

# O QUE SE PRODUZIU EM DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS? UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

WHAT HAS BEEN PRODUCED IN ORGANIZATIONAL UNLEARNING IN THE LAST TEN YEARS? A BIBLIOMETRIC REVIEW OF SCIENTIFIC PRODUCTION



## **Maira Sgarbossa**

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (Passo Fundo/Brasil).  
E-mail: 114278@upf.br

## **Nubia Aparecida Martins**

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (Passo Fundo/Brasil).  
E-mail: 65280@upf.br

## **Anelise Rebelato Mozzato**

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (São Leopoldo/Brasil). Professora Doutora Titular III do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (Passo Fundo/Brasil).  
E-mail: anerebe@upf.br

Recebido em: 6 de setembro de 2020  
Aprovado em: 22 de novembro de 2020  
Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
RGD | v. 18 | n. 1 | p. 194-221 | jan./abr. 2021  
DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2388>

## RESUMO

A desaprendizagem organizacional é entendida como o descarte intencional de rotinas e contribui para novos aprendizados de pessoas, grupos e organizações. Tendo como tema a desaprendizagem organizacional, esta revisão bibliométrica objetiva apresentar a produção científica sobre o tema no período de 2010 a 2020, circunscrevendo a produção em nível nacional e internacional. Portanto, foi utilizada a bibliometria por ser reconhecida como técnica de medição da produção e disseminação do conhecimento científico. Para tanto, realizaram-se buscas nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Spell*, nos últimos dez anos. Os resultados demonstram que no Brasil, até o presente momento, o tema foi pouco estudado pelos pesquisadores, com apenas duas publicações nas bases de dados nacionais; em nível internacional, ainda com pesquisas tímidas, localizaram-se 62 trabalhos, todos no idioma inglês, sendo em maioria redigidos em formato de artigo, escritos por pesquisadores filiados em instituições educacionais nos países da China e Espanha. Dentre outras questões, identificaram-se ainda duas redes de pesquisadores e seus principais vértices. Desse modo, esta pesquisa contribui no sentido de apresentar um panorama sobre a desaprendizagem organizacional, destacando as lacunas da produção científica sobre o tema e reforçando sua importância no contexto organizacional, sobretudo no atual cenário pandêmico.

**Palavras-chave:** Desaprendizagem Organizacional. Revisão Bibliométrica. Aprendizagem Organizacional.

## ABSTRACT

Organizational unlearning is understood as the intentional disposal of routines and contributes to new learning for people, groups and organization. With the theme of organizational unlearning, this bibliometric review aims to present the scientific production on the theme from 2010 to 2020, circumscribing the production at national and international level. Therefore, bibliometrics was used because it is recognized as a technique for measuring the production and dissemination of scientific knowledge. For this purpose, searches were carried out in the platforms *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* and *Spell* databases, in the last ten years. The results show that in Brazil, until now, the topic has been little studied by researchers, with only two publications in national databases; at an international level, still with timid research, 62 papers were found, all in English language, most of them written in article format, written by researchers affiliated with educational institutions in the countries of China and Spain. Among other issues, two networks of researchers and their main vertices were also identified. Thus, this research contributes towards presenting an overview of organizational unlearning, highlighting the gaps in scientific production on the topic and reinforcing its importance in the organizational context, especially in the current pandemic scenario.

**Keywords:** Organizational Unlearning. Bibliometric Review. Organizational Learning.

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional contemporâneo, onde as mudanças são rápidas e contínuas, as habilidades das pessoas e/ou organizações para se adaptarem e responderem com êxito às demandas do mercado são essenciais. O sucesso das organizações depende da implementação de mudanças organizacionais que possibilitem a reorganização e a velocidade de resposta às variações da dinâmica do mercado. Essa resposta rápida envolve não apenas o aprendizado de novos conhecimentos, práticas, comportamentos e ideias, mas também a desistência e o abandono destes elementos. Portanto, o desaprender torna-se crucial, uma vez que permite mudar a forma de pensar, de perceber e de experimentar o mundo; entretanto, deixar de desaprender a um ritmo adequado parece ser uma fraqueza crítica nas organizações (HEDBERG, 1981; TUSHMAN; ANDERSON, 1986; AKGÜN *et al.*, 2007; FROEHLICH; BITENCOURT, 2009; RODRIGUES, BIDO, 2019; KLAMMER; GUELDEMBERG, 2019).

Nesse sentido, Postman e Underwood (1973) destacam que o desaprender é um conceito que está relacionado à memória e à cognição, entretanto, passa por diversas modificações, especialmente nos estudos da administração. Nessa visão, Sinkula (2002) corrobora no sentido de que a compreensão do desaprender inclui elementos culturais, comportamentais e cognitivos. Volland (2019) destaca que o desaprendizado não ocorre por si só, mas para permitir a substituição e o esquecimento intencional de regras, que só pode ser alcançado com essa substituição. Ainda, Peschl (2019) argumenta que a desaprendizagem exige não apenas a identificação de conhecimentos, comportamentos ou valores passados obsoletos, mas também a garantia de identificação de um futuro seguro e possível.

Desse modo, alguns autores, a exemplo de Hedberg (1981), Nystrom e Starbuck (1984) e Tsang (2017a), acreditam e defendem o conceito da desaprendizagem organizacional. Para eles, desaprender se trata de uma questão significativa para as organizações que buscam se adaptar na contemporaneidade. No mesmo sentido, Cergarra-Navarro e Anddewhusrt (2006, p. 51) referem-se à desaprendizagem organizacional como um “processo dinâmico que identifica e remove rotinas e conhecimentos ineficazes e obsoletos”. Ainda, para Tsang e Zahra (2008, p. 1437) trata-se de “descarte de velhas rotinas para abrir caminho para novas, se houver”.

Crossan e Guatto (1996) apresentam que, para além do crescimento do número de publicações a nível global sobre o tema, embora ainda tímido, a categoria que mais apresenta trabalhos é a aplicação, ou seja, trabalhos empíricos. Estes dados são corroborados por Bapuji e Crossan (2004, p. 397) ao afirmarem que “a pesquisa empírica testemunha um crescimento fenomenal desde o final dos anos 90”. Nesse direcionamento, discussões mais intensas só começam a surgir no início dos anos 2000, enfatizando a relevância da desaprendizagem no âmbito das tendências e agendas de pesquisa na área da Administração

(EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011). Apesar de um movimento ascendente de publicações sobre o tema, principalmente a partir do ano de 2017, no âmbito internacional, destaca-se a necessidade de maiores contribuições que possam elucidar o entendimento processual da desaprendizagem organizacional (AKGÜN *et al.*, 2007; TSANG; ZAHRA, 2008; HOLAN, 2011; RODRIGUES, BIDO, 2019).

Esse contexto de escassez de estudos voltados para a desaprendizagem é evidenciado através de uma pesquisa bibliométrica realizada por Woszezenki, Besen, Santos e Steil (2013), na qual foram mapeadas as publicações acadêmico-científicas sobre desaprendizagem organizacional indexadas às bases *Web of Science* e *Scopus*. Tal pesquisa aponta que nos anos de 2001 a 2005 a média anual de publicações sobre o tema em periódicos internacionais foi de três trabalhos, enquanto que do ano de 2006 a 2010 foi de dez trabalhos. O mesmo estudo aponta que no Brasil o tema não tem despertado a atenção dos pesquisadores. Ainda, ficou evidenciado que dos dezessete periódicos nacionais classificados como A1, A2 e B1 nas áreas de Administração e Interdisciplinar da Lista *WebQualis*, até julho de 2012, o tema não constava como objeto de estudo em nenhuma publicação.

Mesmo com essa carência de publicações no âmbito nacional, percebe-se a existência de um interesse mais intenso na literatura internacional sobre o tema nos últimos três anos. Tal afirmação é realizada com base em levantamento efetuado nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Spell*, fato que poderia dar impulso às pesquisas no Brasil, principalmente ao se evidenciar que a base conceitual sobre desaprendizagem encontra-se ainda frágil e confusa. Desse modo, identifica-se as lacunas de pesquisa conceitual e empírica sobre o tema. Assim, tendo por base as pesquisas realizadas junto às bases de dados, justifica-se a realização desse trabalho dado o fato de que fica notória a carência de pesquisas tanto teóricas quanto empíricas sobre a desaprendizagem organizacional, como bem mencionam Holan e Phillips, (2004), Akgün *et al.* (2007), Tsang e Zahra (2008), Klammer e Gueldenberg (2019), entre outros.

Frente ao exposto e considerando a importância do tema, o contexto de ambiguidade conceitual e a ausência de estudos sobre ele, compreende-se como relevante realizar uma revisão bibliométrica sobre as produções científicas, em um recorte temporal de 2010 a 2020 em quatro bases de dados, sendo duas internacionais (*Web of Science* e *Scopus*) e duas nacionais (*Scielo* e *Spell*). Assim, tem-se como objetivo desta revisão bibliométrica fazer um levantamento da produção científica relativa à desaprendizagem organizacional no período de 2010 a 2020, a fim de responder a seguinte indagação: "quais são as características da produção científica relativas à desaprendizagem organizacional no período de 2010 a 2020?".

Desse modo, o presente estudo está estruturado em cinco seções. Além desta introdução, apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre a desaprendizagem no contexto organizacional; na sequência, a metodologia apresentando a sistematização das etapas de buscas; após, os resultados com

as respectivas análises. Por fim, as considerações finais do estudo, nas quais são destacadas as limitações desta pesquisa e as possibilidades de pesquisas futuras.

## **2 DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Em decorrência de ambientes turbulentos e rápidas mudanças, o conhecimento torna-se obsoleto e precisa, então, ser renovado. Para que a renovação aconteça, uma ação de “descarte” desses conhecimentos precisa ser praticada, ocorrendo então o que se pode chamar de desaprendizagem. A aprendizagem passada inibe novos aprendizados e, por isso, as organizações precisam desaprender as antigas ideias através do seu “descarte”, para então abrir espaço para novos conhecimentos e comportamentos, eliminando processos anteriores que não são mais de serventia (HEDBERG, 1981; NYSTROM; STARBUCK, 1984; PRAHALAD; BETTIS; 1986).

Nesse sentido, evidencia-se que o desaprender é essencial para lidar e atuar efetivamente em ambientes inconstantes. Diante desses ambientes, Klammer e Gueldenberg (2019) referem que as organizações precisam desenvolver uma atitude intencional e proativa em desaprender. As turbulências, a crescente pressão dos clientes, as regulamentações ambientais, a intensidade competitiva, e a rapidez das informações são consideradas fatores externos para a indução da desaprendizagem organizacional, pontuam os autores. Assim, dada a relevância do tema, observam-se debates e discussões nas produções científicas, sendo que algumas delas serão evidenciadas no decorrer desta seção.

Uma das principais discussões se refere a dois termos encontrados na literatura que muitas vezes são utilizados de forma intercambial: o desaprender e o esquecer. De acordo com Holan e Phillips (2004) o esquecimento pode ser intencional ou acidental, e pode estar relacionado a conhecimentos adquiridos recentemente ou a crenças e conhecimentos fortemente arraigados, que podem ser benéficos ou prejudiciais à organização. Para os autores o desaprender é equiparado ao esquecimento intencional que eles denominavam desaprendizado gerenciado. Para Easterby-Smith e Lyles (2011) tanto a desaprendizagem organizacional quanto o esquecimento organizacional tratam de perda de conhecimento. A diferença segundo aos autores está no fato de que a desaprendizagem refere-se à tentativa deliberada de eliminar conhecimento indesejado, enquanto o esquecimento refere-se a uma perda de conhecimento que não é necessariamente planejada ou pretendida. Com este mesmo entendimento, Tsang e Zahra (2008) afirmam que desaprendizagem é um processo intencional, que não pressupõe juízo de valor sobre o que é descartado, e nem a inserção de novas rotinas em seu lugar, mas envolve mudanças cognitivas e comportamentais.

Outro ponto relevante diz respeito aos níveis de desaprendizagem, os quais são definidos como individual, grupal e organizacional. De acordo com Cegarra-Navarro e Sanchez-Polo (2008) as organizações não possuem atividades mentais, desse modo, não podem desaprender se não pelas pessoas. O processo de desaprendizagem organizacional inclui, portanto, a desaprendizagem individual e a desaprendizagem em grupo. A desaprendizagem individual está voltada para a capacidade das pessoas de refletir sobre seu desempenho com o objetivo de identificar e promover ações que desencadeiem melhores resultados. O processo da desaprendizagem inicia no nível individual, permeia gradualmente o nível do grupo e promove a sua desaprendizagem; eventualmente, chega ao nível organizacional, resultando em desaprendizagem organizacional. A desaprendizagem organizacional, então, facilita a desaprendizagem individual o que significa um novo início do processo (HEDBERG, 1981; KLEIN, 1989; CEGARRA-NAVARRO; ANDDEWHURST, 2006).

No nível individual, destaca-se que as pessoas desempenham papéis significativos no processo de desaprendizagem, pois são as receptoras de mudança e geralmente são forçadas a mudar seus comportamentos e crenças para se adaptarem a novos ambientes e realidades (TSANG; ZAHRA, 2008). Nesse sentido, os autores referem que a eliminação do conhecimento organizacional requer autonomia individual, especialmente comportamentos de desaprendizagem. A “mudança para baixo”, assim denominada por Becker (2018) e Mento, Jones e Dirndorfer (2002), é uma abordagem eficaz para as organizações mudarem rotinas desatualizadas. Essa mudança geralmente começa com os indivíduos e sua consciência para permitir o desaprendizado, momento no qual crenças e rotinas individuais se alinham às ações organizacionais (TSANG; ZAHRA 2008; HISLOP *et al.*, 2014; WANG; QI; ZHAO, 2019).

Com relação ao nível grupal, observa-se que todos os membros do grupo precisam se esforçar para que as mudanças nas rotinas aconteçam, afinal, pessoas diferentes possuem experiências e conhecimentos diferentes. Segundo Argote (1999), Cegarra-Navarro e Moya (2005) e Wang, Qi e Zhao (2019), a desaprendizagem do grupo inclui três fases: desintegração do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e eliminação do conhecimento. Os autores mencionam que, em muitos casos, para o desenvolvimento de novas rotinas, se faz necessária a participação de equipes multifuncionais que contribuam com diferentes conhecimentos, experiências e habilidades, para que, assim, as organizações desenvolvam novas rotinas para substituir as antigas.

Outro fator de importância dos estudos da desaprendizagem está na ligação existente entre desaprendizagem e rotina. As rotinas organizacionais incluem conhecimentos, modelos, valores e normas, procedimentos operacionais padrão, sistemas gerenciais e técnicos, recursos e mecanismos de compartilhamento de informações. As rotinas baseadas em regras ao longo do tempo podem ameaçar a sobrevivência de uma organização, pois inevitavelmente geram dependência e inércia. O desaprender

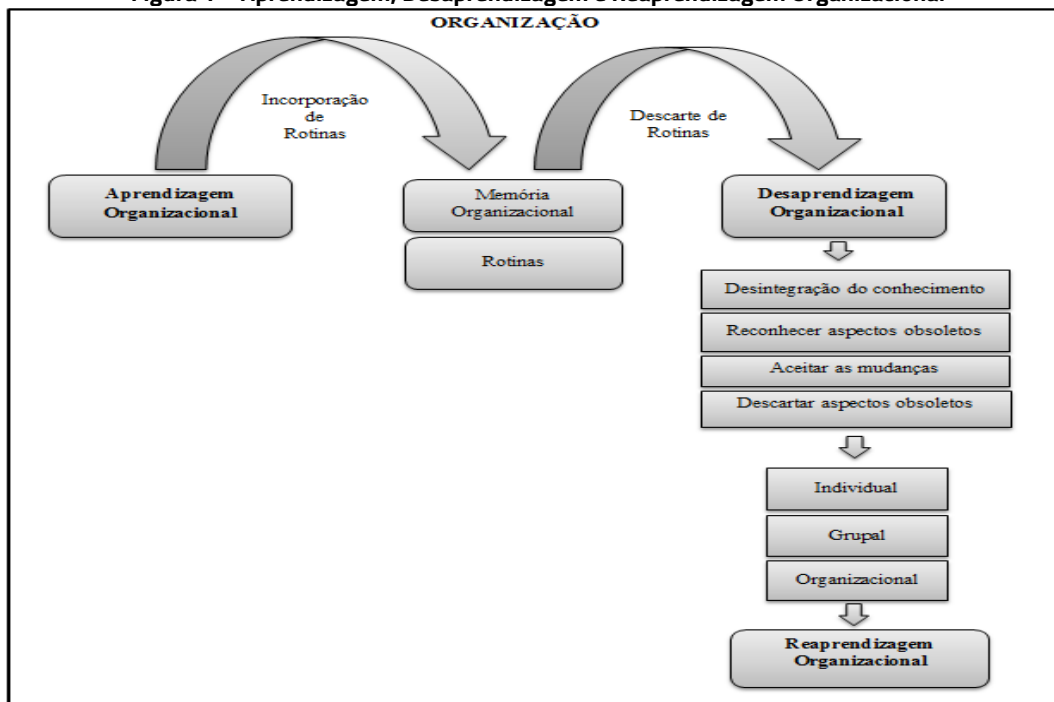
é considerado um importante facilitador de mudanças. É provável que uma organização que tenha um contexto para desaprender seja mais flexível e mais adaptável do que aquelas que não têm (BECKER, 2008; ZAHRA; ABDELGAWAD; TSANG, 2011; YANG; CHOU; CHIU, 2014; WANG; QI; ZHAO, 2019).

Desse modo, destacam-se também as pesquisas voltadas para a ligação entre aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem organizacional. Dodgson (1993) relaciona a desaprendizagem com esquecimento, destacando como sendo algo não resolvido no processo de aprendizagem organizacional (AO), definindo-a como o esquecimento de comportamentos passados que sejam redundantes ou tenham sido malsucedidos. Nessa mesma visão, Argyris e Schön (1996) observam a desaprendizagem como uma forma de aprendizagem em si, necessária à eliminação de conhecimento na organização. Ainda, de acordo com Rossetti *et al.*, (2016) a gestão do conhecimento envolve processos de aprendizagem organizacional, que pode ser entendida como a articulação de saberes tácitos e explícitos para resolução de problemas e/ou inovações. Logo, para Azmi (2008) a gestão do conhecimento também inclui os processos de entrada de novos conhecimentos através da AO e da reaprendizagem organizacional, e de saída de conhecimento desatualizado e inútil através da desaprendizagem organizacional.

Conforme Fachinelli *et al.* (2012), a aprendizagem organizacional é um dos elementos principais que caracterizam as organizações inteligentes e, portanto, compreender as variáveis que definem a sua evolução é um desafio para os pesquisadores na área de gestão. Nesse sentido, Zhao, Lu e Wang (2013) referem que as organizações precisam aprender, desaprender e reaprender. Desse modo, os autores referem que somente através dos processos de AO, desaprendizagem organizacional e reaprendizagem organizacional, as organizações poderão implementar a gestão do conhecimento, a fim de estabelecer uma vantagem competitiva e sustentável no ambiente de negócios na atualidade.

Desta forma, tendo por base o modelo desenvolvido por Buchele *et al.* (2016), apresenta-se na Figura 1, em forma de síntese, uma adaptação desse modelo com base no referencial teórico desenvolvido, visando explicar o processo da AO e da desaprendizagem organizacional até chegar à reaprendizagem organizacional.

**Figura 1 – Aprendizagem, Desaprendizagem e Reaprendizagem Organizacional**



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Buchele *et al.* (2016).

Frente ao exposto na Figura 1, é possível identificar que para a desaprendizagem organizacional ocorrer, faz-se necessário descartar os conhecimentos obsoletos para dar lugar às novas rotinas, que são necessárias, sejam elas no nível individual, grupal ou organizacional. Tal processo de aprendizagem necessariamente começa no nível individual, para após ir para o grupal e organizacional, incidindo no processo da reaprendizagem organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, o estudo configura-se como uma pesquisa bibliométrica (ARAÚJO, 2006), visando mapear a produção científica sobre desaprendizagem organizacional no período de 2010 a 2020. A bibliometria, de acordo com Fonseca (1986) e Guedes e Borschiver (2005), permite conduzir a informação acerca de determinada área da produção científica a fim de identificar as características dessa produção. Segundo os autores, trata-se de uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico. Ainda, os estudos bibliométricos servem



de base para avaliação de periódicos científicos, apresentando indicadores de tratamento e da gestão do conhecimento, reduzindo a subjetividade no processo de indexação e prevendo a produtividade dos autores (coletiva e individual) (FONSECA, 1986; GUEDES; BORSCHIVER, 2005). Frente a isso, Vasconcelos (2014) destaca que para os estudos bibliométricos alcançarem os seus propósitos, devem lançar mão de métodos quantitativos e qualitativos, simultaneamente, conferindo maior objetividade e amplitude ao estudo sem deixar de fazer uma análise qualitativa dele.

A bibliometria é norteada por cinco etapas de acordo com Vasconcelos (2014), sendo elas: 1) estruturação da pesquisa através da definição da questão problematizante do estudo, dos objetivos geral e específico, pressupostos e métodos do estudo; 2) escolha da base de dados que será utilizada para a coleta de dados; 3) escolha do *software* que será utilizado para a coleta de dados e a ferramenta estatística que promoverá o tratamento dos dados coletados; 4) coleta de dados; 5) tratamento dos dados. Desse modo, essa revisão bibliométrica seguiu as cinco etapas sugeridas por Vasconcelos (2014), como é apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Etapas desta revisão bibliométrica**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
Problema de pesquisa	Quais as características da produção científica acerca da temática da desaprendizagem organizacional no período de 2010 a 2020?
Objetivos (geral e específico)	O objetivo geral do estudo é fazer um levantamento da produção científica acerca da temática da desaprendizagem organizacional no período de 2010 a 2020. O objetivo específico consiste em identificar as particularidades da produção científica acerca da temática.
Método	Técnicas bibliométricas, que consistem em um método planejado que permite coletar, selecionar e analisar criticamente as publicações sobre o tema desaprendizagem organizacional, tanto no âmbito nacional como internacional.
Base de dados	Trabalhos científicos presentes nas Bases de Dados internacionais ( <i>Web of Science e Scopus</i> ) e nacionais ( <i>Scielo e Spell</i> ) acessadas por meio do Portal de Periódicos da Capes.
<i>Softwares</i> para coleta de dados e ferramenta estatística para tratamento dos dados	Os dados coletados foram organizados em tabelas no <i>Microsoft Excel</i> . Seu tratamento foi feito mediante gráficos disponibilizados pelas bases de dados, bem como quadros, tabelas, figuras e gráficos construídos no próprio <i>Microsoft Excel</i> .
Coleta de dados	Os dados foram coletados mediante à utilização dos descritores: “desaprendizagem organizacional” e “ <i>organizational unlearning</i> ”, que foram aplicados individualmente no campo de busca de cada base de dados. <b>Critérios de inclusão:</b> todas as publicações sobre a temática no período de 2010 a 2020, independentemente do tipo de publicação ou área temática.
Tratamento dos dados	Estatística descritiva simples. Exposição dos resultados mediante gráficos, quadros e figuras.

**Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).**

Seguindo as etapas apresentadas, foi possível alcançar a objetividade na avaliação da produção científica; o mapeamento da informação e a produtividade científica; medição da produção; descrição de aspectos importantes referentes à literatura científica conforme destacam Guedes e Borschiver (2005); Araújo (2006) e Vasconcelos (2014), os quais são evidenciados no tópico da análise e discussão dos resultados.

A escolha das bases de dados relacionada no quadro, em detrimento de outras, se deu em razão destas contemplarem a produção científica multidisciplinar, disponibilizando informações relevantes, permitindo que as pesquisas bibliométricas explorem a “genealogia literária” de um dado campo, como pontua Jacso (2005). Ainda, tais bases possibilitam a criação de listas e a elaboração automática de gráficos, que auxiliam nas análises. Para operacionalizar a análise, elaborou-se um formulário de identificação que foi preenchido para cada base de dados, permitindo a organização de informações relativas à sua identificação e dos autores, ano da publicação, tipo de documentos, áreas de pesquisa, dentre outras que são apresentadas e discutidas na sequência.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a apresentação dos resultados, optou-se por inicialmente exibir os resultados da busca bibliométrica da literatura nacional e, logo após, os resultados da busca bibliométrica da literatura internacional.

### 4.1 REPRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS NACIONAIS

Para as buscas nas bases de dados nacionais *Spell* e *Scielo*, utilizaram-se os seguintes descritores: “desaprendizagem organizacional”; “*organizational unlearning*”. Desse modo, a base de dados *Spell* não retornou registros de publicações científicas sobre desaprendizagem organizacional, enquanto a base de dados *Scielo*, retornou com um artigo mediante uso do descritor “*organizational unlearning*” e um artigo com o descritor “desaprendizagem organizacional”. Esses resultados são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Resultados das buscas na base de dados Scielo**

Título	Ano e autores
Desaprendizagem Organizacional: Um Estudo de Campo na Universidade Federal de Santa Catarina	2016. Buchele, G. T; Teza, P.; Müller, I. R. F.; Souza, J. A.
Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brazil	2019 Rodrigues, H. G.; Bido, D. S

**Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).**

Diante do Quadro 2, fica evidenciada a grande lacuna de pesquisa no âmbito nacional sobre o tema desaprendizagem organizacional. Em um período de dez anos, apenas duas publicações foram localizadas, sendo uma em 2016 e outra em 2019. O artigo encontrado no ano de 2016 foi escrito em idioma português e publicado na Revista de Administração Contemporânea (ISSN 1415-6555, Qualis A2); o artigo de 2019 foi escrito no idioma inglês e publicado no *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)* (ISSN 0120-4645, FI 0.0256). Ambos os artigos pertencem à área de ciências sociais aplicadas, mais especificamente à subárea de gerenciamento. Dessa forma, pode-se considerar que o tema ainda carece ser estudado na comunidade científica brasileira, tendo em vista as bases selecionadas para consulta e a revisão bibliométrica realizada por Woszezenki; Besen; Santos e Steil (2013).

#### 4.2 REPRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS INTERNACIONAIS

Para a bibliometria das publicações sobre desaprendizagem organizacional em nível internacional, as buscas realizadas retornaram com 29 trabalhos acadêmicos indexados à *Web of Science* e 45 trabalhos indexados à *Scopus*, totalizando 74 publicações. Desse total, 12 trabalhos repetiram-se em ambas as bases, sendo então eliminados da base de dados *Scopus*, resultando um conjunto de 62 trabalhos para esta análise bibliométrica. Todos os trabalhos foram redigidos no idioma inglês. O detalhamento das buscas é apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Resultado das buscas nas bases de dados internacionais**

Base	Buscas e Resultados
<i>Web of Science</i>	Busca 1: “desaprendizagem organizacional” Busca 2: “organizational unlearning” <b>Sem resultado</b> <b>29 trabalhos</b>
<i>Scopus</i>	Busca 1: “desaprendizagem organizacional” Busca 2: “organizational unlearning” <b>Sem resultado</b> <b>45 trabalhos</b>
<b>Trabalhos duplicados</b>	12 artigos
<b>Total Geral</b>	62 trabalhos para análise

**Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).**

Os 62 trabalhos foram escritos por 113 autores, vinculados a 52 instituições de 22 países diferentes e estão publicados em 40 periódicos. A Tabela 1 sintetiza os resultados gerais da pesquisa.

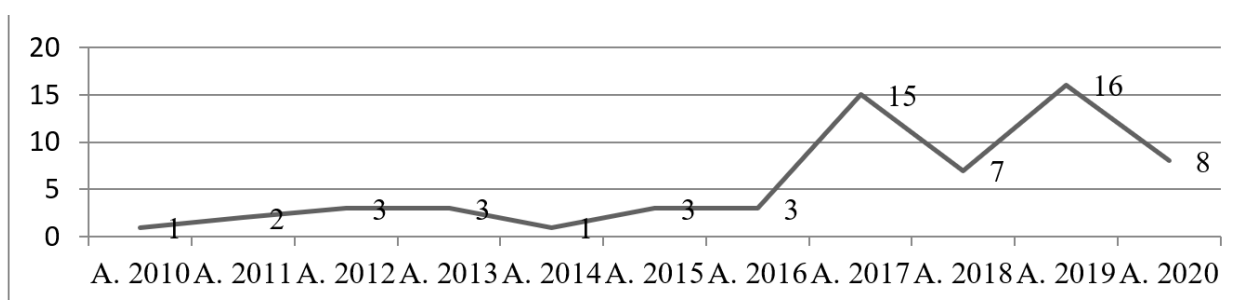
**Tabela 1 – Resultados Gerais**

Informações Bibliométricas	Quantidade
Artigos	62
Autores	113
Instituições	52
Países	22
Periódicos	40

**Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).**

Apresentados os resultados gerais, o Gráfico 1 explana a classificação temporal dos 62 trabalhos identificados.

**Gráfico 1 - Frequência das publicações por ano no período de 2010- 2020.**



**Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).**

Observa-se no Gráfico 1 que, apesar dos estudos sobre a desaprendizagem organizacional terem publicações no ano de 2010, ou seja, há 10 anos, seu maior número de publicações, representando 74,19% do total, ocorreu a partir de 2017. Desse modo, identifica-se que o tema desaprendizagem organizacional recebeu maior atenção no contexto internacional nos últimos quatro anos. Já no contexto nacional, as publicações ainda permanecem limitadas, como destacam Woszezenki *et al.* (2013), Rodrigues, Godoy e Bido (2015) e Buchele *et al.* (2016).

Quanto aos periódicos com maior frequência em que os artigos foram publicados, destacam-se: *Learning Organization*, *Journal Of Knowledge Management*, *Journal Of Financial Crime* e o *Journal Of Management Inquiry*. Estes quatro periódicos foram os que mais receberam publicações sobre o tema dentre os 40 listados, abrangendo um total de 25 artigos, representando 40,32% do número total de trabalhos. O

*Learning Organization* tem 15 artigos publicados, seguido do *Journal Of Knowledge Management* com seis publicações e por fim, o *Journal Of Financial Crime* e o *Journal Of Management Inquiry* com dois artigos publicados cada. Os demais 36 periódicos tiveram uma publicação cada. Quanto ao fator de impacto dos periódicos representados no Gráfico 3, estes são apresentados no Quadro 4. Observa-se que tais periódicos possuem um elevado fator de impacto, que corresponde na alta qualificação dos artigos neles inseridos.

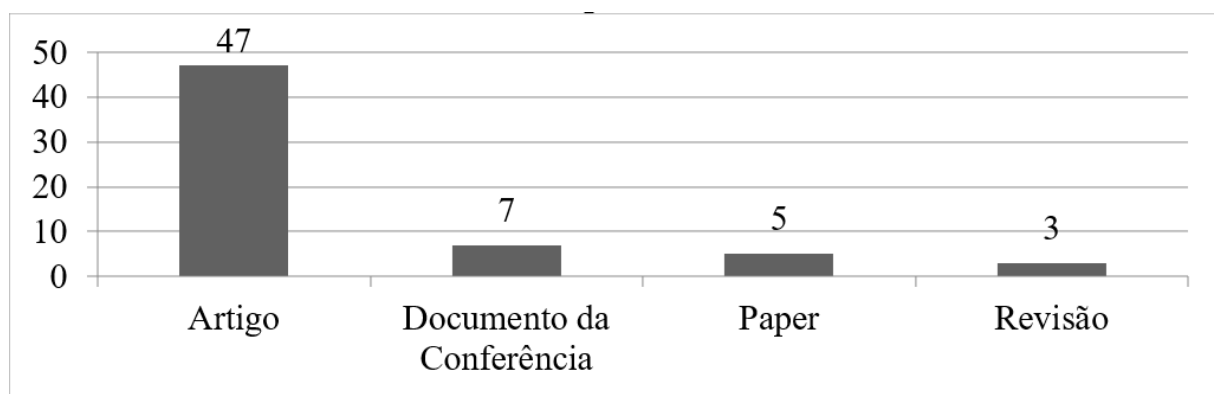
**Quadro 4 – Periódico e Fator de impacto**

Periódico	FI
<i>Learning Organization</i>	2.410
<i>Journal Of Knowledge Management</i>	6.180
<i>Jornal Of Financial Crime</i>	0.680
<i>Journal Of Management Inquiry</i>	1.778

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Em relação ao tipo de documento que os trabalhos foram publicados, o Gráfico 2 evidencia as informações.

**Gráfico 2 – Tipos de documentos**



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Frente ao exposto pelo Gráfico 2, fica notório que mais de 75% das publicações sobre o tema foram feitas em forma de artigos, sendo as demais divididas entre documentos apresentados em conferência, *papers* e revisões. Esse resultado pode estar vinculado ao fato de que a divulgação do conhecimento científico por meio de artigos é mais utilizada e acolhida pela comunidade científica, pois mostra de forma sistematizada os resultados de uma pesquisa, seja ela empírica ou teórica, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

Sendo assim, conhecidos os tipos de documentos em que o tema fora publicado, apresentam-se na Tabela 2 as categorias de artigos em que os estudos são redigidos.

**Tabela 2 – Tipos de artigos publicados**

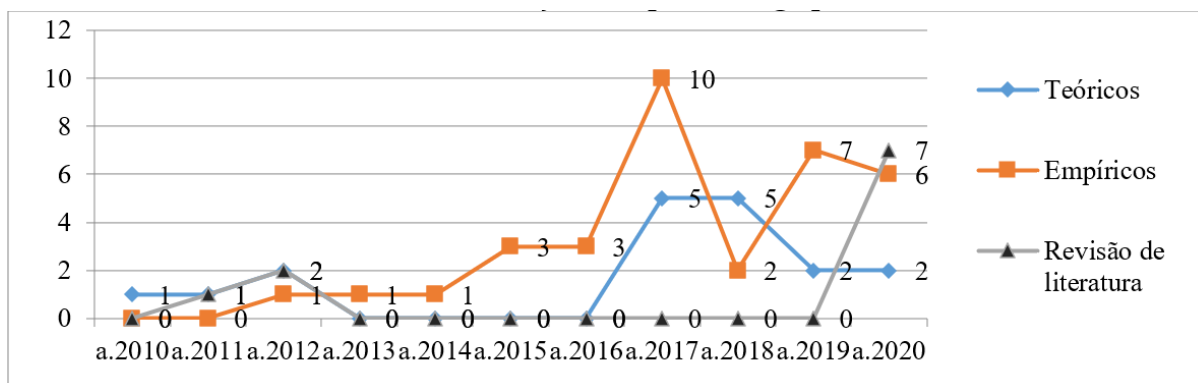
<b>Tipo de artigo</b>	<b>Scopus</b>	<b>Web of Science</b>	<b>Total</b>
Artigos teóricos	11	7	18
Artigos empíricos	15	19	34
Revisão de literatura	7	3	10
			<b>62</b>

**Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).**

Observa-se que, do total de 62 artigos, 18 são artigos teóricos, 34 são artigos empíricos e 10 são artigos de revisão de literatura. Destaca-se que os artigos empíricos são a maioria, auferindo mais de 54% dos trabalhos, indo ao encontro da tendência mencionada por Bapuji e Crossan (2004) e Crossan e Guatto (1996), quando destacam que a pesquisa empírica vem apresentando um crescimento fenomenal desde o final dos anos 90.

Ainda, como pode ser verificado no Gráfico 3, de 2010 a 2014 não existiu um padrão evidente de publicação, ou seja, um ano que registrasse uma maior publicação de artigos teóricos ou empíricos. A partir de então, em 2015, enquanto a publicação de artigos empíricos se elevava, os artigos teóricos reduziam, fato que perdurou até 2016, quando a publicação de ambos (artigos teóricos e empíricos) ganhou magnitude. Essa ascensão de publicações de artigos empíricos se deu no ano de 2016 a 2017 (10 artigos), recaindo em 2018 (2 artigos). Sua elevação retornou em 2019, quando foram publicados sete artigos empíricos. No presente ano (até julho de 2020) encontraram-se sete artigos empíricos publicados. Nesse recorte temporal, fica evidente que as publicações de artigos teóricos, embora acentuadas nos anos de 2016 a 2018, permanecem acanhadas quando comparadas às empíricas. Já quanto às publicações de artigos na categoria de revisões, nota-se que foi no presente ano (2020) que sua publicação fora suplantada, quando comparado aos anos de 2010 a 2019.

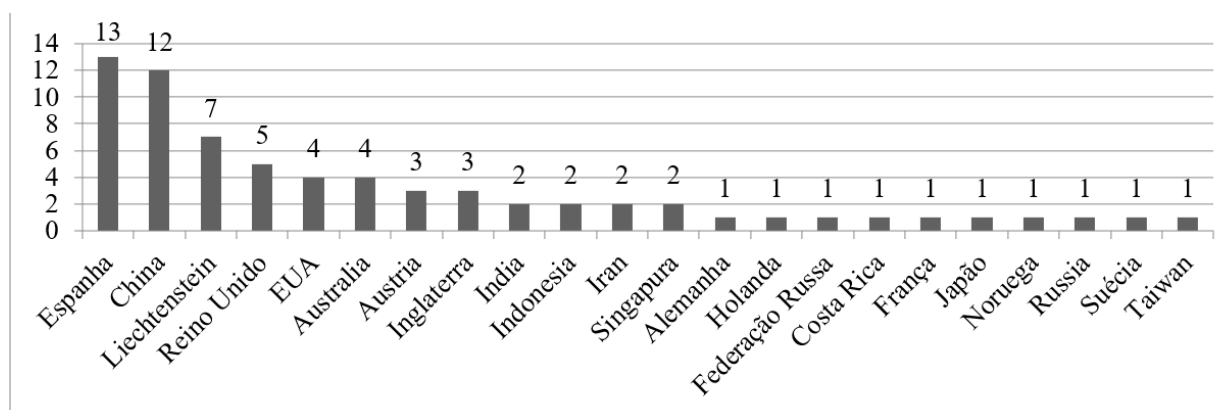
**Gráfico 3 - Evolução do tipo de artigo por ano**



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quanto aos países de origem das publicações, o Gráfico 4 apresenta as posições.

**Gráfico 4 - Países e frequência de publicações**



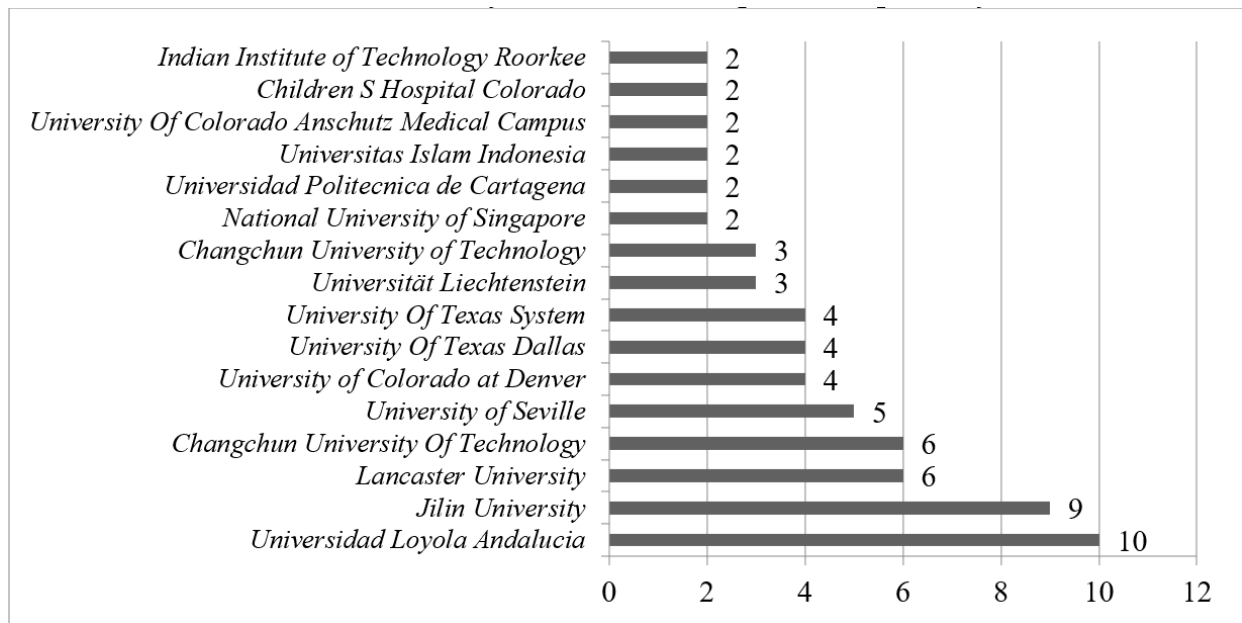
Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Quanto aos países de origem das publicações, como pode ser visualizado no Gráfico 4, a Espanha lidera a lista com uma frequência de 13 artigos publicados, representando 20,96% da quantidade total, seguido pela China com 12 artigos (19,35%). Observa-se uma concentração nesses dois países, pois são responsáveis por 40,32% das publicações sobre o tema enquanto os 59,68% restantes estão distribuídos entre outros 22 países.

Dentre as 52 instituições que estudam a desaprendizagem organizacional, observou-se que o maior número de publicações está distribuído em 16 instituições, conforme o Gráfico 5. A Espanha, seguida da China, foi o país que mais publicou sobre o tema, de acordo com o Gráfico 5. Logo, a lista das instituições

é liderada pela *Universidade Loyola Andaluca*, localizada na Espanha, e pela *Universidade Jilin*, localizada na China. As demais instituições apresentaram uma publicação cada.

**Gráfico 5 - Instituições com maior frequência de publicação**

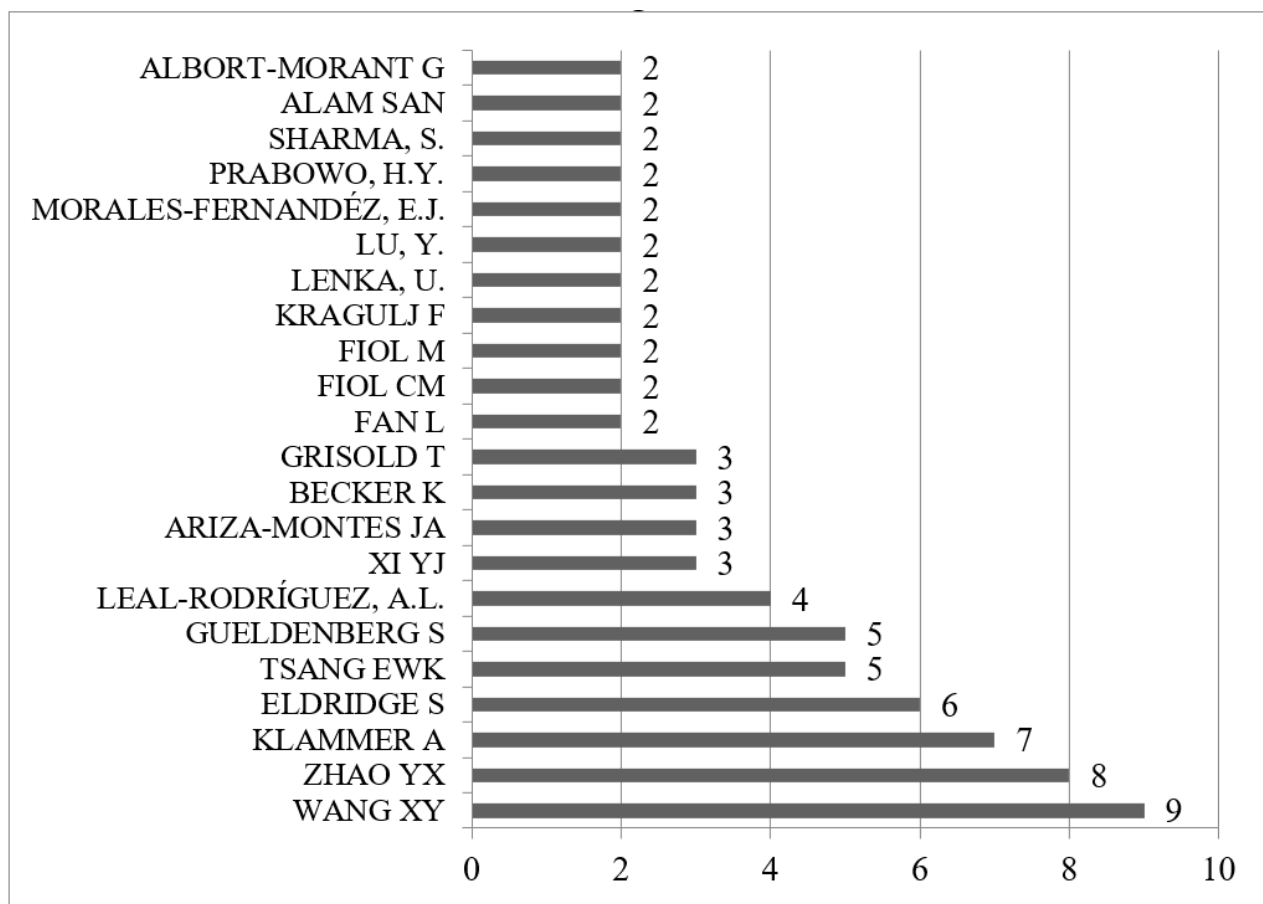


**Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)**

Nesse contexto, os autores com maior número de publicações sobre desaprendizagem organizacional são apresentados no Gráfico 6.



**Gráfico 6 – Autores com maior número de publicações sobre desaprendizagem organizacional**



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Observa-se que principal autor é Wang, com nove publicações, seguido de Zhao com oito publicações, Klammer com sete trabalhos, Eldridge com seis trabalhos, Tsang e Gueldenberg com cinco publicações cada, Leal-Rodríguez com quatro publicações, e Xi; Ariza-Montes; Becker e Grisold com três publicações cada. As produções desses principais *hubs* estão centradas em artigos empíricos e teóricos. Os demais autores listados no gráfico tiveram duas publicações cada. Logo, os autores não apresentados publicaram um artigo no período de 2010 a 2020.

No Quadro 5 são apresentadas informações sobre a Universidade de afiliação e o país dos autores com maior número de publicações.

**Quadro 5 - Autores com maior número de publicações, afiliação e país**

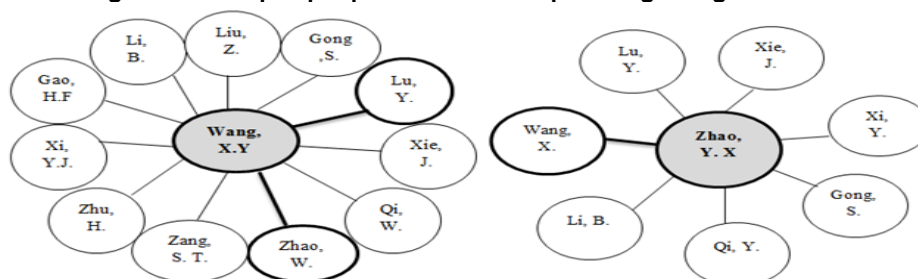
Autor	Nº de Publicações	Afiliação	País
Wang, X.Y	9	Universidade de Jilin	China
Zhao, Y. X	8	Universidade de Tecnologia de Changchun	China
Klammer, A	7	Universidade de Liechtenstein	Liechtenstein
Eldridge, S	6	Lancaster University Management School	Reino Unido
Tsang, E.W.K	5	Universidade Texas Dallas	EUA
Gueldenberg, S	5	Universidade do Liechtenstein	Liechtenstein
Leal-Rodríguez, A.L	4	Universidade Loyola Andaluzia	Espanha
Xi, Y.J	3	Universidade de Jilin	China
Ariza-Montes, J.A	3	Universidade Loyola Andaluzia	Espanha
Becker, K	3	Universidade da Costa do Sol	Austrália
Grisold, T	3	Wirtschafts Universität Wien	Áustria

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Frente ao exposto no Quadro 5, nota-se que os autores com maior frequência de publicações são filiados a diversas universidades. Entretanto, esse quadro reforça os dados apresentados nos Gráficos 5 e 6, demonstrando que a maioria das publicações são de autores vinculados a instituições localizadas nos países da China e Espanha.

Por meio da análise da autoria dos estudos realizados pelos dois autores que mais publicaram trabalhos, foi possível mapear os dois principais grupos de pesquisadores na área de desaprendizagem organizacional, apresentados na Figura 2.

**Figura 2 – Principais pesquisadores em desaprendizagem organizacional**



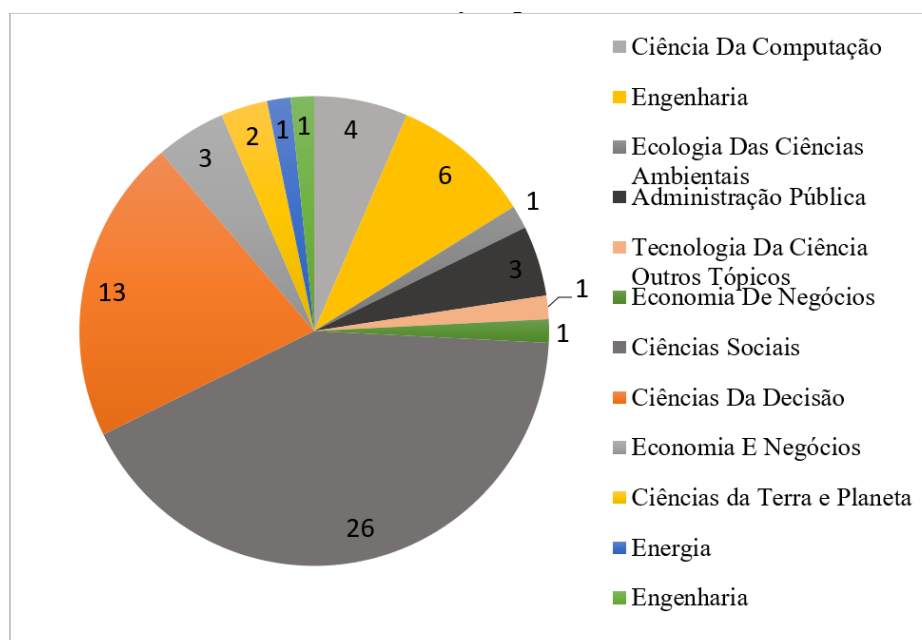
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Observa-se na Figura 2 que a primeira rede de pesquisa é formada por 12 autores, sendo que o autor Wang é o principal dessa rede, ou seja, é o pesquisador a partir do qual se pode chegar aos demais

integrantes da rede analisada. O pesquisador Wang possui forte ligação com os autores Lu e Zhao, cuja produção sobre o tema fora mais publicada em parceria com estes dois pesquisadores no período de 2010 a 2020. O segundo grupo é formado por 8 autores, com o principal autor sendo o Zhao. Este publicou com maior frequência na companhia de Wang.

Em relação à área em que as publicações sobre desaprendizagem organizacional estão inseridas, o Gráfico 7 apresenta essa explanação.

**Gráfico 7 – Publicações por área temática**



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Observa-se que as publicações sobre desaprendizagem organizacional são predominantemente localizadas no campo das Ciências Sociais, com 26 estudos, seguido por 13 estudos no campo da Ciência da Decisão. Com isso, fica notório que o tema é multidisciplinar, abrangendo uma ampla esfera de áreas da ciência. Nesse sentido, Srithika e Bhattacharyya (2009) afirmam que, na maioria dos casos, a desaprendizagem precede a aprendizagem. Seu caráter multidisciplinar foi desenvolvido a partir do conhecimento de diversas disciplinas, como psicologia e desenvolvimento organizacional, ciência administrativa, sociologia e teoria organizacional, estratégia, gerenciamento da produção, antropologia e cultura (EASTERBY-SMITH, 1997; ANTAL *et al.*, 2001). Porém, os mesmos autores alegam que a razão pela qual atualmente existem menos estudos sobre desaprendizagem em relação à aprendizagem poderia ser pelo fato de que a primeira é vista como conceitualmente subordinada à segunda.

Levando em consideração todas as áreas temáticas, foram localizadas 389 palavras-chave associadas aos 62 artigos encontrados sobre o tema. A Figura 3 mostra as palavras-chave mais utilizadas de acordo com sua frequência.

**Figura 3 – Frequência das palavras-chave**



**Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).**

Com base na nuvem de palavras, salienta-se que as palavras-chave mais utilizadas, com a sua respectiva frequência, são: *management* (33), *organizational* (33), *knowledge* (29), *unlearning* (25), *dynamics* (22), *memory* (19), *routines* (15), *business* (11), *change* (9), *relearning* (7), *learning* (7). A palavra-chave *organizational unlearning*, que reflete precisamente o tema desta pesquisa, aparece na terceira posição, com 37 repetições. Ainda, cabe destacar que as palavras-chave *organizational*, *management*, *knowledge* e *unlearning* ganharam mais destaque na nuvem de palavras, pois participam de várias outras palavras-chave compostas, como *knowledge transfer*, *organizational memory*, *change management* e *organizational unlearning*.

Contudo, frente às diversas palavras-chave às quais o tema desaprendizagem foi relacionado, autores como Dodgson (1993), Argyris e Schön (1996), Akgün, Lynn e Reilly (2002) e Akgün, Lynn e Byrne (2003), enfatizam que muitas são as concepções em torno do tema, destacando que, 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, como uma forma de aprendizagem em si, necessária à eliminação de conhecimento na organização, que não mais se relaciona com esquecimento (modo não intencional).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de uma organização de reconhecer e avaliar informações tecnologicamente relevantes pode ser impedida por processos, estruturas e conhecimentos desatualizados. Estas precisam, portanto, de uma capacidade para “perda de memória pretendida”, que foi rotulada como desaprendizagem. A desaprendizagem organizacional se torna necessária para descartar modelos mentais, suposições, comportamentos ou rotinas obsoletos e desatualizados. O desaprender no nível organizacional compreende estratégias e diretrizes de composição da equipe, bem como a implementação de mecanismos de desaprendizagem.

Assim, o interesse sobre o “desaprender” cresceu nos últimos anos no contexto internacional, sustentado por rápidas mudanças no espaço de negócios e consequentes mudanças organizacionais. Essa mudança desafia pessoas e organizações a desaprender o conhecimento e as práticas “antigas” para adotar novas realidades organizacionais. Poucos são estudos nacionais que examinam a desaprendizagem organizacional. Contextos de desaprendizagem mediam os efeitos da exploração e do conhecimento no desempenho organizacional.

Nessa lógica, o desempenho organizacional permite aos trabalhadores usarem do conhecimento existente para gerar novos conhecimentos, essenciais para abraçar a inovação e tornar a organização competitiva. Contudo, o desaprender precede o aprendizado que leva a transformações bem-sucedidas. A literatura evidencia que o desaprendizado, como personificação de mudanças de crenças e rotinas, promove respostas flexíveis a mercados e tecnologias em rápida mudança, relacionando-se positivamente com o desempenho geral da empresa.

Desse modo, através desta revisão bibliométrica sobre a desaprendizagem no contexto organizacional, foi possível identificar e analisar sua produção científica no período de 2010 a 2020 em nível nacional e internacional, sendo apresentado um panorama sobre os achados. Como principais resultados, evidencia-se que no Brasil, até o presente momento (julho de 2020), o tema ainda carece de pesquisas, quando levado em consideração as duas bases de dados (*Scielo* e *Spell*) nacionais selecionadas. Em nível internacional, o tema ainda é timidamente pesquisado, despertando maior atenção da academia a partir de 2017. Os estudos são provenientes de pesquisadores concentrados nos países da China e Espanha, sendo os autores e instituições desses países os que mais contribuíram para com o tema, com as maiores quantidades de trabalhos publicados. Ademais, foi possível evidenciar duas redes de pesquisadores que mais contribuem com o tema em nível internacional. Identificou-se ainda, que o tema é estudado por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, principalmente pelo campo das ciências sociais, os

quais disseminam o conhecimento por meio da publicação de artigos em periódicos bem conceituados, como *Journal Of Knowledge Management*, *Learning Organization*, *Journal Of Management Inquiry*, entre outros.

Por fim, cabe ressaltar as limitações da presente pesquisa, destacando-se o uso centralizado dos descritores e bases de dados, em detrimento de outros, sendo a ampliação dos descritores e base de dados uma sugestão para pesquisas futuras. Finalmente, como sugestões de pesquisa, o tema desaprendizagem organizacional pode ser pesquisado relacionado às políticas de gestão de pessoas conexas sob diversas perspectivas, inclusive as que envolvem a sua relação com a presença de obstáculos no ambiente laboral, utilizando abordagem qualitativa e/ou quantitativa. Também se entende como pertinente identificar e avaliar a desaprendizagem organizacional no cenário atual da pandemia, uma vez que grandes alterações no modo de trabalhar foram introduzidas. Conclui-se, portanto, que a desaprendizagem organizacional se constitui num campo aberto e emergente.

## REFERÊNCIAS

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.

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.

ALAM, S. A. N. Managing Organizational Knowledge by Unlearning? A Systematic Literature Review. *In*: 2019 INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTATIONAL INTELLIGENCE AND KNOWLEDGE ECONOMY (ICCIKE), 2019, Dubai. **Anais...** Dubai, 2019, p.81-86.

ANTAL, A. B.; DIERKES, M.; CHILD, J.; NONAKA, I. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. *In*: M. DIERKES, B.; ARIANE, J.; CHILD, I. NONAKA (Eds.), **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, p. 921-939, 2001.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v.12, n. 1, p. 11-32, 2006.

ARGOTE, L. **Organization learning**: creating, retaining and transferring knowledge. Boston: Kluwer Academic, 1999.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II**. Reading: Addison-Wesley, 1996. Parte inferior do formulário

AZMI, T. F. Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. **European Business Review**, v. 20, n. 3, p. 240-259, 2008.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: Reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.

BECKER, K. Organizational unlearning: time to expand our horizons? **Learning Organization**, v. 25, n. 3, p. 180-189, 2018.

BECKER, K. Organizational unlearning: the challenges of a developing phenomenon. **Learning Organization**, v. 26, n.5, p. 534-541, 2019.

BECKER, K. Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies. **International Journal of Technology Management**, v. 42, p. 89-106, 2008.

BUCHELE, G. T.; TEZA, P.; MULLER, I. R. F.; SOUZA, J. A. Desaprendizagem Organizacional: Um Estudo de Campo na Universidade Federal de Santa Catarina. **Rev. adm. Contemp**, v. 20, n.1, p.64-83, 2016.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; ANDDEWHURST, F. W. Linking shared organisational context and relational capital through unlearning: an initial empirical investigation in SMEs. **The Learning Organization**, v. 13, p. 49-62, 2006.

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

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SANCHEZ-POLO, M. T. Linking the individual forgetting context with customer Capital from a seller's perspective. **Journal of the Operational Research Society**, v. 59, n. 12, p. 1614-1623, 2008.

CROSSAN, M.; GUATTO, T. Organizational learning research profile. **Journal of Organizational Change Management**, v. 9, n. 1, p. 107-112, 1996.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375- 394, 1993.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Humans Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-111, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. In Praise of Organizational Forgetting. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p. 311-316, 2011.

FACHINELLI, A. C.; BERTELI, M.; QUINTANA, C. G.; CAMARGO, M. E. Tecnologias colaborativas como um instrumento facilitador da aprendizagem organizacional. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 9, n. 2, 2012.

FAN, L. Approach into and prospect of the current organizational unlearning research. *In*: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, VII., 2012, Hangzhou. China. **Anais...** China, 2012, p. 486-489.

FIOL, C. M.; O'CONNOR, E. J. Unlearning established organizational routines – Part II. **Learning Organization**, v. 24, n. 2, p. 82-92, 2017.

FIOL, C. M.; O'CONNOR, E. J. Unlearning established organizational routines – Part I. **Learning Organization**, v. 24, n. 1, p. 13-29, 2017.

FONSECA, E. N. **Bibliometria**: teoria e prática. São Paulo: Cultrix, Ed. da USP, 1986.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo paquetá. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 6, n. 1, 2009.

GRISOLD, T.; KLAMMER, A.; FLORIAN K. Two Forms of Organizational Unlearning: Insights from Engaged Scholarship Research with Change Consultants. **Management Learning**, v.1, p. 1-22, 2020.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO, 6, Salvador, 2005. **Anais...**, 2005.

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

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.

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

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



JACSO, P. As we may search – Comparison of major features of the Web of Science, Scopus, and Google Scholar citation-based and citation-enhanced databases. **Current Science**, v. 89, n. 9, p.1537-1547, 2005.

KLAMMER, A.; GRISOLD, T.; GUELDENBERG, S. Introducing a 'stop-doing' culture: How to free your organization from rigidity. **Business Horizons**, v. 62, n. 4, p. 451-458, 2019.

KLAMMER, A.; GUELDENBERG, S. Letting go of the old: (un)deliberate knowledge loss in product development. *In*: INTERNATIONAL FORUM ON KNOWLEDGE ASSET DYNAMICS: KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE 21ST CENTURY: RESILIENCE, CREATIVITY AND CO-CREATION, XII., 2017, Rússia. **Anais...** Rússia, 2017, p. 1388-1401.

KLAMMER, A.; GUELDENBERG, S. Honor the old, welcome the new: an account of unlearning and forgetting in NPD teams. **European Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 4, p. 2020, 581-603.

KLAMMER, A.; GUELDENBERG, S. Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 5, p. 860-888, 2019.

KLEIN, J. I. Parenthetic learning in organizations: toward the unlearning of the unlearning model. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 3, p. 291-308, 1989.

KRAGULJ, F. Creating Knowledge of Need: A Methodological Framework for its Abductive Inference. **Procedia Computer Science**, n. 99, p. 1-20. 2014.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; ARIZA-MONTES, J. A.; MORALES-FERNÁNDEZ, E. J.;

ELDRIDGE, S. Assessing the links between organisational cultures and unlearning capability: Evidence from the Spanish automotive components industry. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 20, n. 4, p. 422-436, 2016.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; ELDRIDGE, S.; ARIZA-MONTES, J. A.; MORALES-FERNÁNDEZ, E. J. Understanding How Organizational Culture Typology Relates to Organizational Unlearning and Innovation Capabilities. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 10, n. 4, p. 1497-1514, 2015.

LEAL-RODRIGUEZ, A. L.; ELDRIDGE, S.; ROLDAN, J. L.; LEAL-MILLAN, A. G.; ORTEGA-GUTIERREZ, J. Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 803-809, 2015.

LEAL-RODRIGUEZ, A.; ARIZA-MONTES, J. A.; MORALES-FERNANDEZ, E.; ELDRIDGE, S. The Effects of Organizational Culture Typologies on Unlearning and Innovation Capabilities. *In: EUROPEAN CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL (ECIC), XVII, 2015, Espanha. Anais... Espanha, 2015, p. 217-226.*

LIU, Z. K.; ZHOU, B.; ZHANG, Y.; WANG, Z. J.; WENG, H. M.; PRABHAKARAN, D.; MO, S. K.; SHEN, Z. X.; FANG, Z.; DAI, X.; HUSSAIN, Z.; CHEN, Y. L. Discovery of a Three-Dimensional Topological Dirac Semimetal, Na<sub>3</sub>Bi. **Science**, v. 343, n. 6173, p. 864-867, 2014.

LYU, C. ; YANG, J. J.; ZHANG, F.; TEO, T. S. H.; GUE, W. Y. Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. **Industrial Marketing Management**, v. 84, n.1, p. 261-270, 2020.

MARTELO-LANDROGUEZ, S.; ALBORT-MORANT, G.; LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.; RIBEIRO-SORIANO, B. The effect of absorptive capacity on green customer capital under an organizational unlearning context. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 1, p. 265, 2018.

MENTO, A.; JONES, R. M.; DIRNDORFER, W. A change management process: Grounded in both theory and practice. **Journal of Change Management**, v. 3, n. 1, p. 45-59 2002.

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

PESCHL, M. Unlearning towards an uncertain future. On the back end of unlearning. **The Learning Organization**, v. 26, n. 5, p. 454-469, 2019.

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

PRABOWO, H. Y.; SRIYANA, J.; SYAMSUDIN, M. Forgetting Corruption: Unlearning the knowledge of corruption in the Indonesian public sector. **Journal of Financial Crime**, v. 25, n. 1, p. 28-56, 2018.

PRABOWO, H. Y.; SUHERNITA, S. Be like water: developing a fluid corruption prevention strategy. **Journal of Financial Crime**, v. 25, n. 4, p. 997-1023, 2018.

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.

RODRIGUES, H. G.; BIDO, D. S. Desaprendizagem individual do ponto de vista dos gerentes em eventos de fusões e aquisições no Brasil. **cuad.adm - Cali**, v. 35, n. 64, p. 3-19, 2019.

RODRIGUES, H. G.; GODOY, A. S.; BIDO, D. S. Como os gestores compreendem o que é desaprendizagem e sua importância para as organizações. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 3, p. 346-368, 2015.

ROSSETTI, A. G.; VIEGAS, C. V.; VIDAL, C. D.; COSTA, E. O.; FIALHO, F. A. SANTOS, G. P. P. dos.; MENEGUELLE, F. C.; BRAGA, M. C. G.; SARTORI, R.; FILHO, V. P. S.; WERUTSKY, V. D. G. Reflexões sobre memória de trabalho e memória organizacional no âmbito da gestão do conhecimento. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 2, nov. 2016.

SHARMA, S.; LENKA, U. Exploring linkages between unlearning and relearning in organizations. **Learning Organization**, v. 26, n. 5, p. 500-517, 2019.

SHARMA, S.; LENKA, U. Value-added statement as a trigger to organizational unlearning. **Development and Learning in Organizations**, v. 33, n. 6, p. 22-25, 2019.

SINKULA, J. M. Market based success, organizational routines and unlearning. **Journal of Business e Industrial Marketing**, v. 17, n. 4, p. 253-269, 2002.

SRITHIKA, T. M.; BHATTACHARYYA, S. Facilitating organizational unlearning using appreciative inquiry as an intervention. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, v.34, n. 4, p.67-77, 2009.

TSANG, E. W. K. How Existing Organizational Practices Affect the Transfer of Practices to International Joint Ventures. **Management International Review**, v. 56, n. 4, p. 565-595, 2016.

TSANG, E. W. K. How the concept of organizational unlearning contributes to studies of learning organizations A personal reflection. **Learning Organization**, v. 24, n. 1, p. 39-48, 2017a.

TSANG, E. W. K. Stop eulogizing, complicating or straitjacketing the concept of organizational unlearning, please. **Learning Organization**, v. 24, n. 2, p. 78-81, 2017b.

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

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v.31, n. 3, p. 439-465, 1986.

VASCONCELOS, Y. L. Estudos Bibliométricos: Procedimentos Metodológicos e Contribuições. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 15, n. 2, p. 211-220, 2014.

VOLLAND, M. How to intentionally forget rules in newly introduced agile projects: a case study of a multinational automotive company. **The Learning Organization**, v. 26, n. 5, p. 470-484, 2019.

WANG, X. Y.; XI, Y. J.; XIE, J. S.; ZHAO, Y. X.; Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&A: the roles of routine and knowledge compatibility. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1580-1595, 2017.

WANG, X. Y.; QI, Y.; ZHAO, Y. X. ZHAO, Y. X. Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility the down-up change perspective. **Baltic Journal of Management**, v. 14, n. 1, p. 2-18, 2019.

WANG, X.; LU, Y.; ZHAO, Y.; GONG, S.; LI, B. Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation capability: An empirical study of SMEs in China. **International Journal of Technology Management**, v. 61, n. 2, p. 132-155, 2013.

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.

XI, Y.; WANG, X.; ZHU, Y. Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&As: the mediating role of knowledge integration from a routine-based view. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 4, p. 841-860, 2020.

YANG, K. P.; CHOU, C.; CHIU, Y. J. How unlearning affects radical innovation: The dynamics of social capital and slack resources. **Technological Forecasting And Social Change**, v. 87, n. 1, p. 152-163, 2014.

ZAHRA, S. A.; ABDELGAWAD, S. G.; TSANG, E.W. K. Emerging Multinationals Venturing Into Developed Economies: Implications for Learning, Unlearning, and Entrepreneurial Capability. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 3, p.323-330, 2011.

ZHAO, Y. X.; LU, Y. Q.; WANG, X. Y. Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 6, p. 902-912, 2013.

ZHAO, Y.; WANG, X. Organisational unlearning, relearning and strategic flexibility: from the perspective of updating routines and knowledge. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.1, p.1-13. 2020.