



## COMO OS GESTORES COMPREENDEM O QUE É DESAPRENDIZAGEM E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

### HOW MANAGERS UNDERSTAND UNLEARNING AND ITS IMPORTANCE FOR ORGANIZATIONS

### CÓMO LOS GERENTES ENTIENDEN LO QUE ES DESAPRENDIZAJE Y SU IMPORTANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES

**Henrique Geraldo Rodrigues, Dr.**

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil  
[hgrodrigues@hotmail.com.br](mailto:hgrodrigues@hotmail.com.br)

**Arilda Schmidt Godoy, Dra.**

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil  
[arildagodoy@gmail.com](mailto:arildagodoy@gmail.com)

**Diógenes de Souza Bido, Dr.**

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil  
[diogenesbido@yahoo.com.br](mailto:diogenesbido@yahoo.com.br)

#### RESUMO

O aprendizado nas organizações muitas vezes requer o descarte de conhecimentos, pressupostos, rotinas e comportamentos que se tornaram inadequados, o que é conhecido como desaprendizagem e que, apesar de sua importância, tem sido pouco estudada. Assim, esta pesquisa teve por objetivo identificar e analisar a compreensão que gestores têm da ideia de desaprendizagem nas organizações. Na base teórica discute-se o desenvolvimento conceitual da desaprendizagem. Foram entrevistados nove gestores de média e alta gerência de diversas organizações e setores, em seguida foi realizada a análise de conteúdo. Embora os gestores reajam com estranhamento ao tema, eles reconhecem a ocorrência do fenômeno, mais fortemente no nível individual e com efeitos tanto positivos, quanto negativos. Algumas implicações são apontadas: o entendimento processual da desaprendizagem na organização, evidenciando seus elementos e como estes se articulam; e a consideração das inter-relações entre desaprendizagem e os processos de mudança e inovação.

**Palavras-chave:** Desaprendizagem Organizacional; Desaprendizagem Individual; Aprendizagem Organizacional.

#### ABSTRACT

Learning in organizations often requires the discarding of knowledge, assumptions, routines and behaviours that have overtime become inadequate, this process is known as unlearning and that, despite its importance, has been in many cases overlooked. Thus, this paper has as its base objective to analyse the understanding that managers have concerning the idea of unlearning in organizations. We interviewed nine managers of the top management level from various companies, the content analysis sought to identify both the units of meaning, as their relations. Although the results show that managers react with estrangement to the theme, they recognize the occurrence of the phenomenon, the more strongly the individual level, with both positive, and negative. Some implications are pointed out. First, the urgency to shed light on the possibility that the phenomenon occurs at the individual level; second, the procedural understanding of unlearning in the organization, showing its elements and how these are articulated; third, consideration of the interrelationships between unlearning and processes of change and innovation.

**Keywords:** Organizational Unlearning; Individual Unlearning; Organizational Learning.

#### RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar y analizar la comprensión que gerentes tienen de la idea de desaprendizaje en las organizaciones. La base teórica discute el desarrollo conceptual del desaprendizaje y reúne tanto autores seminales, como los que, recientemente, han publicado más sobre el tema. Fueron

entrevistados nove gerentes do nível de coordenador a la presidencia de diversas organizaciones y el procesamiento de los datos se realizó mediante el uso de análisis de contenido. Aunque los resultados muestren que los gerentes reaccionan con extrañeza al tema, ellos reconocen la aparición del fenómeno, más fuertemente en el nivel individual y con efectos tanto positivos, como negativos. Algunas repercusiones son señaladas: en primer lugar, la urgencia de esclarecer sobre la posibilidad de que el fenómeno ocurra en el nivel individual, en segundo lugar, el conocimiento procedimental de desaprendizaje en la organización, evidenciando sus elementos y cómo éstos se articulan y en tercer lugar, la consideración de las interrelaciones entre desaprendizaje y los procesos de cambio e innovación.

**Palabras clave:** Desaprendizaje Organizativo; Desaprendizaje Individual; Aprendizaje Organizativo.

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional é um campo estabelecido de estudos que teve rápida expansão da produção científica a partir dos anos 1990 (EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011; LYLES; EASTERBY-SMITH, 2003), o que contribuiu tanto para a consolidação do conceito, quanto para o desvelamento de um campo multifacetado e multidisciplinar (ANTONELLO; GODOY, 2011).

Por um lado, o meio acadêmico e os praticantes reconhecem, igualmente, que as organizações são entidades nas quais podem dar-se fenômenos de aprendizagem e de geração e retenção de conhecimento (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001). Por outro, entretanto, nota-se que os avanços no campo da aprendizagem organizacional levaram a uma significativa diversidade de constructos, medidas e perspectivas teóricas, muitos dos quais ainda em desenvolvimento teórico, como no caso da desaprendizagem (LYLES; EASTERBY-SMITH, 2003).

A ideia de desaprendizagem baseia-se, principalmente, no entendimento segundo o qual antigos aprendizados podem dificultar ou, até mesmo, obstruir a aquisição de novos aprendizados pelas pessoas e a efetiva prática destes no contexto organizacional, sobretudo como suporte aos processos de mudança e inovação (AKGÜN et al., 2007; CEGARRA-NAVARRO; ELDRIDGE; WENSLEY, 2014; CEPEDA-CARRIÓN et al., 2011). Por isso, argumenta-se que, muitas vezes, é preciso remover conhecimentos, hábitos e práticas preexistentes na organização, que, por não se mostrarem mais úteis, bloqueiam a aquisição e estabelecimento aprendizados novos (CEGARRA-NAVARRO; ELDRIDGE; WENSLEY, 2014; MARTIN DE HOLAN; PHILLIPS, 2011; NAVARRO; MOYA, 2005).

Logo, ao ser vista como um mecanismo facilitador da aquisição e incorporação, pela organização, de novos conhecimentos, crenças, hábitos e comportamentos, a desaprendizagem tem sido investigada em sua relação com processos que têm por finalidade promover mudanças cuja efetividade seja dependente do rompimento com antigos aprendizados, como nas situações de estabelecimento de uma cultura voltada à qualidade de vida no trabalho (CEGARRA-NAVARRO; SÁNCHEZ-VIDAL; CEGARRA-LEIVA, 2015), implementação de novas tecnologias (CEPEDA-CARRIÓN et al., 2011) e reformulação de rotinas de trabalho (LEE, 2011).

Apesar da importância atribuída à desaprendizagem, considera-se que o seu desenvolvimento teórico dependa, ainda, do estabelecimento de definições conceituais claras, baseadas em análises empíricas aprofundadas sobre o processo da desaprendizagem nas organizações (TSANG; ZAHRA, 2008; HISLOP et al., 2014). Neste aspecto, verifica-se que a desaprendizagem tem sido tomada tanto uma forma de aprendizagem ou

uma etapa deste processo (AKGÜN; LYNN; REILLY, 2003; ARGYRIS; SCHÖN, 1996; HUBER, 1991), quanto um processo distinto do de aprendizagem e que pode ou não estar relacionado à aquisição de novos conhecimentos e informações (DODGSON, 1993; NAVARRO; MOYA, 2005; TSANG; ZAHRA, 2008).

Ademais, observa-se que, no Brasil, a desaprendizagem nas organizações não tem despertado a atenção dos pesquisadores, conforme sugere o estudo bibliométrico de Woszezenki et al. (2013), em que foram selecionados dezessete periódicos nacionais classificados como A1, A2 e B1 nas áreas de Administração e Interdisciplinar da Lista WebQualis. Os resultados mostram que, até julho de 2012, o tema não constava como objeto de estudo em nenhuma publicação.

Outro levantamento, feito pelos autores deste trabalho, também aponta para resultados similares. Por meio de busca de artigos publicados sobre o tema e disponíveis nas bases dados do Portal de Periódicos da Capes, EBSCO (*Business Source Complete*) e ProQuest, não se identificou, dentre os estudos mapeados e publicados até abril de 2014, nenhum outro artigo nacional sobre desaprendizagem nas organizações, além de da bibliometria de Woszezenki e outros (2013).

Tendo em vista que, de um lado, o desenvolvimento teórico da desaprendizagem mostra-se marcado pela ambiguidade conceitual e, de outro, é observada a ausência de estudos empíricos sobre o fenômeno, considerou-se relevante apreender como os próprios praticantes veem a ideia de desaprendizagem nas organizações, que se constitui na questão orientadora deste trabalho. Isto porque se julga que o entendimento da visão formulada, pelos gestores, quanto à importância da desaprendizagem no contexto organizacional, representa um elemento essencial para orientar o meio acadêmico no despendimento de esforços voltados ao aprofundamento do tema e, logo, para o seu desenvolvimento teórico.

Com base no exposto, objetivou-se, neste trabalho, por meio de uma exploração inicial, identificar e analisar a compreensão que gestores têm da ideia de desaprendizagem, no contexto das organizações. Na sequência, primeiramente apresenta-se, no referencial teórico, o desenvolvimento conceitual da ideia de desaprendizagem, a partir de autores cujas contribuições são consideradas seminais e de autores que mais têm publicado sobre o tema, de acordo com os resultados do estudo bibliométrico de Woszezenki e outros (2013).

Posteriormente, após a fundamentação metodológica, são apresentados e discutidos os resultados por meio de três blocos: a) a reação inicial dos gestores ao termo desaprendizagem, b) a visão dos gestores sobre a ideia de desaprendizagem no contexto das organizações e c) situações de desaprendizagem nas organizações, na visão dos gestores. Finalmente, são feitas as considerações finais sobre os resultados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

**desaprender** [De *des* + *aprender*.] *V. t. d. T. i.* Esquecer (aquilo que aprendera, que sabia): *Desaprendeu o pouco de latim que sabia*; “Os cachorros de Hamburgo! São mais ricos de forma e variedade que os próprios pães hamburgueses, de uma compostura, um andar tão digno, uma tal decência, que desaprenderam a ladrar, a homenagear os postes, desaguando um pouco.” (Augusto Meyer, *A Chave e a Máscara*, p. 213).”(FERREIRA, 1999, p. 633, grifos do autor).

A noção de que, assim como as organizações desenvolvem mecanismos para que o aprendizado possa ocorrer e ser acumulado, também precisam buscar meios pelos quais os aprendizados passados possam ser revistos, é encontrada ainda nas primeiras abordagens à aprendizagem nas organizações, como se observa em Cyert e March (1963). Para os autores, a aprendizagem organizacional, um dos conceitos basilares de sua teoria

da tomada de decisão, revela-se na capacidade apresentada pelas organizações de adaptarem seu comportamento com o decorrer do tempo, por meio das pessoas que delas que fazem parte.

A adaptação organizacional, nesse sentido, representa o processo pelo qual as organizações alteram seus objetivos, ajustam o processo pelo qual selecionam e monitoram aspectos relevantes de seu desempenho e do ambiente, e adaptam seus procedimentos de identificação de soluções para os problemas enfrentados. Esse processo, como salientam Cyert e March (1963), baseia-se na aprendizagem que se desenvolveu com as experiências prévias de sucesso ou fracasso vivenciadas pela organização, as quais representam referenciais para a organização mudar seu comportamento no decorrer do tempo.

De modo mais enfático, Hedberg (1981) considerava que, em decorrência da turbulência ambiental, o conhecimento da organização pode tornar-se rapidamente obsoleto, em decorrência do que a adaptação organizacional demandaria a renovação do conhecimento, por meio de um processo de descarte de conhecimentos obsoletos e equivocados da organização, a que ele chamou de desaprendizagem.

Por isso, no campo da aprendizagem organizacional, acredita-se que o termo *unlearning* – traduzido aqui como desaprendizagem, tanto por considerar esta a palavra com correspondência mais próxima no português, quanto pela consonância com textos nacionais que fizeram uso do termo (MÜLLER et al., 2012; TAKAHASHI; FISCHER, 2009; WOSZEZENKI et al., 2013) – tenha se disseminado a partir da contribuição seminal de Hedberg (1981) quando o autor fez referência à necessidade de renovação do conhecimento.

Nota-se que Hedberg (1981), ao desenvolver sua noção de desaprendizagem para o campo dos estudos em administração e organizações, baseou-se em explicações teóricas e resultados de investigações da psicologia experimental sobre a memória e esquecimento humano, em especial os relacionados à teoria da interferência (POSTMAN; UNDERWOOD, 1973).

Para a teoria da interferência, o esquecimento é decorrente do processo de influência de uma memória sobre as outras, exceto pelas situações de lesão cerebral. Nessa perspectiva, acredita-se que o processo cognitivo de recuperação de memórias pode sofrer tanto uma interferência retroativa, em que uma nova aprendizagem interfere na recuperação de uma aprendizagem antiga, quanto uma interferência proativa, em que uma aprendizagem antiga interfere na lembrança de uma aprendizagem recente (LEFRANÇOIS, 2013; PERGHER; STEIN, 2003).

Assim, dentre as várias tentativas de se explicar teoricamente a interferência, foi considerada a possibilidade da ocorrência de desaprendizagem pelo indivíduo, ou seja, a situação em há reduzida disponibilidade de informações ou respostas previamente aprendidas, pelo efeito de obstrução das memórias antigas pelas mais recentes (POSTMAN; UNDERWOOD, 1973).

Logo, mediante a apropriação da noção de desaprendizagem como a redução da disponibilidade de respostas anteriormente aprendidas pelo indivíduo, Hedberg (1981) contribui para difundir o entendimento segundo o qual o aprendizado nas organizações ocorreria de modo mais fácil se antes ocorresse a desaprendizagem. É o que se observa nos estudos que se seguiram, como no de Nystrom e Starbuck (1984), em que os autores enfatizam a ideia de que em situações de crise, a aprendizagem passada tende a inibir novos aprendizados e por isso as organizações devem desaprender as antigas ideias por meio do seu descarte.

Fiol e Lyles (1985), numa contribuição para a sistematização do conhecimento produzido pelo campo da aprendizagem organizacional, sugerem que a desaprendizagem tratar-se-ia de uma decorrência da aprendizagem de nível superior na organização. Sendo esta um tipo de aprendizagem que leva ao

desenvolvimento de pressupostos e esquemas de interpretação organizacionais novos, os quais se voltam para a adoção de novas ações que afetam toda a organização, seria preciso desaprender métodos e comportamentos antigos, como forma de propiciar as mudanças desejadas na organização.

Também se destacam Prahalad e Bettis (1986), os quais, no desenvolvimento de uma proposta para a condução da mudança da lógica dominante de uma organização em processos de formulação estratégica, situaram a desaprendizagem como pré-condição para o estabelecimento de novas lógicas dominantes. Para os autores, a desaprendizagem trata-se do processo pelo qual a organização elimina velhas lógicas e comportamentos, para abrir espaço para outros novos.

Senge (1990), ao desenvolver uma abordagem voltada à construção de organizações capazes de aprenderem, não aponta de modo explícito para a desaprendizagem, contudo enfatiza, como um dos aspectos essenciais das tecnologias componentes de seu modelo, a capacidade das organizações de lidar com modelos mentais tacitamente compartilhados pelos seus principais tomadores de decisões. Conforme esclarece o autor, quando não são questionados, os modelos mentais das pessoas tendem a estabelecer comportamentos profundamente arraigados, que, apesar de mostrarem-se obsoletos, impedem a organização de colocar em prática novos *insights* e promover mudanças necessárias à melhoria do desempenho corporativo.

Por isso, sugere Senge (1990), o gerenciamento dos modelos mentais, nas organizações, pode estabelecer um processo pelo qual as pessoas, mediante a reflexão sobre a eficácia de seus modelos e uma atitude de aprendizagem baseada na comunicação interpessoal, sejam capazes de modificar elementos inertes em sua visão de mundo e, assim, abrir mão de modos de pensar e agir que se opõem a outros novos e diferentes, considerados úteis para a organização.

Por seu turno, Huber (1991), ao elaborar seu esquema de constructos e processos associados à aprendizagem organizacional, situou explicitamente a desaprendizagem como um dos elementos do processo de interpretação da informação – ou seja, aquele em que à informação distribuída são dadas interpretações compartilhadas – e frisou dois aspectos na discussão sobre desaprendizagem.

Primeiro, o autor salienta que uma entidade pode tanto desaprender comportamentos, quanto desaprender restrições sobre o comportamento. Assim, a desaprendizagem em seu esquema tinha o objetivo de enfatizar a diminuição na gama de comportamentos potenciais na organização. O outro elemento diz respeito 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.

Denota-se, portanto, que ao inserir a desaprendizagem como um dos elementos do processo de interpretação de informação, Huber (1991) a via imbuída do papel de proporcionar interpretações mais homogêneas no interior das organizações.

Dodgson (1993), igualmente, relaciona a desaprendizagem com esquecimento. No entanto, ao revisar a literatura, destacou a desaprendizagem como algo não resolvido no processo de aprendizagem organizacional, definindo-a como o esquecimento de comportamentos passados que sejam redundantes ou tenham sido malsucedidos. Aqui, compreende-se que o sentido dado pelo autor ao termo esquecimento remete à ideia de desconsiderar algo de modo intencional (HUBER, 1991), pois o objeto do esquecimento, na proposição de Dodgson (1993) são comportamentos que primeiramente deveriam ser vistos como redundantes ou inadequados.

Até este ponto, é possível notar que as contribuições ao desenvolvimento do conceito de desaprendizagem têm em comum a ideia de descarte, eliminação ou remoção de algo como conhecimentos,

ideias, formas de pensar e comportamentos. Não obstante, uma nova perspectiva foi lançada por Argyris e Schön (1996), os quais tomaram a desaprendizagem como uma forma de aprendizagem em si, necessária à eliminação de conhecimento na organização. Assim, para os autores a desaprendizagem deve ser entendida como uma forma de aprendizagem que ocorre por meio da aquisição de informação que conduza à remoção de algo do conhecimento acumulado na organização.

Argote (1999) também propôs que a desaprendizagem seja uma forma de aprendizagem que ocorre por meio do desenvolvimento de um repertório de respostas melhor elaborado, que tem por função apontar quais respostas são mais adequadas a que condições. Para isso, a desaprendizagem requer o esquecimento de velhas rotinas e o desenvolvimento de outras mais apropriadas, como forma da organização adaptar-se às mudanças.

A autora, contudo, faz uma importante distinção da desaprendizagem em relação ao simples esquecimento, ao destacar que mais apropriado do que esquecer rotinas executadas no passado, é lembrar-se delas e das condições em que eram operadas, com o propósito de que lições sejam aprendidas e aplicadas ao presente.

Akgün, Lynn e Byrne (2002) e Akgün, Lynn e Reilly (2003), ao tomarem a cognição social como lente para a compreensão dos processos de aprendizagem organizacional, situaram a desaprendizagem como um desses processos, estreitamente relacionada à memória organizacional. Os autores propõem que desaprendizagem é o processo de redução ou eliminação de conhecimentos ou hábitos preexistentes, e traçam como definição operacional para o conceito a mudança de crenças organizacionais, normas, valores, procedimentos, rotinas e artefatos físicos. Nesse sentido, a desaprendizagem poderia ser entendida como a eliminação ou mudança das formas pelas quais a memória organizacional é manifestada (AKGÜN; LYNN; REILLY, 2003).

Martin de Holan e Phillips (2004, 2011) ampliaram as discussões sobre a relação entre desaprendizagem e esquecimento, e mostraram que a literatura aponta para duas abordagens em relação à perda de conhecimento nas organizações. Uma é a da desaprendizagem, que representa o rompimento com a aprendizagem passada, para lidar com a mudança no ambiente. A outra abordagem para a perda de conhecimento é a do esquecimento, em que a organização perde o conhecimento de forma acidental, sem que houvesse intenção ou desejo de eliminá-lo.

A partir da distinção feita pelos autores, observa-se que a intenção de perder ou abrir mão de determinado conhecimento é um elemento distintivo da desaprendizagem e que imprime uma conotação positiva à ação. No caso do esquecimento, não há intenção para tal, o que pode trazer efeitos negativos para a organização. Desse modo, para Martin de Holan e Phillips (2011), a desaprendizagem compreende o abandono de práticas que eram dominantes, mas que bloqueiam o caminho para novos aprendizados. A definição proposta está calcada na ideia de que desaprender conhecimentos antigos é requisito para o aprendizado de algo novo.

No entanto, o trabalho elaborado por Bettis, Wong e Blettner (2011) alerta que as lógicas dominantes acerca do conhecimento organizacional, sedimentadas no interior das organizações pelos gestores da alta administração, são especialmente resistentes a mudança, sendo a desaprendizagem, neste caso, muito mais uma exceção do que a regra.

Em um estudo que analisou a desaprendizagem nos níveis individual e grupal, Navarro e Moya (2005) definiram desaprendizagem organizacional como um processo dinâmico que identifica e remove conhecimentos ineficazes e obsoletos, e rotinas que bloqueiam a apropriação de novos conhecimentos e oportunidades. Nota-se

que os autores traçaram uma definição para a desaprendizagem em seu nível organizacional, diferentemente das demais definições, que não fizeram distinção sobre o nível da desaprendizagem na organização.

Tsang e Zahra (2008) também buscam deixar mais claro o conceito de desaprendizagem organizacional e suas articulações com o nível individual. Baseados na visão de que a aprendizagem organizacional dá-se pelo processo de codificação de inferências a partir da história contida nas rotinas que guiam o comportamento, os autores definem desaprendizagem organizacional como o descarte de antigas rotinas, para abrir caminho para

COMO OS GESTORES COMPREENDEM O QUE É DESAPRENDIZAGEM E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Quadro 1 - Desenvolvimento do conceito de desaprendizagem nas organizações

<b>Autores</b>	<b>Definição de desaprendizagem</b>	<b>Relação com a aprendizagem</b>	<b>Contribuições</b>
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 et al. (2002); Akgün et al. (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: elaborado pelos autores.



novas rotinas, se necessário. Tsang e Zahra (2008) ainda apontam a relação entre desaprendizagem e memória organizacional destacando que, para a aprendizagem ocorrer, o que foi aprendido deve ser fixado na memória organizacional e que, em contrapartida, para desaprender, as rotinas relativas ao desaprendizado devem ser removidas da memória da organização.

Com base no exposto, no Quadro 1 sintetiza-se o desenvolvimento da ideia de desaprendizagem, sendo possível visualizar como alguns aspectos têm se comportado no âmbito das definições desenvolvidas.

Em relação aos efeitos da desaprendizagem, pode-se verificar que as definições mais recentes tendem a evidenciar que a desaprendizagem deve conduzir a novos aprendizados (MARTIN DE HOLAN; PHILLIPS, 2004, 2011; NAVARRO; MOYA, 2005; TSANG; ZAHRA, 2008), diferentemente das primeiras definições. Acredita-se que a maior clareza contida nas definições de desaprendizagem seja, até certo ponto, sinal de avanços no desenvolvimento do conceito, contribuindo para a observação e análise do fenômeno nos estudos empíricos.

Dodgson (1993) havia apontado que a desaprendizagem tratava-se de algo não resolvido no processo de aprendizagem organizacional. A respeito desse aspecto, nota-se que a relação processual entre aprendizagem e desaprendizagem tende a ser evidenciada, mais fortemente, pelas visões que levam em conta a memória organizacional (AKGÜN; LYNN; BYRNE, 2002; AKGÜN; LYNN; REILLY, 2003; TSANG; ZAHRA, 2008).

A relação entre esquecimento e desaprendizagem, apontada por alguns autores (ARGOTE, 1999; DODGSON, 1993; HUBER, 1991), parece ganhar uma fundamentação mais sustentável com o entendimento de que a desaprendizagem envolve uma perda intencional de conhecimento, não se referindo a um simples esquecimento (MARTIN DE HOLAN; PHILLIPS, 2004, 2011).

Não obstante, como salienta Martin de Holan (2011), desaprendizagem, esquecimento e memória organizacional são conceitos ao mesmo tempo atraentes e perigosos - pelo risco de antropomorfização da organização - pois as organizações não possuem um sistema nervoso central como as pessoas. A exploração da complexidade das ligações entre os conceitos ainda não foi levada a cabo, teórica e empiricamente, ainda que a compreensão atual mostre que os conceitos poderão ganhar melhor compreensão em sua inter-relação mútua por meio da aprendizagem organizacional (MARTIN DE HOLAN, 2011).

Por fim, é importante pontuar que a desaprendizagem começa a receber abordagens a partir de seus níveis individual, grupal e organizacional (NAVARRO; MOYA, 2005; TSANG; ZAHRA, 2008), o que certamente contribuirá para a compreensão da natureza do fenômeno. Na próxima sessão explicita-se a fundamentação metodológica da pesquisa de campo realizada, para, na sequência, expor-se a apresentação e discussão dos resultados.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo é de natureza qualitativa (CRESWELL, 2010) e baseado no paradigma interpretativista (GUBA; LINCOLN, 1994; GEPHART, 1999), uma vez que parte de uma ontologia baseada no relativismo, ou seja, do entendimento de que as realidades são múltiplas e socialmente construídas, e objetiva-se apreender os significados atribuídos pelos sujeitos à ideia de desaprendizagem. Adotou-se a proposta do estudo qualitativo básico como orientador da estratégia de pesquisa, o qual se caracteriza primariamente pelo foco no

desvelamento e interpretação de significados atribuídos pelas pessoas na construção da realidade social (MERRIAM, 2002).

Desse modo, na coleta dos dados foi utilizada a técnica da entrevista qualitativa individual, tendo em vista que esta se caracteriza por proporcionar interação e flexibilidade no diálogo entre o entrevistador e entrevistado (BRYMAN, 2004). A seleção dos sujeitos deu-se de modo intencional, tendo sido identificados gestores de organizações de diferentes segmentos, no sentido de possibilitar a ampliação da gama de significados atribuídos à ideia de desaprendizagem. Foram entrevistados nove gestores, em novembro de 2013, cuja caracterização é feita por meio do Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil dos gestores entrevistados

Entrevistados	Cargo ocupado	Tipo/segmento da empresa em que atua
Gestor 1, homem	Gerente Operacional	Associação comercial e industrial de um município de médio porte, com cerca de 1.500 associados
Gestor 2, homem	Diretor Presidente	Empresa de grande porte desenvolvimento softwares para gestão empresarial (200 empregados)
Gestor 3, homem	Diretor	Empresa de grande porte de <i>call center</i> (3.200 empregados)
Gestor 4, homem	Gerente de Logística	Atacado-distribuidor de grande porte (1.000 empregados)
Gestora 5, mulher	Gestora de Projetos	Organização de economia mista de grande porte de fomento aos pequenos negócios (600 empregados)
Gestora 6, mulher	Presidente	Rede de franquias de clínicas odontológicas com abrangência nacional (cerca de 170 franqueados)
Gestor 7, homem	Gerente de Produtos	Empresa de grande porte de soluções em tecnologia para processos de negócios (11.000 empregados)
Gestor 8, homem	Administrador Hospitalar	Hospital de grande porte (300 empregados)
Gestor 9, homem	Diretor	Microcervejaria

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando que se objetivou, no estudo, identificar e analisar a compreensão que gestores têm da ideia de desaprendizagem, no contexto das organizações, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado do qual constavam seis perguntas, quais sejam: i) como você vê o aprendizado nas organizações?; ii) você considera que assim como ocorre aprendizagem nas organizações, pode ocorrer também a desaprendizagem?; iii) você pode relatar alguma situação de desaprendizagem que você vivenciou ou presenciou dentro de uma organização?; iv) por meio de que maneiras você acredita que a desaprendizagem pode ocorrer dentro das organizações?; v) em sua opinião, qual é a importância da desaprendizagem para as organizações? vi) para você, o que é desaprender?

Quanto à estrutura do roteiro de entrevista, o conteúdo e a ordem das perguntas foram estabelecidos tendo em vista os seguintes propósitos: estabelecer o contato inicial com o sujeito por meio de uma questão abrangente, contudo encaminhadora do tema central (primeira pergunta); permitir ao sujeito descrever sua concepção sobre o tema (segunda pergunta); provocar a evocação, pelo sujeito, de informações contextuais relacionadas ao objeto de pesquisa (terceira e quarta perguntas); apreender os significados atribuídos pelo sujeito à desaprendizagem (quinta e sexta perguntas). As entrevistas foram conduzidas pessoalmente por um dos pesquisadores e feitas no local de trabalho dos sujeitos, com o tempo médio de duração de 50 minutos.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, em consonância com Bauer (2002), ou seja, buscou-se reconstruir o conhecimento expresso pelos sujeitos por meio da análise das transcrições das entrevistas.

Por meio da transcrição na íntegra da gravação em áudio de cada entrevista, foi gerado o *corpus* de texto da pesquisa, ou seja, o conjunto de textos escritos, gerados a partir da transcrição dos dados comunicados oralmente pelos sujeitos. Na sequência, mediante a identificação as unidades de significado presentes no *corpus* de texto, bem como de suas inter-relações, emergiram três dimensões de análise: a) a reação inicial dos gestores ao termo desaprendizagem, b) a visão dos gestores sobre a ideia de desaprendizagem no contexto das organizações, c) situações de desaprendizagem nas organizações.

Sobre as limitações do método adotado, salienta-se que o uso de dados qualitativos coletados por meio de entrevistas apresenta alguns limites, em decorrência, principalmente, do fato de que os dados da pesquisa são gerados por meio de informações comunicadas pelos sujeitos com base em seus próprios entendimentos e que, muitas vezes, baseiam-se em contextos de ação situados em outras circunstâncias de espaço e tempo (GASKELL, 2002). Por isso, devem ser levado em conta que esta pesquisa traz como limitação o fato de que os sujeitos podem ter omitido informações importantes sobre o fenômeno investigado, em decorrência tanto dos filtros subjetivos aplicados pelos indivíduos em suas interpretações, quanto de eventuais restrições de percepção ou articulação dos sujeitos (CRESWELL, 2010).

Como se poderá observar na seção seguinte, as três dimensões que emergiram da análise dos dados, conforme mencionado anteriormente, foram utilizadas como parâmetro para a apresentação e discussão dos resultados.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. A reação inicial dos gestores ao termo desaprendizagem: o estranhamento

Durante as entrevistas, procurou-se apreender a compreensão dos gestores sobre o termo desaprendizagem e as suas decorrências dentro das organizações sem a apresentação prévia de quaisquer definições. Desse modo, face ao questionamento sobre como viam a possibilidade de ocorrer desaprendizagem dentro das organizações, a primeira reação dos gestores entrevistados ao termo desaprendizagem foi de estranhamento, reconhecido por comportamentos como silêncio, risos e hesitação após a formulação da pergunta pelo entrevistador. A partir das falas dos entrevistados, identificaram-se cinco diferentes maneiras pelas quais se deu a reação inicial à possibilidade da desaprendizagem nas organizações, conforme evidenciado no Quadro 3.

É possível perceber que, de modo geral, a visão sobre desaprendizagem expressada tem uma conotação negativa, explicitamente verbalizada por um dos gestores: “Eu vejo, quando você fala desaprender ou desaprendizagem, com uma conotação negativa, eu não vejo uma coisa positiva você desaprender alguma coisa” (Gestor 9).

Outro aspecto que desperta a atenção é o fato de que as compreensões expressas dizem respeito apenas à desaprendizagem pelo indivíduo, exceto no caso do Gestor 4, em que ele pontua a “desaprendizagem da organização”. Nos demais casos, a desaprendizagem nas organizações diz respeito à perda de conhecimento, ao deixar de aprender, ao esquecimento e ao não querer fazer, sempre no âmbito individual.

Nota-se também que, em consonância com a avaliação negativa que recebeu, a desaprendizagem na forma em que foi expressa pelos gestores é aquela situação em que não existe a aprendizagem, ou seja, aquele que se perdeu não abre espaço para outros novos.

<b>Desaprendizagem dentro das organizações compreendida como...</b>	<b>Falas de entrevistados representativas da compreensão</b>
Perda de conhecimento pelo indivíduo	[...] quando eu falo desaprendizagem me dá ideia de um retrocesso [...] significado de retrocesso, no sentido de você perder conhecimento. (Gestor 1)  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)
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. Aí vem [...] 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)

Quadro 3: Visão inicial dos gestores sobre a desaprendizagem nas organizações

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.2 A visão dos gestores sobre a ideia de desaprendizagem no contexto das organizações

Ante o estranhamento expresso pelos gestores entrevistados, no decorrer da entrevista foram feitas perguntas que tinham por objetivo provocar uma reflexão por parte do entrevistado. Assim, em oito casos, os entrevistados foram questionados se eles viam aspectos positivos em relação à desaprendizagem nas organizações.

Como quatro entrevistados ainda mantiveram uma visão com conotação negativa, também lhes foi perguntado sobre como viam a proposição de que pode ocorrer desaprendizagem nas organizações quando conhecimentos e aprendizados são descartados para dar lugar a outros novos.

Desse modo, após uma breve reflexão sobre a possibilidade de haver aspectos positivos associados à desaprendizagem e, em alguns casos, sobre a definição do termo apresentada a alguns dos entrevistados, os participantes da pesquisa expressaram uma visão positiva para a ideia de desaprendizagem, com exceção dos

## COMO OS GESTORES COMPREENDEM O QUE É DESAPRENDIZAGEM E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Gestores 8 e 9. Os significados então atribuídos pelos entrevistados, a que se denominou de visão reformulada de desaprendizagem nas organizações, estão sintetizados no Quadro 4.

COMO OS GESTORES COMPREENDEM O QUE É DESAPRENDIZAGEM E SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Quadro 4 - Visão reformulada dos gestores entrevistados sobre a desaprendizagem nas organizações

Gestores entrevistados	Para mim, desaprender/desaprendizado/desaprendizagem é...	Mecanismo e objeto da desaprendizagem	Sujeito da ação de desaprender	Relação com a aprendizagem
Gestor 1	[...] desaprendizagem seria você reavaliar um conhecimento, uma forma que você entende determinado assunto e mudar e talvez aprender de uma forma diferente.	Mudar conhecimentos e entendimentos	Indivíduo	Novos aprendizados
Gestor 2	É você ter a coragem de jogar a sua bagagem fora e, pronto, resetou a máquina, está com o HD limpinho e fala assim 'cara, agora eu vou aprender algo novo, agora eu entender como funciona essa nova geração, essa nova tecnologia'. Aí você dá espaço para o novo.	Descartar aprendizados existentes	Indivíduo	Novos aprendizados
Gestor 3	O desaprendizado é a perda do hábito e o esquecimento de processos, da forma de fazer, pela não prática mesmo, pela pouca prática.	Perder hábitos Esquecer processos	Desaprendizagem como ação autônoma	Não há relação explícita
	E o desaprendizado positivo, é esse de você mudar a forma sua de fazer para um novo modelo.	Mudar a forma de fazer	Indivíduo	Novos aprendizados
Gestor 4	[...] o desaprender é uma mudança de postura, uma mudança de um hábito, uma mudança que ocorre no dia a dia.	Mudar posturas e hábitos	Indivíduo	Não há relação explícita
Gestora 5	[...] Desaprender é quebrar barreiras para um novo olhar. [...] Quebrar paradigmas para poder te libertar de velhos pensamentos que funcionaram até o momento ou não, e começar a construir algo novo.	Quebrar paradigmas	Indivíduo	Novos aprendizados
Gestora 6	Empresas requerem mudanças e atualizações. Não dá para ser a mesma prática. E aí você tem que literalmente desaprender. Parar, deletar o que você fazia e implantar coisas mais eficientes, mais eficazes.	Eliminar o que vem sendo feito	Indivíduo e organização	Novos aprendizados
Gestor 7	[...] desaprender é deixar de usar. Aquela coisa deixar de ter utilidade, deixar de fundamental para exercer uma atividade ou exercer o seu dia a dia. [...] eu mantenho coisas que são úteis no dia a dia e me desapego daqueles que não são mais úteis.	Parar de utilizar algo que não tem utilidade	Indivíduo	Não há relação explícita
Gestor 8	[...] uma pessoa que hoje já tem o conhecimento e desaprende.	Perder o conhecimento	Indivíduo	Não há relação
Gestor 9	Ignorar a sabedoria. O cara que tem o conhecimento, mas ele ignora por vários motivos que nós não... são infinitos motivos, e ele ignora o que aprendeu, o que já sabe por outros motivos. [...] não é que ele desaprenda, é uma questão dele talvez não ligue, não queira, teve um dia ruim, não está a fim.	Não há desaprendizagem.	-x-	-x-

Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se notar que o mecanismo e o objeto considerados para a desaprendizagem variam significativamente dentre os gestores entrevistados, algo próximo do que ocorre em relação ao desenvolvimento conceitual do termo, em que as definições dão-se, como sustentam Tsang e Zahra (2008), sem profundidade e em vários sentidos.

A concepção do Gestor 2 remete à definição feita por Hedberg (1981) em que se dá o descarte puro e simples, com vistas a facilitar o aprendizado futuro. Quanto à concepção do Gestor 4, a mesma parece aproximar-se da definição de Akgün, Lynn e Byrne (2002) e Akgün, Lynn e Reilly (2003) ao trazer a ideia de mudança nas manifestações da memória organizacional, a que o gestor se refere como “hábitos” e “dia a dia”. A visão da Gestora 6, que contempla o desaprender práticas e “implantar coisas mais eficientes, mais eficazes”, aponta para a definição de Argote (1999), que foca a eliminação de rotinas e o desenvolvimento de outras mais adequadas.

É importante observar que duas concepções – Gestores 3 e 8 – aproximam-se mais do conceito de esquecimento proposto por Martin de Holan e Phillips (2011), ou seja, a situação em que se perde o conhecimento sem que houvesse intenção ou desejo de eliminá-lo. Como bem pontuado por Tsang e Zahra (2008), desaprendizagem e esquecimento referem-se a diferentes mecanismos e geram diferentes consequências.

A desaprendizagem tem como foco proporcionar algum tipo de resultado à organização, por exemplo, na forma de novos aprendizados (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; HEDBERG, 1981; PRAHALAD; BETTIS, 1985) ou no incremento da capacidade de adaptação às mudanças e aproveitamento de oportunidades (ARGOTE, 1999; NAVARRO; MOYA, 2005). O esquecimento, por sua vez, mostra-se com consequências negativas (MARTIN DE HOLAN; PHILLIPS, 2004), ou, como sugere Martin de Holan (2011), o impacto do esquecimento pode ser momentâneo, mas suas consequências podem perdurar por um longo tempo.

Outro aspecto que ganha relevo nas concepções dos gestores é o relativo ao sujeito da ação de desaprender. A visão preponderante é a do indivíduo que desaprende e promove tal desaprendizagem, com exceção da Gestora 6, que acena para fenômeno em seu nível organizacional. Isto chama a atenção para o processo de desaprendizagem e como pode se dar a articulação entre suas dimensões ou níveis individual, grupal e organizacional.

Tsang e Zahra (2008) sugerem que a desaprendizagem no nível organizacional requer a individual, mas que o contrário não é necessariamente válido. Navarro e Moya (2005) acreditam que a organização não desaprende se os seus membros não conseguem fazê-lo. A questão em aberto parece decorrer do fato dos estudos empíricos mais aprofundados sobre a dinâmica entre os níveis individual e organizacional de desaprendizagem serem recentes (NAVARRO; MOYA, 2005). Como os processos nos dois níveis relacionam-se um com o outro e de que forma as políticas da organização podem afetar a desaprendizagem do indivíduo são exemplos de algumas das questões que necessitam ser respondidas (TSANG; ZAHRA, 2008).

Sobre a relação entre desaprendizagem e aprendizagem, pode-se observar que parte das concepções dos gestores entrevistados não evidencia explicitamente a noção de que a desaprendizagem deve conduzir a novos aprendizados (MARTIN DE HOLAN; PHILLIPS, 2004, 2011; NAVARRO; MOYA, 2005; TSANG; ZAHRA, 2008). Esse aspecto, por outro lado, remete a questões de distinções e relações conceituais entre aprendizagem e desaprendizagem organizacional.

Por exemplo, conforme Tsang e Zahra (2008) apontam, alguns estudos sobre o tema partiram da compreensão de que a desaprendizagem organizacional é conceitualmente englobada pela aprendizagem

organizacional, premissa da qual os autores discordam, por entenderem que se trata de conceitos distintos. Antonacoupoulou (2009), por sua vez, sustenta que a desaprendizagem é uma forma de aprendizado calcada na prática, que promove a conexão entre conhecimento e ação por meio de tensões inerentes ao processo de aprendizagem, as quais devem levar a questionamentos diferentes.

Assim como no referencial teórico, os relatos coletados indicam que a ambiguidade conceitual da desaprendizagem é ampla, em que pesa a falta de compreensão sobre suas interseções com a aprendizagem organizacional, o que leva a questionar se os contrastes conceituais devem ser vistos como um alerta para o direcionamento que os estudos sobre o tema têm tomado ou, de outro modo, tal ambiguidade conceitual aponta para as diferentes perspectivas sob as quais a desaprendizagem nas organizações pode ser entendida.

Sob essa perspectiva, salienta-se que um dos entrevistados (Gestor 9) não concebe a possibilidade de desaprendizagem, tanto pelo indivíduo, quanto no âmbito da organização. Quando perguntado sobre o que foi feito do conhecimento relativo a processos de trabalho e estratégias que não são mais utilizados pela empresa, em decorrência da adoção de outros novos, considerados mais eficazes, ele pontuou:

Não, esse conhecimento eu nunca perdi esse conhecimento. Inclusive, eu acho que isso é aprendizagem, a mais pura aprendizagem. Não é desaprendizagem, pelo fato de que você aprendeu que isso não funciona. Ou aprendeu a fazer as coisas desse jeito ou aprendeu que se você continuar a bater nessa tecla vai continuar com os mesmos problemas que você tinha antes. Então isso para mim é aprendizagem, muito mais aprendizagem, mais experiência, mais conhecimento. (Gestor 9).

Essa visão sinaliza para a questão da cumulatividade do conhecimento no nível individual, algo que parece não estar sendo discutida no âmbito dos estudos sobre a desaprendizagem nas organizações, enquanto que no âmbito da memória organizacional é possível levar em conta a ideia de que para aprender, a organização fixa o aprendizado na memória organizacional e, para desaprender, o que foi aprendido é retirado da memória da organização (AKGÜN; LYNN; BYRNE, 2002; AKGÜN; LYNN; REILLY, 2003).

Como forma adicional de se compreender a visão dos gestores entrevistados sobre a desaprendizagem nas organizações, na sequência, faz-se uma breve discussão em torno dos exemplos dados pelos participantes da pesquisa a respeito de situações que representaram um processo de desaprendizagem.

#### **4.3. Situações de desaprendizagem nas organizações**

Procura-se aqui analisar as situações de desaprendizagem relatadas pelos gestores entrevistados pela óptica de suas decorrências.

Nesse sentido, com base no Quadro 5, as duas primeiras situações elencadas (1 e 2) indicam um contexto em que foi necessário promover mudanças em função, essencialmente, de fatores ambientais como a mudança tecnológica e a expansão do mercado consumidor. São situações de desaprendizagem que refletem as ideias de adequação às mudanças e com vistas ao aproveitamento de oportunidades (ARGOTE, 1999; NAVARRO; MOYA, 2005).

Na situação 3, por outro lado, o conhecimento foi, pura e simplesmente, descartado, em função de ter se tornado obsoleto (HEDBERG, 1981). Ante o entendimento segundo o qual a desaprendizagem deve conduzir a novos aprendizados (MARTIN DE HOLAN; PHILLIPS, 2004, 2011; PRAHALAD; BETTIS, 1985), é interessante observar, nesse caso, a possibilidade de uma situação de desaprendizagem que não necessariamente conduz a novos aprendizados (TSANG; ZAHRA, 2008).



Quadro 5 - Situações de desaprendizagem nas organizações, na visão dos gestores

Situação de desaprendizagem	Falas de entrevistados representativas da situação
1	[...] para mim um grande exemplo de desaprendizado é falar assim ‘cara, tudo que você conhecia até hoje de desenvolvimento, tenha a coragem de jogar fora, de desaprender, joga isso fora e começa de novo’. E acredite, nós investimos oito anos em Clipper, naquela tecnologia, e nós tivemos que jogar fora mesmo, rasgar... (Gestor 2)
2	[...] eu tinha 23 unidades próprias, e à medida que eu fui crescendo, tanto eu, como todo o restante da minha organização, tivemos que ir deixando práticas e desaprendendo uma série de coisas e políticas que nós fazíamos no passado e aprender novas coisas. (Gestor 6)
3	É comum aqui nas áreas de operações você conhecer muito do negócio daquele cliente. [...] Quando a gente perde determinados clientes, acaba que tudo aquilo que você construiu de conhecimento do negócio, ele não é mais útil, porque hoje quando a gente olha para os outros clientes, eles são de outros segmentos. (Gestor 7)
4	Nós estamos passando um pouco por isso, estamos tendo que rever todos os nossos processos operacionais, estão sendo eliminados vários, estão sendo abandonados alguns princípios e estão sendo construídos outros melhores. Então, interrompeu um aprendizado por alguém que achava que era certo. E agora estão sendo feitos outros. (Gestora 5)
5	Nós, como uma empresa ainda familiar, uma empresa local, uma empresa que tem hábitos muito particulares, muito próprios, uma coisa que eu tenho que trabalhar aqui é a pessoa quando ela entra, ela desaprender a cultura de trabalho que ela traz de outros ambientes. Isso é um aspecto que eu tenho que trabalhar. Esse é um desaprendizado que eu preciso. (Gestor 3)
6	[...] tinha uma pessoa que estava na empresa há muito tempo, mais de 30 anos dentro da empresa. [...] ela estava numa função que, para uma empresa comercial, ela não atendia mais a necessidade que a empresa tinha no momento de, por exemplo, de vendas. [...] E infelizmente não tinha esse entendimento por parte dos proprietários, que apesar de ser uma pessoa e tudo mais, essa pessoa não agregava mais para a empresa. (Gestor 4)
7	Estou falando, por exemplo, de um projeto implantando em uma gestão [da organização em que trabalha] com o propósito de melhorar a inovação das pequenas empresas. Então você vai lá desenvolver um programa que irá mandar pesquisadores para dentro das empresas. Daí eles começam a levantar informações, começam a intervir no processo, num projeto de longo prazo, de cinco anos. Entra uma gestão seguinte e diz ‘não quero saber disso mais não’. [...] Todo o aprendizado, as informações foram perdidas, não vão ser utilizadas, quebrou-se um ciclo. Isso para mim, além de ser um retrocesso, é uma desaprendizagem. [...] É igual no governo, quando tem uma eleição presidencial, perde-se muita coisa, desaprende muita coisa, porque o que vai chegar vai mudar todo o processo, vai começar tudo de novo, com dispêndio de recursos humanos, financeiros, tempo etc. (Gestora 5)

Fonte: elaborado pelos autores.

A situação 4 é aquela em que a desaprendizagem é promovida com o intuito de se adotar práticas novas – ou diferentes – de trabalho (TSANG; ZAHRA, 2008).

Na situação 5, a desaprendizagem mostra-se presente em um processo de aculturação dos novos membros da organização. O objetivo é fazer com que os indivíduos da organização abram mão de hábitos trazidos de outras organizações. Nesse caso peculiar, enxerga-se a proposição de Huber (1991) que posiciona a desaprendizagem como um dos elementos do processo de interpretação de informação, com a intenção de proporcionar interpretações mais homogêneas na organização.

A situação 6 descreve um caso em que a desaprendizagem ocorre mediante o desligamento de um dos membros da organização. Tunstall (1983), em uma pesquisa que analisou as mudanças culturais na empresa de telecomunicações AT&T, havia apontado para a dispensa de empregados, principalmente a de gestores que apresentam dificuldades de abrir mão de modos considerados ultrapassados de fazer as coisas, como uma forma extrema de promover a desaprendizagem na organização.

Por fim, a situação 7 ilustra a desaprendizagem constituída em sua dimensão de poder e política. O desaprendizado, nesse caso, parece ser calcado em um processo de descontinuidade administrativa, mais comumente encontrado em organizações públicas e de economia mista, quando da mudança de governos e dirigentes. Essa situação alerta para a consideração do papel cumprido pelo contexto organizacional, nos estudos de desaprendizagem (TSANG; ZAHRA, 2008).

A partir das situações de desaprendizagem relatadas pelos participantes da pesquisa, foi possível visualizar novos elementos na ocorrência desse fenômeno, para além daqueles contidos na visão de desaprendizagem comunicada pelos gestores e discutida nas seções anteriores. Com isso, retoma-se, então, a questão orientadora do estudo, ou seja, como os próprios praticantes veem a ideia de desaprendizagem nas organizações.

Com base no exposto, pondera-se que, de acordo com a maior parte dos gestores entrevistados, a desaprendizagem constitui-se em uma ação por meio do qual a pessoa, tendo em vista seu contexto atual, questiona a adequação de antigos aprendizados, expressos na forma de pressupostos, conhecimentos, modos de interpretação, hábitos e procedimentos. Conforme pode ser observado, esse processo envolve parar de colocar em prática os aprendizados anteriormente adquiridos, por vezes com o propósito de criar uma postura favorável à aquisição de aprendizados novos e, com isso, mudar formas de pensar e de agir.

Logo, a desaprendizagem é vista como um elemento importante para as organizações, cuja utilidade mostra-se, primordialmente, no rompimento de barreiras constituídas na forma de antigos conhecimentos e modos de fazer, as quais impedem ou dificultam o estabelecimento de novas aprendizagens. Como demonstram as situações de desaprendizagem descritas pelos gestores, em decorrência do estabelecimento de novas lógicas estratégicas e da turbulência ambiental, as organizações são obrigadas a promover mudanças cuja efetividade depende da aquisição de novos aprendizados.

Salienta-se, não obstante, que, conforme a visão de parte dos gestores, a desaprendizagem, ao representar o abrir mão de antigos conhecimentos, não necessariamente deve levar ao desenvolvimento de novas aprendizagens. Com isto, sua relevância, nas organizações, apresenta-se no processo de eliminação de práticas anteriormente adotadas pelas pessoas, que, contudo, não são consideradas mais necessárias.

Por outro lado, conforme evidenciam alguns relatos, a desaprendizagem é vista, também, como um mecanismo que traz perdas para o indivíduo e a organização, representadas pelo esquecimento – intencional ou não – de aprendizados, processos e projetos. Este contraponto sugere que o fenômeno da desaprendizagem pode levar tanto a efeitos tanto positivos, quanto negativos, conforme ocorrer o seu gerenciamento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo neste trabalho foi identificar e analisar a compreensão que gestores têm da ideia de desaprendizagem, no contexto das organizações. Os resultados apontam para o entendimento de que os gestores

organizacionais ainda não se apropriaram de um discurso gerencial concernente à desaprendizagem, haja vista a reação inicialmente esboçada pelos entrevistados de estranhamento em relação ao tema, ainda que a palavra desaprender esteja disponível no léxico da língua portuguesa.

Por outro lado, quando instados a refletir sobre o fenômeno do desaprendizado no ambiente organizacional, a maior parte dos gestores considerou ser possível a sua ocorrência, com efeitos tanto positivos, quanto negativos. A visão predominante é a de que a desaprendizagem mostra-se como um elemento importante no estabelecimento de novas aprendizagens na organização, ao propiciar a eliminação de barreiras constituídas na forma de antigos aprendizados praticados pelas pessoas, que muitas vezes impedem ou dificultam a aquisição de novos aprendizados.

Menos recursiva, porém significativa, há também a visão de desaprendizagem como a ação em que aprendizados, processos e projetos, de modo intencional ou não, são deixados de lado ou esquecidos. Em especial, tem-se em consideração a desaprendizagem em sua dimensão política, como um mecanismo de poder que opera por meio da descontinuidade de estratégias e projetos em organizações que, por serem vinculadas à administração pública, têm seus postos de direção sujeitos à rotatividade periódica.

Cabe salientar que um dos gestores não concordou com a possibilidade de ocorrência de desaprendizagem, tanto por parte das pessoas, quanto da organização, pois a mudança na forma de se realizar uma rotina de trabalho, por exemplo, não significa que o conhecimento anterior tenha sido perdido; ao contrário, houve o acúmulo de aprendizado. Tal visão sinaliza a necessidade de melhor entendimento, no âmbito da desaprendizagem, sobre o processo de acumulação e transformação do conhecimento pelos indivíduos, em contextos organizacionais específicos.

Nota-se que a desaprendizagem em seu nível organizacional é um aspecto, de forma geral, ausente na visão dos gestores, pois a ênfase das visões apresentadas centra-se no indivíduo. Não obstante, questionados quanto aos possíveis efeitos de um “processo” de desaprendizagem na organização, os gestores apontaram a adequação às mudanças tecnológicas e de mercado, o descarte puro e simples de conhecimentos que não são importantes para a organização, a adoção de práticas de trabalho consideradas melhores, o acultramento de novos membros no ambiente de trabalho e o desligamento de empregados cujos conhecimentos não são mais considerados adequados pela empresa.

Para efetuar a análise da visão dos gestores, recorreu-se ao desenvolvimento conceitual da ideia de desaprendizagem, pelo o que se observou que as definições mais recentes tendem tanto a evidenciar que o processo de desaprendizagem pode ou deve conduzir o indivíduo e a organização a novos aprendizados, quanto a focar a desaprendizagem em seu nível organizacional. Contudo a ambiguidade conceitual sobre o tema ainda mostra-se ampla (AKGÜN et al., 2007; MARTIN DE HOLAN; PHILLIPS, 2004; TSANG; ZAHRA, 2008) e acredita-se que à medida que o meio acadêmico expandir suas pesquisas sobre este assunto, fornecendo indicativos mais claros sobre a natureza e a dinâmica processual da desaprendizagem, e as suas conseqüências para o desempenho da organização, a atenção dos praticantes aumentará, tal como ocorreu com o campo da aprendizagem organizacional (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Tendo em vista que, assim como ocorre com a desaprendizagem organizacional, encontram-se poucos estudos empíricos sobre o fenômeno em seu nível individual (BECKER, 2005, 2010; NAVARRO; MOYA, 2005), os resultados deste estudo implicam, primeiramente, na premência de se lançar luz sobre a possibilidade da desaprendizagem ocorrer no nível do indivíduo. Assim como as pessoas aprendem, elas também

desaprendem? Se sim, o que é e de que forma é desaprendido? Logo, de que forma o desaprendizado contribui para a aprendizagem individual?

Em segundo lugar, para que as organizações possam lançar mão da desaprendizagem como um recurso gerencial em suas estratégias, é preciso primeiro que os gestores compreendam de que maneira o processo de desaprendizagem se forma, o que resulta, portanto, na busca do entendimento processual da desaprendizagem, visando evidenciar melhor os elementos e atividades que a compõem em seus níveis individual, grupal e organizacional, e “como” estes se articulam. Ao focar este aspecto, Martin de Holan e Phillips (2011) pontuam que embora esteja claro do ponto de vista acadêmico que organizações precisam desaprender e que os gestores, frequentemente, estão envolvidos nesse esforço, ainda não se compreende como isto realmente ocorre. Como os gestores fazem isto e quais as estratégias que eles usam para criar desaprendizagem no ambiente de trabalho?

Terceiro, é preciso considerar, nas abordagens ao processo de desaprendizagem organizacional, a sua inter-relação com a mudança organizacional e a inovação. Como sugerem Martin de Holan e Phillips (2004), um tipo de esquecimento ou desaprendizagem é a suspensão, em que novos conhecimentos são abandonados propositadamente, principalmente nos casos de descontinuidade de uma inovação. E Akgün et al. (2007) mostram que a desaprendizagem organizacional, antes de confundir-se conceitualmente com a mudança organizacional, funciona como um catalisador do processo de mudança.

Em tempo, ressalta-se que esta pesquisa possui, como principal limitação, a impossibilidade de generalização de seus resultados, pois além da discussão sobre a ocorrência do fenômeno nas organizações ter sido baseada somente na visão de gestores – ou seja, apenas uma fonte – os sujeitos foram selecionados por conveniência, não representando, assim, a diversidade do universo de organizações e gestores brasileiros.

Refletindo sobre os resultados encontrados e o referencial teórico que dá sustentação ao tema, considera-se que novos estudos empíricos voltados à compreensão processual da desaprendizagem – como sugerem Martin de Holan e Phillips (2011) – e focados em organizações brasileiras, contribuirão para aumentar o domínio sobre a natureza do fenômeno. Estudos teóricos que busquem compreender as relações entre desaprendizagem, sistemas de memória e esquecimento nas organizações – articulando os campos da aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional – também constituem outra possibilidade para estudos futuros, no sentido de se tornar mais claro o imbricamento destes dois campos na desaprendizagem, examinada nos níveis individual e organizacional.

Além disso, é importante resgatar que Lyles e Easterby-Smith (2011), ao examinar as atuais tendências presentes nos estudos internacionais no campo da aprendizagem organizacional, assinalam que o principal interesse está focado nas questões relativas aos efeitos deste fenômeno no desempenho corporativo e vantagem competitiva das organizações. Assim, pode-se também estender esta preocupação para o subtema da desaprendizagem, questionando-se “até que ponto” e “como” a desaprendizagem – nos níveis individual e organizacional – pode impactar o desempenho da organização.

Em todas as situações de pesquisas mencionadas, mostrar-se-ia útil, do ponto de vista metodológico, realizar a coleta dos dados em diversas empresas de um setor de atividade específico ou, mesmo, em grupos de empresas de diversos setores, para, mediante a configuração de casos, possibilitar a comparação e contraste dos dados.

## REFERÊNCIAS

- AKGÜN, A. E.; BYRNE, J. C.; LYNN, G. S.; KESKIN, H. Learning process in new product development teams and effects on product success: a socio-cognitive perspective. **Journal of Engineering & Technology Management**, v. 24, n. 3, p.203-230, 2007.
- AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Organizational learning: a socio-cognitive framework. **Human Relations**, v. 56, n. 7, p. 839-868, 2003.
- AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S.; REILLY, R. R. Multi-dimensionality of learning in new product development teams. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 2, p. 57–72, 2002.
- ANTONACOPOULOU, E. P. Impact and scholarship: unlearning and practising to co-create actionable knowledge. **Management Learning**, v. 40, n. 4, p. 421-430, 2009.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 31-50.
- ARGOTE, L. **Organization leaning: creating, retaining and transferring knowledge**. Boston: Kluwer Academic, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II**. Reading: Addison-Wesley, 1996.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Ed.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.
- BECKER, K. L. Individual and organisational unlearning: directions for future research. **International Journal of Organisational Behaviour**, v. 9, n.7, p. 659-670, 2005.
- BECKER, K. Facilitating unlearning during implementation of new technology. **Journal of Organizational Change Management**, v. 23, n. 3, p. 251-268, 2010.
- BETTIS, R. A.; WONG, S. S.; BLETNER, D. Dominant logic, knowledge creation, and managerial choice. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Org.) **Handbook of organizational learning and knowledge management**. 2. ed. West Sussex: Wiley, 2011. p. 369-381.
- BRYMAN, A. **Social research methods**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G.; ELDRIDGE, S.; WENSLEY, A. K. P. Counter-knowledge and realised absorptive capacity. **European Management Journal**, v. 32, p. 165–176, 2014.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SÁNCHEZ-VIDAL, M. E.; CEGARRA-LEIVA, D. Linking Unlearning with Work–Life Balance: an Initial Empirical Investigation into SMEs. **Journal of Small Business Management**, 2015.
- CEPEDA-CARRIÓN, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; MARTÍNEZ-CARO, E.; ELDRIDGE, S. How can managers in the hospital in the home units help to balance technology and physician-patient knowledge? **International Journal for Quality in Health Care**, v. 23, n. 5, p. 600-609, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. The evolving field of organizational learning and knowledge management, In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Org.) **Handbook of organizational learning and knowledge management**. 2. ed. West Sussex: Wiley, 2011. p. 1-20.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L.(Org.) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

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

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEPHART, R. Paradigms and research methods. **Research Methods Division Forum**, v. 4, 1999.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.) **Handbook of qualitative research**. Sage Publications, 1994. p. 105-117.

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

HISLOP, D.; BOSLEY, S.; COOMBS, C. R.; HOLLAND, J. The process of individual unlearning: a neglected topic in an under-researched field. **Management Learning**, v. 45, n. 5, p. 540-560, 2014.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing process and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

LEFRANÇOIS, G. R. **Teorias da aprendizagem**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LYLES, M.; EASTERBY-SMITH, M. Organizational learning and knowledge management: agendas for future research. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Ed.) **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. p. 639-652.

MARTIN DE HOLAN, P.; PHILLIPS, N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1603-1613, 2004.

MARTIN DE HOLAN, P. Organizational forgetting, unlearning, and memory systems. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 302-304, 2011.

MARTIN DE HOLAN, P.; PHILLIPS, N. Organizational forgetting. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.(Org.) **Handbook of organizational learning and knowledge management**. 2. ed. West Sussex: Wiley, 2011. p. 433-451.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MÜLLER, I. R. F.; TEZA, P.; STEIL, A. V.; SOUZA, J. A.; DANDOLINI, G. A.; ABREU, A. F. Desaprendizagem Organizacional: um estudo em empresas calçadistas do Vale do Rio Tijucas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

NAVARRO, J. G. C.; MOYA, B. R. Business performance management and unlearning process. **Knowledge and Process Management**, v. 12, n. 3, p. 161-170, 2005.

NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. To avoid organizational crises, unlearn. **Organizational Dynamics**, v. 12, p. 53–65, 1984.

PERGHER, G. K.; STEIN, L. M. Compreendendo o esquecimento: teorias clássicas e seus fundamentos experimentais. **Psicol**, v. 14, n. 1, 2003.

POSTMAN, L.; UNDERWOOD, B. J. Critical issues in interference theory. **Memory and Cognition**, v. 1, p. 19-40, 1973.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 485–501, 1986.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional – um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 53-76, 2009.

TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. A. Organizational unlearning. **Human Relations**, v. 61, n. 10, p. 1435-1462, 2008.

TUNSTALL, W. B. Cultural transition at AT&T. **Sloan Management Review**, v. 25, p. 15-26, 1983.

WOSZEZENKI, C. R.; BESEN, F.; SANTOS, J. L.; STEIL, A. V. Desaprendizagem organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, p. 128-147, 2013. Edição especial.