

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MONIQUE CEZAR DE ANDRADE MARTINS**

**OS DESAFIOS RELACIONADOS À DESAPREDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM  
ENSAIO NA PERSPECTIVA DA REVISÃO INTEGRATIVA**

**CRICIÚMA**

**2015**

**MONIQUE CEZAR DE ANDRADE MARTINS**

**OS DESAFIOS RELACIONADOS À DESAPREDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM  
ENSAIO NA PERSPECTIVA DA REVISÃO INTEGRATIVA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Thiago Francisco

**CRICIÚMA**

**2015**

## **DEDICATÓRIA**

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

## RESUMO

MARTINS, Monique C. de Andrade. **Os desafios relacionados à desaprendizagem organizacional: um ensaio na perspectiva da revisão integrativa.** 2015. 61 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A desaprendizagem organizacional apresenta-se como uma parte da organização responsável pelo descarte consciente de conhecimento que não se utiliza mais ou que esta de certa forma trabalhando o desenvolvimento organizacional. A gestão do conhecimento organizacional caminha de maneira a acompanhar este conceito vendo que o conhecimento organizacional precisa que a desaprendizagem aconteça, para conseguir se atualizar e inovar. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar as bibliografias que descrevem o assunto em questão, de maneira a apresentar suas lacunas e estudos futuros. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa investigação exploratória descritiva que assume a forma bibliográfica. A pesquisa foi feita através da plataforma BDTD “Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações”, utilizando-se quatro artigos encontrados sobre o assunto, que se encaixavam nos critérios de avaliação utilizados na pesquisa sistêmica. A revisão da pesquisa utilizada foi à integrativa de literatura que vem a ser o método que traçar uma análise sobre o conhecimento. A pesquisa teve como resultado, que poucos autores estudam este assunto no âmbito nacional os artigos encontrados estão todos localizados praticamente em um numero restrito de autores, nas empresas os gestores, não sabem realmente o conceito real do fenômeno e acabam a utilizando de forma de equivocada e não a controlando.

**Palavras-chave:** Desaprendizagem Organizacional, Conhecimento, Revisão integrativa.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	8
1.2.1 Objetivo geral .....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	10
2.1.1 As características da sociedade do conhecimento.....	11
2.1.2 A cadeia de valor do conhecimento organizacional .....	13
2.1.3 As organizações baseadas no conhecimento e a importância dos ativos intangíveis. ....	13
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	17
2.2.1 Conceitos e definições da aprendizagem em grupo.....	18
2.2.2 O Framework dos 4Is do Processo de Aprendizagem .....	19
2.2.3 A influência do poder e da política no processo de aprendizagem .....	20
2.2.4 Aprendizagem Organizacional X Organizações de aprendizagem .....	21
2.2.5 As etapas do processo de aprendizagem .....	23
2.2.6 As variações conceituais da aprendizagem .....	25
2.2.6.1 A capacidade de absorção do conhecimento.....	26
2.2.6.2 A memória organizacional .....	29
2.2.6.3 O esquecimento organizacional .....	31
2.3 DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	32
2.3.1 Definições, etapas e aplicações. ....	32
2.3.2 As rotinas ostensivas e performativas. ....	34
2.3.3 Mudança e desaprendizagem organizacional .....	35
2.3.4 As implicações das investigações sobre o conceito.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 MÉTODO DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	38
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	41

4.1 OS ESTUDOS SOBRE A DESAPRENDIZAGEM: LACUNAS E DESAFIOS SOBRE O CONSTRUTO .....	41
4.2 UMA VISÃO GERAL DAS PUBLICAÇÕES: ANÁLISE DAS INTRODUÇÕES....	46
4.2.1 Os indicadores das publicações:.....	48
4.3 FORTALECENDO UM CONCEITO: POSSIBILIDADES PARA O ESTUDO DA DESAPRENDIZAGEM A PARTIR DA LITERATURA.....	55
5 CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS.....	58

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional que vem a ser de acordo com Levitt e March (1988), a forma de codificação de informações e a transformação em rotinas que guiam o comportamento, a aprendizagem organizacional tornou-se, no meio das pesquisas acadêmicas um assunto pertinente com um número considerável de pesquisas abordando este contexto, o estudo a seguir trata-se da dinâmica desaprendizagem organizacional, que tem como definição segundo Navarro e Moya (2005) é um processo dinâmico que identifica e extrai conhecimentos ineficazes e obsoletos, e rotinas que impedem a assimilação de novos conhecimentos e oportunidades.

A desaprendizagem organizacional apresenta-se de forma descontroladas nas empresas, sem uma organização ou planejamento, confunde-se com conceitos já existentes com o esquecimento organizacional que tem como definição segundo Tsang e Zahra (2008) a perda impensada de rotinas organizacionais, a partir desta definição de esquecimento observa-se que a desaprendizagem é um fenômeno que dever ser controlado pela organização porque, o não fazê-lo torna-se esquecimento organizacional. Os estudos referentes à desaprendizagem organizacional estão relacionados diretamente com a gestão do conhecimento que tem por definição segundo Awad e Ghaziri (2003) como o processo de capturar e utilizar a informação coletiva de uma empresa em qualquer dos processos e atividades da mesma, este conhecimento segundo os autores, pode ser armazenados em bases de dados documentos ou ser mantido dentro da mente das pessoas. Observa-se que a partir das definições que a gestão do conhecimento esta totalmente ligada a desaprendizagem e a aprendizagem organizacional.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo apresentar as contribuições da literatura sobre o construto da Desaprendizagem Organizacional.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos, onde o primeiro destaca a situação problema, os objetivos geral e específico e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, com o objetivando salientar os autores que mais pesquisam com relação ao estudo.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa exploratória descritiva bibliográfica estão apresentados detalhadamente no terceiro capítulo.

No quarto capítulo destacam-se a análise das bibliografias encontradas com o objetivo de descobrir as lacunas dos estudos e de responder a pergunta de pesquisa apresentada no estudo. Para Finalizar o trabalho, encontram-se a conclusão, as referências.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A gestão do conhecimento como foi expresso anteriormente, esta ligada diretamente a renovação nas organizações, faz parte dos estudos mais atuais na gestão empresarial, na gestão do conhecimento existem varias disciplinas interligadas como veremos na definição de Craing (2000) para a gestão do conhecimento, engloba uma combinação de produtos de software e práticas de negócio que ajudam a organização a deter, examinar e distribuir a informação/conhecimento, uma das vertentes a ser estudada é a desaprendizagem organizacional, parte importante na renovação do conhecimento empresarial.

A Desaprendizagem organizacional por se caracterizar como um estudo atual e ainda não colocado de forma correta nas organizações apresenta-se insuficientes publicações que se referem ao assunto de forma clara. Analisando esse aspecto, é preciso compreender como se deu a gestão do conhecimento e suas especificidades e como se da aprendizagem organizacional e finalmente as definições e lacunas da desaprendizagem organizacional. Baseado em tais premissas, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as contribuições da literatura sobre o construto da Desaprendizagem Organizacional?**

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar as contribuições da literatura sobre o construto da Desaprendizagem Organizacional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar, a partir da literatura, as lacunas já apresentadas que ensejam novos estudos sobre a desaprendizagem.
- b) Analisar os indicadores disponíveis sobre estudos sobre Desaprendizagem Organizacional.
- c) Apresentar ações identificadas na literatura que possam fortalecer o estudo sobre o construto.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo analisar a literatura sobre o assunto desaprendizagem organizacional.

Desta forma, o estudo é importante visto que a pesquisa identificara as lacunas que podem a levar a novas pesquisas futuramente. A pesquisa tem relevância destacando-se pelo fato de poder futuramente servir para pesquisa acadêmica, apresentando atuais pesquisas sobre o assunto desaprendizagem organizacional, e as codificando. Além disso, pode ser utilizada como uma forma de literatura para empresários e administradores, que desconhecem o assunto. O trabalho oportuniza a identificação das lacunas do estudo, também dos perfis dos autores que estão investigando sobre o assunto. Tratando-se de uma pesquisa que trabalha com publicações nacionais e pesquisas em uma plataforma apenas.

O trabalho é viável, porque foram encontradas publicações que deram um grande subsídio para o estudo, e desta forma foi possível o estudo e a revisão integrativa da mesma.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vianna (2001) afirma que a fundamentação teórica é a análise de autores que já escreveram sobre o assunto em que se anseia pesquisar, assim direciona-se o leitor um referencial de acordo com a pesquisa.

Então, nas próximas seções serão expostas as definições apresentadas por autores, sobre os assuntos relacionados à pesquisa proposta.

### 2.1 DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do conhecimento segundo Maier (2007), é multidisciplinar e jovem, como tem contribuições de diferentes autores/escolas e uma variedade de ideias, abordagens e conceitos é difícil privilegiar uma definição em detrimento de outras. Autores como Mika e Akkermans (2005), afirmam que a definição de Gestão do Conhecimento não tem um consenso de conclusão, principalmente pela variedade de visões de seus profissionais.

Para Awad e Ghaziri (2003) a gestão do conhecimento possui uma definição simples, trata-se do processo de capturar e utilizar a informação coletiva de uma empresa em qualquer dos processos e atividades da mesma, este conhecimento segundo os autores, pode ser armazenados em bases de dados documentos ou ser mantido dentro da mente das pessoas.

Segundo Sveiby (1997), o conceito de gestão do conhecimento surgiu no início dos anos 90, com a ideia de que a gestão de conhecimento faz parte da estratégia empresarial. O Autor Sveiby (1996) define Gestão do Conhecimento como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da empresa, este autor identificou que existem vertentes diferentes na gestão do conhecimento, a da tendência do gerenciamento da informação ligada à ciência da computação e áreas a fins e a tendência do gerenciamento de pessoas ligada às áreas da Filosofia, Psicologia, Sociologia ou Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos.

A Gestão do conhecimento por ser esta ciência multidisciplinar abre para existência de varias definições. Os autores O'Dell e Grayson (1998), definem a Gestão do conhecimento como uma estratégia racional de introduzir o conhecimento indispensável à pessoa certa, no momento adequado. É ainda o método para ajudar

peças a dividirem e colocarem em ação a informação, de maneira que haja avanço no desempenho organizacional.

A gestão do conhecimento de acordo com os autores Sejeva e Jucevicius (2010), tem duas perspectivas de sistemas de gestão, a tecnológica que é definida por aplicações fundamentadas somente em sistemas de informação e comunicação computadorizada e a sociotécnica, que reconhece a importância da conexão e equilíbrio de elementos tecnológicos e sociais.

Para Craing (2000) a Gestão do conhecimento engloba uma combinação de produtos de software e práticas de negócio que ajudam a organização a deter, examinar e distribuir a informação e os autores Awad e Gharziri (2003) apresenta-se uma definição simples a Gestão do conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização.

Nas definições a Gestão do Conhecimento é caracterizada como um processo contínuo. Praticamente em todas apresentadas são mencionadas os processos mais comuns na gestão do conhecimento, como a criação, a captura e a disseminação do conhecimento.

### **2.1.1 As características da sociedade do conhecimento**

A expressão sociedade do conhecimento surgiu pela autoria de Bell (1976) que na perspectiva deste sociólogo, configurasse como um novo mapa de transformação econômica, pautada pelo deslocamento da economia industrial para uma economia pós-industrial, centrada na produção do conhecimento e ancorado nas pessoas e instituições que cumprem esta função.

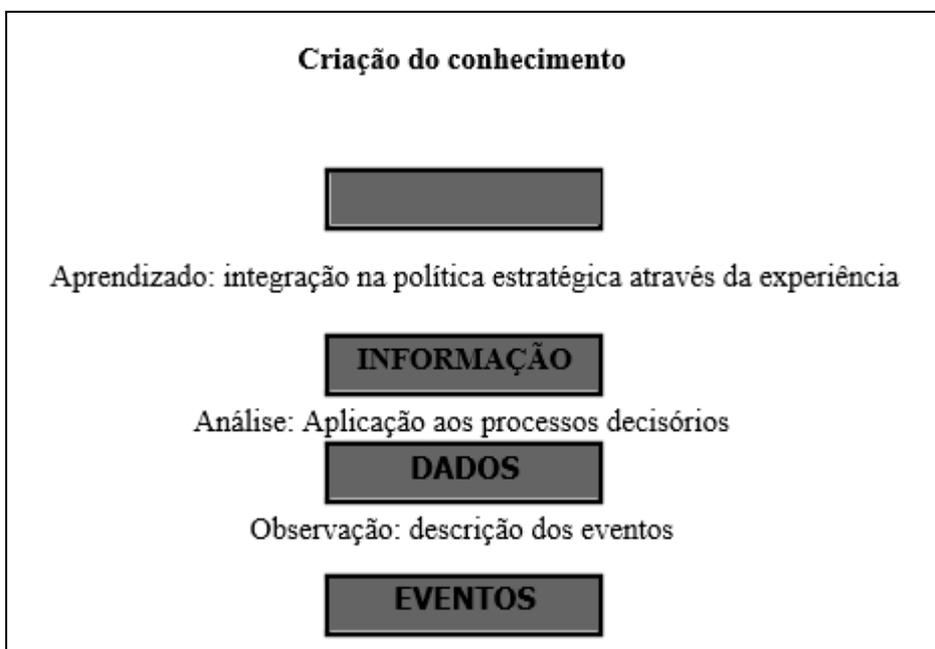
Para Hargreaves (2004) a sociedade do conhecimento se caracteriza por três esferas; em primeiro a esfera científica, técnica e educacional, em segundo envolve a circulação de conhecimento e informação na economia baseada em serviço, o terceiro implica em promover a transformação e promover a inovação contínua empresarial.

Para Fialho (2006) a sociedade do conhecimento tem como fundamento o aperfeiçoamento da competência tecnológica e organizacional das empresas, não apenas pelo fluxo de informação mais também através da capacidade de absorver as informações e transforma-las em conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) existem três características chaves para criação de conhecimento; (1) depositar confiança na linguagem figura e simbólica; (2) Nascem novos conhecimentos através da ambiguidade e redundância; (3) o conhecimento individual de um individuo deve ser transmitido através dom compartilhamento.

Para Nolan (1996) a criação de conhecimento é tão vital para uma organização moderna quanto à criação de capital, a figura a baixo representa o que o autor defende;

Figura 1: Criação de conhecimento



Fonte: Nolan (1996)

A sociedade do conhecimento para Drucker (1993) tem como um dos maiores desafios é desenvolver praticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Ele ainda reconhece que o conhecimento tácito é importante quando afirma que nem sempre as palavras podem explicar as habilidades que só poderiam ser demonstradas.

### **2.1.2 A cadeia de valor do conhecimento organizacional**

Segundo Stewart (2002) a economia do conhecimento é uma nova forma de se fazer negócios, e os argumentos que sustentam esta afirmação foram exaustivamente expostos e comprovados, de modo a não deixar dúvidas. O autor apresenta três pilares desta economia: primeiro o conhecimento impregna tudo que compramos e vendemos, é o maior fator de produção; segundo os ativos do conhecimento é o capital intelectual são mais importantes para empresa do que os ativos financeiros e físicos; terceiro é a mudança das técnicas de gestão para se explorar o novo ativo crucial para a empresa. Estes pilares que regem esta nova economia.

Para Drucker (1993) o novo fator de produção não é o capital, a terra ou a mão-de-obra e sim o conhecimento, ele afirma que ao invés de capitalistas e proletários, as classes da sociedade pós-capitalista são trabalhadores do conhecimento. Desta maneira afirma-se que o valor hoje é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho.

O valor de mercado organizacional, segundo Terra (2000) tende a ser muito maior que o patrimônio, relacionado aos ativos intangíveis, representado pela capacidade de retenção de conhecimento organizacional.

Stewart (2002) afirma que nas organizações do conhecimento os empregados são pagos para pensar e este processo é mais custoso na organização e os funcionários que trabalham nesta área são os com os salários mais altos, os funcionários. O capital intelectual de uma empresa é a soma do capital humano, capital estrutural, e o capital de clientes.

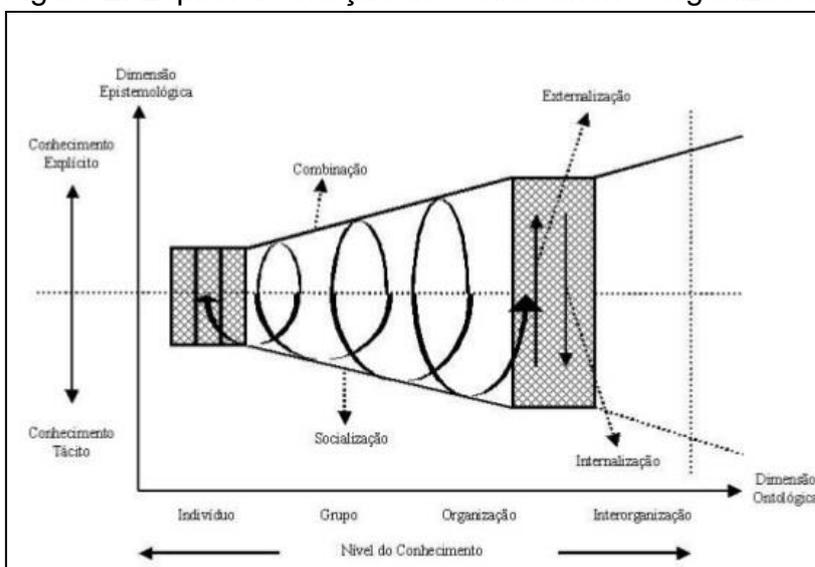
### **2.1.3 As organizações baseadas no conhecimento e a importância dos ativos intangíveis.**

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento empresarial é catalisado de um indivíduo que através de sua experiência acaba criando novas maneiras de se fazer processos e o conhecimento do indivíduo torna-se um conhecimento organizacional.

De acordo com Terra (2000) as empresas que avançam são as que estão criando uma interligação de projetos, assim permitindo a disseminação do conhecimento em todos os níveis da organização, os princípios desta organização é que as pessoas são geradoras de receita, a fonte de poder dos gerentes é através do nível de conhecimento, a principal responsabilidade da gerencia é apoiara os colegas, as informações são ferramentas para comunicação, na produção os trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis, o fluxo de informação é mediante redes colegiadas, os gargalos de produção descobertos através do tempo e conhecimento, o fluxo de produção é direcionado pelas ideias, as relações com os clientes interativos por meio de redes pessoais, o conhecimento é foco de negocio e o proposito do aprendizado é criação de novos ativos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base do conhecimento organizacional, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções.

Figura 2: Espiral de criação do conhecimento organizacional



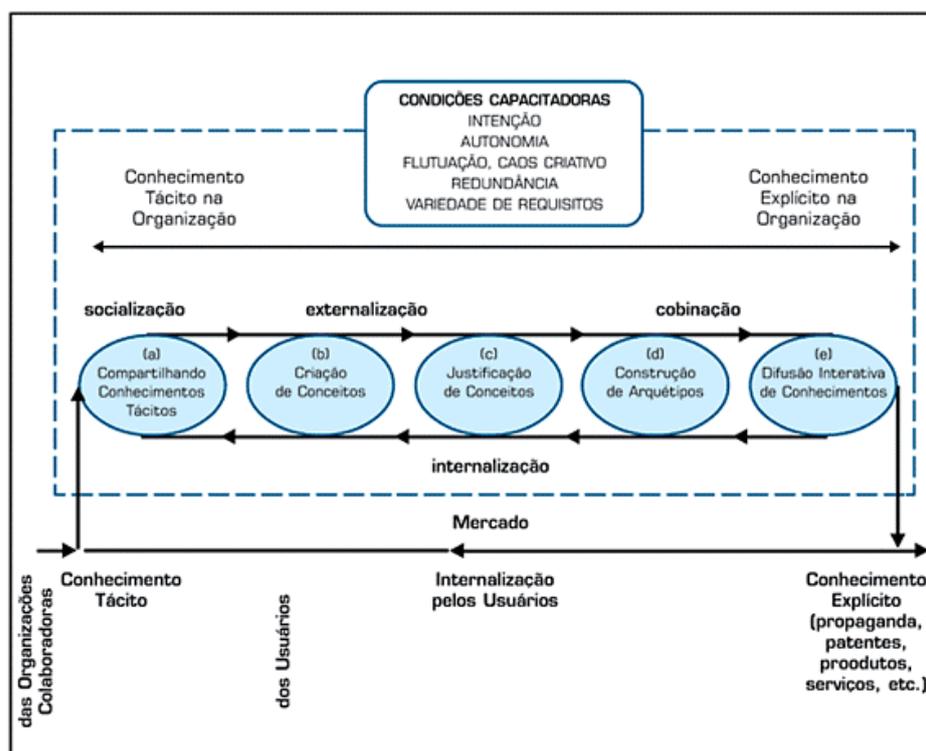
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997) pag.82

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que para criação de uma espiral de conhecimento na organização a empresa tem que facilitar atividades em grupo, e descrevem, cinco condições para que este fenômeno ocorra na organização; (1) Intenção se refere à meta o objetivo da empresa, o esforço para

alcançar a intenção torna-se a estratégia e o caminho para a criação do conhecimento desejado, fornece assim critérios para avaliação e julgamento de informações ou conhecimento percebido ou criado; (2) Autonomia esta ligada diretamente com a criação de novos conhecimentos porque se dando a chance dos indivíduos agirem de forma autônoma tem uma maior probabilidade de introduzir oportunidades inesperadas, criando assim ideias originais, para serem difundidas dentro da equipe; (3) Flutuação e caos criativo apresentam para a organização uma mudança de rotinas tirando os membros da zona de conforto, causando assim uma nova adaptação e criando novos conceitos e processos; (4) Redundância é a reprodução varias vezes da mesma informação, com o intuito da ficção de conhecimento. (5) Variedade de requisitos, apresenta que a empresa para estarem preparados para situações adversar os membros da mesma precisam possuir vários requisitos diferentes, que posam ser aprimorados com a combinação de informações.

Para o processo de criação de conhecimento organizacional existem cinco fases reladas pelos os autores Nokata e Takeuchi (1997), o processo consiste em:

Figura 3: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento



Como a observação da figura (3) a cima os autores Nokata e Takeuchi (1997) apresentam cinco fases iniciando; (a) Compartilhamento do conhecimento tácito vem a ser simplesmente o inicio de tudo, mais as coisas não são tão simples assim porque este conhecimento por ser adquirido principalmente através de experiências muitas vezes não pode ser só transmitido por palavras, então esta etapa torna-se a mais critica da criação do conhecimento organizacional; (b) Criação de conceito esta fase é a que tem maior interação entre conhecimento tácito e explicito, é nesta fase que os conceitos são criados cooperativamente por meio do dialogo, para que este fenômeno ocorra os membros da equipe precisam repensar fundamentalmente as premissas existentes; (c) Justificação de conceitos, nesta etapa os indivíduos precisam determinar que o conhecimento realmente valesse a pena para a organização, esse processo deve ser conduzido logo após a criação dos conceitos; (d) Construção de um arquétipo, neste estagio o conceito justificado é transformado em algo tangível, ou concreto, um protótipo no caso de processo de produção ou no caso de serviço um mecanismo operacional ambos seriam considerados arquétipos. (e) Difusão interativa do conhecimento, esta fase representa a renovação do conhecimento, ocorre dentro na organização ou entre elas, para que essa fase funcione é preciso que cada unidade organizacional tenha autonomia para usar o conhecimento desenvolvido em outro lugar.

Para Sveiby (2000) uma organização tem como maior importância o gerenciamento de conhecimento para finalidade de aprendizagem, pois este processo aborda o verdadeiro comportamento da empresa o mesmo autor afirma que os ativos intangíveis tornam-se base para uma economia de retorno crescente em oposição à queda da econômica industrial. Segundo Sveiby (1998) os ativos intangíveis apresentam duas finalidades principais para a avaliação: 1. Externa: descrição para os possíveis envolvidos para avaliar a qualidade de sua gerencia. 2. Interna: feita para gerencia conhecer a empresa ao máximo, para monitorar seu desempenho.

Brooking (1996) relata que a evolução dos negócios esta totalmente representada pelos ativos intangíveis em demérito a ativos físicos, mais mesmo assim algumas empresas não entendem ainda a sua natureza de valor. Os ativos intangíveis assim como outros ativos, representam direitos e benefícios futuros a organização ressalta Oliveira (1999).

Segundo Stewart (2002) os ativos tangíveis não desapareceram da empresa, mais é inevitável que o conhecimento o ativo intangível torne-se cada vez mais importante, porque apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem dos concorrentes.

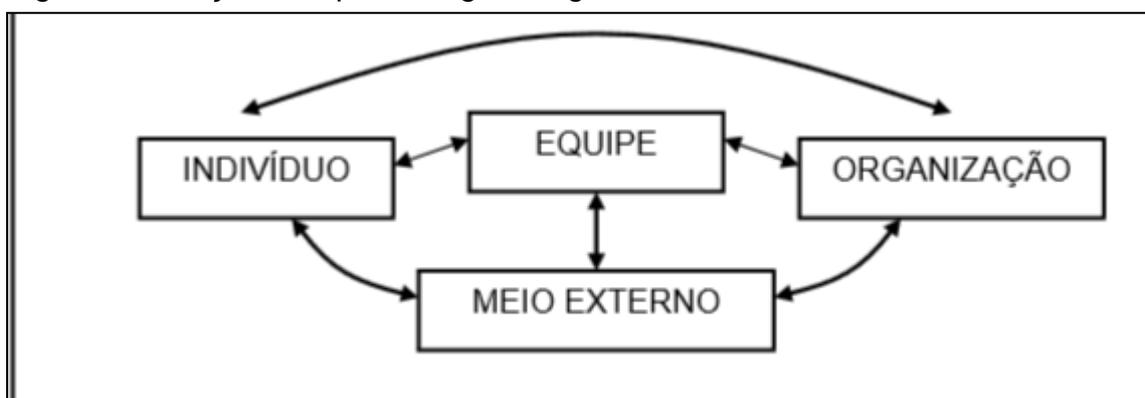
## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

De acordo com Argyris e Schön (1974) o conceito a aprendizagem organizacional é o processo de detectar e corrigir erros. Para Levitt e March (1988), a aprendizagem organizacional é a forma de codificação de informações e a transformação em rotinas que guiam o comportamento.

De acordo com Fiol e Lyles (1985), a aprendizagem organizacional é o resultado da associação de mapas cognitivos e memórias que são desenvolvidas e compartilhadas pelos membros da organização.

Para Steil (2006) a aprendizagem organizacional tem um caráter interdisciplinar, porque que falta um corpo teórico sobre o assunto e composta por varias disciplinas, e assim torna-se uma área com contribuições complementares e competitivas. Este Fenômeno de multidisciplinariedade contribui para a criação de dois focos na aprendizagem organizacional: 1) resultado; 2) processo, estes dois fatores segundo a o autor geram três fatores não consensuais a serem discutidos, se a aprendizagem organizacional deve ser uma área normativa, descritiva ou prescritiva, se deve ocorrer nos níveis individuais, grupal ou organizacional, se a aprendizagem refere-se a uma mudança cognitiva ou comportamental.

Figura 4: Relação da Aprendizagem Organizacional com o Ambiente



Fonte: Nascimento (2008)

A figura acima criada por Nascimento (2008) em relação ao conceito de Senge (1998) apresenta que a aprendizagem organizacional, pode-se relacionar com o indivíduo, equipe e organização e a impossibilita dissociar a organização do meio externo, no caso a sociedade.

### **2.2.1 Conceitos e definições da aprendizagem em grupo**

Para Edmondson (1999) a aprendizagem em grupo é um processo contínuo de reflexão e ação, caracterizado pelas seguintes atividades: discussão de erros ou resultados inesperados, busca constante de feedback, e teste de novas ideias. Nadler, Hackman e Lawler (1979) apresentam um conjunto de funções desempenhadas pelos grupos nas organizações.

Para a organização os grupos executam tarefas que não poderiam ser feitas por indivíduos trabalhando sozinhos, fornecem uma variedade de talentos e habilidades para serem utilizados em varias tarefas, são nascentes de recursos para avaliação e solução de problemas, de tomada de decisão e de implementação de ações corretivas, oferecem meios eficientes para o controle organizacional e do comportamento individual, facilitam mudanças nas políticas e procedimentos organizacionais, aumentam a estabilidade organizacional, transmitindo aos novos membros os valores e normas da organização.

Para o indivíduo os grupos ajudam no processo de aprendizagem sobre a organização, torna-se um instrumento de conscientização dos potenciais e limitações dos indivíduos, oferecem condições para o aprendizado de novas habilidades e adoção de novos comportamentos, permitem o alcance de certas recompensas desejadas e que não estariam disponíveis para o indivíduo isolado, representam fontes de satisfação de necessidades tais como a de reconhecimento.

Senge (1990) define a aprendizagem em grupo como o processo de alinhamento e de desenvolvimento da capacidade de um grupo de criar os resultados que seus membros realmente desejam. O autor apresenta três dimensões para aprendizagem em grupo: (1) Pensar no aprofundamento sobre assuntos complexos; (2) Agir de forma inovadora e coordenada, baseada na confiança mútua, em que os membros do grupo respeitam as opiniões uns dos

outros e complementam suas habilidades; (3) Difundir técnicas de aprendizagem para outros grupos da organização.

Segundo o autor Capra (1996) a aprendizagem em equipe é a uma possibilidade para o crescimento e desenvolvimento pessoal e organizacional, não é mais possível observar as dificuldades humanas de maneira independente.

A aprendizagem em equipe segundo Nascimento (2008) busca a comunicação clara entre os membros da empresa, a receptividade e a propagação de conhecimento. Senge (1998) confirma a afirmação do autor quando ressalta que a equipe nas organizações utilização de processos reflexivos, faz o uso da inteligência de cada indivíduo da equipe para torná-la algo superior à inteligência de cada membro separadamente criam ações inovadoras e coordenadas, utiliza-se o trânsito dos membros da equipe em outra equipe.

### 2.2.2 O Framework dos 4Is do Processo de Aprendizagem

Os autores Crossan, Lane e White (1999) utilizam-se do modelo dos quatro ii, para expor como o conhecimento individual é difundido através de uma organização. Neste modelo, a aprendizagem organizacional é constituída de quatro processos: inter-relacionados intuição, interpretação, integração e institucionalização, que ocorrem em três níveis: individual, grupal e organizacional.

Tabela 1: Quatro processos de aprendizagem em três níveis organizacionais

Nível	Processo	Entradas	Saídas
Individual	Intuir	Experiências individuais e imagens	<i>Insights</i> pessoais
	Interpretar	Linguagem e metáfora	Diálogo compartilhado
Grupo	Integrar	Ações negociadas Sistemas interativos	Mapas cognitivos
Organizacional	Institucionalizar	Ações rotinizadas Regras e procedimentos	Sistemas de conhecimento

Fonte: Crossan, Lane e White (1999).

Segundo Crossan, Lane e White (1999) os três níveis descritos na tabela acima definem a estrutura por meio da qual ocorre a aprendizagem, os três níveis são individual, grupal e organizacional é difícil saber aonde começa e termina cada uma. Os processos são quatro, Intuir envolve a presença e o reconhecimento de padrões, possibilidades em nível pré-consciente no indivíduo, interpretar é o ato de verbalizar uma ideia ou conhecimento para si mesmo ou para outras pessoas, a linguagem permite a compreensão dos modelos intuitivos, o que reforça a aprendizagem, à integração é o processo de construir uma compreensão compartilhada entre indivíduos e desenvolve uma ação coordenada a partir de ajustamento mútuo, a institucionalização é o processo que garante que o conhecimento se incorpore nas rotinas na empresa.

### **2.2.3 A influência do poder e da política no processo de aprendizagem**

Segundo os autores Antonello e Godoy (2010) a ciência política tem como conceitos centrais a natureza, a posse e o exercício do poder, estes conceitos tendem a ser esquecidos e esfera público-privada, a aprendizagem organizacional tem atraído pouca atenção dos cientistas políticos. Rodrigues, Child, & Luz, (2003) afirmam que a mudança de governos, pode exercer pressão para mudanças de propriedade e de controle, especialmente por meio da privatização, que tende a iniciar novas diretrizes organizacionais com implicações para as formas e a identidade da organização. Os autores Antonello e Godoy (2010) afirmam que a aprendizagem é entendida como processo político no qual os intérpretes investem para influenciar uns aos outros.

De acordo com Steil (2006) a aprendizagem pode ser bloqueada através da resistência organizacional que pode ser representada, por exemplo, por impedimentos de ordem política, de poder ou interesses divergentes. Os autores Leroy e Ramanantsoa (1997 p.877) justificam a afirmando que algumas pessoas que propõem novas soluções cognitivas podem se deparar com coalizões que bloqueiam qualquer inovação que possa minar o seu poder.

Steil (2006) afirma que aprendizagem bloqueada em nível individual evita que o novo conhecimento se propague organizacionalmente e que o processo de

integração e institucionalização aconteça, o que impossibilita a aprendizagem organizacional.

#### **2.2.4 Aprendizagem Organizacional X Organizações de aprendizagem**

De acordo com Steil (2006) as expressões aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem se confundem, mais cada uma tem sua definição distinta, aprendizagem organizacional refere-se a descrever e compreender processos e comportamentos, e é fundamentada pelo rigor científico, considerada uma abordagem normativa, descritiva, já a organização do conhecimento busca desenvolver um estado ideal, um conjunto de recomendações baseado em experiências de empresas de consultoria sobre as melhores práticas para se criar uma organização que aprende considerado uma abordagem prescritiva. O autor criou uma tabela com comparações de varias definições de aprendizagem organizacional.

Tabela 2: Conceitos de aprendizagem organizacional

Argyris e Schön (1978)	A aprendizagem organizacional é o processo de detectar e corrigir erros.
Shrivastava (1983)	A aprendizagem organizacional envolve o processo através do qual a base de conhecimento organizacional é desenvolvida e delineada.
Fiol e Lyles (1985)	A aprendizagem organizacional é o processo de melhorar as ações através de aumento do conhecimento e da compreensão.
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, através de seu processamento de informações, a amplitude de seu comportamento potencial é alterada.
Swieringa e Wierdsma (1992)	O termo "aprendizagem organizacional" significa a mudança do comportamento organizacional.
Kim (1993)	A aprendizagem organizacional é definida como um aumento crescente da capacidade organizacional de realizar ação efetiva.
Garvin (1993)	Uma organização que aprende é aquela que possui habilidades na criação, aquisição e transformação do conhecimento, assim como na modificação de seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e <i>insights</i> .
Slater e Narver (1994)	A aprendizagem organizacional, em termos básicos, refere-se ao desenvolvimento de um novo conhecimento ou de <i>insights</i> que têm potencial para influenciar o comportamento.
Nicolini e Meznar (1995)	A aprendizagem pode se referir tanto ao interminável processo de modificações cognitivas (no sentido de a aprendizagem ser um processo infundável) quanto ao resultado deste processo (o que é alcançado no processo de aprendizagem). Em outras palavras, o verbo "aprender" pode ser um verbo de resultado ou um verbo de processo.
DiBella et al. (1996)	A aprendizagem organizacional é a capacidade (ou o processo) em uma organização que mantém ou aumenta o desempenho baseado na experiência. O conceito inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento.
Senge (1998)	Organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados desejados, em que os padrões novos de pensamento são nutridos, as aspirações coletivas são libertadas e as pessoas aprendem continuamente a como aprender juntas.

Fonte: Steil (2006 pag. 55)

Através desta tabela o Steil (2006), afirma que o autor Senge (1998) tem a definição de organizações de aprendizagem que é de abordagem tipicamente prescritiva porque apresenta recomendações, já as demais conceituações apresentadas são caracteristicamente analíticas, normativas ou descritivas.

Tabela 3: Principais diferenças entre as abordagens relacionadas à aprendizagem organizacional e à organização de aprendizagem

	Escritos descritivos sobre aprendizagem organizacional	Escritos prescritivos sobre organizações de aprendizagem
Questão principal	Como uma organização aprende?	Como uma organização deve aprender?
Audiência	Acadêmicos	Praticantes
Objetivo	Desenvolvimento de teoria	Aumento do desempenho organizacional
Fonte da informação	Levantamento sistemático de dados	Experiência de consultoria
Metodologia	Métodos científicos rigorosos	Pesquisa-ação e estudos de caso pobremente delineados
Generalização	Consciente dos fatores que limitam a generabilidade dos resultados	Tendência a supergeneralizar a teoria a todos os tipos e situações organizacionais
Resultado da aprendizagem	Mudança potencial de comportamento	Mudança de comportamento imediata
Relação entre aprendizagem e desempenho	Pode ser positiva ou negativa	Assumida como positiva

Fonte: Steil (2006, pag.56)

Steil (2006) identifica as maiores diferenças entre os dois conceitos definidos por Tsang (1997) e adapta uma tabela de comparação para melhor entender.

### 2.2.5 As etapas do processo de aprendizagem

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam as formas de conversão de conhecimento nas organizações, que surgiram através da interação do conhecimento tácito e explícito, são eles:

A socialização: é a compartilhamento de experiências, através do contato direto com outro individuo sem linguagem somente com a observação,

imitação e a prática, os aprendizes trabalham com seus mestres e a partir daí da à criação do conhecimento tácito.

A externalização: é o processo de criação de conhecimento perfeito que vem a ser a articulação de conhecimento tácito em conhecimento explícito, é considerado o processo de criação de conceitos, através do processo de provocar diálogo e a reflexão coletiva. A tabela apresentada pelos autores mostra como se dá à criação e elaboração de conceitos:

Tabela 4: Metáfora ou analogia para criação do conceito no desenvolvimento de produto

Produto (empresa)	Metáfora / Analogia	Influência na criação do conceito
City (Honda)	Evolução do automóvel (metáfora)  A esfera (analogia)	Alusão á maximização do espaço para passageiro como maior desenvolvimento do automóvel.  Alusão a alcançar o máximo de espaço para o passageiro através da minimização da área de superfície. A criação do conceito de carro compacto.
Mini copiadora (Canon)	Lata de cerveja (analogia)	Alusão às semelhanças entre a lata de alumínio barata e a produção do cilindro fotossensível.
Home Bakery	Pão do hotel (metáfora) padeiro-chefe do Osaka international hotel	Criação do conceito de tensão e rotação da massa.

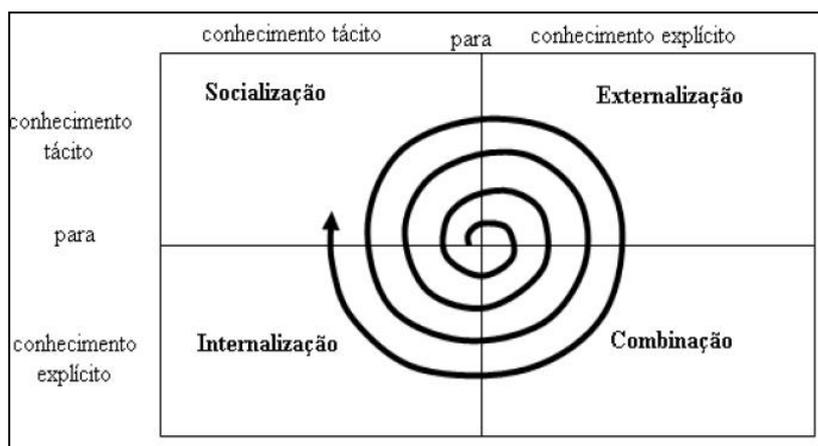
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997 pag. 74)

Dos quatro modos de conversão de conhecimento este modo é a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

A combinação: vem a ser a sintetização de conceitos em um sistema conhecimento, feito com a troca de informações através de documento, reuniões e redes de comunicações.

A Internalização: é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, para que isso ocorra é necessário à verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. Este quatro itens formam a espiral do conhecimento, representada nesta figura;

Figura 5: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka, Takeuchi (1997) pag. 80.

A espiral do conhecimento mostra que a criação de conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

### 2.2.6 As variações conceituais da aprendizagem

De acordo com Dragonetti, Antonacopoulou, Broekhuizen, & Patnaik, (2005), o conceito de aprendizagem organizacional espalhou-se nas pesquisas de administração, quanto em sua prática que cada vez mais as publicações para administradores animam as organizações a tornarem-se organizações que aprendem para sobreviver aos tempos turbulentos do ambiente de negócios. O autor

Argote, (1999) afirma que o perigo é a perda de especificidade do conceito é que ele permanece como um conceito guarda-chuva com muitos conceitos relacionados.

De acordo com Lewin (1951, p.216), o termo aprendizagem no sentido amplo significa “fazer algo melhor do que antes”, e se refere a uma variedade de processos em que algum tipo de mudança está envolvido. Segundo Edmondson (1999) a aprendizagem é um processo interativo de delineamento, desenvolvimento, reflexão e modificação de ações.

De acordo com Gherardi e Nicolini (2001), os sociólogos não abordam a aprendizagem como algo que acontece na mente, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos, quando eles participam de uma sociedade, que a prática é um sistema de atividades na qual saber não está separado do fazer e das situações e poderiam ser chamadas de conhecimento coproduzido por meio da atividade.

Conforme Boerner, Macher, & Teece, (2001) a aprendizagem na perspectiva da economia é definida como a aquisição e uso do conhecimento existente na criação de novo conhecimento com o propósito de melhorar o desempenho econômico.

#### 2.2.6.1 A capacidade de absorção do conhecimento

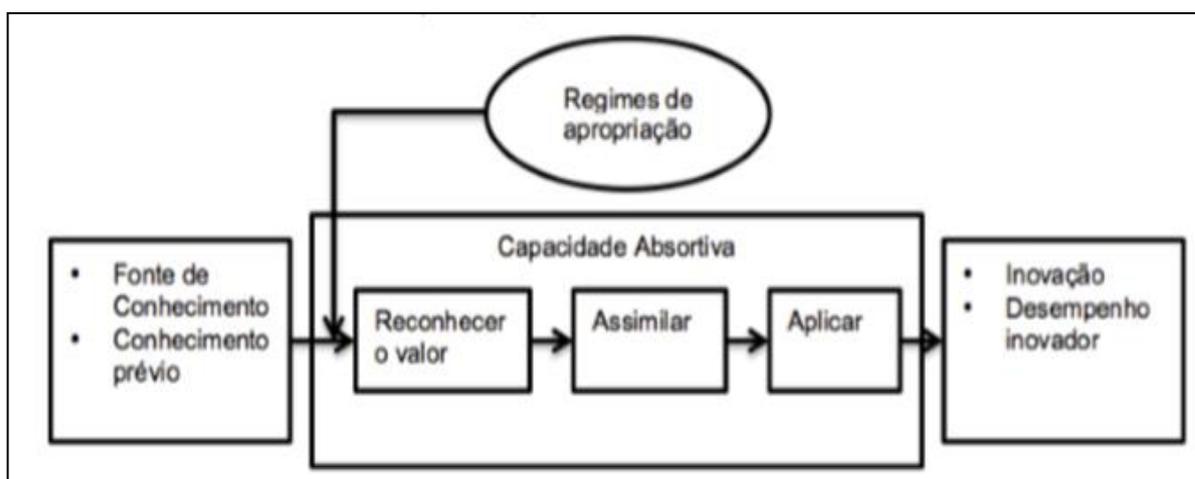
De acordo com Jantunen (2005, pag. 336) a capacidade das organizações absorverem conhecimento é considerada multidimensional, um construto dinâmico que consiste nas capacidades da organização processar o conhecimento. Para Cohen e Levinthal (1990) a capacidade absorptiva é a capacidade de reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la a fins comerciais, os autores firmam que as organizações buscam sempre através do desenvolvimento de capacidades para identificar, adquirir e aplicar mais conhecimento de forma contínua nas suas operações, bens e serviços.

As capacidades são classificadas como dinâmicas porque são rotinas organizacionais estratégicas, feitas por organizações que almejam novas formas de adaptação no mercado que esta em constante mudança, para atreves delas criarem vantagens competitivas. (EISENHARDT; MARTIN, 2000; OCDE, 2005).

De acordo com o autor Teece (2007) a teoria da capacidade absorptiva ajuda as organizações que desenvolvem suas capacidades dinâmicas a terem maior facilidade para criar, implantar e proteger ativos intangíveis, fundamentais para dar suporte ao desenvolvimento de negócios de maneira competitiva no longo prazo.

A definição mais utilizada de capacidade absorptiva é a dos autores Cohen e Levinthal (1990), citados a cima e representados no esquema abaixo:

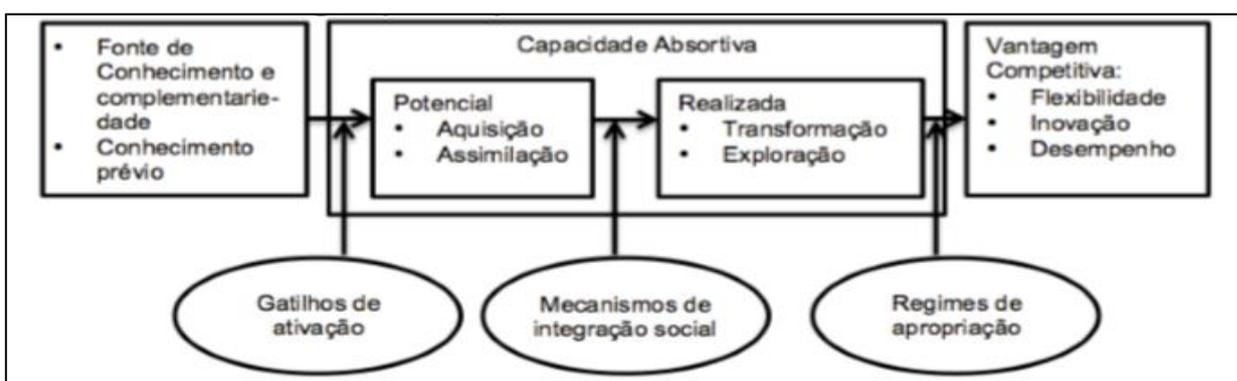
Figura 6: Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Cohen e Levinthal (1990).



Fonte: Todorova e Durisin (2007)

Os autores Zahra e George (2002) a partir de pesquisa sobre a capacidade Absortiva propõem outra definição, que se trata do conjunto de rotinas e processos organizacionais, pelos quais as empresa adquirem, assimilam, transformam e explora o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica, os autores propõem o modelo abaixo:

Figura 7: Modelo de Capacidade Absortiva baseado em Zahra e George (2002)

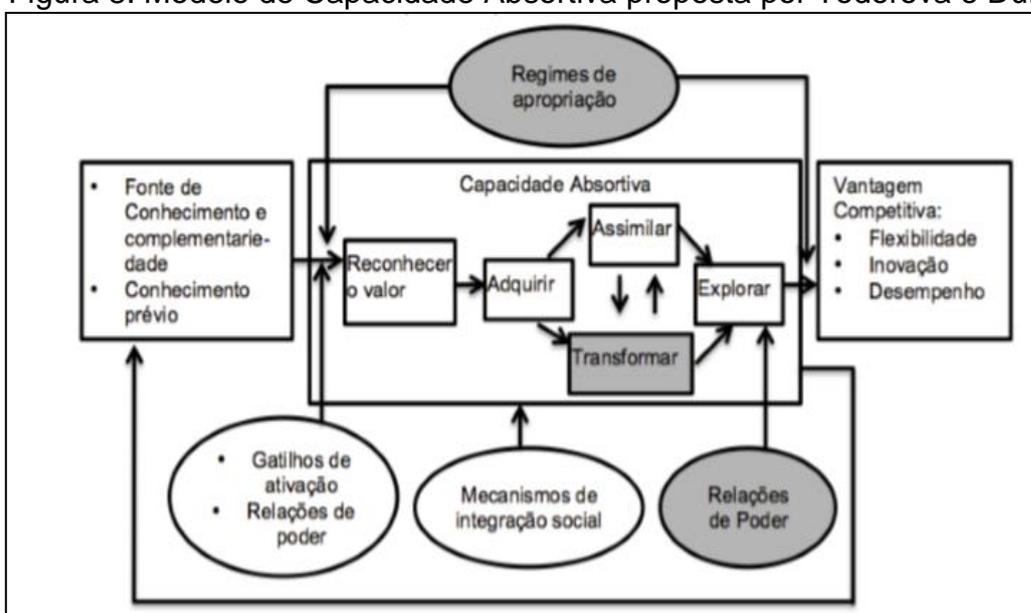


Fonte: Todorova e Durisin (2007)

Este modelo apresentado pelos autores Zahra e George (2002) busca equilibrar os aspectos internos e externos da organização, é baseada em quatro dimensões: assimilação de organizações; aquisição de conhecimento; transformação de conhecimento; e exploração do conhecimento, este modelo também se concentra nos aspectos internos da organização.

Os autores Todorova e Durisin (2007) apresentam uma nova leitura no processo de capacidade absorptiva criticando a forma dos autores Zahra e George (2002) e ajustando com a introdução novamente do reconhecimento do valor como dimensão da capacidade absorptiva. Exemplificada na figura abaixo:

Figura 8: Modelo de Capacidade Absortiva proposta por Todorova e Durisin (2007)



Fonte: Todorova e Durisin (2007)

O modelo estabelecido pelos autores Todorova e Durisin (2007) apresentam que a capacidade absorptiva é um conjunto de rotinas organizacionais influenciadas pela integração social e relações de poder e ainda destacam que é um processo cíclico.

Mesmo com as contestações os autores acreditam que a capacidade absorptiva tem como característica explícita que as empresas precisam desenvolver para agir diante de ambientes em constante mudança. (VOLBRDA; FOSS; LYLES, 2009; DUCHEK, 2013).

Alguns pontos importantes podem ser relevantes para a capacidade absorptiva, os autores Volberda, Foss e Lyles (2009) comentam que é importante

destacar quais os conhecimentos esta sendo absorvido pela empresa e que impactos trazem, e definir qual o conhecimento armazenado na empresa em cada nível e os custos para manutenção do conhecimento.

#### 2.2.6.2 A memória organizacional

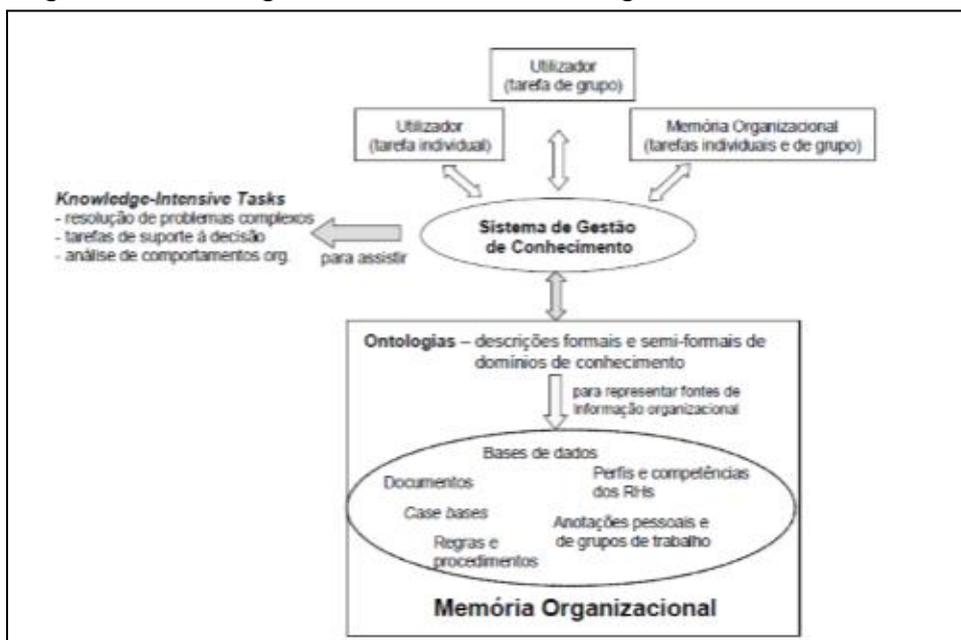
Segundo Paraventi (2013) a memoria organizacional e seletiva e esse fator traz uma complexidade e a falta de controle por parte da organização de suas retoricadas organizacionais. Segundo Nassar (2007) a memoria organizacional trata-se de uma conexão direto com o presenta da organização, apresenta como lidou com as adversidades em sua trajetória, como tratou os funcionários em tempos ruins e como se relacionou com a comunidade. Paraventi (2013) ressalta que memorias coletivas das organizações não serão possíveis de apagarem porque a mesmas criam identificação e historias nas organizações.

Nassar (2007) afirma que a memoria tem que ser revivida na organização através de imagens, palavras e sentimentos e experiências. O autor afirma que o conhecimento da historia da organização pode ajudar a inspirar e apontar caminhos, ela que constrói a percepção do consumidor e do funcionário uma imagem viva e dinâmica ajuda na reputação de uma organização.

Paraventi (2013) apresenta que uma organização é feita de conceitos relacionados com a cultura, comunicação, historia, memoria, moral e ética, e formada por atos comunicativos de seus membros, destaca também que a importância da organização ser legitima na sua historia perante o publico, tanto no processo humano quanto burocrático.

Para Vasconcelos (2006), a memoria organizacional, admite que a captura de conhecimentos acumulados através de pessoas nas organizações, facilitando a eficácia e eficiência dos processos de trabalhos organizacionais baseados no conhecimento humano, mais a ausência de um esforço em retenção da memoria organizacional pode criar uma perda de tempo na busca de informação para realizar algumas, funções.

Figura 9 – Visão geral de uma memória organizacional



Fonte: VASCONCELOS; ROCHA; KIMBLE, (1996).

Os autores apresentam na figura a cima que a visão geral busca tornar a percepção clara de que a memória organizacional abrangerá por completo o conjunto de usuários que desenvolvem ações individuais e em grupo, se apoiando em sistemas de gestão do conhecimento, que servirão de base para resolver os problemas e tarefas, bem como a analisar o comportamento organizacional.

O autor Macintosh (1998), identificou algumas razões para a construção de um sistema de memória organizacional como recurso de gestão, o quadro a baixo apresenta as comparações;

Tabela 5 – Comparativo da Existência e Inexistência da MO numa Organização

Sem Memória Organizacional	Com Memória Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de tempo na busca pela informação necessária;</li> <li>• O expertise prático essencial está presente na cabeça de poucas pessoas;</li> <li>• Muita informação valiosa espalhada em grandes conjuntos de dados e documentos;</li> <li>• Existe retrabalho na repetição de erros que não foram registrados em experiências anteriores;</li> <li>• Queda de qualidade nos produtos/serviços devido à ineficiência de fluxos de informação entre diversas áreas estratégicas na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita-se a perda de conhecimento corporativo (capital intelectual), quando uma pessoa-chave sai da organização;</li> <li>• Explora-se com assertividade a experiência acumulada em erros cometidos no passado, com vistas a reduzir e/ou evitar a repetição dos mesmos;</li> <li>• Aprimoram-se os fluxos da informação na organização;</li> <li>• Integra-se o expertise prático essencial a partir de várias áreas estratégicas da organização;</li> <li>• Melhora-se o processo de aprendizagem organizacional e individual.</li> </ul>

Fonte: Macintosh (1998)

De acordo com Day (1994), a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional não têm coerência sem a formação de memória organizacional, então, a exatidão da memória e a sistemática que abrange o tratamento e acesso são características fundamentais da organização. O autor reforça que a organizações sem estruturas práticas que permitam lembrar de que maneira e por que desenvolvem seu trabalho serão obrigadas a repetir erros e buscar novamente formas de eficiência, já feitas, mais, não registradas.

### 2.2.6.3 O esquecimento organizacional

Nassar (2007, pag.116) apresenta que na realidade das organizações, são inúmeros fatos, os documentos e as pessoas que não alcançam o status de memórias, em razão da engenharia do esquecimento. Tsang e Zahra (2008) ressaltam que o esquecimento organizacional é a perda inadvertida de rotinas organizacionais.

Os autores Holan e Philips (2004) apresentam diferentes modos de esquecimento, o acidental que acontece quando a organização é incapaz de reter uma parte do conhecimento novo, que não foi integrada ao sistema, assim é perdida, ou o esquecimento proposital refere-se à remoção de conhecimento novo

antes que se torne embutida na sua memória, é difícil de conseguir porque os conhecimentos são interligados e interdependentes. Holan e Phillips (2004) citam ainda que os vários autores ressaltam a importância de desaprender o conhecimento velho como um passo para anterior para aprender algo novo.

## 2.3 DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Desaprendizagem organizacional refere-se ao descarte de velhas rotinas para abrir caminho para novas, se houver (TSANG; ZAHRA, 2008, p. 1437). De acordo com Hedberg (1981) com a mudança da realidade, o conhecimento cresce e pode tornar-se obsoleto, deve ser renovado, a essa renovação denomina-se desaprendizagem organizacional, a incapacidade de desaprender torna-se uma fraqueza crítica de muitas organizações.

Segundo Tsang e Zahra (2008) o domínio do conceito é o problema maior de compreensão de como as empresas desaprendem porque poucos pesquisadores têm dedicado tempo para articular o assunto. Para Sanghamitra e Bhattacharyya (2009) na maior parte dos casos, desaprendizagem antecede a aprendizagem, fora quando a aprendizagem acontece pela primeira vez e não há qualquer conhecimento antes obtido.

Para Navarro e Moya (2005) desaprendizagem organizacional é um processo dinâmico que identifica e extrai conhecimentos ineficazes e obsoletos, e rotinas que impedem a assimilação de novos conhecimentos e oportunidades.

### 2.3.1 Definições, etapas e aplicações

Para Martin de Holan e Phillips (2004) desaprendizagem é um tipo de esquecimento, que ocorre quando o conhecimento organizacional é propositadamente removido, para os autores esquecimento organizacional é a perda, voluntária ou não, do conhecimento organizacional.

Os autores Easterby-Smith e Lyles (2011) já diferenciam desaprendizagem organizacional de esquecimento organizacional afirmando que as duas abordam de perda de conhecimento, mas, desaprendizagem refere-se à

tentativa deliberada de abolir conhecimento indesejado, já o esquecimento, refere-se a uma perda de conhecimento que não é necessariamente planejado ou pretendido. Os autores Tsang e Zahra (2008), concluem que desaprendizagem, é um processo intencional, não implica cautela de valor sobre o que é descartado, também não pressupõe a inclusão de novas rotinas no lugar do que foi descartado e envolve mudanças cognitivas e comportamentais.

Akgün et al. (2007) afirma a desaprendizagem, tanto em estudos de nível individual e organizacional, é a eliminação de memória via refutação à desmontagem das conexões e dos mecanismos da memória e mudança da forma como a memória se manifesta. Para Tsang e zahra (2008) o maior desafio da desaprendizagem organizacional é apagar o conteúdo das caixas de armazenamento humanas.

Nystrom e Starbuck (1984) afirmam que em situações de crise, a aprendizagem antiga bloqueia os novos aprendizados e por isso as organizações devem desaprender os antigos conceitos por meio do seu descarte.

Huber (1991) apresenta dois aspectos para discussão sobre desaprendizagem. Primeiro uma entidade pode tanto desaprender comportamentos, quanto desaprender restrições sobre o comportamento, outro elemento à ideia de esquecimento, que ele associa à desaprendizagem, destacando que a palavra esquecer significa, além de perder a lembrança de algo, o ato de desconsiderar intencionalmente.

A tabela abaixo foi criada pelos autores Rodrigues, Godoy e Bido (2014), melhor entender o desenvolvimento do conceito de desaprendizagem.

Tabela 6: Desenvolvimento do conceito de desaprendizagem nas organizações

Autores	Definição de desaprendizagem	Relação com a aprendizagem	Contribuições
Hedberg (1981)	Ação de descarte de conhecimentos obsoletos e equivocados	O aprendizado é facilitado se antes ocorrer a desaprendizagem	Contribuição seminal
Nystrom e Starbuck (1984)	Desaprendizado de antigas ideias por meio do seu descarte	Aprendizados passados podem inibir novos aprendizados	Definição similar à de Hedberg (1981)
Prahalad e Bettis (1985)	Processo pelo qual a organização elimina velhas lógicas e comportamentos, para abrir espaço para outros novos	A desaprendizagem é pré-condição para o estabelecimento de novas lógicas	Evidenciação de que a desaprendizagem deve abrir espaço para novos elementos de conhecimento
Huber (1991)	(o autor não propõe definição para desaprendizagem)	No macroprocesso de aprendizagem organizacional, a desaprendizagem é um dos elementos do processo de interpretação da informação, que cumpre o papel de proporcionar interpretações mais homogêneas na organização	Relação de desaprendizagem com a noção de esquecimento
Dodgson (1993)	Esquecimento de comportamentos passados que sejam redundantes ou tenham sido malsucedidos	Algo não resolvido no processo de aprendizagem organizacional	Ênfase na necessidade de evidenciar o papel da desaprendizagem no processo de aprendizagem organizacional
Argyris e Schön (1996)	Aquisição de informação que conduza à remoção de algo do conhecimento acumulado na organização	A desaprendizagem é uma forma de aprendizagem	Integração da ideia de aprender à definição de desaprendizagem
Argote (1999)	Esquecimento de velhas rotinas e desenvolvimento de outras mais apropriadas, como forma da organização adaptar-se às mudanças	As rotinas executadas no passado e as condições em que eram operadas devem fornecer aprendizados a serem aplicados no presente	A rotina como objeto da desaprendizagem
Akgün <i>et al.</i> (2002); Akgün <i>et al.</i> (2003)	Processo de redução ou eliminação de conhecimentos ou hábitos preexistentes	A desaprendizagem é um dos processos da aprendizagem organizacional, em que cumpre o papel de eliminar ou mudar as formas pelas quais a memória organizacional é manifestada	Relação da desaprendizagem com a memória organizacional
Navarro e Moya (2005)	Desaprendizagem organizacional é o processo dinâmico que identifica e remove conhecimentos ineficazes e obsoletos, e rotinas que bloqueiam a apropriação de novos conhecimentos e oportunidades	A desaprendizagem remove os bloqueios a novos aprendizados	Estabelecimento de uma definição para desaprendizagem organizacional e análise da desaprendizagem nos níveis individual e grupal
Tsang e Zahra (2008)	Desaprendizagem organizacional como o descarte de antigas rotinas, para abrir caminho para novas rotinas, se necessário	A memória organizacional intermedia a relação entre aprendizagem e desaprendizagem	Ampliação das discussões sobre o conceito de desaprendizagem organizacional e da desaprendizagem no nível individual
Martin de Holan e Phillips (2004, 2011)	Abandono de práticas que eram dominantes, mas que bloqueiam o caminho para novos aprendizados	Novos aprendizados podem ser impedidos por lições aprendidas no passado, as quais devem ser desaprendidas	Proposição da ideia de desaprendizagem como perda de conhecimento intencional e sua distinção do conceito de esquecimento

Fonte: Rodrigues, Godoy e Bido (p.6,2014).

### 2.3.2 As rotinas ostensivas e performativas

De acordo com Tsang e Zahra (2008) as rotinas são registradas na memória organizacional, sendo que os aspectos ostensivos de uma rotina podem ser armazenados em ambas as caixas de armazenamento (humanas e não humanas) já o aspectos performativos constantemente envolve apenas caixas de armazenamento humanas.

Winter (1986) define rotina como o termo utilizado genericamente que abrange as tomadas de decisões, técnicas, habilidades, normas operacionais, procedimentos, práticas de gestão, políticas, estratégias, sistemas de informação, estruturas de informação, programas, scripts e formulários organizacionais. Já para Akgun (2007) as rotinas, são as maneiras como as organizações definem e resolvem problemas e aprendem.

Para Feldman e Pentland (2003) as rotinas são modelos repetitivos de ações interdependentes o autor define dois aspectos que devem ser analisados em relação às rotinas: o ostensivo e o performativo. O aspecto ostensivo se refere à configuração esquemática de uma rotina, ou a rotina em princípio, já o aspecto performativo refere-se às ações exclusivas realizadas por indivíduos específicos em

lugares específicos, ou seja, a rotina em uso. Os autores Tsang e Zahra (2008) afirma que os aspectos são necessários para constituir uma rotina, e uma rotina é descartada totalmente quando todos os aspectos são excluídos da organização. Feldman e Pentland (2003) ressaltam que a compreender as interações entre estes dois aspectos é necessária para que seja avaliado o potencial das rotinas da organização como uma possível fonte de mudança.

O autor Akgün et al. (2007) afirmando que a desaprendizagem submerge a combinação das mudanças nas crenças e rotinas, significando que a desaprendizagem não acontece de forma eficaz sem que esses dois elementos deixem de existir. Para o autor Martin De Holan (2011) as rotinas podem ser transformadas de várias formas de maneira a causar resultados distintos.

Feldman e Pentland (2003) afirmam que para compreender as interações entre estes dois aspectos é necessário para que seja avaliado o potencial de rotinas de organização como uma possível fonte de mudança. E, ainda, como resultado desse movimento de mudança endógena, definidas como repetitivas, mas não pode ser entendida como estáticos objetos imutáveis.

### **2.3.3 Mudança e desaprendizagem organizacional**

Akgun et al. (2008) afirma que embora a desaprendizagem esteja ligada ao processo de mudança organizacional, ela não tem como finalidade a melhoria do desempenho da organização, ela é considerada catalisador para a ação de mudança. Os autores Tsang e Zahra (2008) apresentam duas formas de mudanças às contínuas ou episódicas, na mudança contínua, os sujeitos, podem alterar as atividades referentes aos aspectos ostensivos de uma rotina para ajustar-se com o contexto específico em que se localiza na mudança episódica, acontece em momentos os quais as pressões para modificar-se são precipitadas por acontecimentos externos, como mudanças tecnológicas ou fatos internos como a troca de gestão.

Para Prahalad e Bettis (1986), no desenvolvimento de uma proposta para mudança da lógica dominante de uma organização em métodos de formulação estratégica, situaram a desaprendizagem como pré-condição para o estabelecimento de novas lógicas dominantes.

#### **2.3.4 As implicações das investigações sobre o conceito**

O assunto que foi pesquisado apresentou-se um tema interessante, atual e de ótima aplicação e observação nas empresas, mais de contra ponto o assunto é uma temática explorada ainda por poucos autores, o numero de publicações existentes sobre o assunto é restrito, tornando-se a investigação difícil, a grande parte dos autores apresenta este mesmo comentários em suas publicações, levantando a questão que o tema desaprendizagem organizacional é pouco estudando, confundido às vezes com o esquecimento organizacional, que na fundamentação podemos observar que não são fenômenos diferentes.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Barros (2000) a metodologia é um conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica que podem ser considerados como uma visão concreta da operacionalização.

Marconi e Lakatos (2000) afirmam que os métodos científicos são utilizados em vários ramos de estudos não só no ramo das ciências e descrevem métodos como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar.

Nesta seção será apresentado o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta seção apresenta o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para se chegar aos objetivos geral e específico do estudo. Barros e Lehfeld (2000) afirmam que a pesquisa constitui-se em um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento. Oliveira (1999) apresenta a necessidade de utilizar-se de uma serie de conhecimentos teóricos e práticos além da capacidade de manipular as técnicas e com isso obter resultado, destaca que para termos uma pesquisa de qualidade tem que ter um planejamento cuidadoso e uma investigação de acordo com as normas da metodologia científica.

O estudo é dado como uma pesquisa com os fins de investigação exploratória que de acordo com Gil (1991) é uma pesquisa com a finalidade de proporcionar uma maior familiaridade com o problema, assumem duas formas de pesquisa ou a de campo ou bibliográfica e descritiva que segundo Barros e Lehfeld (1986) são aquelas que o pesquisador observa registra e analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, os autores ainda ressaltam que este tipo de pesquisa não tem interferência do pesquisador. A pesquisa descritiva engloba dois tipos; a pesquisa documental ou bibliográfica, e a pesquisa de campo.

A pesquisa em questão e a pesquisa exploratória descritiva que assume a forma bibliográfica que é segundo Gil (1991) é uma pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, como artigos científicos e livros. Barros e Lehfeld (1986)

afirmam que a pesquisa bibliográfica é um levantamento mais amplo que da origem a trabalhos recapitulativos, teóricos e sintetizados, com a interpretação das contribuições teóricas sobre o fato estudado.

A abordagem definida para a pesquisa foi à qualitativa que de acordo com Oliveira (2004) vem a ser a serie de leituras sobre o assunto da pesquisa para facilitar o entendimento de determinadas hipóteses ou problemas, com a intenção de descrever ou relatar minuciosamente o que os diferentes autores descrevem.

A revisão da pesquisa utilizada foi à integrativa de literatura que vem a ser o método que traçar uma análise sobre o conhecimento já construído em pesquisas anteriores sobre um assunto, esta revisão possibilita a resumo de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; BENEFIELD, 2003; POLIT; BECK, 2006).

### 3.2 MÉTODO DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

O método para coleta de dados escolhido foi à revisão sistemática que consiste em limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los com espírito crítico e sintetizar todos os estudos relevantes em um tópico específico (PERISSÉ; GOMES; NOGUEIRA, 2001). O método da revisão sistemática é utilizado por diversos autores, este presente estudo será baseado no método utilizado no artigo DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA E ANALÍTICA DA LITERATURA dos autores Woszezenki *et al* (2013) para o estudo da desaprendizagem organizacional.

Para estes estudos serem efetivados fora dividido em duas partes primeiro a busca e depois á analise sistemática da literatura. A busca sistemática da literatura foi feita a partir de procedimentos e técnicas originários da bibliometria (BUFREM; PRATES, 2005). Araújo (2006) e Okubo (1997) definem que a bibliometria é uma procedimento que aplica técnicas quantitativas dos registros bibliográficos, de forma que é possível medir a produção científica, o perfil e a disseminação das pesquisas em um determinado campo de conhecimento. Neste primeiro momento foi à busca através da plataforma BDTD “Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações”. Analise sistemática é o método de revisão que

pode ser percebido como uma forma ordenada de revisar a literatura sobre um tópico de pesquisa, a partir da efetivação de uma técnica rígida, transparente e planeada que aponta os critérios e passos conduzidos para seleção, análise e síntese de trabalhos relevantes (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003; CROSSAN; APAYDIN, 2010). Desta forma a análise sistêmica da literatura foi realizada por meio do agrupamento dos artigos encontrados na plataforma BDTD “Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações”, de forma análoga (adaptado de WOSZEZENKI *et al* 2013).

De maneira semelhante com os estudos bibliométricos sobre a produção científica nacional p.ex. (AVELAR; VIEIRA; SANTOS, 2011), realizada pelos autores Woszezenki *et al* (2013) neste trabalho de revisão de literatura teve o começo com o mapeamento das publicações indexadas na plataforma BDTD “Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações”, neste trabalho optou-se por utilizar todos os artigos existentes sobre o assunto nesta plataforma, ou que estavam relacionados com o contexto. Na tabela 7 serão representados os artigos encontrados através da pesquisa na plataforma.

Tabela 7: Artigos encontrados através pesquisa na plataforma

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano de publicação</b>
Desaprendizagem Organizacional uma Revisão Bibliométrica e Analítica da literatura	Woszezenki <i>et a.</i>	2013
Desaprendizagem Organizacional: um Estudo em Empresas Calçadistas do Vale do Rio Tijuca	Müller <i>et al.</i>	2012
A Visão de Gestores Sobre a Ideia de Desaprendizagem nas Organizações	Rodrigues, Godoy, Bido.	2014
Um Levantamento e análise da literatura sobre desaprendizagem organizacional no contexto da inovação	Müller <i>et al.</i>	2013
Desaprendizagem na nova administração	Rodrigues	
Descarte do Conhecimento: um estudo Multicaso em Organizações Públicas e Privadas do Nordeste do Brasil	Castro Brito, Varela.	2013

Fonte: Dados da pesquisa, elabora pelo autor adaptado de Woszezenki *et a.*(2013).

Para selecionar os artigos foi utilizado a mesmos critérios utilizados pelos autores Woszezenki *et a.* (2013, p.6);

- 1) O artigo deve ter relação direta com o tema desaprendizagem explicitamente no resumo, título ou palavras-chave;
- 2) O artigo deve tratar da desaprendizagem no nível organizacional, sendo descartados, assim, artigos que focam na desaprendizagem nos níveis individual e de grupo e;
- 3) O texto completo do artigo deve estar disponível para acesso.

Na tabela 8 estão apresentados os artigos que foram selecionados para o estudo de acordo com os três critérios.

Tabela 8: Artigos selecionados para pesquisa

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano de publicação</b>
Desaprendizagem Organizacional uma Revisão Bibliométrica e Analítica da literatura	Woszezenki <i>et a.</i>	2013
Desaprendizagem Organizacional: um Estudo em Empresas Calçadistas do Vale do Rio Tijuca	Müller <i>et al.</i>	2012
A Visão de Gestores Sobre a Ideia de Desaprendizagem nas Organizações	Rodrigues, Godoy, Bido.	2014
Um Levantamento e análise da literatura sobre desaprendizagem organizacional no contexto da inovação	Müller <i>et al.</i>	2013

Fonte: Dados da pesquisa, elabora pelo autor adaptado de Woszezenki *et a.*(2013).

Na próxima secção serão apresentados os principais resultados obtidos a partir dos procedimentos descritos na metodologia.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta seção será apresentada os resultados obtidos através da pesquisa bibliográfica realizados com quatro publicações estudadas sobre o assunto, desaprendizagem organizacional.

### 4.1 OS ESTUDOS SOBRE A DESAPRENDIZAGEM: LACUNAS E DESAFIOS SOBRE O CONSTRUTO

Nesta subseção serão apresentados, os principais pontos de cada artigo estudado.

A produção de Woszezenki *et a.*(2013), refere-se a uma pesquisa bibliográfica sobre o mapeamento das produções em nível nacionais e internacionais sobre o assunto desaprendizagem organizacional, primeiramente os pesquisadores apresentaram as formas de buscas, que foi a sistêmica, tendo como resultado da análise Bibliométrica demonstra que no Brasil, até julho de 2012, o tema não tem sido objeto de estudo dos trabalhos publicados nos 17 periódicos investigados.

No âmbito internacional, foram localizados 101 trabalhos sobre o tema. Esses trabalhos estão indexados em 79 periódicos e foram escritos por 161 autores vinculados a 98 instituições de 31 países. A partir dos 101 trabalhos, foram identificados e analisados 32 artigos que apontam a desaprendizagem como um processo dinâmico e complexo, (Woszezenki, 2013, p.1) que os autores a dividem em 3 grupos; Grupo 1 formado pelos artigos que sugeriram alguma relação entre desaprendizagem e aprendizagem organizacional, Grupo 2 formado pelos artigos que sugeriram algum tipo de relação da desaprendizagem organizacional com memória, esquecimento e/ou mudança organizacional, Grupo 3 formado pelos artigos que apontaram relação entre desaprendizagem organizacional e conhecimento organizacional, tendo como palavras chaves do trabalho, Desaprendizagem organizacional, Bibliométrica, Aprendizagem. A tabela a baixo apresenta os resultados simplificados apresentados pelos autores da pesquisa;

Tabela 9: Resultados apresentados pelo artigo estudado

<b>Tabela 1 - Resultados gerais</b>	
<b>Informações bibliográficas</b>	<b>Quantidade</b>
Artigos	101
Autores	161
Periódicos	79
Países	31
Instituições	98
Palavras-chave	513

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Fonte: Woszezenki *et al.* (2013 p. 7)

Os autores apresentam dados relevantes para afirmarem que o assunto começou a ser mais estudado nos últimos 10 anos, dos artigos pesquisados pelos autores (68,31%), foram produzidos depois de 2002, outra informação acentuada do artigo é que os Estados Unidos lidera a lista com uma frequência de 36 artigos publicados, representando 31% da quantidade total, mais apesar deste número a instituição que lidera os estudos é a Universidade Politécnica de Cartagena, localizada na Espanha.

Outro fato importante desta pesquisa a ser ressaltada é o número de publicações por autores, a tabela abaixo retirada do artigo apresentaram os que mais produzem sobre a desaprendizagem organizacional;

Tabela 10: relação de autores e publicações

<b>Tabela 2 - Autores com maior número de publicações e sua afiliação</b>			
<b>Autor</b>	<b>Número de publicações</b>	<b>Afiliação</b>	<b>País</b>
Cegarra-Navarro J.G.	10	Polytechnic University of Cartagena	Spain
Akgün A. E.	6	Gebze Institute of Technology	Turkey
Lynn G. S.	6	Stevens Institute of Technology	USA
Byrne J. C.	4	Pace University	USA
Becker K.	3	Queensland University	Australia
De Holan P. M.	3	IE Business School	Spain
Tsang, E. W. K.	3	University of Texas	USA

Fonte: Elaborada a partir de dados da Web of Science e Scopus (julho de 2012).

Fonte: Woszezenki *et al.* (2013 p. 9)

Uma lacuna apresentada no artigo muito interessante foi que apesar do maior número de produções serem nos anos de 2006 a 2012 os trabalhos mais

citados é dos anos de 1984 de mais ou menos 30 anos atrás. Este artigo apresenta-se, um dado alarmante para a produção acadêmica brasileira, tendo em vista que no país não foram encontrados publicações sobre o assunto.

O artigo de Müller *et al.* (2012), tem como contexto abordar, por meio de um estudo descritivo, o processo da desaprendizagem organizacional em três empresas calçadistas do Vale do Rio Tijuca, esta pesquisa foi feita através de três partes distintas: planejamento da pesquisa, coleta dos dados e análise e síntese dos dados, com as seguintes palavras chaves Desaprendizagem organizacional, Conhecimento, Rotinas. Que apresentam os seguintes resultados encontrados que sugerem que a eliminação de rotinas, e conseqüentemente a desaprendizagem ocorre no contexto empresarial, sem a existência de estratégias formais para isso.

Fatos de carácter relevantes podem ser apontados através do estudo desta pesquisa, como que o descarte de rotinas nas empresas pesquisadas esta relacionado diretamente com alterações no ambiente, mudança, nenhuma gestão apresenta processo formalizado para o descarte de rotinas, mais os entrevistados citam como importante o fato de se formalizar este processo. Os gestores afirmam que não existem estratégias, nem a análise sobre as rotinas trazidas por novos funcionários, o aplicação ou rejeite do conhecimento trazido não são convencionalmente realizados, mais mesmo assim o conhecimento trazido acaba auxiliando na organização. Fatores como que a pesquisa apresentou claramente que os empresários participantes têm a noção de importância do conhecimento para seus negócios, mais na prática, poucas estratégias são praticadas com relação ao conhecimento, a gerência na pesquisa realizada foi citada constantemente como fator importante para a aprendizagem e desaprendizagem organizacional, por meio da liderança das equipes envolvidas no processo.

Este artigo levanta também, o problema da falta de estudos na área da desaprendizagem organizacional, apresentando que o fenômeno acontece nas organizações de forma livre sem um planejamento.

Rodrigues, Godoy, Bido (2014) em sua pesquisa apresentam como contexto de estudo Identificar e analisar a compreensão que gestores têm da ideia de desaprendizagem organizacional, por meio de um estudo qualitativo básico, com nove gestores de diferentes organizações, primeiramente observa-se nesta pesquisa que todos os gestores a primeira vista não reagem bem com o termo como veremos na tabela retirada do trabalho estudado;

Tabela 11: Reação dos gestores sobre a Desaprendizagem organizacional

Desaprendizagem dentro das organizações compreendida como...	Falas de entrevistados representativas da compreensão
Perda de conhecimento pelo indivíduo	Essa pessoa que fica encostada, que fica subutilizada, o nível de desafio dela é baixo, o nível de motivação dela também é baixo e principalmente o nível de aprendizado dela. Ela passa [...] até a desaprender. Ela passa a ter o aprendizado negativo. (Gestor 2)  [...] quando eu falo desaprendizagem me dá ideia de um retrocesso [...] significado de retrocesso, no sentido de você perder conhecimento. (Gestor 1)
Deixar de aprender novos conhecimentos, como resultado de um estado individual de estagnação	Para mim, o desaprender dentro da organização está voltado para essa paralisação das pessoas que estão lá dentro. Paralisação até mesmo do proprietário, por não buscar nada novo e não contribuir para o crescimento da empresa. (Gestor 4)  Do ponto de vista da desaprendizagem, acho que eu poderia descrever nesse sentido: ou acomodação por parte de profissionais que não têm muita ambição ou não enxergam projeção de carreira [...]. (Gestor 7)
Esquecimento, em função do indivíduo não exercer a ação que representa o conhecimento ou a habilidade	Então, eu vejo que é uma tendência da pessoa, se a pessoa não estiver ali praticando, de esquecer algumas coisas. (Gestor 9)  [...] você se deixa desaprender pela falta de prática [...]. Mas a gente lembra o que a gente utiliza. (Gestor 3)
Ação individual de não colocar em ação os aprendizados obtidos	Quando ele [novo membro da organização] ingressa na rede, eu ensino ele que ele precisa cumprir essas exigências. Ai vem um – eu ensino para todos – um que aprendeu e diz “Isso é bobagem, não vou fazer isso não”. O que que esse cara está fazendo? Deletando tudo o que a gente ensinou para ele e desaprendendo. (Gestora 6)
Desaprendizagem da organização, como consequência do não desenvolvimento de seus membros	Agora a organização de uma forma total, ela pode desaprender. [...] aquela empresa que não acredita no treinamento, que não acredita no desenvolvimento de pessoas [...] ela desaprende. [...] Porque no que ela é boa hoje, ela tem que ser melhor amanhã. Se amanhã ela não está melhor, ela desaprendeu, ela não vai ficar no mercado. (Gestor 4)

**Figura 3. Visão inicial dos gestores entrevistados sobre a desaprendizagem dentro das organizações**

Fonte: elaborada pelos autores.

Fonte: Rodrigues, Godoy, Bido (2014 p.8).

A grande maioria dos gestores entrevistados apresenta de forma negativa a desaprendizagem organizacional, de forma que não conhecem realmente o significado real do termo. Este artigo tem como resultados apresentados que os gestores organizacionais ainda não se adaptaram a ter um discurso relativo à desaprendizagem, pois não entendem o assunto e tem uma visão recorrente sobre a desaprendizagem, os gestores ainda reconhecem a fato da desaprendizagem nas organizações e a enxergam como possíveis resultados do processo de adequação às mudanças tecnológicas e de mercado, o descarte puro e simples de conhecimentos que não são importantes para a organização. Observa-se que neste artigo é levantado o problema que as organizações têm em não conhecer o

fenômeno da desaprendizagem organizacional, em saber que ele existe mais não o controlam.

O artigo de Müller *et al.* (2013), apresenta seu contexto de estudo através do estudo descrito realizado, por meio de um levantamento sistemático da literatura, a análise de trabalhos referentes à desaprendizagem organizacional no contexto da inovação. Esta pesquisa apresenta como resultado, a verificação de que a maioria dos estudos ainda foca apenas no desenvolvimento de produtos (bens) e esquecem outros tipos de resultados da inovação (serviços, processos, marketing e métodos organizacionais). Verificou-se também, entre outros pontos, que o tema ainda é pouco explorado na academia, mas os resultados disponíveis indicam a importância do desenvolvimento da área. (Müller *et al.* 2013, p.1)

O estudo levantou fatos de extrema importância para o estudo da desaprendizagem organizacional como relação à inovação, foram encontrados 19 artigos relacionando os assuntos, todos com o foco no desenvolvimento de novos produtos (bens), mais pode ser usados para outros caminhos, uma vez que o conhecimento esta relacionado com a inovação, o artigo ainda apresenta uma afirmativa que pela análise dos artigos verificou-se que desaprendizagem é um processo fundamental para o aumento da capacidade de uma organização inovar. A tabela a baixo ira apresentar as conclusões definidas pelos autores do artigo como mais relevantes no material pesquisado.

Tabela 12: Conclusões apresentadas nos artigos como mais relevantes

Figura 13 – Principais conclusões a partir dos artigos analisados

Conclusões	Trabalhos
<ul style="list-style-type: none"> <li>A melhoria no desempenho do processo de desenvolvimento de novos produtos (bens e serviços) está associada a aplicação de novos conhecimentos e isso à desaprendizagem organizacional.</li> </ul>	Akgun e Lynn (2002) Liepe e Sakalas (2008) Lee; Hsu; Lin e Chen (2011) Cepeda-Carrion; Cegarra-Navarro e Martinez-Caro (2012)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma equipe de desenvolvimento precisa se engajar em processos de desaprendizagem, reorientando suas crenças e rotinas, uma vez que afeta positivamente o sucesso do novo produto por meio da incorporação de novos conhecimentos e informações.</li> </ul>	Akgun; Lynn e Yilmaz (2006) Liepe e Sakalas (2008) Cepeda-Carrion; Cegarra-Navarro e Leal-Millan (2012) Cegarra-Navarro e Cepeda-Carrion (2013)
<ul style="list-style-type: none"> <li>O envolvimento conjunto de organizações ou grupos em processos de inovação exige que parte do conhecimento existente seja trocado por novo conhecimento, o que pressupõe a desaprendizagem organizacional.</li> </ul>	Inkpen e Crossan (1995) Beecham e Cordey-Hayes (1998) Skoeld e Karlsson (2007) Ferriani; Garnsey e Lorenzoniy (2012)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crises, instabilidade e turbulência ambiental levam a desaprendizagem organizacional. Desaprendizagem organizacional tende a melhorar o desempenho geral da inovação por meio da incorporação e aplicação de novos conhecimentos, substituição de más práticas, redução dos custos, aumento do processamento de informações e melhoria na adoção de novas tecnologias.</li> </ul>	Akhun e Lynn (2002) Akhun; Lynn e Yilmaz (2006) Lee; Hsu; Lin e Chen (2011) Lee (2011) Cepeda-Carrion; Cegarra-Navarro e Leal-Millan (2012)

Fonte: os autores

Fonte: Müller *et al.* (2013, p.18).

Esta produção acadêmica apresenta que o desenvolvimento do estudo ainda é restrito para o desenvolvimento de bens, e ressalta também que é pouco estudado pela academia.

Na próxima seção apresentado uma análise das introduções dos artigos estudados nesta pesquisa.

#### 4.2 UMA VISÃO GERAL DAS PUBLICAÇÕES: ANÁLISE DAS INTRODUÇÕES

O artigo produzido por Woszezenki *et al.* (2013), ressalta em sua introdução que a era do conhecimento tem efeito crucial nas organizações, que esta mudança acelerada, cria na empresa um efeito de rotinas rapidamente tronarem-se obsoletas, e assim tornando-se o seu descarte necessário, esta é a definição básica de desaprendizagem organizacional, apresentada pelo autor. Logo depois já apresenta o problema do artigo que é a pouca pesquisa na área e o numero pequeno de produção direta sobre o assunto é ainda ressalta que a maioria das produções relata a desaprendizagem são em relação à aprendizagem, o autor expõe

na introdução que o artigo, pretende relatar as produções nacionais e internacionais sobre o assunto, e ainda apresentaram quais os assuntos que a desaprendizagem organizacional esta relacionada, feito através da pesquisa bibliográfica.

O texto de Müller *et al.* (2012) inicia-se reforçando que as mudanças organizacionais estão forçando que as empresas se atualizem, e a melhoria continuada é uma das formas eficaz, e o conhecimento um bem valioso, ressalta que o conhecimento esta acima dos bens matérias na empresa cita “Drucker (1995), na sociedade do conhecimento os tradicionais fatores de produção como o trabalho, capital e terra tornam-se secundários, e o conhecimento passou a ser o recurso mais importante”, para explicar a sociedade do conhecimento. Müller *et al.* (2012), avalia que a aprendizagem organizacional esta sendo estudada por vários autores mais, a desaprendizagem organizacional esta sendo esquecida, nas pesquisas mesmo sendo uma parte importante no andamento da organização. A pesquisa proposta por este autor foi a de observar em três empresas calçadistas com esta acontecendo o fenômeno da desaprendizagem organizacional.

Rodrigues, Godoy, Bido (2014) em seu artigo iniciam apresentando a aprendizagem organizacional, já que é um assunto pertinente em relação à desaprendizagem organizacional, logo é novamente levantada à questão que a desaprendizagem é pouco estudada, e às vezes confundida com outros conceitos, neste artigo os autores, relacionam em toda a introdução a desaprendizagem com a aprendizagem organizacional que uma depende da outra para acontecer, ainda comenta sobre os estudos do artigo produzido por Woszezenki *et a.*(2013), que são de ótima utilidade para o estudo do fenômeno da desaprendizagem organizacional, o artigo trabalha a percepção que os gestores têm da desaprendizagem nas suas organizações, se eles as identificam e as controlam.

Müller *et al.* (2013) neste artigo inicia fazendo a ressalva que as mudanças organizacionais são cada vez, mais rápidas e estão se tonado vantagem competitivas importantes nas organizações, nesta produção o autor relaciona a inovação com o conhecimento e ainda observa que estes fenômenos criam um organismo, e que tudo tem que se renovar e dar lugar para o novo, de forma que a desaprendizagem torna-se parte importante para a organização. Müller *et al.* (2013) ainda afirma que poucas produções falam sobre aprendizagem organizacional e desaprendizagem, muito preferem falar do processo de inovação e esquecem-se dos outros fenômenos, o autor nesta produção faz uma pesquisa bibliográfica

sistemática sobre o fenômeno da desaprendizagem organizacional em relação à inovação.

#### **4.2.1 Os indicadores das publicações:**

Nesta secção serão apresentados, os autores das publicações estudadas através da apresentação de suas formações, encontradas através da plataforma, CNPQ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico através do currículo Lattes, para melhor entender a relação entre o estudo dos autores e a desaprendizagem organizacional.

O artigo produzido por Woszezenki *et a.*(2013), que tem como título Desaprendizagem Organizacional uma Revisão Bibliométrica e Analítica da literatura, de autoria: Cristiane Raquel Woszezenki Possui graduação em Informática pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (2004) e mestrado em Ciência da Computação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2007). Atuou como professora dos cursos Ciência da Computação na Universidade do Extremo Sul Catarinense e Sistemas de Informação nas Faculdades Energia. Trabalhou como analista de sistemas na Betha Sistemas Ltda, arquitetando e desenvolvendo sistemas para a web de apoio à gestão pública. Atualmente é professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina Campus Araranguá e doutoranda do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.

Fabiana Besen, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora do Instituto Federal de Santa Catarina, Brasil; Jane Lucia Santos, Pesquisadora vinculada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração - da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE) na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) - no qual atua na linha de pesquisa em Estratégia e Arranjos Produtivos. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), mestrado e doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (PPEGC/UFSC) - com atuação como pesquisadora do Núcleo de Gestão para Sustentabilidade - NGS (<http://www.ngs.ufsc.br/>). Atualmente é Colíder do Grupo de pesquisa interdisciplinar

em conhecimento, aprendizagem e memória organizacional - KLOM (<http://www.klom.ufsc.br/>). Tem experiência na área de Administração Estratégica, com planejamento estratégico, elaboração e análise de projetos, atuando principalmente nas seguintes áreas de pesquisa: rotinas e capacidades/competências organizacionais, capacidade de absorção, processos de aprendizagem, memória organizacional, gestão do conhecimento e relações Inter organizacionais; com a realização de estudos bibliométricos e utilização de método quantitativo e qualitativo de pesquisa (Última atualização do currículo em 07/10/2015).

Andrea Valéria Steil, Psicóloga, Mestre em Administração e Doutora em Engenharia de Produção. Atuou como pesquisadora visitante na *University of South Florida (USF/USA)*, de 1993 a 1995. Na Universidade Federal de Santa Catarina coordena o Grupo Interdisciplinar de Estudos em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (KLOM) e o Laboratório de Aprendizagem, Conhecimento e Gestão em Organizações e Trabalho (LABPOT). É, também, professora dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e de Psicologia, na mesma universidade. Possui mais de 85 itens de produção científica, entre artigos científicos publicados em revistas indexadas e congressos nacionais e internacionais, assim como livro e capítulos de livros nas áreas de aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional. Antes de ingressar na área acadêmica e científica, atuou por 10 anos em organizações com e sem fins lucrativos em cargos técnicos, gerenciais e diretivos (Última atualização do currículo em 11/09/2015).

A partir dos dados observa-se que todos os estudiosos estão ligados a Universidade Federal de Santa Catarina, são Mestres ou Doutores, cada um em uma área, já mostrando o quanto o estudo é multidisciplinar, a linhas que levam o estudo apresenta-se como base a Gestão do conhecimento e Inovação a Gestão de pessoas, a psicologia. Na revista *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 128-147, out. 2013.

O texto de Müller *et al.* (2012), que tem como título *Desaprendizagem Organizacional: um Estudo em Empresas Calçadistas do Vale do Rio Tijucas*, de autoria de Isabela Regina Fornari Müller, Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1985) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998), doutoranda na Engenharia e Gestão

do Conhecimento na UFSC. Atualmente é Chefe de Departamento e Coordenadora do curso de Graduação em Administração Empresarial e docente da ESAG/Universidade do Desenvolvimento de Santa Catarina. Diretora-Presidente da Fundação dos Administradores de Santa Catarina na Gestão 2009/2013. Conselheira e do CRA-SC gestão 2011 a 2014. Atua nos cursos de graduação em Administração Empresarial/Pública e especialização/MBA nas Áreas de: Gestão Hospitalar, Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Gestão Pública, entre outros, Membro do Grupo de Pesquisa (CNPq): Ensino de Administração e Aprendizagem Organizacional. Leciona e desenvolve trabalhos e pesquisas nos temas: administração, teoria geral da administração e das organizações, administração estratégica, planejamento estratégico, estratégias empresariais, modelos de gestão e de organização, tomada de decisão, aprendizagem organizacional, capital intelectual, processos de mudança e avaliação, clima organizacional, plano de negócios e consultoria (Última atualização do currículo em 15/09/2013).

Pierry Teza Doutorando do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI). Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina (FESSC). Técnico em Eletrotécnica pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Professor do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Experiência docente nas disciplinas de Gestão da Inovação, Estratégia Empresarial, Mercadologia, Sistemas de Informação, Trabalhos Acadêmicos e Vendas e Composto Promocional. Experiência profissional na área de consultoria técnica e gerenciamento de projetos e obras de engenharia. Membro do Grupo de Pesquisa Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI/UFSC) e do Grupo de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo e Inovação (GEPEI/IFSC). Desenvolve pesquisas em Gestão da Inovação com foco no Front End da Inovação (FEI) (Última atualização do currículo em 23/08/2015).

Andrea Valéria Steil currículo apresentado no comentário do artigo anterior. João Artur de Souza Graduação em Matemática (Licenciatura) pela Universidade Federal de Santa Catarina (1989), Mestrado em Matemática e Computação Científica pela Universidade Federal de Santa Catarina (1993), Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa

Catarina (1999) e Pós-doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Trabalhou na Universidade Federal de Pelotas de 1993 a 2007 como professor na área de Matemática, atuando também em Educação a Distância. Enquanto professor da Universidade Federal de Pelotas foi coordenador do Curso de Matemática a Distância, trabalhando com ambiente virtual de aprendizagem, preparação de material didático, e objetos de aprendizagem. Atualmente é Professor da Universidade Federal de Santa Catarina do Departamento de Engenharia do Conhecimento. Na graduação tem trabalhado com disciplinas das áreas de Métodos Quantitativos de Pesquisa, Gestão da Inovação, Lógica Matemática e Técnicas da Engenharia do Conhecimento. Na pós-graduação tem atuado como professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC na área de Engenharia do Conhecimento. Atuando nas áreas de pesquisa: Gestão da Tecnologia da Informação, Educação à distância, Inovação, Gestão da Inovação e Inteligência para Inovação (Última atualização do currículo em 13/10/2015).

Gertrudes Aparecida Dandolini Graduação em Matemática (Licenciatura) pela Universidade Federal de Santa Catarina (1992), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1997), e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Foi professora da Universidade Federal de Pelotas entre 2003 e 2007, onde foi coordenadora do curso de Matemática e do curso de Matemática na modalidade à distância. Foi pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil (UAB) até 2011. Atualmente é Professora Associada da Universidade Federal de Santa Catarina do Departamento de Engenharia do Conhecimento. Na graduação tem trabalhado com a disciplina de estatística e inteligência artificial. Na pós-graduação é professora do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC na área de métodos de pesquisa e Mídia do Conhecimento. Área de pesquisa: Educação à distância, Inteligência artificial (Redes neurais, Conjuntos difusos, Reconhecimento de padrões), Tecnologias Assistivas, e principalmente Inteligência para inovação (Última atualização do currículo em 13/10/2015).

Aline França de Abreu concluiu o Doutorado em *information technology e innovation management Faculty of engineering – University of Waterloo* em 1995. Atualmente professora visitante sênior na Universidade Federal do Sergipe. Aposentada da Universidade Federal de Santa Catarina em fevereiro de 2013, como professora associada. Publicou 30 artigos em periódicos especializados e 112

trabalhos em anais de eventos, possui 4 capítulos de livros e 5 livros publicados, possui 2 softwares e coordenou vários projetos de cooperação tecnológica, participou de 38 eventos no Brasil, orientou 83 dissertações de mestrado e co-orientou 2, orientou 12 teses de doutorado, além de ter orientado 6 trabalhos de iniciação científica na área de engenharia de produção, recebeu 5 prêmios. Atua na área de Administração, Engenharia de Produção, Engenharia e Gestão do Conhecimento e Ciências da Informação, com ênfase em Inteligência para inovação, Inteligência competitiva, Planejamento Estratégico para inovação, Geração de ideias, Gestão de inovação e Tecnologia da informação (Última atualização do currículo em 02/02/2015).

A partir da análise dos currículos dos professores construtores deste artigo observa-se que estão ligados a Universidade Federal de Santa Catarina e ao departamento de Engenharia do Conhecimento, todos com muitos trabalhos ligados a inovação e conhecimento, este artigo foi publicado em 2012 pela ANPAD Associação nacional de pós- graduação e pesquisa em Administração, no XXXVI encontro da ANPAD realizado no Rio de Janeiro.

A produção de Rodrigues, Godoy, Bido (2014), intitulada de A Visão de Gestores Sobre a Ideia de Desaprendizagem nas Organizações, de autoria: Henrique Geraldo Rodrigues Graduado em Administração pelas Faculdades Integradas do Triângulo (1997), Especialização em Psicopedagogia pelo Centro Universitário do Triângulo (1999) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (2011). Doutorado em Administração de Empresas em andamento, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (exame de qualificação realizado em junho de 2015). É docente da Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia, atuando em ensino, extensão e pesquisa nas seguintes áreas: gestão de pessoas, aprendizagem e desaprendizagem nas organizações (Última atualização do currículo em 06/09/2015).

Arilda Schmidt Godoy Possui graduação em Pedagogia pela Universidade de São Paulo, mestrado e doutorado em Educação pela Universidade de São Paulo. Realizou pós-doutorado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Participa do NUPES Grupo de Pesquisa e Formação em Administração do CNPq e da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atualmente é pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de

pesquisa Gestão Humana e Social nas Organizações, da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Desenvolve pesquisas relacionadas aos temas: Competências Individuais e Coletivas, Aprendizagem Individual, nos Grupos de Trabalho e nas Organizações, Aprendizagem Formal e Informal em Diferentes Contextos Organizacionais, Aprendizagem Social e Comunidades de Aprendizagem, Educação para Sustentabilidade. Também se dedica ao estudo das abordagens de pesquisa qualitativa empregadas na investigação em administração de empresas. Organizadora da obra "Aprendizagem Organizacional no Brasil", editada pela Bookman, juntamente com Claudia Simone Antonello. Organizadora da obra "Educação para sustentabilidade nas escolas de administração", com Janette Brunstein e Helio Costa Silva (Última atualização do currículo em 09/02/2015).

Diógenes de Souza Bido Possui graduação em Engenharia Química pela Escola Superior de Química Oswaldo Cruz (1991), mestrado (1999) e doutorado em Administração de Empresas pela FEA/USP (2004), e pós-doutorado em andamento no IPEN. Atualmente é professor adjunto na Universidade Presbiteriana Mackenzie e pesquisador do Núcleo de Pesquisa e Formação em Administração (NUPES) com os seguintes temas de pesquisa: Aspectos metodológicos da pesquisa em administração, modelagem em equações estruturais (LISREL e PLS-PM), análise multivariada, Aprendizagem individual e nas organizações e Medidas em Aprendizagem Organizacional. Professor Colaborador (sem vínculo empregatício) do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia Nuclear da Universidade de São Paulo oferecido pelo IPEN desde 2012. Líder do tema Conduta Ética e Responsável no Ensino e na Pesquisa da divisão EPQ (Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade) no ENANPAD e ENEPQ desde 2012. Líder do tema Aprendizagem nas organizações no XVIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP em 2015 (Última atualização do currículo em 08/10/2015).

Neste artigo observa-se que os autores estão ligados a as faculdades do sudeste do país, não se especifica nenhuma como base, os assuntos relacionados nas produções dos autores estão ligados a Administração, Gestão de pessoas e aprendizagem organizacional, a foi publicado em 2014 pela ANPAD Associação nacional de pós- graduação e pesquisa em Administração, no XXXVIII encontro da ANPAD realizado no Rio de janeiro.

A produção de Müller *et al.*(2013), que se intitula Um Levantamento e análise da literatura sobre desaprendizagem organizacional no contexto da

inovação, de autoria de Isabela Regina Fornari Muller (já apresentado o currículo anteriormente). Pierry Teza (já apresentado o currículo anteriormente), Andrea Valeria Steil (já apresentado o currículo anteriormente), Joao Artur de Souza (já apresentado o currículo anteriormente).

Denilson Sell Possui bacharelado em Ciências da Computação pela Universidade do Vale do Itajaí (1997), mestrado (2001) e doutorado (2006) em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, com estágio de doutoramento na The Open University. Atualmente é professor no Departamento de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina e no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Santa Catarina. Atua também como diretor e pesquisador no Instituto Stela. Atuou como pesquisador e coordenaram diversos projetos de P&D com organizações públicas (como a Plataforma Lattes e a Plataforma Aquarius com o MCTI, Portal SINAES com o MEC, DCVISA com a ANVISA e SIBEA com o MMA), organizações privadas (como Busca Semântica com Embraer e Plataforma de Gestão da Ética e da Integridade com o Itaú/Unibanco) e terceiro setor (como a Plataforma para Gestão do Absenteísmo com o SESI/BA e Plataforma da Gestão do Conhecimento do SENAI/CE-FIEC). Tem experiência na área de Ciência da Computação, atuando principalmente nos seguintes temas: engenharia do conhecimento, gestão do conhecimento, data warehouse, business intelligence, ontologias, semantic web, planejamento de sistemas de informações e governo eletrônico (Última atualização do currículo em 06/07/2015).

Com o conhecimento já existente sobre os autores deste artigo, observa-se que estes estudos estão ligados diretamente a Universidade Federal de Santa Catarina, e ao departamento de Engenharia do Conhecimento da mesma. Publicação no XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, em Salvador, BA, Brasil, 08 a 11 de outubro de 2013.

Ao estudar os autores dos artigos publicados sobre o assunto desaprendizagem organizacional, observa-se que realmente poucos estudiosos estão se interessando a este estudo porque em ambos os artigos, os autores se repetem, observa-se também que a maioria está ligada a gestão do conhecimento, alguns são administradores outros engenheiros e psicólogos, assim apresenta-se a diversidade do estudo.

### 4.3 FORTALECENDO UM CONCEITO: POSSIBILIDADES PARA O ESTUDO DA DESAPRENDIZAGEM A PARTIR DA LITERATURA

Nesta secção serão apresentadas as possibilidades de estudos futuros expostas nos artigos estudados.

Na conclusão de Woszezenki *et al* (2013), é apresentado que para o progresso nos estudos da desaprendizagem organizacional, recomenda-se a realização de pesquisas futuras que abranjam: estudos empíricos, principalmente quantitativos, em especial o impacto da desaprendizagem no processo de mudança organizacional, a mensuração dos resultados da desaprendizagem nos processos de gestão do conhecimento.

Para Müller *et al.*(2012) em sua conclusão apresenta como solução para estudos futuros, podem investigar a relação entre setores da indústria e a aprendizagem e desaprendizagem organizacionais e também pode se investigar como algumas organizações favorecem a aprendizagem e desaprendizagem organizacional.

Rodrigues, Godoy, Bido. (2014) em sua conclusão ressaltam que os novos estudos teóricos devem buscar a compreensão entre as relações de desaprendizagem e esquecimento nas organizações e como constituem como o sentido de se tornar mais claro o papel de um e de outro no processo de aprendizagem individual e organizacional.

No artigo de Müller *et al.*(2013), em sua conclusão apresenta que estudos futuros abordem o desenvolvimento de inovações em serviço, processo, marketing e em métodos organizacionais e a relação à desaprendizagem organizacional, ainda ressalta que a utilização da abordagem qualitativa pode proporcionar novos e relevantes achados ao campo.

## 5 CONCLUSÃO

A desaprendizagem organizacional, esta ligada diretamente com a renovação do conhecimento organizacional, trata-se do descarte de rotinas para a incorporação de novas, este tema ainda é pouco pesquisado pelos estudiosos, mesmo este fenômeno acontecendo diariamente nas organizações, de forma livre e desordenada.

Esta monografia se propôs a fazer um análise sistêmica das publicações encontradas sobre o assunto desaprendizagem organizacional, de maneira que se utilizou uma plataforma para a busca das bibliográficas utilizadas, foram encontrados seis artigos que tratavam do assunto a ser pesquisado, mais somente quatro se encaixavam nas especificações da pesquisa utilizada. A Maioria dos estudos está relacionada à Universidade Federal de Santa Catarina e departamento de Engenharia do Conhecimento da instituição.

Nos artigos analisados, percebeu-se que a desaprendizagem organizacional tem sido relacionada com a aprendizagem, a mudança, a memória e o esquecimento organizacional, e também com o conhecimento organizacional, observa-se através do estudo dos artigos que alguns gestores não entendem bem a diferença entre cada uma dos conceitos descritos, e constroem conceitos equivocados sobre o tema. Em todos os artigos os autores ressaltam que a desaprendizagem é considerada, em varias visões uma etapa anterior à aprendizagem, esta relacionada a rotinas de eliminação e comportamento da memoria organizacional de forma intencional.

Desta forma, o trabalho procurou as contribuições da literatura sobre o construto da Desaprendizagem Organizacional, com o objetivo geral de estudo buscar apresentar as contribuições da literatura sobre o construto da Desaprendizagem Organizacional.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi Identificar, a partir da literatura, as lacunas que ensejam novos estudos sobre a desaprendizagem, observa-se que existem varias lacunas para estudo deste assunto de maneira e ainda ele é pouco pesquisado, podes relacionar ele em vários âmbitos de uma organização, como por exemplo, compreensão entre as relações de desaprendizagem e esquecimento nas organizações, relação entre setores da indústria e a aprendizagem e desaprendizagem organizacionais entre outros.

Com relação ao segundo objetivo específico analisar os indicadores disponíveis sobre estudos sobre Desaprendizagem Organizacional, constatou-se um número restrito de indicadores, os autores se repetem nos artigos e a maioria faz parte da mesma Instituição de ensino, e fazem parte do mesmo grupo de estudos no mesmo existe estudioso de várias áreas do conhecimento tem administradores, engenheiros e psicólogos, assim se constata que o estudo é restrito e ainda pouco explorado.

O terceiro e último objetivo específico é apresentar ações que possam fortalecer as publicações sobre o construto que é objeto de estudo, como foi apresentado é cada publicação estudada, existem várias formas de fortalecer este estudo mais usará como ponto de partida para o fortalecimento do estudo a alternativa dada pelo autor Woszezenki *et al* (2013), que para o progresso nos estudos da desaprendizagem organizacional, recomenda-se a realização de pesquisas futuras que abranjam: estudos empíricos, principalmente quantitativos, em especial o impacto da desaprendizagem no processo de mudança organizacional, a mensuração dos resultados da desaprendizagem nos processos de gestão do conhecimento.

Conclui-se que o tema é de bastante relevância para profissionais de várias áreas da organização, assim como para acadêmicos que buscam especialização e informações mais profundas a respeito.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Theory in practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Argote, L. (1999). **Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge**. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- AKGÜN, A.E.; BYRNE, J.C.; LYNN, G.S.; KESKIN, H. **Organizational unlearning in beliefs and routines in organizations**. Journal of Organizational Change Management, v. 20, n. 6, p. 794-812, 2007
- AWAD, E. M.; GHAZIRI, H. M. **Knowledge Management**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Barros, Aidil Jesus paes de. **Um guia para a inicialização científica** - São Paulo: Mcgraw – hill, 1986.
- Barros, Aidil Jesus da Silveira, Neide Aparecida de Souza Lehfeld. **Fundamentos da Metodologia Científica** – São Paulo, Markon Books, 2000.
- BELL, D. (1973). **O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix.
- BENEFIELD, L. E. **Implementing evidence-based practice in home care**. Home Healthcare Nurse, Baltimore, v. 21, n. 12, p. 804-811, Dec. 2003.
- Boerner, C., Macher, J., & Teece, D. (2001). **A review and assessment of organizational learning in economic theories**. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Orgs.), The handbook of organizational learning and knowledge (pp. 89-117). Oxford: Oxford University Press.
- CRAIG, R. **KM Comes of Age**. ENT, v. 5, p. 36-37, 2000.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. **Absorptive capacity; A New Perspective on Learning and Innovation**. Administrative Science Quarterly, v. 35, n.1, p. 128, mar. 1990.
- DAY, G.S. **The capability of drive-marketing organization**. Journal of Marketing, v. 58. USA, 1994.
- Dragonetti, N. C., Antonacopoulou, E. P., Broekhuizen, M. C. S., & Patnaik, S. (2005). **Organisational learning: a review, a critique and a way forward**. Proceedings of the Organization studies workshop theorizing process in organizational research, Santorini, Itália, 1.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. **In Praise of Organizational Forgetting**. Journal of Management Inquiry, v. 20, n. 3, p. 311-316, 2011.

EDMONDSON, A.C. **Psychological safety and learning behavior in workteams.** Administrative Science Quarterly, v.44, p.350-383, 1999.

EISENHARDT, K; MARTIN, J. **Dynamic capabilities; a process perspective.** Management Journal, vol. 21 ,p 1105-1121, 2000.

FELDMAN, M.S.; PENTLAND, B.T. **Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change.** Administrative Science Quarterly, v. 48, n. 1, p. 94-118, 2003

Fialho, Francisco Antônio pereira. **Empreendedorismo na era do conhecimento –** Florianópolis: visual books, 2006

FIOL, C.M.; LYLES, M.A. **Organizational learning.** Academy of Management Review, v.10, n.4, p.803-813, 1985.

Gherardi, S., & Nicolini, D. (2001). **The sociological foundations of organizational learning.** In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Orgs.), The handbook of organizational learning and knowledge (pp.35-60). Oxford: Oxford University Press.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa – 3.ed –** São Paulo: Atlas, 1991.

HEDBERG, B. **How organizations learn and unlearn.** In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W.H. (editores). Handbook of Organizational Design, v. 1, Oxford University Press, Oxford, p. 3-27, 1981.

Rodrigues, Henrique Geraldo; Godoy, Arilda SchmidT; Bid., Diógenes de Souza; **A Visão de Gestores Sobre a Ideia de Desaprendizagem nas Organizações.** ANPAD Setembro de 2014.

HOLAN, P.M.; PHILLIPS, N. **Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting.** Management Science, v. 50, n. 1, p. 1603-1613, 2004.

Huber, G. P. (1991). **Organizational learning: the contributing process and the literatures.** Organization Science, 2(1), 88-115.

JANTUNEN, A. **Knowledge-processing capabilities and innovative performance;** na empirical study. European journal of innovation management, v. 8, n. 3, p. 336-349, 2005.

Lakatos, Eva Maria, Mariana de Andrade Marconi. **Metodologia Científica.** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEROY, Frédéric; RAMANANTSOA, Bernard. **The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study.** Journal of Management Studies, v. 34, n. 6, p. 871-894, 1997.

LEWIN, K. **Field theory in social science: selected theoretical papers**. New York: Harper, 1951.

MACINTOSH, A., **Knowledge Asset Management**, Alring (20), 1997

MAIER, R. **Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies** for Knowledge Management, 3<sup>o</sup> ed, Springer, 2007.

MARTIN DE HOLAN, P. **Agency in voluntary organizational forgetting**. Journal of Management Inquiry, v. 20, n. 3, p. 317-322, 2011.

McGRATH, J.E. **Groups: interaction and performance**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MIKA, P.; AKKERMANS, H. **Towards a new synthesis of technology and knowledge management**. The Knowledge Engineering Review, v. 19, n. 4, p. 317-345, 2005.

Müller, Isabela Regina Fornari; Teza, Pierry; Steil, Andrea Valéria; Souza, João Artur de; Dandolini, Gertrudes Aparecida; Abreu; Aline França de; **Desaprendizagem Organizacional: um Estudo em Empresas Calçadistas do Vale do Rio Tijuca**. ANPAD, Rio de Janeiro 2012.

Müller, Isabela Regina Fornari; Teza, Pierry; Steil, Andrea Valéria; Souza, João Artur de; Dandolini, Gertrudes Aparecida; Abreu; Aline França de; Sell, Denilson; **Um levantamento e análise da literatura sobre desaprendizagem organizacional no contexto da inovação**. XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2013.

NADLER, D.A.; HACKMAN, J.R.; LAWLER, E.E. **Managing organizational behavior. Massachusetts**: Little, Brown, & Company, 1979.

Nassar, Paulo. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do sul, SP : Difusão editora, 2007.

Nascimento, Lisandra Alves **Aprendizagens organizacional e auto-regulada : possibilidades para o desenvolvimento de pessoas em uma empresa** / Lisandra Alves . – Porto Alegre, 2008. 174 f. : il.

Navarro, J.G.C., & Moya, B.R. (2005). **Business performance management and unlearning process**. Knowledge and Process Management, 12(3), 161–170.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. **If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**. 1. ed. New York: Free Press, 1998.

Oliveira, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Organização para a cooperação e o desenvolvimento Económico (OCDE). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília, OCDE, Finep, 2005.

Prahalad, C.K., & Bettis, R.A. (1986). **The dominant logic: a new linkage between diversity and performance**. Strategic Management Journal, 7, 485–501.

Perissé ARS, Gomes MM, Nogueira SA. **Revisões sistemáticas (inclusive metanálises) e diretrizes clínicas**. In: Gomes MM, organizador. **Medicina baseada em evidências: princípios e práticas**. Rio de Janeiro (RJ): Reichmann & Affonso; 2001. p.131-48.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. **Using research in evidence-based nursing practice**. In: POLIT, D. F.; BECK, C. T. (Ed.). **Essentials of nursing research. Methods, appraisal and utilization**. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2006.

Rodrigues, S., Child, J., & Luz, T. (2003). **Aprendizagem contestada**. Revista de Administração de Empresas, 44(1), 27-43.

SANGHAMITRA, T.M.; BHATTACHARYYA, S. **Facilitating organizational unlearning using appreciative inquiry as an intervention**. Vikalpa, v. 34, n. 4, p. 67-77, 2009.

SENGE, P. **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.

SENGE, Peter M. **It's the learning: the real lesson of the quality movement**. The Journal for Quality and Participation, v. 22, n. 6, p. 34-40, 1999.

SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; ROTH, George; SMITH, Bryan. **The Dance of Change**. New York: Currency Doubleday, 1999.

Steil, Andrea Valéria. **Competências e aprendizagem organizacional: como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender**/ Andrea Valéria Steil. – 1ª ed. – Florianópolis: Instituto Stela, 2006.

Stewart, Thomas A, **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. **The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge based assets.** San Francisco, CA: Berrett-Koehler Pub, 1997.

TEECE, D.J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundation of (sustainable) enterprise performance.** Strategic Management Journal, vol. 28, n.13 p. 1350, 2007.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. **Absorptive capacity: valuing a reconceptualization.** Academy of Management Review, v. 32, n. 3, p. 774 – 786, 2007.

TSANG, Eric W. **Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research.** Human Relations, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

TSANG, E.W.K.; ZAHRA, S. **Organizational unlearning.** Human Relations, v. 6, n. 10, p. 1435-1462, 2008.

VASCONCELOS, M.C.R.L., FERREIRA, M.A.T. **O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda.** In: XXVI Encontro Nacional da ANPAD, 2002, Bahia. Cd-rom...Salvador: ANPAD, 2002.

VOLBERDA, W. H.; FOSS, J .N.; LYLES, A. M. **Absorbing the concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field.** Organization Science, v. 20, n. 2, p. 352 – 367, 2009.

Woszezenki, Cristiane Raquel, Besen, Fabiana, Santos, Jane Lucia Catarina, Brasil. Steil, Andrea Valéria. **DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA E ANALÍTICA DA LITERATURA,** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 3, Número Especial, p. 128-147, out. 2013.

WINTER, S.G. **The research program of the behavior theory of the firm: orthodox critique and evolutionary perspective.** In: GILAD, B.; KAISH, S. (editores). Handbook of Behavioral Economics, v. A: Behavioral Microeconomics, JAI press, Greenwich, CT, p. 151-88, 1986.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension.** Academy of management review, v.27, n.2, p. 185-203, 2002.