicáveis;
- A prevenção da poluição e proteção ao meio ambiente, a partir da gestão adequada de produtos perigosos, resíduos sólidos e efluentes;
- A prevenção de acidentes, lesões e doenças relacionadas principalmente às operações de movimentação de cargas e manutenção de equipamentos;
- A satisfação dos clientes, acionistas, colaboradores, parceiros, fornecedores e da comunidade.

#### **4.3. Instrumentos de pesquisa**

Esta pesquisa utilizou dois instrumentos para a coleta de dados, elaborados na tese de Rossato (2017), na qual tinha o objetivo de averiguar se a ocorrência de rotinas de gestão do conhecimento combatia as barreiras a aprendizagem organizacional em uma organização. Para isso, a pesquisadora utilizou três instrumentos, um relacionado a aprendizagem organizacional, outro relacionado as barreiras e o terceiro voltado as rotinas de gestão do conhecimento. O primeiro instrumento não está ligado ao principal resultado da pesquisa, mas suplementa com informações relacionadas a aprendizagem organizacional possibilitando pré visualizar, de maneira genérica, onde se deve agir para melhorar os processos de aprendizagem dentro da organização. Os outros dois instrumentos, compõe-se como ferramentas principais do estudo e geraram os principais resultados do trabalho.

Como o foco desta presente pesquisa está em avaliar as barreiras a aprendizagem organizacional, para este trabalho foram utilizados somente dois dos três instrumentos da pesquisadora, os quais o primeiro é suplementar e segue o mesmo viés de análise de Rossato (2017), com resultados norteadores, enquanto o segundo é o principal instrumento desta pesquisa.

O primeiro instrumento, apresentado no Quadro 8, trata da aprendizagem organizacional e é baseado no trabalho de Rossato (2017) que, por sua vez, elaborou o instrumento baseando-se nos trabalhos de Bontis, Crossan e Hulland (2002) e Valentin (2010). Este instrumento é um questionário formado por cinquenta e oito

questões respondidas por escala Likert de sete pontos, onde o menor número representa discordar totalmente do enunciado e o maior número concordar totalmente. O ideal de resposta é a escala sete, que representa em concordar totalmente com todas as afirmações que indicam que a aprendizagem organizacional ocorre na empresa.

**Quadro 8 - Instrumento de pesquisa para identificação da aprendizagem organizacional**

<b>AI</b>	<b>Estoques de aprendizagem no nível individual</b>	Compreende aspectos relacionados à competência individual, capacidade e motivação para realizar as tarefas necessárias do dia a dia da organização.										
<i>Os itens a seguir referem-se as suas observações sobre os indivíduos na sua organização. Selecione apenas uma resposta para cada item.</i>												
	<i>1= discordo totalmente</i>	<i>2= discordo em grande parte</i>	<i>3= discordo em parte</i>	<i>4= neutro</i>	<i>5= concordo em parte</i>	<i>6= concordo em grande parte</i>	<i>7=concordo totalmente</i>					
AI-1	Os indivíduos estão cientes das questões críticas que afetam seu trabalho.					1	2	3	4	5	6	7
AI-2	Os indivíduos estão atualizados e tem conhecimento sobre seu trabalho					1	2	3	4	5	6	7
AI-3	Os indivíduos sentem realização no que fazem					1	2	3	4	5	6	7
AI-4	Os indivíduos geram novas ideias					1	2	3	4	5	6	7
AI-5	Os indivíduos sentem-se seguros em seu trabalho					1	2	3	4	5	6	7
AI-6	Os indivíduos sentem orgulho por seu trabalho					1	2	3	4	5	6	7
AI-7	Os indivíduos tem muita disposição no trabalho					1	2	3	4	5	6	7
AI-8	Os indivíduos são capazes de crescer com o trabalho					1	2	3	4	5	6	7
AI-9	Os indivíduos tem uma percepção clara de direção em seu trabalho					1	2	3	4	5	6	7
AI-10	Os indivíduos são capazes de abandonar a mentalidade tradicional e ver as coisas de forma nova e diferente					1	2	3	4	5	6	7
<b>AG</b>	<b>Estoques de aprendizagem no nível grupal</b>	Compreender os aspectos relacionados às dinâmicas de grupo e o desenvolvimento de compreensão compartilhada.										
<i>Os itens a seguir referem-se as suas observações sobre os grupos na sua organização (por exemplo: departamentos, equipes de trabalho). Selecione apenas uma resposta para cada item.</i>												
	<i>1= discordo totalmente</i>	<i>2= discordo em grande parte</i>	<i>3= discordo em parte</i>	<i>4= neutro</i>	<i>5= concordo em parte</i>	<i>6= concordo em grande parte</i>	<i>7=concordo totalmente</i>					



AG-1	Nas reuniões, buscamos compreender os pontos de vista de cada um	1	2	3	4	5	6	7
AG-2	Compartilhamentos nossos sucessos no grupo	1	2	3	4	5	6	7
AG-3	Compartilhamentos nossas falhas no grupo	1	2	3	4	5	6	7
AG-4	Surgem ideias nas reuniões que não tinham ocorrido a ninguém individualmente	1	2	3	4	5	6	7
AG-5	Conseguimos uma resolução de conflitos eficaz ao trabalhar em grupo	1	2	3	4	5	6	7
AG-6	Os grupos na organização são adaptáveis	1	2	3	4	5	6	7
AG-7	Os grupos tem uma compreensão comum das questões departamentais	1	2	3	4	5	6	7
AG-8	Os grupos contam com as pessoas certas para abordar os assuntos	1	2	3	4	5	6	7
AG-9	Pontos de vista diferentes são incentivados no trabalho em grupo	1	2	3	4	5	6	7
AG-10	Os grupos estão preparados para repensar as decisões quando se veem diante de nova informação	1	2	3	4	5	6	7
<b>AO</b>	<b>Estoques de aprendizagem no nível organizacional</b>	Compreende aspectos relacionados à competência individual, capacidade e motivação para realizar as tarefas necessárias do dia a dia da organização.						
<i>Os itens a seguir referem-se à estrutura, cultura, visão e direção estratégica de sua organização. Selecione apenas uma resposta para cada item.</i>								
<i>1= discordo totalmente</i>	<i>2= discordo em grande parte</i>	<i>3= discordo em parte</i>	<i>4= neutro</i>	<i>5= concordo em parte</i>	<i>6= concordo em grande parte</i>	<i>7= concordo totalmente</i>		
AO-1	Os indivíduos estão cientes das questões críticas que afetam seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
AO-2	Os indivíduos estão atualizados e tem conhecimento sobre seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
AO-3	Os indivíduos sentem realização no que fazem	1	2	3	4	5	6	7
AO-4	Os indivíduos geram novas ideias	1	2	3	4	5	6	7
AO-5	Os indivíduos sentem-se seguros em seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
AO-6	Os indivíduos sentem orgulho por seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
AO-7	Os indivíduos tem muita disposição no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
AO-8	Os indivíduos são capazes de crescer com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7

AO-9	Os indivíduos tem uma percepção clara de direção em seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
<b>AO</b>	<b>Estoques de aprendizagem no nível organizacional</b>	Refere-se ao alinhamento de depósitos não humanos de aprendizagem. Inclui sistemas, estruturas, estratégias, rotinas e procedimentos.						
<i>Os itens a seguir referem-se à estrutura, cultura, visão e direção estratégica de sua organização. Selecione apenas uma resposta para cada item.</i>								
1= discordo totalmente	2= discordo em grande parte	3= discordo em parte	4= neutro	5= concordo em parte	6= concordo em grande parte	7=concordo totalmente		
AO-1	Nós temos uma estratégia que nos posiciona favoravelmente para o futuro	1	2	3	4	5	6	7
AO-2	A estrutura organizacional suporta nossa direção estratégica	1	2	3	4	5	6	7
AO-3	A estrutura organizacional nos permite trabalhar efetivamente	1	2	3	4	5	6	7
AO-4	Nossos procedimentos operacionais nos permitem trabalhar efetivamente	1	2	3	4	5	6	7
AO-5	A cultura da organização pode ser caracterizada como inovadora	1	2	3	4	5	6	7
AO-6	Temos uma visão realista, porém desafiadora para a organização	1	2	3	4	5	6	7
AO-7	Temos sistemas necessários para implantar a nossa estratégia	1	2	3	4	5	6	7
AO-8	Nossos sistemas organizacionais contêm informação importante	1	2	3	4	5	6	7
AO-9	Temos arquivos e banco de dados atualizados da organização	1	2	3	4	5	6	7
<b>FF</b>	<b>Fluxo de aprendizagem feed-forward</b>	Se e como a aprendizagem organizacional alimenta ( <i>feed-forward</i> ) a aprendizagem do grupo e aprendizagem no nível organizacional (Ex.: mudanças na estrutura, nos produtos, nas rotinas).						
<i>Os itens a seguir referem-se a como você e seu grupo influenciam a organização. Selecione apenas uma resposta para cada item.</i>								
1= discordo totalmente	2= discordo em grande parte	3= discordo em parte	4= neutro	5= concordo em parte	6= concordo em grande parte	7=concordo totalmente		
FF-1	As lições aprendidas por um grupo são ativamente compartilhadas com outros	1	2	3	4	5	6	7
FF-2	Os indivíduos contribuem para a estratégia da organização	1	2	3	4	5	6	7

FF-3	Os grupos propõem soluções inovadoras para questões relacionadas à organização como um todo	1	2	3	4	5	6	7
FF-4	As recomendações dos grupos são adotadas pela organização	1	2	3	4	5	6	7
FF-5	Nós não reinventamos a roda	1	2	3	4	5	6	7
FF-6	Os indivíduos compilam informações para uso de todos	1	2	3	4	5	6	7
FF-7	Os indivíduos desafiam as suposições do grupo	1	2	3	4	5	6	7
FF-8	A organização utiliza a inteligência dos funcionários	1	2	3	4	5	6	7
FF-9	Os interesses de um grupo da organização são também de outros grupos	1	2	3	4	5	6	7
FF-10	Os resultados do grupo são utilizados para melhoras produtos, serviços e processos.	1	2	3	4	5	6	7
<b>FB</b>	<b>Fluxos de aprendizagem <i>feed-back</i></b>	Se e como a aprendizagem está inserida na organização (Ex.: nos sistemas, na estrutura, na estratégia afeta a aprendizagem individual e de grupo)						
<i>Os itens a seguir referem-se a como os sistemas e procedimentos influenciam você e seu grupo de trabalho. Selecione apenas uma resposta para cada item.</i>								
<i>1= discordo totalmente</i>	<i>2= discordo em grande parte</i>	<i>3= discordo em parte</i>	<i>4= neutro</i>	<i>5= concordo em parte</i>	<i>6= concordo em grande parte</i>	<i>7=concordo totalmente</i>		
FB-1	Políticas e procedimentos ajudam o trabalho individual	1	2	3	4	5	6	7
FB-2	Os sistemas de recompensa consideram a contribuição dada pelos grupos	1	2	3	4	5	6	7
FB-3	As decisões de grupo são apoiadas pelos indivíduos	1	2	3	4	5	6	7
FB-4	Os objetivos da organização são comunicados por toda a organização	1	2	3	4	5	6	7
FB-5	Nossas práticas de recrutamento nos permitem atrair os melhores talentos	1	2	3	4	5	6	7
FB-6	Os arquivos e as bases de dados da organização fornecem a informação necessária para realizar o nosso trabalho	1	2	3	4	5	6	7
FB-7	Os sistemas de dados facilitam a troca de informação entre indivíduos	1	2	3	4	5	6	7
FB-8	Treinamento é oferecido prontamente quando há necessidade de melhorar conhecimentos e habilidades	1	2	3	4	5	6	7

FB-9	Treinamento entre as unidades/departamentos, rodízio de funções e tarefas especiais são usados para desenvolver uma equipe mais flexível						1	2	3	4	5	6	7
<b>PERF</b>	<b>Desempenho da organização</b>	Resultados de desempenho individual, de grupo e organizacional											
<i>Os itens a seguir estão relacionados ao desempenho dos indivíduos, grupos e da organização. Selecione apenas uma resposta para cada item.</i>													
<i>1= discordo totalmente</i>	<i>2= discordo em grande parte</i>	<i>3= discordo em parte</i>	<i>4= neutro</i>	<i>5= concordo em parte</i>	<i>6= concordo em grande parte</i>	<i>7= concordo totalmente</i>							
PERF-1	Nossa organização é bem sucedida						1	2	3	4	5	6	7
PERF-2	Nossa organização responde as necessidades dos clientes						1	2	3	4	5	6	7
PERF-3	O desempenho futuro da nossa organização está assegurado						1	2	3	4	5	6	7
PERF-4	Nossa organização é bem respeita no nosso ramo de atividade						1	2	3	4	5	6	7
PERF-5	Nosso grupo dá contribuição significativa para a organização						1	2	3	4	5	6	7
PERF-6	Nosso grupo tem bom desempenho como equipe						1	2	3	4	5	6	7
PERF-7	Nosso grupo atinge as metas de desempenho						1	2	3	4	5	6	7
PERF-8	Os indivíduos estão satisfeitos em trabalhar aqui						1	2	3	4	5	6	7
PERF-9	Os indivíduos em geral são felizes trabalhando aqui						1	2	3	4	5	6	7
PERF-10	Os indivíduos estão satisfeitos com o seu próprio desempenho						1	2	3	4	5	6	7

Fonte: adaptado de Rossato (2017).

O segundo instrumento, apresentado no Quadro 9, foi usado como um roteiro de entrevista, composto por vinte e sete perguntas semiestruturadas. Foi elaborado por Rossato (2017) que se baseou nos trabalhos de Schilling e Kluge (2009) e nas pesquisas de Berthoin-Antal et. al. (2003), Barson et. al. (2000) e McLaughlin; Paton; Macbeth (2006). Este roteiro tem o objetivo de identificar a ocorrência de barreiras a aprendizagem organizacional e suas perguntas estão agrupadas por processos de aprendizagem (de intuição, de interpretação, de integração e de institucionalização) e subgrupadas por fatores de influência (pessoal, estrutural-organizacional, social-ambiental).

**Quadro 9** - Instrumento de pesquisa para identificação de barreiras a aprendizagem organizacional

BI-1	Barreira à Intuição	Barreiras à existência de insights intuitivos (ideias) baseadas em experiências e conhecimentos especializados
<b>Ação Pessoal</b> São ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e comportamentos individuais		1. Na sua empresa, pessoas tem medo de serem repreendidas se algo der errado no trabalho? Ou seja, elas tem medo retaliações e acabam escondendo quando surge um problema no trabalho?
		2. Você percebe uma habilidade (know-how) por parte dos funcionários para identificar e compreender causas dos problemas que surgem durante o trabalho?
<b>Estrutural Organizacional</b> São ações enraizadas na estratégia organizacional, na tecnologia, na cultura e nos regulamentos formais da empresa		3. Em sua organização, o senhor diria que o estilo de gestão é centralizador e controlador?
		4. Existem registros das boas práticas e dos erros e soluções das questões do dia a dia da empresa para consulta posterior?
		5. A empresa e os gerentes costumam dar <i>feedback</i> aos funcionários sobre seu trabalho ou projetos executados?
		6. Você percebe rigorosas regras e procedimento de trabalho que impedem a criatividade? Se sim, poderia dar um exemplo?
		7. Existe alta divisão de trabalho nas funções desempenhadas pelos colaboradores? Ou seja, em algum momento você já ouviu: “não é meu trabalho”?
<b>Social Ambiental</b> São aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia		8. Você considera que a sua organização atua em um mercado complexo, dinâmico e em um ambiente muito competitivo?
BI-2	Barreira à Interpretação	Explicitação de insights para si mesmo e para outras pessoas. Uso de linguagem e existência de conversação, diálogo.
<b>Ação Pessoal</b> São ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e comportamentos individuais		1. Você percebe se as pessoas tem medo de perder a propriedade e o controle do conhecimento? (“a lógica do conhecimento é poder”, se a outra pessoa souber o que eu faço eu corro risco de perder meu emprego).
		2. Você percebe, na sua empresa, alguma relação conflituosa entre indivíduos e grupos? (grupo pode se referir a equipes de trabalho e departamentos).
<b>Estrutural Organizacional</b> São ações enraizadas na estratégia organizacional, na tecnologia, na cultura e nos regulamentos formais da empresa		3. Você percebe as pessoas sobrecarregas com altos volumes de trabalho?
		4. Vocês possuem metas claras e mensuráveis de trabalho? Todos os colaboradores conhecem suas metas?
		5. Nas reuniões de trabalho, é comum os colaboradores permanecerem sem silêncio, sem expor sua opinião?

<b>Social Ambiental</b> São aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia		6. O conhecimento sobre os clientes e fornecedores da sua empresa é comum para todos os colaboradores?
<b>BI-3</b>	<b>Barreira à Integração</b>	Existências de compartilhamento de ideias e interpretações por meio de diálogos, compreensão de significado e ajustamento mútuo
<b>Ação Pessoal</b> São ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e comportamentos individuais		1. A alta administração promove o ambiente ou o momento para gerar novas ideias ou novas formas de executar o trabalho?
		2. Você percebe a existência de rotinas defensivas no seu ou em outros departamentos da empresa? Exemplo: “não vem inventando por aqui”, “sempre trabalhamos desse jeito”, “aqui funciona assim”.
<b>Estrutural Organizacional</b> São ações enraizadas na estratégia organizacional, na tecnologia, na cultura e nos regulamentos formais da empresa		3. Você percebe objetivos divergentes entre departamentos e áreas?
		4. Você perceber uma comunicação inadequada entre as áreas da empresa?
		5. Existe competição entre grupos, departamentos ou áreas dentro da empresa?
<b>Social Ambiental</b> São aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia		8. Você percebe um intervalo de tempo entre uma ação organizacional e respostas dos ambientes? Por exemplo: lançamento de um novo produto (bem ou serviço) no mercado, ou necessidade de um novo fornecedor ou nova tecnologia.
<b>BI-4</b>	<b>Barreira à Institucionalização</b>	Institucionalização de insights em sistemas, normas, procedimentos, rotinas ou outros mecanismos organizacionais
<b>Ação Pessoal</b> São ações caracterizadas pelo pensamento, atitudes e comportamentos individuais		1. Você acha que os funcionários da sua empresa tendem a ser resistentes às mudanças? Ou seja, os funcionários percebem as mudanças como uma ameaça?
<b>Estrutural Organizacional</b> São ações enraizadas na estratégia organizacional, na tecnologia, na cultura e nos regulamentos formais da empresa		2. Você considera que as condições de trabalho na sua organização mudam a todo momento?
		3. Você percebe falta de tempo ou recursos para investir em treinamentos, desenvolvimento da pessoa e transferência do conhecimento?
<b>Social Ambiental</b> São aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, concorrentes, ambiente sócio-político e tecnologia		4. Você percebe rápidas trocas tecnológicas no mercado de atuação da sua empresa?
		5. Você percebe na empresa modismos de gestão que prometem o sucesso da empresa?
		6. Você identifica algum problema com linguística ou cultura na empresa?
		7. Existem dificuldades técnicas e estruturais para armazenar conhecimento implícito? Por exemplo: baixo investimento em TICs, falta de softwares e programas que ajudem na gestão

Fonte: adaptado de Rossato (2017).

#### **4.4. Coleta de dados e limitações da pesquisa**

Este estudo foi baseado tanto na busca de dados bibliográficos oriundos do meio científico como na busca documental e de dados em campo, coletados por meio de questionários e entrevista a partir da organização investigada.

Os instrumentos de coleta de dados possuem a premissa de serem aplicados a colaboradores em posição de liderança dentro da estrutura organizacional da empresa investigada, pois envolvem perguntas de percepção do grupo como um todo bem como conhecimentos de cunho estratégico.

O tempo estimado para cada momento de aplicação de questionário e entrevista com os respondentes foi previsto para ocupar até quarenta minutos e ocorreu de forma individual. Cada conversa com os entrevistados foi previamente agendada e ocorreram na mesma semana. O encontro entre o pesquisador e os respondentes ocorreu por meio de plataforma digital de comunicação por vídeo em tempo real. Ao iniciar o contato, o pesquisador fez uma breve apresentação da pesquisa, seus objetivos, o tema relacionado, informou que a conversa seria gravada e explicou sobre as duas etapas dessa conversa, que consistia primeiramente em responder um questionário online o qual o pesquisador disponibilizou o link na plataforma de vídeo conferência e numa segunda etapa onde seriam feitas perguntas e o entrevistado responderia abertamente. Ao iniciar a primeira etapa, o pesquisador explicou como funciona a estrutura de respostas do questionário e salientou que ficaria disponível para responder a qualquer dúvida que surgisse, ou seja, o pesquisador aplicou o questionário e fez o acompanhamento de registro das respostas para cada entrevistado. Dado os esclarecimentos, cabe salientar que, por razões de saúde e segurança frente a pandemia do Covid-19, a coleta de dados ocorreu de forma digital.

Quanto ao público-alvo, atualmente o porto detém 850 colaboradores no total, dos quais 182 estão trabalhando no formato home office devido as restrições de convívio social oriundas das prevenções a pandemia do Covid-19, todos do setor administrativo, destes 45 exercem funções de liderança. Por restrições de disponibilidade dos colaboradores por desempenharem posições de liderança, esta pesquisa teve sua coleta de dados realizada com três colaboradores da organização, que ocupam as posições de: gerente de operações, supervisão de desenvolvimento

de pessoas e supervisão de operações portuárias. Ou seja, duas fontes de dados são do nível tático/gerencial e outra é do nível estratégico da organização.

O cronograma de aplicação do questionário e dos roteiros de entrevistas foram preestabelecidos no mês seguinte a aprovação da pesquisa pelo comitê de ética em pesquisa com seres humanos no qual esta pesquisa foi submetida, porém, suas ocorrências ficaram livres para serem agendadas dentro da quinzena indicada, conforme a disponibilidade individual de cada entrevistado.

#### **4.5. Análise de dados**

O primeiro instrumento que tem como objetivo específico mapear o processo de aprendizagem organizacional, está pautado em que a aprendizagem organizacional é um processo enérgico e essencial para a permanência, adaptação e aprimoramento das organizações frente as adversidades que afetam sua sobrevivência. Nesse sentido, esse questionário foi analisado partindo da Matriz Estratégica de Avaliação de Aprendizagem (SLAM – Strategic Learning Assesment Map), conceito proposto por Bontis, Crossan e Hulland (2002) que se compõe por cinco constructos teóricos: dois fluxos de aprendizagem (*feed-forward* e *feed-back*) e três estoques de aprendizagem (indivíduo, grupo e organização).

Dadas as respostas dos participantes, conforme suas percepções sobre o processo de aprendizagem na organização em que trabalham, foi possível identificar o nível de presença de cada tipo de constructo, conforme a média entre os respondentes para cada questão. Identificar a presença destes constructos, permitiu o entendimento de quais processos precisavam ser mais praticados a fim de promover um fluxo sustentável de aprendizagem organizacional que, conseqüentemente, trará melhores resultados para organização.

Quanto ao segundo instrumento de pesquisa, a entrevista com perguntas semiestruturadas, tinha o objetivo de identificar as barreiras a aprendizagem organizacional, as quais foram obtidas após a degrevação das entrevistas com cada respondente. Através da análise de coocorrência busca-se evidências das barreiras associadas a cada processo de aprendizagem do modelo 4I. Este instrumento por si só, já permite uma visão sistêmica das ocorrências que bloqueiam o fluxo de



aprendizagem organizacional, ou seja, a organização foi munida de dados que possibilitam analisar e tomar decisões que busquem mitigar essas barreiras.

#### **4.6. Validade e confiabilidade da pesquisa**

O primeiro instrumento de pesquisa está baseado nas questões procedentes de Bontis, Crossan e Hulland (2002), mas também levou em consideração a versão traduzida e adaptada por Valentim (2010). O questionário original completo está acessível no working paper do ano de 1999, com título “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows of Knowledge: an Empirical Examination of Intellectual Capital, Knowledge Management, and Business Performance”, por Nick Bontis.

Em sua pesquisa, Rossato (2017), utilizou o questionário com 60 questões, adaptadas considerando sua aplicação e abrangência para o enquadramento da pesquisa, realizada no Brasil. A pesquisadora também considerou a tradução utilizada por Valentin (2010), na qual o pesquisador traduziu as questões do Inglês para o Português, após para o idioma Inglês e novamente para o Português. Assim, dois tradutores distintos foram envolvidos no ato da tradução, seguindo a técnica de tradução reversa (black translation).

O segundo instrumento, composto por 27 questões, foi construído por Rossato (2017), baseando-se nos autores Schilling e Kluge (2009) e nas pesquisas de Berthoin-Antal et. al. (2003), Barson et. al. (2000) e McLaughlin; Paton; Macbeth (2006) que posteriormente foram passaram por etapas de refinamento. A primeira etapa, chamada de pré-teste, foi realizada após a qualificação da pesquisadora, aplicando os instrumentos com quatro gestores de pequenas e médias empresas do setor de confecção em diferentes cidades do estado de Santa Catarina. O pré-teste resultou em rever o número de questões para diminuir o tempo de entrevista bem como evitar temáticas repetidas em mais de uma pergunta e ajuste de nomenclaturas para facilitar o entendimento por parte dos entrevistados. A segunda etapa foi uma revisão por pares através de apresentação em seminários, gerando ajustes conformes as sugestões dos participantes. E a terceira e última etapa de refinamento se deu ao longo do próprio estudo da pesquisadora que, conforme avançou na realização das entrevistas com empresas de grande porte, referência nas práticas, métodos e

técnicas de gestão do conhecimento consolidadas, também percebeu novas inferências para ajustar os instrumentos.

Complementarmente, a pesquisadora fez uso de duas estratégias para garantir a confiabilidade e a validade da pesquisa, sendo elas: a) validade interna e b) confiabilidade. A validade interna foi baseada nos princípios de Creswell (2010) e Yin (2005) adotando as estratégias: i) triangulação; ii) descrição rica e densa dos resultados; iii) tempo prolongado no campo; iv) revisão por pares; e v) auditor externo. Já a confiabilidade foi pautada na rica descrição dos procedimentos adotados, suplementados pela descrição e apresentação minuciosa dos bancos de dados detalhados. Além disso, a pesquisadora não tinha contato pessoal com os indivíduos pesquisados, procurou manter a objetividade e fez uso de diversos métodos de coleta de dados tais como entrevistas, observação in loco, aplicação de questionário, gravação e transcrição das entrevistas, protocolos para registro das observações e documento físico dos questionários respondidos.

Seguindo as especificações de aplicabilidade destes instrumentos indicadas por Rossato (2017), a presente pesquisa seguiu as premissas de que os colaboradores entrevistados estejam em cargo de liderança e que tenham relação/familiaridade com os temas gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, geralmente ligados ao departamento de recursos humanos da organização. Respeitando essas condições, no início de sua concepção este trabalho foi avaliado por especialistas na área de gestão do conhecimento/aprendizagem organizacional os quais recomendaram uma amostragem intencional para avaliar um viés de análise exploratória de aprendizagem organizacional em portos. Diante disto e avaliando a estrutura organizacional da empresa, foram escolhidos três colaboradores, um representante do setor de recursos humanos que está diretamente ligado a aprendizagem, e dois colaboradores ligados a principal atividade do porto, na área operações onde ocorre a maior frequência de treinamentos, porém um deles atuando próximo a base da estrutura organizacional e o outro próximo ao topo.

Portanto, esta pesquisa é fundamentalmente qualitativa com viés de análise exploratória, buscando entender o tema aprendizagem organizacional no setor portuário.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de pesquisa apresentados no capítulo anterior. Inicia com a avaliação da aprendizagem organizacional, trazendo consigo o resultado do primeiro instrumento de pesquisa e um panorama da organização analisada frente a aprendizagem organizacional. Posteriormente são apresentadas as evidências de barreiras ao processo de aprendizagem organizacional, categorizadas conforme o modelo dos 4I, fechando com as considerações sobre as barreiras identificadas.

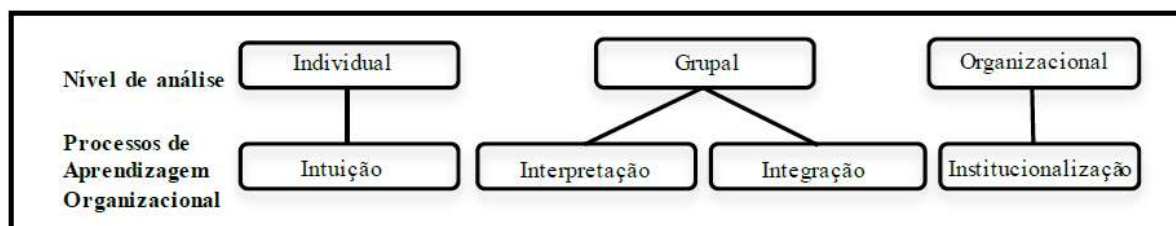
### 5.1. Avaliação da aprendizagem organizacional

Atendendo ao primeiro objetivo específico desta dissertação que visa identificar o processo de aprendizagem organizacional na empresa analisada, este tópico apresenta as análises referentes aos resultados obtidos do primeiro instrumento de pesquisa.

O resultado do primeiro instrumento está apresentado no Apêndice A, formado por 6 tabelas que tabulam as respostas de cada participante. Para fins de confidencialidade, os três respondentes foram chamados de A, B e C. As três primeiras tabelas são referentes a aprendizagem individual, de grupo e organizacional e, em sequência, duas tabelas fazem menção aos fluxos de aprendizagem *feed-forward* e *feed-back*, finalizando com uma tabela referente ao desempenho organizacional, ambas fazendo parte do modelo proposto por Crossan, Lane e White (1999).

Partindo da percepção dos entrevistados sobre a temática do processo de aprendizagem organizacional, obteve-se as médias dos constructos analisados e cada processo de aprendizagem organizacional adotado neste estudo foi discutido e avaliado tendo em vista os níveis (individual, grupal e organizacional), de acordo com que apresenta a Figura 6.

**Figura 6 - Níveis e processos de aprendizagem organizacional**



Fonte: adaptado de Rossato (2017).

Para facilitar o entendimento, as tabelas que tabulam os resultados dos três entrevistados, tiveram os textos das questões simplificados ao tema a que se referia e apresentam as médias de cada questão bem como as médias por entrevistado. Além disso, foram destacados os casos com maiores e menores médias a fim de explorar as características peculiares individuais para explicar as posições das médias.

O Quadro 10 é uma compilação das médias de avaliação por constructo para cada entrevistado. De modo geral, a organização ficou avaliada próximo a atribuição 6, com significado de concordo em grande parte, o que indica que boa parte das afirmações levantadas em cada seção ocorrem ou estão quase amadurecidas.

**Quadro 10 - Resultado agrupado por constructo**

Avaliação Resumida				
Constructo	A	B	C	Média
Aprendizagem individual	6	5,9	5,8	5,9
Aprendizagem em grupo	4,7	4,2	5,3	4,7
Aprendizagem organizacional	5,9	5,0	6,6	5,8
Fluxo de aprendizagem <i>feed-forward</i>	5,6	4,4	5,4	5,1
Fluxo de aprendizagem <i>feedback</i>	4,6	5,9	6,0	5,5
Desempenho organizacional	6,7	6,6	6,9	6,7
<b>Média</b>	5,6	5,3	6,0	5,6

Fonte: do autor (2022).

O constructo com melhor avaliação foi o desempenho da organização com atribuição média de 6,7, sugerindo que poucas ações são necessárias para atingir o ápice da aprendizagem que garanta o conhecimento dos temas relacionados ao desempenho da organização. Em contra partida, a menor média foi do constructo aprendizagem em grupo, obtendo uma média de avaliação de 4,7 indicando que esta seção necessita de maior atenção.

Avaliações individuais por entrevistado também são cabíveis pois podem permitir localizar mais facilmente onde se deve agir para promover a aprendizagem, seja no setor em que o entrevistado trabalha ou mesmo nos stakeholders relacionados a ele. Por exemplo, o fluxo de aprendizagem *feed-forward*, assimilar novos aprendizados,

para o entrevistado B aparenta precisar de melhorias e estas podem ser descobertas no ecossistema em que ele está inserido. Ou seja, estes dados já permitem localizar um ponto de origem para que se dê início a uma pesquisa mais profunda a fim de mapear onde estão as dificuldades ou ausências de mecanismos e práticas que facilitem a ocorrência da aprendizagem organizacional como um todo.

Analisando as avaliações não houve aquelas consideradas discrepantes, que num mesmo constructo ou tema há respostas que permeiam diferentes campos, trazendo avaliações de discordância, de neutralidade ou de concordância em um mesmo constructo ou tema.

A constatação anterior também se aplica ao analisarmos as médias individuais de cada entrevistado por constructo, pois todos eles permaneceram no campo da concordância.

#### 5.1.1. Análise do constructo: aprendizagem individual

A aprendizagem individual compreende aspectos relacionados à competência individual, capacidade e motivação para realizar as tarefas necessárias do dia-a-dia da organização. Sendo assim, no Quadro 11 é apresentado os resultados para este constructo.

**Quadro 11** - Resultado do constructo aprendizagem individual

<b>Aprendizagem Individual</b>					
<b>Temática</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Média</b>
<b>AI-1</b>	Questões conscientes	5	5	5	5,0
<b>AI-2</b>	Bem informados	6	6	6	6,0
<b>AI-3</b>	Realização	7	6	6	6,3
<b>AI-4</b>	Geram novas ideias	6	5	6	5,7
<b>AI-5</b>	Confiança e segurança	6	6	6	6,0
<b>AI-6</b>	Orgulho	7	6	7	6,7
<b>AI-7</b>	Energia e disposição	6	7	5	6,0
<b>AI-8</b>	Capacidade de crescimento	7	7	6	6,7
<b>AI-9</b>	Foco e percepção clara de direção	5	6	6	5,7
<b>AI-10</b>	Inovação	5	5	5	5,0
<b>Média</b>		6	5,9	5,8	5,9

Fonte: do autor (2022).

De maneira geral, percebe-se um nível de entendimento semelhante entre os entrevistados acerca dos temas questionados neste constructo o que significa que a aprendizagem individual na organização está sendo trabalhada ativamente.

Avaliando especificamente as respostas obtidas, percebe-se que as menores médias estão ligadas ao fato de que os colaboradores não estão tão cientes das questões críticas que afetam seu trabalho (AI-1), ou seja, isto sugere que ainda se precisa buscar engajar os indivíduos para um completo entendimento da sua função e entregas necessárias. Outro ponto com a menor nota foi em relação a percepção dos indivíduos serem capazes de abandonar a mentalidade tradicional e ver de forma nova e diferente (AI-10), ou seja, isto sinaliza que ainda é percebido resistência a inovação, pensar “fora da caixa”.

Trazendo as maiores médias, fica evidente que os indivíduos sentem orgulho por trabalhar na organização e sentem vistos com potencial para crescimento, levando em consideração de que os indivíduos vestem a camisa da empresa e percebem que podem receber incentivos por parte da organização para promover o crescimento deles.

Neste constructo não foi percebido discrepâncias de percepções por temática, pois todos os entrevistados ficaram no campo de concordância com os temas abordados da aprendizagem individual. Ao encontro dessa constatação, todos os entrevistados também tiveram uma avaliação média muito próxima para todas as questões desta seção do questionário.

#### 5.1.2. Análise do constructo: aprendizagem grupal

A aprendizagem de nível grupal, compreende os aspectos relacionado às dinâmicas de grupo e ao desenvolvimento de compreensão compartilhada. Assim, o Quadro 12 apresenta os resultados para este constructo.

**Quadro 12 - Resultado do constructo aprendizagem grupal**

<b>Aprendizagem Grupal</b>					
<b>Temática</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Média</b>
<b>AG-1</b>	Compreender pontos de vista de cada um	5	5	5	5,0
<b>AG-2</b>	Compartilhas sucessos	5	5	5	5,0
<b>AG-3</b>	Compartilhas falhas	3	5	6	4,7
<b>AG-4</b>	Geração de ideias	6	6	6	6,0
<b>AG-5</b>	Resolução de conflitos	5	5	5	5,0
<b>AG-6</b>	Grupo adaptável	5	5	6	5,3
<b>AG-7</b>	Entendimento comum	5	2	5	4,0
<b>AG-8</b>	Pessoas certas	5	3	6	4,7
<b>AG-9</b>	Diversos pontos de vista	3	3	4	3,3
<b>AG-10</b>	Repensar decisões	5	3	5	4,3
	<b>Média</b>	4,7	4,2	5,3	4,7

Fonte: do autor (2022).

No contexto geral, este constructo teve uma variação relevante sobre os diversos temas que compreende a aprendizagem grupal na organização, o que indica que algumas dinâmicas e práticas devem ser revistas setor a setor e entre setores para propiciar mais oportunidades de aprendizado em grupo. Corroborando com a constatação anterior, a média deste constructo foi a menor entre todos eles, indicando que a organização pode precisar fortalecer práticas que promovam a aprendizagem em grupo.

Avaliando individualmente as temáticas, o incentivo a pontos de vistas diferentes no trabalho em grupo (AG-9) teve a menor média, tendendo a atribuição de “discordo em grande parte” o que significa que pode não haver encorajamento por parte da organização para incentivar os colaboradores a expressar seus pontos de vista no trabalho em grupo ou sugere que as reuniões de grupo podem apenas comunicar uma decisão top-down, inibindo exposição de questionamentos contrários sugeridos por colaboradores. Ou seja, isto pode indicar que quando ocorrem trabalhos em grupo, já existe uma diretriz bem definida que quase não permite explorar outras possibilidades para concluir a tarefa executada em grupo.

Há discrepâncias em quatro temáticas apresentadas nesta seção. A temática voltada ao compartilhamento de falhas (AG-3), o entrevistado A discorda em parte. Dada o fato de que ele é do nível estratégico, isto pode indicar que esta temática seja mais evidente nos níveis operacionais, ou seja, pode haver uma lacuna de

mecanismos de compartilhamento de falhas em cargos mais altos da estrutura organizacional.

Outra discrepância está no tema referente ao entendimento comum para os grupos sobre as questões departamentais (AG-7), onde o entrevistado B discorda em grande parte sobre esta afirmação. Isto pode indicar que o setor deste entrevistado precisa melhorar a comunicação interna bem como pode haver falta de esclarecimentos e transparência entre setores.

A temática voltada as pessoas certas para abordar assuntos (AG-8) também teve sua discrepância onde, o entrevistado B discorda em parte enquanto os demais concordam. Isto pode demonstrar que no setor do entrevistado B a equipe pode não se conhecer muito bem ao ponto de saber com quem falar sobre questões específicas, ou esta mesma ideia aplicada entre setores. Contudo, também pode indicar que nos setores dos entrevistados A e C as equipes são bem integradas e sabem a quem procurar para resolver questões específicas, o que parece ser um resultado normal dado o fato de que na operação as equipes tem alta divisão de trabalhos e são bem especializadas.

Outro ponto importante é a temática com maior média a qual afirma que surgem ideias nas reuniões que não tinham ocorrido a ninguém individualmente, obtendo a atribuição 6. Este resultado sugere que as reuniões estão sendo aproveitadas na coleta de novas ideias para aproveitamento da organização.

Analisando a média de respostas por respondente, não se percebe variações relevantes pois todos eles ficaram próximos ao intervalo entre a neutralidade e concordo em parte.

### 5.1.3. Análise do constructo: aprendizagem organizacional

O nível aprendizagem organizacional, refere-se ao alinhamento de depósitos não humanos de aprendizagem. Inclui sistemas, estruturas, estratégias, rotinas e procedimentos. Também recorre a cultura da empresa, visão e direção estratégica. O Quadro 13 apresenta a compilação das respostas dos entrevistados para este nível.



**Quadro 13** - Resultado do constructo aprendizagem organizacional

<b>Aprendizagem Organizacional</b>					
<b>Temática</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Média</b>
<b>AO-1</b>	Estratégia / ambiente	6	6	6	6,0
<b>AO-2</b>	Estrutura / estratégia	6	6	7	6,3
<b>AO-3</b>	Estrutura / trabalho	6	6	6	6,0
<b>AO-4</b>	Procedimentos	6	5	6	5,7
<b>AO-5</b>	Cultura inovadora	6	2	7	5,0
<b>AO-6</b>	Visão	6	5	6	5,7
<b>AO-7</b>	Sistemas / estratégia	5	3	7	5,0
<b>AO-8</b>	Sistemas	6	7	7	6,7
<b>AO-9</b>	Base de dados	6	5	7	6,0
	<b>Média</b>	5,9	5,0	6,6	5,8

Fonte: do autor (2022).

Sendo o terceiro constructo melhor avaliado, a aprendizagem organizacional apontou resultado médio de 5,8 tendendo a resposta de concordo em grande parte. Ou seja, quase todas afirmações deste constructo mostraram-se no campo de concordância, segundo a percepção dos respondentes. Isto pode sugerir que o nível de aprendizagem organizacional está com boa percepção no âmbito de sua ocorrência na organização.

Contudo, vale ressaltar duas percepções que aparentaram ser discrepantes em relação aos demais entrevistados. O entrevistado B discordou em grande parte sobre a organização ter sua cultura caracterizada como inovadora (AO-5), enquanto que os outros dois entrevistados tenham conferido a mesma percepção, atribuindo que concordam em grande parte. Nesse ponto, as diferentes atribuições podem ter ocorrido devido as diferentes áreas em que os entrevistados trabalham, pois os respondentes A e C trabalham com responsabilidades ligadas principalmente ao desempenho nas operações do porto, atividade que detém bastante atenção no setor portuário, pois as movimentações caracterizam os principais indicadores de resultado dos portos. Assim, a inovação quando é fomentada por mecanismos que a permitam, estes estão presentes principalmente nas operações do porto o que faz com que colaboradores desta área percebam a presença da inovação na organização muito mais que aqueles de outros setores.

Já na afirmação em que a empresa tem os sistemas necessários para implantar sua estratégia (AO-8), temática com a menor média do grupo, os três entrevistados responderem atribuições diferentes, onde o entrevistado A concorda em parte (5), o

entrevistado B discorda em parte (3) e o entrevistado C concorda totalmente (7). Essa diferenciação pode ser oriunda da mesma justificativa do parágrafo anterior, porém com ênfase na diferença de atividades de trabalho de cada entrevistado.

O respondente C, trabalha na supervisão das operações, diretamente com os colaboradores que executam as movimentações nos portos, atividade considerada o principal serviço que um porto executa. Sendo assim, normalmente nas operações portuárias se concentram os maiores esforços para monitoramento, medição e controle que, em sua grande maioria, envolve tecnologia, incluindo sistemas.

O entrevistado B, trabalha no setor de recursos humanos, um setor complexo que depende de diversos fatores, principalmente aqueles ligados ao comportamento individual de cada colaborador que é difícil de monitorar, medir e controlar por sistemas, ou seja, este respondente pode não conseguir executar as estratégias organizacionais desdobradas ao seu setor por falta de sistemas voltados a sua atividade. Inclusive, neste setor também se inclui indicadores para avaliar a aprendizagem, que sendo o principal tema abordado nesta pesquisa, as dificuldades percebidas em avaliar a aprendizagem nesta organização podem ter influenciado o entrevistado a ponderar sua resposta.

Por fim, o entrevistado A, atuando como gerente de operações, lida tanto com a principal atividade do porto que é robusta em sistemas, se comparada a outras áreas, como também lida com setores complexos, incluindo o setor de recursos humanos por exemplo, que podem não ser amparados por sistemas. Tendo em vista que as operações são mais amparadas por sistemas e sendo a principal atividade dos portos, acabam norteando as decisões da organização, o que justifica o posicionamento deste respondente que mais concorda do que discorda com a afirmação de que a organização tem os sistemas necessários para implantar suas estratégias (AO-7).

Avaliando as médias de avaliações por respondente, não se percebeu variações relevantes que afetem a análise dos temas abordados neste constructo.

#### 5.1.4. Análise do constructo: fluxo de aprendizagem *feed-forward*

O fluxo de aprendizagem *feed-forward* permeia se e como a aprendizagem individual alimenta (*feed-forward*) a aprendizagem do grupo e a aprendizagem no nível

organizacional. Assim, visando entender o comportamento deste constructo na organização investigada, o Quadro 14 apresenta os dados coletados.

**Quadro 14** - Resultado do constructo fluxo de aprendizagem *feed-forward*

<b>Fluxo de Aprendizagem <i>Feed-Forward</i></b>					
<b>Temática</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Média</b>
<b>FF-1</b>	Lições compartilhadas	5	3	5	4,3
<b>FF-2</b>	Indivíduos contribuem para a estratégia	6	5	6	5,7
<b>FF-3</b>	Soluções inovadoras	6	6	6	6,0
<b>FF-4</b>	Organização adota ideias	6	5	6	5,7
<b>FF-5</b>	"Reinventar a roda"	5	6	3	4,7
<b>FF-6</b>	Compartilhamento de informações	6	2	5	4,3
<b>FF-7</b>	Indivíduos desafiam suposições de grupo	5	2	5	4,0
<b>FF-8</b>	Utilizar a inteligência	6	5	6	5,7
<b>FF-9</b>	Interesses de grupos são comuns	5	5	6	5,3
<b>FF-10</b>	Ideias para produtos	6	5	6	5,7
	<b>Média</b>	5,6	4,4	5,4	5,1

Fonte: do autor (2022).

Este constructo ocupa a quinta posição de melhor avaliado e obteve uma média de 5,1 que, num contexto geral, está tendendo a ideia de que o fluxo de aprendizagem que vai do nível individual até o nível organizacional, ou seja, assimilar novas aprendizagens, ocorre, mas ainda tem um caminho de melhoria para percorrer.

A temática de que os indivíduos desafiam as suposições de grupo (FF-7) teve a menor avaliação, com média 4,0, sugerindo que a organização está numa posição de neutralidade em relação ao assunto. Ou seja, pode haver divergências de percepções entre os colaboradores desta organização quanto a ter políticas que encorajem os questionamentos bem como regras que desencorajam os questionamentos o que remete a necessidade de mapear departamentos ou grupos onde se percebe esta divergência. Este tema também possui discrepância na avaliação, onde o entrevistado B ficou no campo da discordância e os demais na concordância, o que pode indicar que isto seja pontual no setor do entrevistado, em outros setores, entre setores ou nos stakeholders relacionados a ele. Cabe aqui uma análise específica para mapear onde é percebida essa discordância.

Outro ponto importante é a média de 4,3 para a afirmação de que as lições aprendidas por um grupo são ativamente compartilhadas com outros (FF-1) e na afirmação de que os indivíduos compilam informações para uso de todos (FF-6). Estas duas se remetem ao compartilhamento de aprendizados e esta média sugere um

cenário semelhante a afirmação do parágrafo anterior, de neutralidade, o que pode sinalizar que mecanismos de compartilhamento podem ser mais explorados para melhorar a ocorrência da aprendizagem organizacional. Esses temas também tiveram uma discrepância de avaliação, onde o entrevistado B ficou no campo da discordância enquanto que os demais ficaram no campo da concordância. Isto pode indicar que o entrevistado B quase não percebe o compartilhamento de lições aprendidas no seu setor ou entre setores ou nos stakeholders relacionados a ele. Por ser neutro, também necessita mapear departamentos ou grupos onde se percebe essa divergência a fim de melhorar a ocorrência da temática abordada.

A última discrepância percebida está na temática de que a organização não reinventa a roda, onde o entrevistado C avaliou no campo da discordância e os demais na área de concordância. Este tema se refere ao se repensar processos que estavam funcionando e simplesmente alterar a forma com que ele ocorre sem que se tenha benefícios ou melhorias. Dado o fato do entrevistado C estar relacionado diretamente com a base de colaboradores da empresa que executam as operações de movimentação de carga, isto sugere que este tipo de problema pode ocorrer com os colaboradores da base ou pontualmente no setor ou com stakeholders relacionado ao respondente. Também necessita mapear departamentos ou grupos onde se percebe essa divergência a fim de evitar a ocorrência da temática abordada.

Ainda avaliando individualmente, a temática relacionada ao grupo propor soluções inovadoras relacionada a organização com um todo (FF-3) obteve a melhor avaliação e todos os entrevistados atribuíram a mesma avaliação concordando em grande parte (6). Isto sugere que inovação está sendo percebida na organização pelos colaboradores

Analisando a média de respostas por respondente, não se percebe variações relevantes pois todos eles ficaram próximos ao intervalo entre a concordo em parte.

Complementarmente, os resultados deste constructo podem sugerir resultados positivos quanto a tratativa da organização em trabalhar a gestão do conhecimento no dia a dia da empresa. A existência de um banco de lições compartilhadas e um processo de inovação, facilita a criação, o registro e a transferência do conhecimento da mesma forma que permite sua evolução como um recurso a ser administrado, sendo reconhecidos como mecanismos existentes na literatura das rotinas de gestão do conhecimento.

### 5.1.5. Análise do constructo: fluxo de aprendizagem *feed-back*

Este constructo, busca compreender se e como a aprendizagem que está inserida na organização, através de sistemas, na estrutura, na estratégias, afeta a aprendizagem individual e de grupo. Ou seja, explorar ou utilizar o que já foi aprendido (*feedback*). Pretendendo entender o cenário em que esta organização está, o Quadro 15 exibe os dados coletados para esta seção do questionário.

**Quadro 15** - Resultado do constructo fluxo de aprendizagem *feedback*

<b>Fluxo de Aprendizagem <i>Feedback</i></b>					
<b>Temática</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Média</b>
<b>FB-1</b>	Políticas e procedimentos ajudam o trabalho	5	6	7	6,0
<b>FB-2</b>	Sistemas de recompensa	3	6	6	5,0
<b>FB-3</b>	Grupo orienta indivíduos	5	6	6	5,7
<b>FB-4</b>	Objetivos são comunicados	5	7	6	6,0
<b>FB-5</b>	Recrutamento	5	6	6	5,7
<b>FB-6</b>	Banco de dados fornecem informações	5	6	7	6,0
<b>FB-7</b>	Sistemas facilitam a troca de informações	5	6	7	6,0
<b>FB-8</b>	Treinamento	6	5	7	6,0
<b>FB-9</b>	Treinamento entre unidades / departamentos	2	5	2	3,0
<b>Média</b>		4,6	5,9	6,0	5,5

Fonte: do autor (2022).

Este constructo teve média de 5,5, indicando que o fluxo de aprendizagem *feedback* ocorre, mas ainda pode melhorar.

Trazendo uma análise específica por temática houve discrepância tanto de concordância como de discordância. A afirmação com temática dos sistemas de recompensa considerar a contribuição do grupo (FB-2) teve uma atribuição 3 dada pelo entrevistado A, diferentemente dos entrevistados B e C que atribuíram 6. Isto pode indicar que, como os respondentes B e C estão no mesmo nível da estrutura organizacional, há problemas de entendimento das políticas de recompensa, onde de um lado se percebe que o grupo contribui no sistema de recompensas enquanto do outro lado não se percebe isso, ou seja, precisa alinhar e esclarecer as métricas para atingir as recompensas.

Outra temática que se destacou individualmente foi a referente a treinamentos entre unidades/departamentos para criar equipes flexíveis (FB-9) que ficou com a média de avaliação em 3, no campo da discordância. Os entrevistados A e C discordam em grande parte (2) e o entrevistado B concorda em parte (5). Dado do fato

de que o entrevistado B é do setor de recursos humanos que geralmente é responsável por treinamentos em uma organização, este respondente por alcançar as metas relacionadas pode ter a percepção de estar tudo bem com este tema na empresa, mas em outros setores pode ter uma percepção ruim, ou seja, isto sugere que talvez as reais necessidades de treinamentos não estão chegando nas mãos de quem tem o poder de promover os treinamentos para criar equipes mais flexíveis. Entretanto, no setor portuário existe uma alta demanda de trabalhos especializados com manuseio de equipamentos específicos, com sistemas específicos a fim de realizar as movimentações de cargas e nesta organização portuária analisada há trilhas de evolução composta por treinamentos para habilitar o manuseio de equipamentos e há uma ordem a ser seguida para evoluir nessa trilha, acompanhada de recompensas. Assim, seguir uma trilha pode parecer mais vantajoso ao colaborador fazendo com que a troca de trilhas seja pouco interesse, podendo dificultar a criação de equipes flexíveis.

Neste constructo não houve uma única atividade com maior média, pois várias delas tiveram a maior atribuição, sugerindo que este grupo teve constância na avaliação de todas as temáticas relacionadas. No que concerne a média de avaliação individual por respondente, percebeu-se uma variação relevante. O entrevistado A obteve a menor média de 4,6 indicando que se pode melhorar o fluxo de aprendizagem *feedback* entre os stakeholders relacionados a ele.

#### 5.1.6. Análise do constructo: desempenho da organização

O desempenho da organização compreende os resultados de desempenho individual, de grupo e organizacional. Para esta seção, o Quadro 16 apresenta os dados coletados da organização investigada.

**Quadro 16** - Resultado do constructo desempenho da organização

Desempenho da Organização					
Temática		A	B	C	Média
<b>PERF-1</b>	Organização é bem sucedida	7	7	7	7,0
<b>PERF-2</b>	Satisfeitas as necessidades do cliente	7	6	7	6,7
<b>PERF-3</b>	Posicionada para o futuro	6	6	7	6,3
<b>PERF-4</b>	Organização respeitada	7	7	7	7,0
<b>PERF-5</b>	Grupo contribui com a Organização	7	7	7	7,0
<b>PERF-6</b>	Grupo executa como um time	7	7	7	7,0

<b>PERF-7</b>	Grupo cumpre os objetivos	7	7	7	7,0
<b>PERF-8</b>	A satisfação dos empregados	6	6	7	6,3
<b>PERF-9</b>	Indivíduos felizes	7	7	7	7,0
<b>PERF-10</b>	Indivíduo satisfeito com auto-performance	6	6	6	6,0
	<b>Média</b>	6,7	6,6	6,9	6,7

Fonte: do autor (2022).

Com a média de avaliação em 6,7, este constructo teve aparentou ter a melhor avaliação nesta organização e isto sugere que pode haver uma boa maturidade da percepção dos colaboradores em conhecer as metas, em atingir as metas, em sentir-se satisfeitos e orgulhosos por trabalhar nesta organização. Dados os resultados, esta seção não apresenta discrepâncias ou destaques relevantes que afetem a análise, a não ser o fato de aparentar que está bem consolidada.

## 5.2. Evidências de barreiras ao processo de aprendizagem organizacional

A análise que possibilitou identificar as barreiras aos processos de aprendizagem foi realizada com os dados obtidos das entrevistas semiestruturadas, sendo estes dados avaliados por áudios e gravações por análise de coocorrência. Ao todo foram realizadas 3 entrevistas e todas gravadas. Dessa forma, foi possível realizar uma avaliação a respeito das barreiras ao processo de aprendizagem amparada nos quatro processos de aprendizagem organizacional (intuição, interpretação, integração e institucionalização) indicados por Crossan, Lane e White (1999) e suas respectivas barreiras (Shilling e Kluge, 2009) em paralelo, para obter maiores detalhes das evidências empíricas coletadas. Para proporcionar uma tabulação de dados mais enxuta, os resultados obtidos trazem somente as barreiras que foram identificadas.

No Quadro 17 é apresentado uma compilação do número de barreiras identificadas através das entrevistas com cada respondente, organizados por cada processo do modelo 4I.

**Quadro 17** - Resultado consolidado por tipo de processo

<b>Compilação de resultados das barreiras por processo do modelo 4I</b>					
<b>Barreiras</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Peso</b>
<b>Todos os níveis</b>	Processo de Intuição	5	7	8	20,0
	Processo de Interpretação	1	4	2	7,0
	Processo de Integração	4	5	4	13,0
	Processo de institucionalização	4	6	5	15,0
<b>Total</b>		14	22	19	55

Fonte: do autor (2022).

De modo geral, a organização investigada registrou, considerando todas as barreiras de Schilling e Kluge (2009), a ocorrência de 28 barreiras das 80 listadas pelos autores, o que representa 35% da lista completa, indo ao encontro do que foi constatado na avaliação da aprendizagem organizacional onde a discordância se aproxima deste valor.

A coluna peso tem o objetivo de demonstrar a frequência em que as barreiras são identificadas pelas falas dos entrevistados, onde o peso 3, por exemplo, significa que na fala de todos os respondentes foi identificada determinada barreira. Nessa lógica, as barreiras ao processo de intuição tiveram o maior peso dentre os quatro tipos de processos, sugerindo que iniciar ações que mitiguem as barreiras nesse processo poderá libertar a organização de diversos impeditivos que dificultam a ocorrência da aprendizagem organizacional. Avaliando através dos pesos, que é de fato o que destaca a intensidade em que uma barreira está presente na organização, essa empresa apresentou 22,92% de peso identificado em relação a totalidade de pesos possíveis (80 barreiras X 3 entrevistados = 240 total de peso).

De forma complementar, o Quadro 18 compila o número de barreiras identificadas por cada entrevistado, porém organizado por categoria dos processos.

**Quadro 18** - Resultado consolidado por tipo de categoria

<b>Compilação de resultados das barreiras por categoria</b>					
<b>Níveis</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Peso</b>
<b>Todas os processos 4I</b>	Pessoal	5	9	11	25,0
	Estrutural Organizacional	4	7	4	15,0
	Socioambiental	5	6	4	15,0
<b>Total</b>		14	22	19	55

Fonte: do autor (2022).

Por esta nova forma de visualizar os resultados, é possível perceber que a maior frequência de barreiras está na categoria pessoal indicando que ações para mitigar ou eliminar barreiras voltadas ao indivíduo em si podem combater boa parte das barreiras identificadas.

### 5.2.1. Barreiras à Intuição

Na avaliação das barreiras ao processo de intuição, foram pesquisadas todas as 20 barreiras identificadas por Schilling e Kluge (2009) para este processo. A primeira categoria de identificação foi a pessoal, posteriormente foi a categoria



estrutural organizacional e em seguida a socio ambiental. O Quadro 19 demonstra as barreiras identificadas na organização investigada.

**Quadro 19** - Evidências de barreiras no processo de intuição

<b>Barreiras à Intuição</b>					
<b>Nível</b>	<b>Barreiras</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Peso</b>
<b>Pessoal</b>	Aprendizagem supersticiosa	1		1	2,0
	Falta de know-how em matéria de falha de análise sistêmica		1		1,0
	Falta de motivação		1	1	2,0
	Medo de desvantagens		1	1	2,0
<b>Estrutura organizacional</b>	Rigorosas regras de trabalhos e regulamentos	1	1	1	3,0
	Alta divisão de trabalho	1	1		2,0
	Cultura da culpa organizacional		1	1	2,0
<b>Social Ambiental</b>	Mercado complexo, dinâmico e competitivo	1	1	1	3,0
	Conhecimento complexo, ambíguo e difícil	1	1	1	3,0
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>20,0</b>

Fonte: do autor (2022).

De todos os quatro tipos de barreiras categorizadas nesta pesquisa, a que mais se destacou para a empresa analisada são aquelas que dificultam ou inibem a intuição. Entre as nove barreiras identificadas nessa categoria, três delas tiveram maior frequência, sendo percebidas nas falas dos três entrevistados, rotulada no Quadro 18 como de peso 3,0, sendo elas: a) Rigorosas regras de trabalhos e regulamentos, b) mercado complexo, dinâmico e competitivo e c) conhecimento complexo, ambíguo e difícil.

Embora as demais barreiras tenham sido menos percebidas, elas também precisam ser tratadas a fim de que se melhore a ocorrência da aprendizagem organizacional. A aprendizagem supersticiosa, por exemplo, tem o sentido de interpretar o sucesso organizacional como causado por ações gerenciais. Segundo Miller et. al. (1997), líderes muitas vezes erroneamente visualizam o bom desempenho como confirmação de suas estratégias, o que aumenta sua confiança nas práticas atuais. Ou seja, os mecanismos de medição do desempenho devem transparecer corretamente os resultados e suas origens.

A falta de know-how em matéria de falha de análise sistêmica foi uma barreira percebida isoladamente em apenas uma das entrevistas. Esta barreira remete ao fato dos colaboradores, ao se depararem com um problema, não saberem causas que podem ter ocasionado para poderem reagir assertivamente. Para Schilling e Kluge (2009), mitigar ou trabalhar para eliminar esta barreira inclui ações organizacionais voltadas aos colaboradores para o entendimento de dependências e consequências

que determinada atividade exerce na cadeia produtiva da organização. Isto é, são necessárias ações que esclareçam aos colaboradores como é feito, por quem é feito e para quem vai e como vai. Contudo, outro entrevistado, ao ser questionado se ele percebe uma habilidade dos funcionários em identificar e compreender as causas dos problemas que surgem durante o trabalho, ele disse:

Sim! Muito grande! Muito grande! [...] Estou na área de execução, que movimenta os containers e eu fico muito impressionada com a habilidade que as pessoas tem, nesta área em específico assim, de resolver problemas, de trata-los e até de equipamentos assim 'Ah quebrou um guindaste de sessenta metros de altura' e que custa alguns milhões. Geralmente o operador sabe o que é e já tem uma boa noção de como é que funciona para reparar, mesmo não sendo ele quem faz. Eles tem um conhecimento muito grande assim. É muito legal! (Entrevistado C).

Sendo percebida, essa contradição pode sugerir que a barreira da falta de know-how em matéria de falha de análise sistêmica não ocorre em toda empresa e pode acontecer principalmente nos stakeholders no entorno do entrevistado B, o que facilita mapear que este problema acontece pontualmente, somente em alguns grupos ou departamentos ou colaboradores.

A falta de motivação e o medo de desvantagens são fenômenos psicológicos considerados clássicos em existirem dentro das organizações (SCHILLING; KLUGE, 2009). Essas barreiras estão diretamente ligadas ao comportamento dos indivíduos derivados de seu caráter, crenças, experiências vividas e lições aprendidas. Por este motivo, ações que verdadeiramente expressem a importância do papel de cada colaborador para o desempenho da organização ou o façam perceber isso, acabam mitigando essas barreiras (ROSSATO, 2017). Esta autora ainda afirma que oportunizar momentos de compartilhamento de erros e acertos, além de encorajar o indivíduo a expor suas percepções, também o protagoniza como uma parte importante da empresa, dando sentimento de pertencimento, mas é fundamental estruturar uma base de armazenamento deste conhecimento para a melhoria no processo de intuição, criação de novas ideias e novos conhecimentos. Ou seja, essas duas barreiras normalmente podem ser tratadas em uma mesma ação.

Adentrando na categoria de barreiras voltadas a estrutura organizacional, estão as rigorosas regras de trabalho e regulamentos. Esta barreira foi fortemente confirmada por todos os entrevistados, principalmente na área de operações pois elas devem garantir a segurança, conforme se percebe nas falas a seguir:

Sim, existem, mas elas existem porque toda a nossa prioridade é garantir a segurança das pessoas. Então, pelo menos na área de operações, existem muitas regras a serem seguidas, procedimentos bem definidos, mas nos demais setores nós incentivamos bastante a inovação [...] (Entrevistado A).

Que impedem a criatividade não. Eu acho que a gente, como nós trabalhamos em um porto que é altamente regulamentado, né, a gente tem uma parte alfandegária então a gente tem algumas coisas dentro da parte alfandegária que não pode estar acontecendo, devemos estar bem certinho, né, a gente é fiscalizado por isso, mas não impede da gente estar buscando novas alternativas e estar propondo melhorias [...] (Entrevistado B)

[...] eu vejo que a nossa área, ela é uma área que, claro, ela permite inovação, ela permite testes, melhoria de processos, muito legal, a gente faz várias coisas. Nós somos, na minha opinião, uma empresa bastante inovadora e muito disso vem dos colaboradores, então acho que nós temos sim um ambiente muito aberto a criatividade, a criar, a propor, a trazer, mas tem algumas coisas que assim, oh, que é assim que se faz e é assim que tem que ser feito, principalmente por questões de segurança, sabe? [...] (Entrevistado C)

Por estas falas, percebe-se que todos eles reconhecem que há setores onde existem regras rigorosas que devem ser seguidas, mas justificadas por garantir a segurança. Em contrapartida, eles também reconhecem que as outras áreas tem bastante liberdade em propor mudanças, onde inclusive informaram que há um sistema de inovação próprio para receber novas propostas, que são analisadas e dado um retorno ao colaborador que sugeriu e que, em caso dessa ideia ser aceita, o proponente recebe um apoio específico para transformar essa ideia em um projeto bem definido com objetivos, metodologia, métricas e avaliação de resultados para implantar na empresa. Ou seja, é um sistema que capta o conhecimento individual e, sendo pertinente e aplicável, é levado a nível organizacional. Assim, percebe-se que a organização já identifica essa barreira e a trata com o seu sistema de inovação, o que permite tratar melhor oportunidades que podem ou não serem exploradas.

A alta divisão de trabalho, também foi uma barreira identificada. Ao abordar o assunto com os entrevistados, quando mencionado se eles já ouviram a expressão “não é meu trabalho”, dois deles enfaticamente confirmaram que sim, já ouviram esse tipo de frase. Segundo Figueiredo (2019), uma divisão estrita de trabalho recompensa os membros da organização por realizarem tarefas primárias e, portanto, eles tendem a se concentrar nelas. Assim sendo, um sistema de recompensas que reconheça e conceda gratificações a um grupo ou conjunto de grupos pode ser uma alternativa para mitigar ou eliminar esta barreira.

A última barreira da categoria estrutura organizacional é a que se refere a cultura da culpa organizacional. Esta barreira se remete aos colaboradores que são diretamente ligados a falha ocorrida e responsabilizado por elas, mas que na realidade a origem é em um grupo, departamentos ou stakeholders. Remetendo-se a expressões como “É desse jeito que eles fazem”, “Eles nunca mudam/resolvem”, “Só pensam em ganhar dinheiro”, “Não estão nem aí para nós” e entre outros (ELLIOT et. al., 2000). Ou seja, o indivíduo reconhece a falha, mas atribui a culpa à organização. Nesse ponto, Figueiredo (2019) relata que eventos geradores da culpa organizacional podem ser tanto a falta de um sistema de lições aprendidas de falhas como também a falta de engajamento entre equipes e falta de entendimento das responsabilidades individuais na cadeia produtiva da organização. Portanto, ações voltadas a um contínuo desenvolvimento e acompanhamento de lições aprendidas de falhas, momentos de compartilhamento de ideias, momentos de integração organizacional entre departamentos podem ser uma alternativa para mitigar ou eliminar esta barreira.

Todos os entrevistados reconhecem a presença da barreira onde o mercado é tido como complexo, dinâmico e competitivo assim como a de que o conhecimento é complexo, ambíguo e difícil. Tratando-se do mercado, Penrose (1959), já reconhecia que as incertezas das demandas e sua competitividade contribuem para modelos de negócios alinhados com a gestão estratégica de recursos. Para isso, competências organizacionais que podem ser fomentadas pela aprendizagem dão sustentação as possibilidades de acesso e a subsistência nos mais diversos mercados (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009). Nesse ponto, para mitigar ou eliminar esta barreira, torna-se importante ações voltadas ao mapeamento contínuo do mercado e dos concorrentes bem como das tecnologias aplicáveis a cadeia produtiva da organização e o desenvolvimento de ações que promovam aprendizagem.

### 5.2.2. Barreiras à Interpretação

Sendo minoria nesta organização, as barreiras à interpretação somaram quatro identificações, conforme aponta o Quadro 20 a seguir.

**Quadro 20** - Evidências de barreiras no processo de interpretação

<b>Barreiras à Interpretação</b>					
<b>Nível</b>	<b>Barreiras</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Peso</b>
<b>Pessoal</b>	Medo da perda de propriedade e controle do conhecimento		1	1	2,0
	Percepção de falta de vantagem sobre práticas existentes	1	1	1	3,0
<b>Estrutura organizacional</b>	Silêncio organizacional		1		1,0
	Defesa do ego de uma forte identidade coletiva		1		1,0
	<b>Total</b>	1	4	2	7

Fonte: do autor (2022).

A interpretação é um importante processo que gera continuidade na aprendizagem, explorando questões que propiciam ou auxiliam o colaborador a esclarecer suas ideias para outros colaboradores e para outros grupos da organização, decorrendo em uma mudança comportamental, por isso, tratar as barreiras a este processo é fundamental para garantir a fluidez da aprendizagem na empresa (ROSSATO, 2017).

A primeira barreira identificada para este grupo foi o medo da perda de propriedade e controle do conhecimento. Esta, configura-se no medo do colaborador se tornar substituível caso ele compartilhe seu conhecimento que até então somente ele sabe. Nos casos analisados, Rossato (2017), resgata que as causas podem ser tanto de postura mental do indivíduo como também à cultura organizacional, o que novamente remete a ações de engajamento, gerar sensação de pertencimento e a influência nos resultados de desempenho.

A barreira referente a falta de vantagem sobre práticas existentes foi a mais reconhecida deste grupo. Os entrevistados reconheceram que, apesar de existir um registro de lições aprendidas, na prática ainda pouco se usa. Segundo eles, a demanda por celeridade em resolver problemas muitas vezes impede que uma consulta seja realizada nas lições aprendidas, pois o banco de lições é grande e seu processo de busca dificulta uma rápida localização da informação. Segundo as entrevistas, o banco de lições aprendidas é somente referente a sucessos e não se faz registro de lições aprendidas para resultados falhos. Sendo assim, ações ou mecanismos que facilitem a filtragem de informações do banco de lições aprendidas devem ser implementadas, partindo de métricas de busca e uso atuais procurando aprimorá-las.

No tocante a categoria social ambiental para este tipo, o silêncio organizacional foi percebido em umas das entrevistas. Esta barreira se remete a situação em que os colaboradores optarem conjuntamente em não expressar suas percepções em reuniões. Sendo percebida em uma única entrevista, isto sugere que essa barreira ocorre próximo ou nas relações em torno do entrevistado. Para mitigar essa barreira, ações motivacionais e de resolver problemas organizacionais podem ser uma alternativa para dirimir ou resolver esta situação.

A defesa do ego de uma forte identidade coletiva, é uma barreira que tanto pode se referir a culpabilidade de um outro setor, bem como a proteção do seu próprio. Nesta barreira, ações de engajamento e entendimento do seu papel na organização podem ajudar na mitigação dessa barreira.

### 5.2.3. Barreiras à Integração

Estas barreiras, estão relacionadas a falta de compartilhamento de ideias e interpretações. O Quadro 21 apresenta os resultados coletados para este grupo.

**Quadro 21** - Evidências de barreiras no processo de integração

<b>Barreiras à Integração</b>					
<b>Nível</b>	<b>Barreiras</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Peso</b>
<b>Pessoal</b>	Medo de desvantagens para benefício da equipe		1		1,0
	Excesso de confiança dos gestores nas práticas existentes	1	1	1	3,0
	Rotinas defensivas de outros departamentos	1	1	1	3,0
	Falta de participação e comunicação/ mudança forçada de cima para baixo			1	1,0
<b>Estrutura organizacional</b>	Competição com outras equipes/unidades		1		1,0
	Alocação de recursos ineficaz	1		1	2,0
<b>Social Ambiental</b>	Intervalo de tempo entre a ação organizacional e resposta ambiental	1	1		2,0
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>13</b>

Fonte: do autor (2022).

O medo de desvantagens para benefício da equipe é muito similar ao medo de se tornar substituível, mas neste é específico por alguém da própria equipe. Esta barreira, assim como para aquela que trata da falta de participação e comunicação forçada de cima para baixo, podem ser mitigadas por ações que coloquem o

colaborador como protagonista dos resultados da empresa, permitindo-o perceber por si só a importância do seu trabalho.

As barreiras que tratam do excesso de confiança dos gestores nas práticas existentes assim como a barreira de existir rotinas defensivas de outros departamentos, estão intimamente ligadas, pois a expressão “Sempre fizemos assim” é mantida pela crença do líder em que fazendo desta forma está trazendo bons resultados, complementando o círculo vicioso com a existência da barreira de aprendizagem supersticiosa. Sobre este assunto, ao serem questionados se já ouviram esta expressão, os respondentes disseram:

Sim, já ouvi. Mas eu percebo que isso só acontece com quem tem muito tempo de empresa sabe ou aqueles colaboradores mais sêniores (Entrevistado A).

Sim, nossa! Já ouvi sim. Mas para falar desde quando a gente mudou o foco da cultura da empresa eu não vou mais isso.” (Entrevistado B).

Ah sim. Já ouvi sim. Só que assim, me recordo que isso aconteceu com gente que tem muito tempo de casa aqui na empresa. O pessoal mais novo é mais adepto a mudanças [...] (Entrevistado C).

Ao se pesquisar na literatura, estas barreiras foram percebidas também por Schilling e Kluge (2009), Rossato (2017) e Figueiredo (2019). Corroborando a esta pesquisa, ambos relatam que esta barreira está fortemente associada ou ao tempo em que o colaborador trabalha na empresa ou a sua idade. Barreiras desse tipo podem ser mitigadas com apoio de líderes e da alta gestão, ou frente a uma crise, que torne as mudanças inevitáveis (BEER et al, 2005).

No âmbito da categoria de estrutura organizacional, a barreira competição com outras equipes foi percebida. O entrevistado B confirma:

Existe uma competição grande aqui sabe. Por exemplo, quando ocorrem problemas que a gente tem que chamar o TI, já várias vezes o meu setor teve o atendimento adiado porque eles precisavam ir atender outro setor que é mais importante. Entende? Então já vi várias vezes um setor dizendo que é mais importante que outro e daí pede prioridade [...] (Entrevistado B).

Esta barreira tem origem vinculada a grupos fechados, valores, crenças ultrapassadas (ELLIOTT et al., 2000). Para Probst e Buchel (1997), são necessários mecanismos que articulem igualmente pessoas e grupos para vivenciarem, discutirem e refletirem sobre tudo o que veio da esfera individual.

A alocação de recursos ineficaz trouxe principalmente aos recursos voltados ao treinamento. Na opinião de todos os entrevistados, a empresa investe bastante recursos nos treinamentos, mas porém os aprendizados não estão sendo bem aproveitados. Segundo eles, poderiam ser feitos mais treinamentos para garantir habilidade e gerar equipes mais flexíveis.

Finalizando a última barreira deste grupo, aquela referente ao intervalo de tempo entre a ação organizacional e resposta ambiental existe. Dois dos respondentes consideram que, na percepção deles, consideram normal o delay de tempo entre ação e resposta que a organização vivencia hoje, porém enfatizaram que este tempo poderia ser menor se as ações fossem melhor planejadas tanto na implantação como no *feedback* da implantação.

#### 5.2.4. Barreiras à Institucionalização

A institucionalização é a incorporação de ideias em sistemas, normas, procedimentos, rotinas ou outros mecanismos organizacionais. O Quadro 22 mostra os resultados coletados para este grupo.

**Quadro 22** - Evidências de barreiras no processo de institucionalização

<b>Barreiras à Institucionalização</b>					
<b>Nível</b>	<b>Barreiras</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Peso</b>
<b>Pessoal</b>	Falta de conhecimento para implementar a inovação por parte de equipes/empregados		1		1,0
	Experiências passadas de conflitos durante a transferência do aprendizado			1	1,0
	Aspirações divergentes de equipes: a inovação como uma ameaça	1	1	1	3,0
<b>Estrutura organizacional</b>	Falta de tempo e recursos (processos de transferência, treinamento e desenvolvimento, comunicação, metodologia e espaço para implementação)	1		1	2,0
	Falta de responsabilidade clara sobre a implementação/armazenamento		1		1,0
<b>Social Ambiental</b>	Rápidas trocas tecnológicas	1	1	1	3,0
	Problema com a linguista e a cultura organizacional		1		1,0
	Dificuldades técnicas/estruturais de armazenar conhecimento implícito	1	1	1	3,0
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

Fonte: do autor (2022).

Neste grupo três barreiras ganharam destaques por terem sido citadas em todas as entrevistas, sendo elas: a) aspirações divergentes de equipes: a inovação



como uma ameaça, b) rápidas trocas tecnológicas e c) dificuldades técnicas/estruturais de armazenar conhecimento implícito.

A barreira que se remete a falta de conhecimento para implementar a inovação por parte da equipe ou empregados foi identificada em apenas uma entrevista. Apesar desta identificação, o respondente comentou sobre esse assunto justificando que a empresa entrou recentemente em uma nova política voltada a inovação e que os colaboradores ainda estão aprendendo a lidar com a inovação no cotidiano de trabalho, pois agora se tem uma equipe e um sistema para dar todo o suporte necessário para coletar a ideia e transformá-la em um projeto que será acompanhado. Contudo, ainda sim, foi percebido que os colaboradores ainda não se habituaram massivamente ao novo sistema e, por isso, eles não tem o conhecimento para implantar a inovação. Como foi relatado, a organização já está mitigando esta barreira através do seu sistema de inovação, contudo métricas devem ser implantadas para acompanhar a evolução.

A barreira referente às experiências passadas de conflitos durante a transferência do aprendizado foi percebida isoladamente em uma das entrevistas. Para o respondente, não há registros de lições aprendidas de resultados falhos ou mesmo da transferência do aprendizado que falhou. Para ele, a empresa entende que a aprendizagem existe, mas ela ainda não é percebida como um recurso.

Quanto a barreira que trata das aspirações divergentes de equipe colocando a inovação como uma ameaça foi percebida nas três entrevistas. Todos eles abordaram essa questão recorrendo a situações que complementam por rotinas defensivas, o que remete a mesma origem e ações de mitigação desta.

A barreira ligada a falta de tempo e recursos foi associada a barreira do grupo passado referente a alocação ineficaz de recursos, contudo identificando que nem sempre o treinamento aplicado é o de fato necessário para aprimorar serviço da equipe, seja seguindo as trilhas de crescimento profissional na estrutura organizacional ou real necessidade. Dois dos entrevistados relataram que existe uma ineficiência na percepção da real demanda necessária de treinamento, mas que talvez por políticas da empresa elas não consigam ser implementadas. Ou seja, isto sugere que uma possível necessidade de ações voltadas ao correto mapeamento de necessidades, visando objetivos também mapeados conforme as necessidades como, por exemplo, criação de equipes flexíveis.

No âmbito da barreira relacionada a falta de responsabilidade clara sobre a implementação ou armazenamento, esta se refere ao conhecimento adquirido. Embora tenha sido percebida em apenas uma entrevista, esta barreira é de extrema importância pois lida diretamente com o manejo do conhecimento e do favorecimento do aprendizado. Portanto, se não está claro o procedimento para implementar ou armazenar, políticas devem ser revistas para que seus desdobramentos incidam em novas responsabilidades a colaboradores designados ou de forma geral, como rotina de trabalho. Alinhado com esta barreira, a dificuldade técnica/estrutural de armazenar conhecimento implícito também foi percebida, mas esta de forma unânime entre os entrevistados. Para eles, é evidente que existem sistemas voltados ao armazenamento de informações/dados/conhecimento na empresa, porém ele não é gerido por métricas que caracterizem como gestão de recurso, por exemplo, métricas de pesquisas realizadas, conhecimento utilizado e entre outros.

Por fim, as rápidas trocas tecnológicas, barreira também evidenciada nas três entrevistas, resgata principalmente aquelas trocas ligadas a sistemas de informação, que, constantemente evoluem no mercado. Segundo entrevistado A, por ser referência no Brasil, este porto também compete a nível internacional e deve constantemente se adaptar para acompanhar a internacionalidade. Para esta barreira, as trocas tecnológicas devem vir com implementação planejada acompanhada de treinamento prévio para evitar a expressão “Aprender fazendo”.

## 6. CONCLUSÃO

Tendo por objetivo avaliar a gestão e a aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário, foram realizadas coletas de dados por meio de entrevistas e respostas de questionário a um porto privado localizado em Santa Catarina.

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa com viés de análise exploratória baseada em estudo de caso único, buscando explorar características comuns e diferentes entre os funcionários entrevistados para apontar possíveis justificativas. A análise dos resultados foi categorizada sob as perspectivas de barreiras de ação pessoal, estrutural-organizacional e social-ambiental avaliando por processo de aprendizagem de intuição, interpretação, integração e institucionalização.

Tanto o primeiro objetivo específico desta pesquisa que era reconhecer como ocorre a aprendizagem organizacional na organização investigada quanto o segundo objetivo específico deste trabalho que era gerar uma qualificação exploratória do panorama da organização investigada diante da aprendizagem foram alcançados com sucesso, possibilitando constatar que, em uma escala de zero a sete, onde sete significa que a aprendizagem ocorre de forma natural e já faz parte da rotina da empresa, obteve uma média de 5,6 indicando um cenário positivo para a ocorrência de aprendizagem organizacional na empresa analisada, mas também sugerindo que ainda se pode trabalhar outras ações a fim de incorporar ainda mais a aprendizagem como um processo natural. Estes resultados também possibilitaram identificar que a organização teve sua menor pontuação no constructo aprendizagem em grupo, ajudando a delinear que mais ações visando a aprendizagem em grupo podem trazer melhores resultados com relação a aprendizagem organizacional. Também foi possível identificar que o fluxo de aprendizagem do sentido individual até a institucionalização, sendo a segunda menor média, pode precisar de ações e mecanismos que o permitam ocorrer engrenando-o no ecossistema do processo da aprendizagem organizacional como um todo, permitindo que a aprendizagem flua mais facilmente dentro da empresa. Nesse sentido, estes resultados indicam respostas para a primeira pergunta desta pesquisa que buscava entender se ocorre a aprendizagem organizacional dentro da empresa investigada.

Quanto ao terceiro objetivo específico que era identificar a presença ou não de barreiras ao processo de aprendizagem organizacional existentes na empresa

investigada, este também foi alcançado com sucesso. Os resultados apresentam um compilado de barreiras e suas possíveis formas de mitigações facilitando na elaboração de um plano de ações e mecanismos, conhecendo as maiores recorrências para definir o foco das primeiras ações a fim de mitigar ou eliminar barreiras a aprendizagem organizacional. Portanto, o objetivo principal que era avaliar a gestão e a aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário foi alcançado com sucesso. Simultaneamente, estes resultados respondem a segunda e a terceira pergunta deste trabalho buscando verificar se ocorrem barreiras a aprendizagem organizacional e quais delas apareceram.

A metodologia deste estudo pode ser aplicada a outros segmentos de negócios, contudo foi constatado que pesquisas mais profundas devem ser realizadas a fim de mapear a origem das barreiras, incluindo colaboradores operacionais e não somente as lideranças, utilizando um modelo adaptado a esta nova amostragem para que seja possível triangular os resultados com mais precisão e identificar quais barreiras ocorrem em quais departamentos, entre quais departamentos, em quais grupos de trabalhos ou até em quais indivíduos. Desta maneira, recomenda-se para estudos futuros, aplicar um instrumento mais específico de avaliação do nível de maturidade da aprendizagem organizacional na empresa investigada para mapear percepções acerca do tema e conjuntamente, refinar o segundo instrumento desta pesquisa com perguntas mais claras e reestruturadas para aplicação a colaboradores operacionais. Complementarmente, recomenda-se estruturar uma metodologia de análise de dados que relacione os dois instrumentos citados como recomendação, aplicados em amostragem estatística com tratamento estatístico dos resultados, para que seja possível mapear com mais precisão onde ocorrem as barreiras.

Como contribuição, esta pesquisa complementou a literatura da aprendizagem organizacional discutindo este tema em uma empresa do setor portuário, pois pouco se sabe sobre o comportamento de organizações deste segmento nesta temática. Além disso, resgatando o conceito de que organizações com políticas voltadas a aprendizagem organizacional tendem a alcançar resultados positivos tanto para o negócio como para os indivíduos envolvidos, aliado ao fato de portos serem importantes para desenvolvimento da economia da região onde está instalado e de um país, os resultados deste estudo podem influenciar na retrospectiva deste tema na empresa, possibilitando que ele possa ser discutido e trabalhado para elevar a presença da aprendizagem no dia a dia da organização. Desta forma, o porto pode

alcançar melhores resultados no seu desempenho, podendo bonificar o orçamento familiar seus colaboradores e, conseqüentemente, melhorando a qualidade de vida deles, da economia local e do país.

Este trabalho facilitou o mapeamento de barreiras que dificultam a aprendizagem organizacional sinalizando um direcionamento de informações para melhorar os processos de aprendizagem dentro de uma empresa. A utilização desta pesquisa, quando aplicada em outros portos, permitirá o mapeamento de barreiras que dificultam a aprendizagem organizacional dentro das empresas gestoras dos portos, predispondo que eles se beneficiem da mesma forma que a empresa estudada, gerando mais empregos, melhorando a renda familiar dos seus colaboradores e afetando a relação deles com o trabalho com ganhos no engajamento, dedicação e inovação. Santa Catarina, por exemplo, dispõe de 5 portos, nos quais se estima que 70% das mercadorias do estado são importadas e exportadas por estes terminais (BDNES, 2022), ou seja, estudos que busquem contribuir com melhorias na gestão no ambiente portuário podem subsidiar, indiretamente, melhorias ligadas a região onde o porto está instalado, no estado em que opera e na produção de um país. Por serem considerados grandes empreendimentos dentro da legislação ambiental brasileira, nessa atribuição os portos devem ofertar programas sociais, ambientais e econômicos que são desenvolvidos junto à comunidade local para apoiar e fomentar a região, capacitando pessoas para trabalhar no setor portuário ou no seu próprio negócio, desenvolvendo a infraestrutura local e promovendo ações de preservação ambiental e de sustentabilidade.

Portanto, dada a relevância dos portos para a economia local e de um país, é notável que pesquisas voltadas a subsidiar empresas do setor portuário podem trazer grandes benefícios para o desenvolvimento tanto da empresa como do ambiente em que está inserido.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. **Aprendizado Organizacional. Fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011, p. 115-147.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge**. 2. ed. New York: Springer, 2013.

APO. **Knowledge management tools and techniques manual, 2010**. Disponível em: < [https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2014/07/ind-43-km\\_tt-2010.pdf](https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2014/07/ind-43-km_tt-2010.pdf)> Acesso em: 13. agosto. 2021.

BARSON, R.J.; FOSTER, G.; STRUCK, T.; RATCHEY, S.; PAWAR, K.; WEBER, F.; WUNRAM, M. Inter-and intra-organisational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain. In: **Proceedings of the eBusiness and eWork**, p. 18-20, 2000.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília: IPEA, 2006.

BEER, M.; VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E. B. Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, v. 38, p. 445–465, 2005.

BERENDS, H.; LAMMERS, I. Explaining discontinuity in organizational learning: a process analysis. **Organization Studies**, v.31, n.08, 2010.

BERTHOIN-ANTAL, A.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In Dierkes, M., Berthoin-Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I. (eds), **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 865–885, 2003.

BNDES. **Perfis setoriais: portos**. Disponível em: <<https://hubdeprojetos.bndes.gov.br/pt/setores/Portos>>. Acessado em: 02.set.2022.

BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, 2002.

BRASIL. Ministério dos transportes. Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq). **Desempenho Portuário 2021**: Anuário Estatístico, Brasília, 2021. 23p. Disponível em: < <https://www.gov.br/antaq/pt-br/noticias/2022/setor-portuario->

movimenta-1-2-bilhao-de-toneladas-de-cargas-em-2021/anuario-2021-vf-003.pdf >. Acesso em: 27.mar.2022.

BROOKS, M. R., & PALLIS, A. A. (2008). Assessing port governance models: process and performance components. **Maritime Policy & Management**, 35(4), 411-432.

COHEN, M. D. Reading dewey: reflections on the study of routine. **Organization Studies**, v. 28, n. 5, p. 773-786, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M; LANE, H. W; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, USA, v. 24, n. 3, p. 522-537, 01 jul. 1999.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, 1963.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2005.

DÁVILA, G. A. **Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: Evidências do Sul do Brasil**. 2016. 217 p. Teses (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EASTERBYSMITH, M; LYLES, M. (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Malden: Blackwell, p.1-15, 2005.

EBOLI, M. **Fundamentos, princípios e práticas da educação corporativa**. In: **EBOLI, M. (Org.)**. **Educação corporativa: muitos olhares**. São Paulo: Atlas, 2014. p.14-27.

ELLIOT, D.; SMITH, D.; MCGUINNESS, M. Exploring the failure to learn: crises and the barriers to learning. **Review of Business**, 2000.

FERREIRA, P.I. **Clima organizacional**. In: **RAMAL, A. (Org.)**. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017. p. 45-68.

FIGUEIREDO, Leonardo S. R. **Práticas de gestão do conhecimento e barreiras à aprendizagem organizacional**. 2019. 152 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GEIPOT. (2001). **A reforma portuária brasileira M. d. Transportes (Ed.)** Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes.

HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**. March-April, p. 106-116, 1999.

LONGO, R.M.J.; QUEIROZ, C.; SANTOS, P.; CAMACHO, F.; PAULINELLI, R. FEDELE, D. **Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014.

MATOS, Florinda; LOPES, Albino. Gestão do capital intelectual:: A nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, v. 14, n. 2, p. 233-245, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

MCLAUGHLIN, S.; PATON, R.A.; MACBETH, D.K. Barrier impact on organizational learning within complex organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 107-123, 2008.

MILLER, D.; DROGE, C.; VICKERY, S. Celebrating the 'essential': the impact of performance on the functional favoritism of CEOs in two contexts. **Journal of Management**, 23, 147-168, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. Oxford, England: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processos sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OTOWICZ, Marcelo H.. **Capacidade absorptiva e desempenho inovador em pequenas empresas da grande Florianópolis**. 2018. 171 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PEDLER, M.; HSU, S. **Regenerating the learning organisation: towards an alternative paradigm**. **The Learning Organization**, v.26, n.1, p.97-112, 2019. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5095/4590>>. Acesso em: 13. agosto. 2021.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley: New York, 1959.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo. 2013.



RODRIGUES, Rogério S. **Escolha de portos de contêineres por empresas importadoras do setor metal mecânico: um estudo no sul do Brasil**. 2021. 71p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul.

ROSSATO, Jaqueline. **Contribuições Das Rotinas Da Gestão Do Conhecimento Na Mitigação De Barreiras à Aprendizagem Organizacional**. 2017. 229p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROTHMAN, J.; FRIEDMAN, V.J. **Identity, conflict, and organizational learning**. In **Dierkes, M., Berthoin-Antal, A.B., Child, J. and Nonaka, I.** (eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* Oxford: Oxford University Press, pp. 582–597, 2003.

SCHILLING, J.; KLUGE, A. **Barriers to organizational learning: an integration of theory and research**. *International Journal of management Review*, 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 27. ed. São Paulo: Best Seller, 2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5095/4590>> . Acesso em: 13. agosto. 2021.

SIEMENS, G. **Conectivismo: uma teoria de aprendizagem para a idade digital**. Disponível em: <http://bit.ly/2F4JB1g>. Acesso em: 13. agosto. 2021.

SORDI, J. O. de (2005, julho-setembro) Otimização de processos portuários a partir da aplicação de recursos de tecnologia da informação: análise do porto de Santos. **eGesta-Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, 1(2), 63-84.

SOUSA, Erivelto Fioresi de et al. Economic Assessment of Brazilian Public Ports: Value-Based Management. *BBR. Brazilian Business Review* [online]. 2020, v. 17, n. 4 [Acessado em 3 setembro de 2022] , pp. 439-457. Available from: <<https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.4.5>>. Epub 31 July 2020. ISSN 1808-2386. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.4.5>.

TOVAR, A. C. d. A., & FERREIRA, G. C. M. (2006). **A infra-estrutura portuária brasileira: o modelo atual e perspectivas para seu desenvolvimento sustentado**. *Revista do BNDES*, 13(25), 209-230.

UKKO, J. et al. **Comprehensive performance measurement and management – Innovativeness and performance through reflective practice**. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v.13, n.3, p.425-448, 2017. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/p2p/article/view/5095/4590>>. Acesso em: 13. agosto. 2021.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em Aprendizagem**. Thomson Learning - Coleção Debates em Administração, 2007.

WILSON, J. M.; GOODMAN, P. S.; CRONIN, M.A. Group learning. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1041-1069, 2007.

YIN, R. K. **Case study research: design and method**. 4a ed. Thousand Oaks, CA; Sage, 2009.

World Bank, The. (2007). Port reform toolkit. **PublicPrivate Infrastructure Advisory Facility (PPIAF)**, 2, Washington DC, EUA.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, vol. 10, n. 1, p. 54 - 74, fev. 2009.

ZILLI, Júlio César Farias. **Framework para a Governança Multinível do Sistema Portuário Brasileiro em direção ao Porto Inteligente**. 2022. 137p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

## **APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido**

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da pesquisa intitulada “AVALIAÇÃO DE BARREIRAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APLICADA A ESTUDO DE CASO”, coordenado por Marlon Rodrigo da Luz, fazendo parte da dissertação de mestrado dele. O objetivo deste estudo é avaliar a gestão e a aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário.

Caso você concorde em participar, essa participação se dará por meio de respostas a um questionário e a uma entrevista semiestruturada que solicita sua percepção sobre a empresa em que trabalha, diante da ocorrência ou não ocorrência de situações e ações ligadas a Aprendizagem Organizacional. A sua participação nesta pesquisa acontecerá entre em julho de 2022.

Entendemos importante informar que, segundo a Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), toda e qualquer pesquisa envolvendo seres humanos, envolve algum tipo de risco, como o físico, psíquico, moral, intelectual, cultural, social ou espiritual. Esta pesquisa será realizada por meio de uma apresentação do estudo e aplicação do questionário, sendo que, o respondente, terá a possibilidade e a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar o seu consentimento no andamento dos trabalhos, bem como será garantido, o direito ao sigilo e à privacidade pessoal e dos dados fornecidos. Assim, considera-se que haverá risco mínimo para os sujeitos que participarem da pesquisa.

Esta pesquisa tem como benefício o reconhecimento do panorama da organização investigada acerca da Aprendizagem Organizacional, pois conhecendo as barreiras atuantes na empresa, será possível que a organização tome medidas para combatê-las e mitigá-las, melhorando a fluidez da ocorrência da Aprendizagem Organizacional no seu dia a dia e, conseqüentemente, alcançando melhores resultados.

Os participantes terão, como benefício, uma percepção do grau de Aprendizagem Organizacional presente na empresa. Para a devolutiva de resultados, a empresa será convidada a assistir a defesa da dissertação de mestrado e será entregue um breve relatório com as barreiras identificadas e possíveis recomendações para combater estas barreiras.

Sua participação é voluntária e você terá a liberdade de se recusar a responder quaisquer perguntas do questionário que lhe ocasionem constrangimento de alguma natureza. Sempre que qualquer pergunta do questionário lhe causar danos ou constrangimento, você pode optar por encerrar sua participação na pesquisa a qualquer momento ou pode registrar sua resposta na escala 4 que lhe dá a opção de se manter neutro em relação ao assunto abordado na questão ou, ainda, você também pode optar por não responder aquela questão específica, deixando-a sem preenchimento, e seguir para outras questões, caso queira prosseguir com a pesquisa. Você poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo, bem como, terá livre acesso aos resultados do estudo e garantido esclarecimento antes, durante e após a pesquisa. É importante saber que não há despesas pessoais para você em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação, pois é voluntária após assinatura. O pesquisador garante o direito de indenização a você, participante, por quaisquer danos causados decorrentes da pesquisa. Guarde este TCLE assinado por, no mínimo, cinco anos. Caso você precise de uma via original do TCLE, este documento pode ser solicitado pelo telefone 47 98493-0169 e o documento será enviado por correspondência.

Você terá garantia de acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas por meio de telefone e e-mails informados neste documento. O pesquisador responsável por esta investigação é Marlon Rodrigo da Luz, que pode ser contatada pelo telefone (47) 99613-8813 ou pelo e-mail marlon.eu.luz@gmail.com.

É garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou

oralmente em congressos e revistas científicas, sem que os nomes dos participantes (pessoas e empresas) sejam divulgados.

Importante reforçar que sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Univille, no endereço Rua Paulo Malschitzki, 10, Bairro Zona Industrial, Campus Universitário, CEP 89.219-710 - Joinville/SC, telefone (47) 3461-9235, em horário comercial, de segunda a sexta, ou pelo e-mail comitetica@univille.br.

Após ser esclarecido sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine este consentimento de participação, que está impresso em duas vias, sendo que uma via ficará em posse do pesquisador responsável e esta via com você, participante.

Pesquisadores participantes: Marlon Rodrigo da Luz  
Denise Abatti Kasper Silva

\_\_\_\_\_  
Marlon Rodrigo da Luz - Pesquisador Responsável

Consentimento de Participação. Eu .....  
concordo voluntariamente em participar da pesquisa intitulada "AVALIAÇÃO DE BARREIRAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APLICADA A ESTUDO DE CASO", conforme informações contidas neste TCLE.

Joinville, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ .

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante



UNIVERSIDADE DA REGIÃO  
DE JOINVILLE UNIVILLE



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AVALIAÇÃO DE BARREIRAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APLICADA A ESTUDO DE CASO

**Pesquisador:** Marlon Luz

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 58231522.6.0000.5366

**Instituição Proponente:** FUNDACAO EDUCACIONAL DA REGIAO DE JOINVILLE - UNIVILLE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.410.182

#### **Apresentação do Projeto:**

Este projeto de pesquisa está vinculado ao Mestrado de Engenharia de Processos será realizado pelo mestrando MARLON RODRIGO DA LUZ, sob a orientação da professora DENISE ABATTI KASPER SILVA e tem como título AVALIAÇÃO DE BARREIRAS À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL APLICADA A ESTUDO DE CASO.

Resumo: A Aprendizagem Organizacional é um recurso-chave para garantir a vantagem competitiva das organizações a fim de que elas sobrevivam aos desafios do mercado globalizado, como as repentinas mudanças necessárias nas organizações requisitadas das restrições de convívio social ocasionadas pela pandemia do Covid-19. Os estudos sobre Aprendizagem Organizacional vem crescendo, mas pouco se sabe sobre este tema em organizações portuárias. Por estes motivos, este projeto propõe realizar uma avaliação da Aprendizagem Organizacional em um porto de Santa Catarina, utilizando o método de identificar as barreiras à Aprendizagem Organizacional. Desta forma, uma vez conhecidas as barreiras, a empresa poderá tomar medidas para combatê-las e mitigá-las, melhorando o fluxo da Aprendizagem Organizacional no seu dia a dia e, conseqüentemente, alcançando melhores resultados.

#### **Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo Primário:

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro

**Bairro:** Zona Industrial

**CEP:** 89.219-710

**UF:** SC

**Município:** JOINVILLE

**Telefone:** (47)3461-9235

**E-mail:** comitetica@univille.br



Continuação do Parecer: 5.410.182

Avaliar as barreiras à Aprendizagem Organizacional presentes numa organização portuária.

Objetivo Secundário:

- a) Reconhecer como ocorre a Aprendizagem Organizacional na organização;
- b) Gerar uma qualificação do panorama da organização diante da Aprendizagem Organizacional;
- c) Identificar a presença ou não de barreiras ao processo de Aprendizagem Organizacional existentes.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos: Dadas as atuais circunstâncias acerca da pandemia do vírus Covid-19, realizar pesquisa com seres humanos presencialmente propicia um alto risco de contração do vírus que pode gerar graves sintomas, incluindo a morte. Além disso, este vírus é altamente transmissível o que pode gerar altas taxas de contaminação em uma grande velocidade. Diante desse desafio e com o objetivo de eliminar este risco, esta pesquisa busca aplicar a pesquisa de campo digitalmente, evitando assim o contato físico entre o pesquisador e os participantes da pesquisa. Além disso, o pesquisador também tem restrições próprias em relação a sua saúde e desta forma ele poderá realizar a presente pesquisa. No entanto, esta medida mitigadora vai contra o método científico de triangulação de dados que fortalece a validação de pesquisas. O tamanho da amostra para esta pesquisa, dado o tamanho do universo, confere um risco de invalidação dos dados, pois pode atuar trazendo somente percepções discrepantes, quando comparado a uma pesquisa que fosse aplicada a todo o universo. Faz parte do risco desta pesquisa a incerteza dos relatos dos participantes que podem, no momento de aplicação da pesquisa, estarem sob efeitos de recentes eventos que afetem consideravelmente seu discernimento, trazendo percepções não condizentes com a realidade experienciada na organização.

Outro risco relevante a esta pesquisa é a ocupação de tempo da jornada diária de trabalhos dos entrevistados. Esta ocorrência pode ocasionar problemas operacionais nas atividades que cada respondente desempenha como atraso em possíveis entregas, ausência para tomada de decisão importante sobre uma dada ocorrência que, inclusive pode ocasionar um atraso direto na operação como também ociosidade de subalternos os quais não podem seguir seu trabalho sem que seu líder tome uma decisão. Pensando neste impacto, a aplicação dos instrumentos foi dividida em duas etapas, a fim de ocupar menos tempo da jornada diária de cada participante. Complementarmente, também será disponibilizado o recurso onde cada participante faz sua

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br



Continuação do Parecer: 5.410.182

agenda para ser entrevistado, facilitando sua preparação para tal.

Benefícios: O estudo fornecerá como benefício, o reconhecimento do panorama da organização investigada acerca da Aprendizagem Organizacional, permitindo ações que mitiguem as barreiras a Aprendizagem Organizacional possibilitando que a empresa atinja melhores resultados.

Outro benefício é o contato dos entrevistados com a temática trabalhada nesta pesquisa, pois pode influenciar na forma com que cada um trabalha individualmente e em grupo, inspirando-os a adotar ou eliminar medidas que facilitem a ocorrência da Aprendizagem Organizacional na empresa em que trabalham. Para a devolutiva de resultados a empresa investigada será convidada a participar da defesa da dissertação de mestrado bem como terá um resumo das barreiras a Aprendizagem Organizacional que estão ocorrendo na organização.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Critério de Inclusão:

Considerando a organização investigada, apenas colaboradores que exercem função de liderança podem participar da pesquisa. Por limitações de tempo e influência na jornada diária de trabalho, apenas 3 colaboradores participarão da entrevista, com registro de funcionário acima de 6 meses, sendo ao menos um deles pertencente ao nível estratégico da empresa.

Critério de Exclusão:

Colaboradores operacionais (que não exercem cargo de liderança), líderes em licenças ou afastamento médico e líderes com até 6 meses de contratação.

Metodologia:

O primeiro instrumento que tem como objetivo específico mapear o processo de Aprendizagem Organizacional, está pautado que a Aprendizagem Organizacional é um processo enérgico e essencial para a permanência, adaptação e aprimoramento das organizações frente as adversidades que afetam sua sobrevivência. Nesse sentido, esse questionário será analisado partindo da Matriz Estratégica de Avaliação de Aprendizagem (SLAM – Strategic Learning Assesment Map), conceito proposto por Bontis, Crossan e Hulland (2002) que se compõe por cinco constructos teóricos: dois fluxos de aprendizagem (feed-forward e feed-back) e três estoques de aprendizagem (indivíduo, grupo e organização).

Dadas as respostas dos participantes, conforme suas percepções sobre o processo de aprendizagem na organização em que trabalham, será possível identificar o nível de presença de

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br

Continuação do Parecer: 5.410.182

cada tipo de constructo, conforme a média entre os respondentes para cada questão. Identificar a presença destes constructos, permite o entendimento de quais processos precisam ser mais praticados a fim de promover um fluxo sustentável de Aprendizagem Organizacional que, conseqüentemente, trará melhores resultados para organização.

Quanto ao segundo instrumento de pesquisa, o qual identifica as barreiras a Aprendizagem Organizacional, após a gravação das entrevistas cada uma será processado por meio da ferramenta QDA Miner e a ferramenta proximity plot clusters (recurso que analisa a quantidade de ocorrência de determinadas palavras em um texto em torno de palavras-chaves). Através da análise de concorrência busca-se evidências das barreiras associadas a cada processo de aprendizagem do modelo 4I. Este instrumento em particular, permitirá uma visão sistêmica das ocorrências que bloqueiam o fluxo de Aprendizagem Organizacional, ou seja, a organização estará munida de dados para analisar e tomar decisões que busquem mitigar essas barreiras.

#### Resultados:

A realização desta pesquisa, ao identificar os processos de aprendizagem e ao identificar as barreiras ao processo de aprendizagem, permitirá a organização avaliada perceber seu panorama e posicionamento frente a Aprendizagem Organizacional, possibilitando uma avaliação mais assertiva para combater ou mitigar as barreiras identificadas bem como implementar medidas que tornem a Aprendizagem Organizacional um processo contínuo, sustentável e institucionalizado.

Como contribuição final, este estudo vai propiciar um novo campo de informações de Aprendizagem Organizacional e barreiras a Aprendizagem Organizacional voltadas ao setor portuário.

Outro resultado esperado é contribuir para o aumento de produção científica da UNIVILLE e do país, com pelo menos 1 artigo científico publicado em periódico qualificado, uma dissertação de mestrado e espera-se formar ao menos um estudante em nível de mestrado neste tema.

Guarda de documentos: Foi evidenciado adequadamente. Sendo assim está de acordo com o que determina a Resolução 466/12, neste sentido considera-se que material proveniente da pesquisa ficará sob a posse e guarda do pesquisadora responsável por um período de 5 anos e que decorrido esse período os documentos físicos serão incinerados e os virtuais serão deletados dos computadores.

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br





Continuação do Parecer: 5.410.182

Orçamento financeiro: apresenta-se como orçamento financeiro gastos com impressão no valor de R\$ 100,00 e isto está de acordo com CNS - Norma Operacional nº 001, item 3.3 - e: Orçamento financeiro: detalhar os recursos, fontes e destinação; forma e valor da remuneração do pesquisador.

Cronograma: Apresentou um cronograma de forma adequada e isto está de acordo com a NS - Norma Operacional nº 001, item 3.3 – f: Cronograma que descreva a duração total e as diferentes etapas da pesquisa, com compromisso explícito do pesquisador de que a pesquisa somente será iniciada a partir da aprovação pelo Sistema CEP-CONEP;

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

A Folha de Rosto está totalmente preenchida e com todas as assinaturas necessárias.

O pesquisador apresentou o TCLE em documentos pdf.

Apresentou também questionário e roteiro em documento pdf.

Foi apresentada Carta de Anuência do Porto de Itapoá, local onde trabalham os participantes da pesquisa.

São previstos o envio de questionários a 3 participantes.

**Recomendações:**

Ler atentamente este parecer consubstanciado. As pendências devem ser respondidas em carta de respostas e esta deve ser anexada em dois formatos: WORD E PDF, sendo que o documento em PDF deve vir assinado e datado pelo (a) pesquisador (a) responsável e anexado no sistema Plataforma Brasil. Carta de respostas em WORD não precisa vir assinada. Carta de respostas em PDF sem assinatura e data de ano vigente não será mais aceita.

O (a) pesquisador (a) deve avançar para a página 06 do sistema, aceitar os termos e enviar ao CEP Univille para análise, junto aos outros documentos pendentes [se for esse o caso]. As respostas das pendências em relação à metodologia devem estar didaticamente informadas na carta de respostas [não apenas indicar a página e/ou em que documento foram salvas as informações]. Se a pendência se referir à documentação, basta que o (a) pesquisador (a) informe em carta de respostas que refez o documento e salvou no sistema plataforma brasil.

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro

**Bairro:** Zona Industrial

**CEP:** 89.219-710

**UF:** SC

**Município:** JOINVILLE

**Telefone:** (47)3461-9235

**E-mail:** comitetica@univille.br



Continuação do Parecer: 5.410.182

O modelo de carta de respostas pode ser obtido em: <https://www.univille.edu.br//pt-br/institucional/proreitorias/prppg/setores/coordenacao-pesquisa/comite-etica-pesquisa/status-parecer/645062>

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto foi avaliado sob a luz da Resolução CNS 466/12 e complementares e, a partir da análise dos documentos encaminhados pelo(a) pesquisador(a) responsável, constata-se as seguintes pendências:

1) Informar ao CEP se a coleta de dados será feita de forma presencial ou virtual. Ver pendência abaixo correspondente a esta. Res. CNS 466/12, item XI.2 – e: Apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento.

2) Solicita-se que o pesquisador apresente os encaminhamentos para minimizar os riscos da pesquisa para os participantes, de acordo com o informado, mesmo que a pesquisa seja virtual. Os riscos de pesquisa devem ser informados no TCLE online (se for o caso), na carta de respostas, no projeto detalhado original e na plataforma brasil. Res. CNS 510/16, art. 19. O pesquisador deve estar sempre atento aos riscos que a pesquisa possa acarretar aos participantes em decorrência dos seus procedimentos, devendo para tanto serem adotadas medidas de precaução e proteção, a fim de evitar danos ou atenuar seus efeitos. CNS - Norma Operacional nº 001, item 3.4.1 – 12: Riscos (...) envolvidos na execução da pesquisa: o risco, avaliando sua gradação, e descrevendo as medidas para sua minimização e proteção do participante da pesquisa; as medidas para assegurar os necessários cuidados, no caso de danos aos indivíduos (...).

3) Solicita-se que o pesquisador encaminhe para o CEP, o link do formulário eletrônico, com TCLE sozinho na primeira página e instrumento de pesquisa iniciando somente na segunda página. O TCLE não terá ao seu final os locais de assinatura do pesquisador e participante, pois se trata de pesquisa online, como o pesquisador deu a entender. Portanto, ao final do texto do TCLE, ainda na primeira página, o pesquisador deve incluir dois botões com as frases: “sou maior de 18 anos, li o TCLE e aceito participar voluntariamente da pesquisa” e outro com a frase “Li o TCLE, porém, não desejo participar da pesquisa.” O link deve estar aberto para acesso do CEP, com os botões de sim e não funcionando. Caso o participante clique em sim, a pesquisa avança. Caso clique em NÃO, o

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro

**Bairro:** Zona Industrial

**CEP:** 89.219-710

**UF:** SC

**Município:** JOINVILLE

**Telefone:** (47)3461-9235

**E-mail:** comitetica@univille.br



Continuação do Parecer: 5.410.182

link deve fechar imediatamente, sem possibilidade de retorno ao texto anterior. Res. CNS 466/12, item XI.2 – e: Apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento.

4) Solicita-se que o pesquisador informe como o TCLE assinado somente pelo pesquisador será enviado aos participantes. O pesquisador deve informar no TCLE: se você precisar de uma via original do TCLE, este documento pode ser solicitado pelo telefone (colocar o telefone) e o documento será enviado por correspondência. Res. CNS 466/12, item IV.3 – f: garantia de que o participante da pesquisa receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

5) Solicita-se que o pesquisador informe no TCLE a garantia de indenização, ao participante, em relação a qualquer dano decorrente da pesquisa. Res. CNS 466/12, item IV.3.h: explicitação da garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Pendência(s) deve(m) ser respondida(s) por meio de carta de respostas (Ler item acima recomendações), sendo que este documento deve vir assinado pelo (a) pesquisador (a) responsável. Cartas de resposta sem assinatura não serão mais aceitas. ATENÇÃO PESQUISADOR (a): responder as pendências didaticamente na carta de respostas e não apenas informar os locais onde as mudanças foram inseridas. NOTA: O sistema Plataforma Brasil informa que o pesquisador tem o prazo máximo de 30 dias para esclarecer a(s) pendência(s), a partir da data de emissão de parecer consubstanciado no sistema. IMPORTANTE: Após leitura do parecer, é imprescindível também a leitura do item “O Parecer do CEP” na página do Comitê no sítio da Univille, pois os procedimentos seguintes, no que se refere ao enquadramento do protocolo, estão disponíveis na página. Segue o link de acesso <https://www.univille.edu.br//pt-br/institucional/proreitorias/prppg/setores/coordenacao-pesquisa/comite-etica-pesquisa/status-parecer/645062>

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade da Região de Joinville - Univille, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12, manifesta-se por aguardar o atendimento à (s) questão (ões) acima para emissão de seu parecer final.

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br

Continuação do Parecer: 5.410.182

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1938245.pdf	28/04/2022 14:21:51		Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.pdf	28/04/2022 14:21:14	Marlon Luz	Aceito
Outros	questionario.pdf	28/04/2022 11:28:02	Marlon Luz	Aceito
Outros	Roteiro.pdf	28/04/2022 11:25:47	Marlon Luz	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	28/04/2022 11:19:15	Marlon Luz	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle.pdf	28/04/2022 11:19:00	Marlon Luz	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Anuencia.pdf	28/04/2022 11:12:15	Marlon Luz	Aceito

**Situação do Parecer:**

Pendente

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOINVILLE, 16 de Maio de 2022

---

**Assinado por:**  
**Marcia Luciane Lange Silveira**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. Campus Bom Retiro  
**Bairro:** Zona Industrial **CEP:** 89.219-710  
**UF:** SC **Município:** JOINVILLE  
**Telefone:** (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br

## APÊNDICE C – Termo de autorização para publicação de teses e dissertações

### Termo de Autorização para Publicação de Teses e Dissertações

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE) a disponibilizar em ambiente digital institucional, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT) e/ou outras bases de dados científicas, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra abaixo citada, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data 16/02/2023.

1. Identificação do material bibliográfico:    ( ) Tese    (x) Dissertação    ( ) Relatório Técnico

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Autor: Marlon Rodrigo da Luz

Orientador: Dra. Denise Abatti Kasper Silva    Coorientador: \_\_\_\_\_

Data de Defesa: 16/12/2022

Título: AVALIAÇÃO DA GESTÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA DO SETOR PORTUÁRIO

Instituição de Defesa: Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE

3. Informação de acesso ao documento:

Pode ser liberado para publicação integral (x) Sim                                    ( ) Não

Havendo concordância com a publicação eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese, dissertação ou relatório técnico.

  
Assinatura do autor

Joinville, 16 de fevereiro de 2023  
Local/Data