

---

## Evaluation of the barriers to organizational learning in a port sector company

### Avaliação das barreiras à aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário

Received: 05-04-2024 | Accepted: 08-05-2024 | Published: 13-05-2024

---

#### **Marlon Rodrigo da Luz**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>  
Universidade da Região de Joinville - Univille, Brasil  
E-mail: marlon.eu.luz@gmail.com

#### **Marcelo Leandro de Borba**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1940-5994>  
Universidade da Região de Joinville - Univille, Brasil  
E-mail: marcelo.leandro@univille.br

#### **Denise Abatti Kasper Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2762-6818>  
Universidade da Região de Joinville - Univille, Brasil  
E-mail: denise.abatti@univille.br

---

#### ABSTRACT

Competitive advantage is an essential factor for the development and longevity of businesses. It is associated with companies' ability to learn, manage their knowledge, and recognize and accurately interpret opportunities and barriers to learning processes. This work aimed to identify the barriers to organizational learning in a company in the port sector. For this, an instrument was used, such as an interview script composed of 27 questions, grouped by model learning process: Intuition, interpretation, integration and institutionalization (4I) and subgrouped by influencing factors, with semi-structured questions aimed at identifying the barriers to organizational learning present in the company. The results were analyzed based on the recordings of the interviewees' speeches. The main results showed 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 promote the creation of knowledge and the generation of innovative ideas.

**Keywords:** Organizational learning; Barriers to learning; Ports; Port organization

---

### RESUMO

A vantagem competitiva é um importante fator para o desenvolvimento e a perenidade dos negócios, e está associada à capacidade das empresas em aprender, gerenciar seu conhecimento, reconhecer e interpretar com precisão as oportunidades e as barreiras aos processos de aprendizagem. Este trabalho teve por objetivo identificar as barreiras à aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário. Para isto, fez-se uso de um instrumento, como roteiro de entrevista composto por 27 questões, agrupadas por processo de aprendizagem do modelo: Intuição, interpretação, integração e institucionalização (4I) e subagrupadas por fatores de influência, com perguntas semi-estruturadas voltadas a identificar as barreiras à aprendizagem organizacional presentes na empresa. A análise dos resultados se deu a partir das gravações das falas dos entrevistados. Como principais resultados, verificou-se 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.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional; Barreiras à aprendizagem; Portos; Organização portuária

---

## INTRODUÇÃO

Frente 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 essa realidade.

Entendido que as organizações possuem conhecimento, aprendem ao longo do tempo, que sua base de conhecimento é um ativos relevante (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2005) e que a aprendizagem é uma construção dinâmica (WILSON; GOODMAN; CRONIN, 2007), 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 dificultam que esse processo ocorra de maneira contínua (ROSSATO, 2017). O que demonstra a relevância de pesquisas que proporcionem esclarecimentos em relação à identificação de barreiras com vistas ao aprimoramento da aprendizagem organizacional.

A habilidade das organizações em se adaptarem às demandas econômicas, sociais e mercadológicas está associada à capacidade de moldar suas políticas estratégicas, baseando-se na percepção e interpretação das oportunidades e dos obstáculos aos processos de aprendizagem em que operam (SCHILING; KLUGE, 2009). Um exemplo disto está na evolução do setor portuário brasileiro, no início das operações, constatou oportunidades para explorar novos mercados que ainda estavam inacessíveis devido a legislação vigente do período, levando a diversas revisões e à remodelagem de decretos do governo buscando quebrar as barreiras que impediam estas novas possibilidades. Assim, desde 1990 o setor apresenta um crescimento, batendo seu recorde em 2021, conforme dados do anuário da Agência Nacional de Transporte Aquaviário – Antaq (BRASIL, 2021).

O sistema de transporte portuário é um elemento estratégico na cadeia logística, tanto nacional como internacional, fomentando o desenvolvimento socioeconômico da região na qual está instalado (ZILLI, 2022). Apesar do importante papel que os portos exercem no contexto econômico, no Brasil, são percebidos problemas que afetam o desempenho das organizações portuárias (SOUSA et al., 2020).

Embora em crescimento, os ambientes portuários apresentam pouca eficiência operacional e tem oportunidades para projetos e ações que elevem esses indicadores: redução de tempos e de custos e inovações e melhoria da qualidade dos serviços (SORDI, 2005). Estes problemas também foram percebidos em outros países e, desde então vem

sendo tratados com uma reforma legislativa que orienta ações sob três aspectos - 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).

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. Segundo Berthoin-Antal; Lenhardt; Rosenbrock (2003) e Schilling; Kluge (2009) políticas, estratégias, normas e estruturas organizacionais voltadas à aprendizagem organizacional são de fácil implementação e, normalmente, tanto a organização como seus funcionários são conduzidos a bons resultados.

Em virtude do exposto, este trabalho buscou identificar as principais barreiras à aprendizagem organizacional numa empresa do setor portuário atuante no estado de Santa Catarina, Brasil, considerando responder às perguntas “Existem barreiras que dificultam a ocorrência da aprendizagem? Quais?”.

## REFERENCIAL TEÓRICO

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 é a lógica utilizada para tratar as barreiras à aprendizagem organizacional.

Essa linha de pensamento, pode ser entendida por meio de conceitos como 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 (ROSSATO, 2017). Logo, 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).

Há linhas de estudo que trazem diferentes barreiras à aprendizagem organizacional. Por exemplo, para Barson (2000), mais tarde corroborado por McLaughlin, Paton e Macbeth (2006), existem barreiras tecnológicas, organizacionais, pessoais e *cross-category* (que permeiam as categorias conforme contexto). Outra categorização considera as barreiras relacionadas à estrutura organizacional e liderança, barreiras psicológicas e culturais e as de interrupção dos processos de aprendizagem (BERTHOIN-ANTAL; LENHARDT; ROSENBROCK, 2003).

O modelo dos 4I de Crossan, Lane e White (1999), demonstra que a aprendizagem organizacional se dá por meio dos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização entre os níveis pessoal, grupal e institucional. Utilizando esse modelo, Berends e Lammer (2010) constataram que a aprendizagem organizacional cessa quando há interrupção em um desses quatro processos ou quando a aprendizagem não transcorre entre os níveis. 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, e destacou os seguintes obstáculos:

**Falta de experiência:** refere-se à ausência de 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 há não ter conhecimento teórico sobre a atividade, não conhecer a estratégia e os processos do negócio, e o motivo da realização do trabalho.

**Estrutura do trabalho no local de trabalho:** embora o design aberto (observado no estudo) facilite as interações, é um obstáculo ao aprendizado devido ao ruído e estresse que provoca.

**Excesso de trabalho / pouco tempo:** relacionado ao fato de que mais 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 das pessoas em compartilhar conhecimento leva a uma interação pobre.

McLaughlin, Paton e Macbeth (2006) analisaram a influência das barreiras à aprendizagem organizacional na cadeia de suprimentos da IBM, examinando a criação e o compartilhamento do conhecimento, de modo a distinguir e administrar os entraves que podem coibir essas trocas. Para isso utilizaram barreiras ao compartilhamento de conhecimento descritas por Barson et. al. (2000) e resumidas como segue:

Barreiras tecnológicas: tem relação com a falta de tecnologia específica para gerenciar o conhecimento ou, quando existente no mercado, que 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: quando a organização atua em diferentes condições culturais ou a distâncias geográficas que as fazem experienciar mudanças na regulamentação bem como idiomas diferentes gerando dificuldades na troca de conhecimento.

Barreiras pessoais: relacionadas à defesa do conhecimento tradicional, como medo de exploração, falta de confiança, dominação e controle na relação com os fornecedores.

Barreiras *cross-category*: relacionadas à 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 à criação e compartilhamento do conhecimento.

Outro modelo é de Berthoin-Anthal et. al. (2003), que categorizam as barreiras em: a) Interrupções dos processos de aprendizagem: infere que a aprendizagem organizacional é interrompida devida a falta de conexão entre as crenças e ações dos indivíduos. b) Barreiras psicológicas e culturais: como 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 ocorrem na empresa.

O fato de uma organização ser composta por indivíduos fez com que pesquisadores se dedicassem a elucidar a aprendizagem individual (FIGUEIREDO, 2019) o que levou a novos tipos de barreiras ao processo de aprendizagem como:

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 e de forma evasiva, gerando dificuldades na aprendizagem organizacional.

Aprendizagem fragmentada: quando as pessoas aprendem, mas a organização não, o que repercute que perder a pessoa acarreta em perda do aprendizado organizacional.

Aprendizado oportunista: decorre 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 que criem embaraço (ARGYRES; SCHON, 1966). Nesses casos, há distanciamento entre pessoas e desconfiança, levando a distorções, processos de isolamentos e desentendimentos e 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), dentre elas, o Poder: quando pessoas de um grupo agem competindo o tempo todo, o que gera conflitos e nada se aprende. Armadilha da competência e dificuldade em mudar as teorias em uso: remete à clássica frase “sempre fizemos assim”. Raciocínio defensivo: utilização de subjetividade em argumentos ou procedimentos que impedem praticar ou serem questionados.

Cannon e Edmondson (2001), destacam ser uma barreira o fato de não haver aprendizado com os erros, ou seja, lições aprendidas com o que não deu bom resultado. Hibbert, et. al. (2010) apresentam como barreira a transformação da teoria em prática, pois na teoria o processo de aprendizagem é claro, mas na prática colaborativa há processos difíceis e trabalhosos. Caldeira e Godoy (2000), identificaram barreiras devido à resistência à mudanças, à falta de aprendizado com insucessos, normalmente ocorridos por inaptidão do processo de comunicação.

Schiling e Kluge (2009) sintetizaram quadros levantando uma série de barreiras à aprendizagem organizacional, agrupadas por processos de aprendizagem baseado no modelo 4I (CROSSAN, LANE E WHITE, 1999) e 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, entre outros. O fator estrutural-organizacional é derivado da própria cultura da organização, suas regras, tecnologias e sistemas e estratégias. Por fator social-ambiental estão as influências externas à organização, ligadas a fornecedores, clientes, concorrentes,

momento social ou político como o despreparo sobre o mercado onde atua, por exemplo. Dessa forma, para os autores, cada barreira está relacionada aos processo de aprendizagem 4Is, como seguem:

**Barreiras à Intuição:** ocorrem no processo de aprendizagem em seu nível inicial, que dificulta o reconhecimento de padrões, semelhanças e diferenças. 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 entre indivíduos. 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 é esquecido ou não documentado na organização, para uso subsequente, seja por falta de confiança na nova ideia ou por falta de conhecimento e habilidades dos empregados para colocá-la em prática.

Neste estudo, utilizou-se as barreiras à aprendizagem organizacional, tal como foram abordadas por Schiling e Kluge (2009), ou seja, se relacionam a tudo que impede ou dificulta o processo de aprendizagem organizacional. E as terminologias associadas a este tema foram: impedimentos, fatores limitantes, obstáculos, fatores que dificultam e entre outros, como resumiu Rossato (2017).

## **METODOLOGIA**

Caracterizada como de natureza descritiva, de abordagem qualitativa com viés de análise exploratória, baseada em estudo de caso único (PRODANOV; FREITAS, 2013; CRESWELL, 2010) e delineada em 3 etapas.

Na primeira etapa ocorreu a revisão da literatura sobre o tema e as definições conceituais e operacionais que direcionaram o andamento do trabalho a partir das correntes teóricas adotadas na pesquisa. A partir das definições conceituais selecionou-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 permitiu identificar a ocorrência das barreiras à aprendizagem organizacional. A terceira e última etapa da pesquisa, tratou das análises a partir dos dados analisados, permitindo evidenciar quais as barreiras à aprendizagem organizacional existentes e propiciar recomendações a fim de mitigá-las.

A coleta de dados se deu utilizando-se um dos instrumentos elaborados e validados por Rossato (2017) para identificar as barreiras à aprendizagem organizacional e apresentado no Quadro 1. Composto de vinte e sete perguntas semiestruturadas, foi usado como um roteiro de entrevista. Para elaborá-lo, Rossato (2017) 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). Nele, as perguntas estão agrupadas por processos de aprendizagem (de intuição, de interpretação, de integração e de institucionalização) e subagrupadas por fatores de influência (pessoal, estrutural-organizacional, social-ambiental).

**Quadro 1** - Instrumento para identificação de barreiras à 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, as pessoas têm medo de serem repreendidas se algo der errado no trabalho? Ou seja, elas têm medo de retaliações e acabam se 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 procedimentos 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?
<b>BI-2</b>	<b>Barreira à Interpretação</b>	Explicitação de <i>insights</i> 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 têm 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 sobrecarregadas 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 em 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 percebe 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	Você percebe um intervalo de tempo entre uma ação organizacional e respostas dos ambientes? Por exemplo: 6 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 1 Você considera que as condições de trabalho na sua organização mudam a todo momento?
	3 1 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 1 Você percebe rápidas trocas tecnológicas no mercado de atuação da sua empresa?
	5 1 Você percebe na empresa modismos de gestão que prometem o sucesso da empresa?
	6 1 Você identifica algum problema com linguística ou cultura na empresa?
	7 1 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).

Esse instrumento foi aplicado a colaboradores em posição de liderança dentro da estrutura organizacional da empresa investigada, pois envolvem perguntas de percepção do grupo, bem como conhecimentos de cunho estratégico.

O tempo estimado para cada entrevista 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 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, explicou que a ele seriam feitas perguntas e o entrevistado responderia abertamente.

Quanto ao público-alvo, no momento da coleta de dados, o porto contava com um total de 850 colaboradores, dos quais 182 estavam trabalhando no formato *home office*

devido às restrições de convívio social oriundas da pandemia do Covid-19. Desses, 45 exerciam funções de liderança. Por restrições de disponibilidade dos colaboradores, a coleta de dados foi realizada com três colaboradores da organização.

Para que a abordagem ocorresse, houve a aprovação da pesquisa pelo comitê de ética em pesquisa com seres humanos.

Cabe mencionar que o instrumento foi construído e validado por Rossato (2017) em três etapas. O pré-teste foi realizado submetendo o instrumento a quatro gestores de pequenas e médias empresas do setor de confecção em diferentes cidades do estado de Santa Catarina. Houve a revisão por pares através de apresentação em seminários, gerando ajustes conforme as sugestões dos participantes e avançou na realização das entrevistas com empresas de grande porte. 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). A confiabilidade foi pautada na rica descrição dos procedimentos adotados, suplementados pela descrição e apresentação minuciosa dos bancos de dados detalhados.

Seguindo as especificações de aplicabilidade deste instrumento, indicadas por Rossato (2017), de que os colaboradores entrevistados deveriam estar em cargo de liderança e tivessem relação/familiaridade com os temas gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Diante disto, se avaliou a estrutura organizacional da empresa, e foram escolhidos os três perfis para serem respondentes, um representante do setor de recursos humanos, que está diretamente ligado à aprendizagem, e dois ligados a principal atividade do porto, na área operações, porém um deles atuando próximo a base da estrutura organizacional e o outro próximo ao topo.

Para identificar as barreiras à aprendizagem organizacional, houve a degravação das entrevistas. Por meio da análise de co-ocorrência buscou-se evidências das barreiras associadas a cada processo de aprendizagem do modelo 4I. Considerando a estrutura desse modelo, as barreiras foram agrupadas. Este instrumento permitiu 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.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na avaliação das barreiras ao processo de intuição (Quadro 2), a primeira categoria de identificação foi a pessoal, posteriormente foi a categoria estrutural organizacional e em seguida a sócio-ambiental.

**Quadro 2** - Evidências de barreiras no processo de intuição

Nível	Barreiras	A	B	C	Peso
<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>	5	7	8	20,0

Fonte: do autor (2022).

De todos os quatro tipos de barreiras categorizadas, aquelas que mais se destacaram de acordo com são aquelas que dificultam ou inibem a intuição. Entre as nove barreiras identificadas nesse tipo de processo, três delas tiveram maior frequência, rotuladas com o peso 3,0: a) Rigorosas regras de trabalhos e regulamentos, b) mercado complexo, dinâmico e competitivo e c) conhecimento complexo, ambíguo e difícil.

Na categoria de barreiras voltadas à estrutura organizacional, estão as rigorosas regras de trabalho e regulamentos. Esta barreira foi 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).

Percebe-se que todos eles reconhecem que há setores onde existem regras rigorosas que devem ser seguidas, e são justificadas por garantir a segurança. Em contrapartida, eles também reconhecem que as outras áreas têm liberdade em propor mudanças. Inclusive, informaram que há um sistema de inovação próprio para receber novas propostas, que são analisadas, sendo dado um retorno ao colaborador que sugeriu e, em caso dessa ideia ser aceita, o proponente recebe um apoio específico para transformá-la em um projeto bem definido com objetivos, metodologia, métricas e avaliação de resultados. Nesse contexto, 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.

Todos os entrevistados reconhecem a presença da barreira do mercado 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 às 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 à cadeia produtiva da organização e o desenvolvimento de ações que promovam a aprendizagem.

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), os líderes visualizam, muitas vezes erroneamente, o bom desempenho como confirmação de suas estratégias, o que aumenta sua confiança nas práticas atuais. Por isso, é importante que os mecanismos de medição de desempenho devam transparecer corretamente os resultados e, principalmente, suas origens.

A falta de *know-how* em matéria de falha de análise sistêmica foi uma barreira percebida isoladamente. Esta barreira remete ao fato dos colaboradores, ao se depararem com um problema, não saberem as 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, 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 têm, nesta área em específico assim, de resolver problemas, de tratá-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 têm um conhecimento muito grande assim. É muito legal! (Entrevistado C).

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, em alguns grupos ou departamentos ou colaboradores, o que facilita o mapeamento desse problema.

A falta de motivação e o medo de desvantagens são fenômenos psicológicos considerados clássicos dentro das organizações (SCHILLING; KLUGE, 2009). Essas barreiras estão diretamente ligadas ao comportamento dos indivíduos em virtude de seu caráter, crenças, experiências vividas e lições aprendidas (FIGUEIREDO, 2019). 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). A autora afirma que oportunizar momentos de compartilhamento de erros e acertos, além de encorajar o indivíduo a expor suas percepções, coloca-o como protagonista e parte importante da empresa, dando sentimento

de pertencimento. Há um alerta, 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 (ROSSATO, 2017).

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. Uma divisão estrita de trabalho recompensa os membros da organização por realizarem tarefas primárias e, portanto, eles tendem a se concentrar nelas (FIGUEIREDO, 2019). Nesse caso, 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 relacionada à cultura da culpa organizacional. Remete aos colaboradores que são diretamente ligados à falha ocorrida e responsabilizados por elas, porém, a real origem é em um grupo, departamentos ou *stakeholders*. São identificadas em 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). Nesse caso, o indivíduo reconhece a falha, mas atribui a culpa à organização. Eventos geradores da culpa organizacional podem ser tanto a falta de um sistema de lições aprendidas com as falhas como também, a falta de engajamento entre equipes ou ainda, falta de entendimento das responsabilidades individuais na cadeia produtiva da organização (FIGUEIREDO, 2019). Portanto, ações voltadas a um contínuo desenvolvimento e acompanhamento de lições aprendidas, momentos de compartilhamento de ideias, momentos de integração organizacional entre departamentos podem ser uma alternativa para mitigar ou eliminar esta barreira.

Sendo minoria nesta organização, as barreiras à interpretação somaram quatro identificações, conforme aponta o Quadro 3.

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).

### **Quadro 3 - Evidências de barreiras no processo de interpretação**

Nível	Barreiras	A	B	C	Peso
<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 primeira barreira identificada 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 (FIGUEIREDO, 2019). Nos casos analisados, Rossato (2017), ressalta que as causas podem ser tanto de postura mental do indivíduo como também à cultura organizacional, o que novamente remete a ações de engajamento, de geração de sensação de pertencimento que influenciam nos resultados de desempenho.

Quanto à barreira “falta de vantagem sobre práticas existentes” 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. Por meio das entrevistas foi evidenciado que o banco de lições aprendidas relaciona os sucessos e não faz registro de lições aprendidas com as falhas. 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 usos atuais procurando aprimorá-las.

No tocante a categoria social ambiental, o silêncio organizacional foi percebido em uma das entrevistas. Esta barreira remete à situação em que os colaboradores optam, conjuntamente, em não expressar suas percepções em reuniões. O peso 1,0 sugere que essa barreira ocorre próximo ou nas relações em torno daquele entrevistado. Para mitigar essa barreira, ações motivacionais e de resolver problemas organizacionais podem ser uma alternativa.

A defesa do ego de uma forte identidade coletiva, é uma barreira que tanto pode se referir a culpabilidade de um outro setor, como a proteção do seu próprio. Nesta

barreira, ações de engajamento e entendimento do seu papel na organização podem ajudar a mitigá-la

As barreiras à integração estão relacionadas à falta de compartilhamento de ideias e interpretações e o Quadro 4 apresenta os resultados coletados.

**Quadro 4 - Evidências de barreiras no processo de integração**

Nível	Barreiras	A	B	C	Peso
<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>	4	5	4	13

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, pode ser mitigada por ações que coloquem o colaborador como protagonista dos resultados da empresa, permitindo-o perceber a importância do seu trabalho.

As barreiras que tratam do excesso de confiança dos gestores nas práticas existentes e 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 dessa forma está trazendo bons resultados. Complementando o círculo vicioso com a existência da barreira de aprendizagem supersticiosa. Sobre este assunto, ao serem questionados sobre terem ouvido aquela frase, 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).

Essas barreiras foram percebidas também por Schilling e Kluge (2009), Rossato (2017) e Figueiredo (2019) e 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, como se lê:

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

A última barreira deste grupo, refere-se ao intervalo de tempo entre a ação organizacional e a resposta ambiental. Dois dos respondentes consideram normal o *delay* de tempo entre ação e resposta que a organização vivencia. Porém enfatizaram que este tempo poderia ser menor se as ações fossem melhor planejadas tanto na implantação como no *feedback* da implantação.

A institucionalização é a incorporação de ideias em sistemas, normas, procedimentos, rotinas ou outros mecanismos organizacionais. Assim sendo, o Quadro 5 apresenta o registro das respostas obtidas pelo instrumento aplicado para identificar essas barreiras.

**Quadro 5** - Evidências de barreiras no processo de institucionalização

Nível	Barreiras	A	B	C	Peso
<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>	4	6	5	15

Fonte: do autor (2022).

Neste grupo, três barreiras foram citadas em todas as entrevistas: 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 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.

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 o 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, trocas tecnológicas devem vir com implementação planejada acompanhada de treinamento prévio para evitar a expressão “Aprender fazendo”.

A dificuldade técnica/estrutural de armazenar conhecimento implícito também foi percebida pelos três entrevistados. Para eles, é evidente que existem sistemas voltados ao armazenamento de informações/dados/conhecimento na empresa, porém ele não é gerido

por métricas categorizadas como gestão de recursos, por exemplo, métricas de pesquisas realizadas, conhecimento utilizado, entre outros. Alinhada a esta barreira está aquela relacionada à 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 relevante 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.

A barreira sobre a falta de conhecimento para implementar a inovação por parte da equipe ou empregados foi identificada em apenas uma entrevista. O respondente comentou sobre esse assunto justificando que a empresa entrou recentemente em uma nova política voltada à 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 não se habituaram massivamente ao novo sistema e, por isso, eles não têm 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 de conflitos durante a transferência do aprendizado foi percebida isoladamente. 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.

A barreira “falta de tempo e recursos” foi associada à barreira referente a alocação ineficaz de recursos. Os dois dos entrevistados relataram que existe uma ineficiência na percepção da real demanda necessária de treinamento, e que talvez por políticas da empresa elas não consigam ser implementadas. Isto sugere a falta de ações voltadas ao correto mapeamento de necessidades, visando objetivos também mapeados conforme as necessidades como, por exemplo, criação de equipes flexíveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Foi possível identificar a existência de barreiras à aprendizagem organizacional na empresa avaliada e os resultados apresentaram um compilado delas e suas possíveis formas de mitigação a fim de facilitar na elaboração de um plano de ações para a organização. Além disso, com a identificação das maiores recorrências dos tipos de barreiras e suas causalidades se torna mais simples para a organização definir o foco das primeiras ações para mitigar ou eliminar barreiras à aprendizagem organizacional.

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. Como contribuição, este trabalho complementou a literatura de barreiras à 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 do mais, 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 a partir de 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.

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 ela está inserida.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning: theory, method, and practice*. New York: Addison-Wesley, 1996.
- 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 e-work*, 18-20, 2000.
- 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*, 38, 445–465, 2005.
- BERENDS, H.; LAMMERS, I. Explaining discontinuity in organizational learning: a process analysis. *Organization studies*, 31(8), 1045-1068, 2010.
- BERTHOIN-ANTAL, A.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, F. Barriers to organizational learning. In: Dierkes, M., Berthoin-antal, A.B., Child, J.; Nonaka, i. (eds), *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: oxford university press, p. 865–885, 2003.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469, 2002.
- BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Perfis setoriais: portos. Disponível em: <<https://hubdeprojetos.bndes.gov.br/pt/setores/Portos>>. Acessado em: 19.mar.2024.
- BRASIL. Ministério dos transportes. Agência nacional de transporte aquaviário (antq). *Desempenho portuário 2021: anuário estatístico*, Brasília, 2021. 23p. Disponível em: <<https://www.gov.br/antq/pt-br/noticias/2022/setor-portuario-movimenta-1-2-bilhao-de-toneladas-de-cargas-em-2021/anuario-2021-vf-003.pdf>>. Acesso em: 20.mar.2024.
- BROOKS, m. R., & PALLIS, a. A. (2008). Assessing port governance models: process and performance components. *Maritime policy & management*, 35(4), 411-432.

CALDEIRA, a.; GODOY, a. S. Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. *Rege*, v.18, n.4, p.513-530, 2011.

CAMILLIS, p. K. Os saberes no plural: um estudo acerca dos processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem um papel gerencial. In: Antonello, c. S.; godoy, a. S. *Aprendizagem organizacional no brasil*. Porto alegre: bookman, 2011.

CANNON, M. D.; EDMONDSON, A. Confronting failure: antecedentes and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of organizational behavior*, 22, 161–177, 2001.

COHEN, M. D. Reading dewey: reflections on the study of routine. *Organization studies*, 28(5), 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*, 24(3), 522-537, 1999.

Dorow, P. F.; Trzeciak, D. S.; Rados, G. J. V. Motivadores ao compartilhamento de conhecimento tácito em organizações intensivas em conhecimento. *Revista eletrônica de ciência administrativa*, 17(3), 373–394, 2018. <https://doi.org/10.21529/recadm.2018015>

EASTERBYSMITH, M; LYLES, M. (eds). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden: blackwell, p.1-15, 2005.

ELLIOT, D.; SMITH, D.; mcguinness, m. Exploring the failure to learn: crises and the barriers to learning. *Review of business*, 2000.

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.

HIBBERT, p.; HUXHAM, c.; SYDOW, j.; LERCH, f. Barriers to process learning: authority and anomie in regional clusters. *Management Learning*, 41(4), 453-471, 2010.

MCLAUGHLIN, S.; PATON, R.A.; MACBETH, D.K. barrier impact on organizational learning within complex organizations. *Journal of knowledge management*, 12(2), 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.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. Wiley: new york, 1959.

PROBST, G.; BÜCHEL, B. (1997) *organizational learning: the competitive advantage of the future*. London: Prentice hall, 1997.

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.

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.

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

SORDI, J. O. de. 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, 2005.

SOUSA, E. F. et al. Economic assessment of brazilian public ports: value-based management. *Brazilian Business Review*, 17(4), 439-457. 2020. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.4.5>

WILSON, J. M.; GOODMAN, P. S.; CRONIN, M. A. Group learning. *Academy of management review*, 32(4), 1041-1069, 2007.

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*, 10(1), 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.