CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

ARTIGO

Desaprendizagem em organização bancária: uma análise no nível individual

Nubia Aparecida Martins [1]
Anelise Rebelato Mozzato [2]

[1] Universidade de Passo Fundo (UPF) / Programa de Pós-Graduação em Administração, Passo Fundo, RS – Brasil

[2] Universidade de Passo Fundo (UPF) / Programa de Pós-Graduação em Administração e Programa de Pós-Graduação em Envelhecimento Humano, Passo Fundo, RS – Brasil

Resumo

O objetivo central do presente estudo foi compreender como ocorre a desaprendizagem no nível individual em uma organização bancária. Para tanto, foi necessário: descrever o ambiente de trabalho, identificando os espaços e tempos para criação de consciência situacional e os limites à liberdade temporal; investigar a forma como os erros e os conhecimentos acumulados são processados no cotidiano organizacional; auferir como as constantes mudanças interferem no processo da desaprendizagem; identificar a existência dos elementos do processo da desaprendizagem nas práticas de gestão dos trabalhadores em cargos de liderança e descrevê-los. Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e caso único de estudo. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas, grupo focal e análise documental. Elas possibilitaram a triangulação dos dados, os quais foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados encontrados revelam que a desaprendizagem no nível individual ocorre de forma fortuita, em razão de entraves que dificultam seu processo. Isso aponta a necessidade de meios e ações que intensifiquem práticas diárias para o desaprender no ambiente organizacional. Com aplicação do esquema conceitual analítico proposto, auferiu-se que a ocorrência da desaprendizagem necessita de uma intervenção intencional, ou seja, os trabalhadores precisam estar aptos ao desaprender.

Palavras-chave: Desaprendizagem organizacional. Desaprendizagem organizacional individual. Desaprendizagem multinível. Organização bancária.

Unlearning in a banking organization: an analysis at the individual level

Abstract

This study aims to understand how unlearning occurs at the individual level in a banking organization. We describe the work environment, identifying the spaces and times for creating situational awareness and the limits to temporal freedom; investigate how errors and accumulated knowledge are processed in organizational daily life; understand how constant changes affect the unlearning process; identify the existence of elements of the unlearning process in the management practices of workers in leadership positions and describe them. This research is exploratory and descriptive, with a qualitative approach, being a single case study. The data collection techniques used were semi-structured interviews, focus groups, and document analysis, enabling data triangulation, which were analyzed using content analysis. The results reveal that unlearning at the individual level occurs fortuitously due to obstacles that make the process difficult and lack the means and actions that intensify daily practices for unlearning in the organizational environment. By applying the proposed analytical conceptual scheme, it was found that the occurrence of unlearning requires intentional intervention- workers need to be able to unlearn.

Keywords: Organizational unlearning. Individual organizational unlearning. Multilevel unlearning. Bank organization.

Desaprendizaje en una organización bancaria: un análisis a nivel individual

Resumen

El objetivo central del presente estudio fue comprender cómo ocurre el desaprendizaje a nivel individual, en una organización bancaria. Para lograrlo, fue necesario: describir el ambiente de trabajo, identificando los espacios y tiempos para crear conciencia situacional y los límites a la libertad temporal; investigar la forma en que se procesan los errores y el conocimiento acumulado en la vida diaria organizacional; comprender cómo los cambios constantes interfieren en el proceso de desaprendizaje; identificar la existencia de elementos del proceso de desaprendizaje en las prácticas de gestión de los trabajadores en puestos de liderazgo y describirlos. Esta investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, con enfoque cualitativo, siendo un estudio de caso único. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis de documentos, que permitieron la triangulación de datos, los cuales fueron analizados mediante análisis de contenido. Los resultados encontrados revelan que el desaprendizaje a nivel individual ocurre de manera fortuita, debido a obstáculos que dificultan el proceso, careciendo de medios y acciones que intensifiquen las prácticas cotidianas para el desaprendizaje en el ámbito organizacional. Al aplicar el esquema conceptual analítico propuesto, se encontró que la ocurrencia de desaprendizaje requiere de una intervención intencional, es decir, los trabajadores necesitan tener la capacidad de desaprender.

Palabras clave: Desaprendizaje organizacional. Desaprendizaje organizacional individual. Desaprendizaje multinivel. Organización bancaria.

Artigo submetido em 20 de julho de 2023 e aceito para publicação em 30 de junho de 2024.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120230149

INTRODUÇÃO

A desaprendizagem é um tema emergente, que se encontra em debate no campo dos Estudos Organizacionais e tangencia os estudos sobre gestão de pessoas por envolver comportamentos humanos. Essencialmente, é um estudo sobre rotinas organizacionais e práticas – originado em 1981 com os estudos de Hedberg –, que se baseia na evolução do entendimento das capacidades no nível individual. Desde então, tem-se utilizado definições relativamente próximas relacionadas ao tema. Destacam-se, por exemplo, os estudos voltados à intencionalidade do desaprender, de Tsang e Zahra (2008), Cegarra-Navarro, Eldridge e Wensley (2014), Hislop, Bosley, Coombs e Holland (2014) e Cegarra-Navarro e Wensley (2019), e os estudos que se debruçam sobre a análise multinível (individual, grupal e organizacional) do desaprender, de Cegarra-Navarro e Moya (2005), Zhao, Lu e Wang (2013) e Cegarra-Navarro e Wensley (2019).

Ademais, embora algumas pesquisas trabalhem a aprendizagem e a desaprendizagem organizacional como parte de um mesmo *continuum*, conforme apontado por Casillas et al. (2010), trabalhos mais recentes sugerem que ambos se constituem de dois processos organizacionais que podem ser analisados separadamente, ainda que a desaprendizagem também faça parte de processo intencional, segundo Tsang e Zahra (2008). Como indicam os autores, na desaprendizagem organizacional há necessidade de desaprendizagem de antigas práticas para a real adaptação a novas condições organizacionais, o que melhora o desempenho organizacional em ambientes de mudança. Todo o processo se inicia na desaprendizagem em nível individual, mesmo que esta possa ser impelida por lideranças. Essa lógica guia a abordagem da desaprendizagem organizacional neste artigo, sem que se negue a relação entre os dois processos: aprendizagem e desaprendizagem.

Como a Era do Conhecimento é uma realidade atual, caracterizada por rápidas mudanças, incluindo âmbitos organizacionais, a capacidade inovativa é de suma importância, de forma que exige a desaprendizagem e a aprendizagem organizacional, como explicitado por Zhang, Lyu e Zhu (2021) e Zhang e Zhu (2021). Rotinas organizacionais obsoletas necessitam ser descartadas, daí a necessidade de adaptação a essas mudanças, tornando imprescindível a desaprendizagem organizacional, que consiste nesse processo intencional de descarte de rotinas obsoletas para a abertura a novas aprendizagens organizacionais (Tsang & Zahra, 2008). Apesar dessa lógica do desaprender o obsoleto e aprender o "novo", a maioria dos trabalhos acadêmicos centra-se no processo da aprendizagem organizacional e não no processo da desaprendizagem.

Neste artigo, que tem como tema central a desaprendizagem organizacional, toma-se como referência a pesquisa de Klammer, Grisold e Gueldenberg (2019), na qual o conceito do desaprender é referido como o processo de se livrar intencionalmente de estruturas de conhecimento estabelecidas. Tal conceito está em linha com a definição de Tsang e Zahra (2008), os quais afirmam que a desaprendizagem organizacional se constitui de um processo por meio do qual as organizações abandonam rotinas, práticas ou conhecimentos existentes em resposta a mudanças em seu ambiente interno ou externo.

Destaca-se que o desaprender é imperativo para os líderes, já que devem ser capazes de desenvolver o capital humano como um ativo primordial para melhorar o desempenho em todos os cargos (gerenciais e operacionais) da organização (Cepeda-Carrion, Leal-Millan, Ortega-Gutierrez & Leal-Rodriguez, 2015; Müller et al., 2017; Ruiz, Gutierrez, Martínez-Caro & Cegarra-Navarro, 2017; Delshab, Pyun, Kerwin & Cegarra-Navarro, 2021). As organizações, inseridas em ambientes de constantes mudanças, perceberam que práticas antes consideradas melhores podem, repentinamente, tornar-se inviáveis. Desaprender torna-se essencial quando há a necessidade de adaptação a uma nova situação (Klammer et al., 2019; Grisold, Klammer & Kragulj, 2020; Lyu et al., 2022).

Especificamente nesse contexto dinâmico, situam-se as organizações bancárias. Assim, foi conduzida uma pesquisa empírica em uma organização dessa natureza por acreditar-se ser este um lócus empírico que apresenta importantes indicadores para estudos sobre a desaprendizagem organizacional. A escolha pelo setor bancário justifica-se pelas constantes mudanças internas e externas vinculadas a essa atividade, dado que o serviço bancário enfrenta cotidianamente a crescente exigência dos clientes, o avanço constante da tecnologia e da regulamentação. Esse contexto aumenta a necessidade de melhorias, além da comoditização dos serviços oferecidos, exigindo que esse segmento encontre novas formas de trabalho. Desse modo, entender como as pessoas percebem a desaprendizagem no ambiente de trabalho é vital para o sucesso das organizações. Conforme declaram Zhang e Zhu (2021) e Lyu et al. (2022), a desaprendizagem organizacional pode promover a inovação nas organizações, aumentando sua flexibilidade e também seu grau de adaptabilidade a um ambiente em constante mudança.

Este estudo tem como objetivo central compreender como ocorre a desaprendizagem no nível individual em uma organização bancária. Para tanto, foi necessário: descrever o ambiente de trabalho, identificando os espaços e tempos para criação de consciência situacional e os limites à liberdade temporal; investigar a forma como os erros e os conhecimentos acumulados são processados no cotidiano organizacional; auferir como as constantes mudanças interferem no processo da desaprendizagem; identificar e descrever a existência de elementos do processo da desaprendizagem nas práticas de gestão dos trabalhadores em cargos de liderança.

O presente estudo justifica-se por se tratar de uma forma de ampliar e elucidar teoricamente o tema da desaprendizagem, especialmente no nível individual. Afinal, somente no início dos anos 2000, começam a surgir discussões mais aprofundadas, que enfatizam a relevância da desaprendizagem no âmbito das tendências e agendas de pesquisa na área de Administração (Easterby-Smith & Lyles, 2011; Klammer & Gueldenberg, 2019; Grisold et al., 2020; Yeniaras, Di Benedetto, Kaya & Dayan, 2020; Sgarbossa, Martins & Mozzato, 2021). Assim, no contexto da desaprendizagem, especialmente no nível individual, propõe-se e aplica-se um esquema conceitual analítico que interliga conceitos ainda pouco estudados.

Em razão disso, levando-se em consideração a necessidade do desenvolvimento de estudos relacionados ao tema da desaprendizagem, especialmente no nível individual, e como forma de acompanhar as constantes mudanças na área, torna-se relevante realizar uma pesquisa empírica para responder à seguinte problemática: como ocorre a desaprendizagem no nível individual em uma organização bancária? A fim de responder à questão de pesquisa, a abordagem teórica do estudo apresentada a seguir foi construída com base no referencial teórico registrado na pesquisa bibliométrica realizada por Sgarbossa et al. (2021), com a devida atualização, integrando publicações de 2021 e 2022.

ABORDAGEM TEÓRICA DA DESAPRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

Visando a uma melhor compreensão da desaprendizagem, alguns aspectos históricos relacionados ao tema serão retomados. Inicialmente, destaca-se que o primeiro uso do termo “desaprendizado” remonta ao trabalho de Dewey, em 1938. Entretanto, o conceito de “desaprender” torna-se popular por meio do trabalho de Hedberg (1981) a respeito de como as organizações aprendem e desaprendem. Nesse estudo o autor argumenta que os indivíduos geralmente adquirem novos conhecimentos nas organizações com a finalidade de substituir os antigos. Desse modo, alguns conhecimentos são descartados e eliminados: esse fenômeno ele denominou desaprendizagem (Cegarra-Navarro & Wensley, 2019).

Embora o desaprender possa ser uma forma de esquecimento (e vice-versa), há diferenças relevantes quando se considera a intencionalidade da perda de conhecimento. Diversas pesquisas apontam o desaprender como um processo intencional, consciente, ou como um esforço voluntário de revisar ativamente e eliminar conhecimentos, valores ou rotinas desatualizados (Tsang & Zahra, 2008; Cegarra-Navarro et al., 2014; Hislop et al., 2014; Cegarra-Navarro & Wensley, 2019). No entanto, o conhecimento acumulado existente também pode deteriorar-se ou desaparecer naturalmente de outra forma. Para Zhao et al. (2013), o esquecimento organizacional implica uma perda involuntária e acidental de conhecimento.

Na abordagem dos níveis de desaprendizagem, a desaprendizagem individual é fundamental para o sucesso da desaprendizagem organizacional. O contexto individual de desaprendizagem é composto por três elementos: a autonomia, que permite aos indivíduos desenvolver ações inovadoras e gerar novas oportunidades; a tolerância ao erro, quando a organização adota uma postura de experimentação; e, por fim, a busca pela satisfação e o comprometimento dos indivíduos da organização, fatores importantes para a integração e o compartilhamento do conhecimento (Cegarra-Navarro & Moya, 2005; Klammer et al., 2019).

Ademais, como bem pontuam Junnaid, Miralam e Jeet (2020), no estudo do nível individual de desaprendizagem, é necessário reconhecer as diferenças particulares de cada indivíduo. Cada trabalhador possui uma forma própria de receber os processos de mudança na organização. A aceitação da mudança e da necessidade de desaprender parte de cada indivíduo e requer uma orientação próxima, especialmente por parte dos líderes. As particularidades individuais precisam ser respeitadas e entendidas. Essa postura de empatia tornará o processo de adaptação ao novo mais leve, mais saudável, reduzindo os possíveis traumas e sofrimentos.

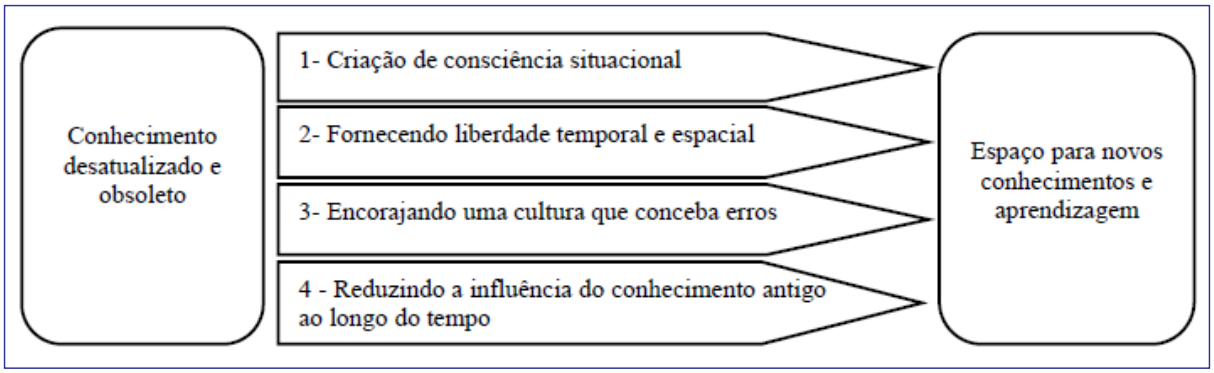
Desse modo, o processo da desaprendizagem inicia-se no nível individual, permeando gradualmente o nível do grupo e promovendo sua desaprendizagem, até chegar ao nível organizacional, culminando na desaprendizagem organizacional. A desaprendizagem organizacional, por sua vez, facilita a desaprendizagem individual, representando um novo ciclo do

processo (Hedberg, 1981; Cegarra-Navarro & Anddewhurst, 2006; Cegarra-Navarro & Sanchez-Polo, 2008; Zhao et al., 2013; Cegarra-Navarro & Wensley, 2019; Kmilciak, 2020).

A desaprendizagem está diretamente ligada aos processos de mudanças nas organizações. Conforme destacado por Junnaid et al. (2020), a mudança é inevitável para a sobrevivência de qualquer organização, bem como é fundamental a busca pela melhoria dos processos e sistemas existentes para suportar ambientes de trabalho adversos. Nesse contexto, de acordo com os autores, a mudança geralmente começa com os indivíduos e sua conscientização, permitindo o processo de desaprendizagem. Quando os indivíduos encontram problemas, os padrões e as rotinas cognitivas individuais são alterados voluntariamente por meio do desaprender, visando encontrar soluções.

Consequentemente, compreende-se que o desaprender é imperativo para os líderes, uma vez que eles podem influenciar o desempenho organizacional por meio de seus valores, personalidades, comportamentos e escolhas estratégicas, além de desenvolver o capital humano como um ativo primordial para a melhoria do desempenho da organização (Cepeda-Carrion et al., 2015; Müller et al., 2017; Ruiz et al., 2017; Delshab et al., 2021). Portanto os líderes devem incentivar e permitir que os trabalhadores disponham de tempo e espaço para se desvencilharem de rotinas diárias e da estagnação. Movendo-se livremente dentro dos limites estabelecidos, os membros da equipe devem ser capazes de examinar e libertar-se de modelos mentais obsoletos e desatualizados e de percepções ou rotinas que dificultam o desaprendizado (Klammer et al., 2019; Cegarra-Navarro & Wensley, 2019; Grisold et al., 2020; Lyu, Yang, Zhang, Teo & Guo, 2020; Lyu et al., 2022). Na Figura 1 são apontadas as quatro principais abordagens de desaprendizagem nas organizações.

Figura 1
Quatro principais abordagens de desaprendizagem nas organizações



Fonte: Adaptada de Klammer et al. (2019, p. 455).

Desaprender cria espaço para novos conhecimentos. As organizações podem auxiliar seus trabalhadores no descarte de velhas suposições e rotinas ao criar consciência situacional, proporcionar liberdade temporal e espacial aos indivíduos, encorajar uma cultura que tolere erros e reduzir intencionalmente a influência do conhecimento antigo, conforme pode ser visto na Figura 1. Ao implantar as quatro abordagens de desaprendizagem no ambiente organizacional, a instituição facilita o descarte de conhecimentos desatualizados e obsoletos, o que abre espaços para novos conhecimentos e aprendizagens (Klammer et al., 2019).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo deste estudo, foi conduzida uma pesquisa exploratória em um campo de pesquisa ainda pouco estudado, especialmente no que diz respeito a essa temática (Vergara, 2005). Quanto à estratégia de pesquisa, este estudo classifica-se como estudo de caso único (Yin, 2005). Em se tratando de abordagem do problema, tem-se uma pesquisa de natureza qualitativa (Yin, 2016).

O campo de estudo é composto por três agências de uma organização bancária. A escolha das três agências foi baseada na acessibilidade. Trata-se de uma instituição bancária com mais de 200 anos de existência e que conta com, aproximadamente, 100 mil trabalhadores e mais de 50 milhões de clientes espalhados em mais de 15 mil pontos de atendimento no território

nacional. Em âmbito internacional, a instituição atua há mais de 40 anos e, buscando assegurar suas posições de liderança, atua em todos os segmentos do mercado financeiro. Apesar do caráter tradicional da organização, é notória a constante mudança orientada à adaptação às novas realidades de mercado.

A escolha dos participantes da pesquisa ocorreu de forma intencional, de acordo com os cargos, os quais foram divididos em gerenciais e operacionais. O total de trabalhadores foi de dezoito, seis em cada uma das três agências. A identificação dos trabalhadores foi feita da seguinte maneira: agência "A", A1 a A6; agência "B", B1 a B6; agência "C", C1 a C6.

O projeto desta pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade. Além disso, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os participantes da pesquisa são trabalhadores que ocupam diferentes cargos e estão lotados em três agências distintas de uma organização bancária da mesma regional do estado do Rio Grande do Sul. Observa-se que a faixa etária dos trabalhadores nessas agências varia entre 30 e 60 anos de idade; a maioria é do gênero feminino e possui menos de quinze anos de experiência na instituição bancária. Todos possuem graduação (ensino superior completo) como formação acadêmica mínima.

Entrevistas semiestruturadas, grupos focais e pesquisa documental foram as técnicas de coleta de dados empregadas. Seguindo os princípios de um estudo de caso qualitativo, foi realizado um estudo de caso piloto, conduzido em uma agência diferente daquelas que participaram do estudo, porém, localizada na mesma regional. Cabe salientar que o critério de saturação foi utilizado para determinar a quantidade de participantes da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial em março de 2022 seguindo todos os cuidados necessários em razão da pandemia da COVID-19. Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, com duração aproximada de 20 minutos para cada entrevista, que foi conduzida em local reservado e gravada com a concordância de todos os participantes.

Na condução das entrevistas, inicialmente foram solicitados alguns dados de identificação dos participantes (gênero, idade, cargo, tempo na instituição financeira e formação acadêmica), para, em seguida, abordar a temática pesquisada. Os questionamentos tinham como objetivo identificar como ocorre a desaprendizagem organizacional no campo estudado, por meio da discussão de aspectos como a percepção quanto: à instituição criar situações que permitam o desaprendizado; à conscientização das mudanças e desafios diários no trabalho; à busca de novas formas de fazer algo que já se mostra ineficaz; à liberdade para questionar ou sugerir novas ideias, bem como para errar no ambiente de trabalho; à dificuldade para mudar, quando necessário, a forma de trabalhar; ao aceleramento da desaprendizagem de rotinas. Houve também questionamentos sobre: a existência de incentivo dos colegas em cargos de gestão à aquisição de novas formas de conhecimentos; criação da parte dos gestores de um ambiente propício para o desaprendizado, dada as constantes mudanças; percepção de que pessoas diferentes agem de forma diferente com relação à necessidade de desaprender algo; e utilização da desaprendizagem como forma de melhorar a maneira de realizar o trabalho.

Com a utilização da técnica de grupo focal, objetivou-se reunir informações detalhadas que pudessem proporcionar a compreensão de percepções, crenças e atitudes sobre o tema estudado. Formou-se um único grupo focal, por meio do Google Meet, em março de 2022, com duração de uma hora e quinze minutos. No primeiro momento, o da aplicação da técnica, foram apresentados os objetivos do "encontro", seguidos da exposição de figuras relacionadas ao processo de aprender e desaprender, para instigar o pensamento e o debate. Em seguida, a questão investigativa foi apresentada: "Como ocorre a desaprendizagem na organização em que vocês trabalham?". O debate sobre o tema entre os participantes seguiu e, para a conclusão, um espaço para questionamentos foi aberto e os devidos agradecimentos foram feitos para o fechamento da técnica. Embora todos os dezoito participantes da entrevista tenham sido convidados, apenas seis participaram. Por meio do grupo focal, foi possível validar as considerações e opiniões relatadas pelos participantes durante as entrevistas, bem como questões presentes nos documentos.

Na pesquisa documental, foram coletados e analisados documentos disponibilizados no *site* oficial e na intranet da organização. Além disso, foram pesquisados cursos disponibilizados no portal da universidade corporativa da organização, destacando-se o curso "Sapiência 2020 – *Reskilling*: aprendendo a aprender". Também foram analisados o código de ética da organização e as instruções normativas internas. Os documentos foram coletados de forma *on-line* e organizados para posterior análise conjunta com as demais técnicas de coleta de dados.

No que diz respeito à validade da pesquisa, foram utilizadas duas estratégias propostas por Creswell (2010): triangulação de conteúdo e verificação dos participantes. Para a primeira, foram realizadas associações e comparações dos resultados obtidos por meio das três técnicas de coletas de dados: entrevistas, grupo focal e pesquisa documental. Como bem pontua

Flick (2009), a triangulação possibilita um excedente de informações, produzindo conhecimento em diferentes níveis e indo além do que uma única abordagem oferece, além de contribuir para promover a qualidade na pesquisa. Os resultados das análises foram verificados e discutidos com os participantes, permitindo-lhes que propusessem melhorias e correções nos resultados encontrados.

A análise e a interpretação de dados foram conduzidas por meio da análise de conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2006), seguindo os preceitos destacados por Mozzato e Grzybovski (2011), justamente por tratar-se de uma técnica de análise de dados que conquista cada vez mais legitimidade nas pesquisas qualitativas no campo da Administração.

A partir de então, procedeu-se às transcrições das entrevistas e do grupo focal e à organização dos documentos. Com os materiais preparados para a análise e com o objetivo de torná-los operacionais, prosseguiu-se com as três fases da análise de conteúdo propostas por Bardin (2006). Na primeira fase, a da pré-análise, realizou-se a leitura flutuante dos materiais. Posteriormente, na fase da exploração dos materiais, foram conduzidas as leituras dos materiais coletados e já organizados, momento em que ocorreram a separação e a escolha dos dados de acordo com as categorias analíticas definidas *a priori*, orientadas pela fundamentação teórica do estudo. Entretanto, alguns achados *a posteriori* foram considerados para o refinamento de tais categorias, as quais são apresentados no Quadro 1. Na terceira fase, a da técnica de análise de conteúdo, empreendeu-se o tratamento dos resultados, que consiste em ir além do conteúdo manifesto, agregando inferências e interpretações do estudo. Nesse ponto, as pesquisadoras efetuaram as análises reflexivas e críticas, utilizando a intuição para buscar o que se esconde sob a aparente realidade.

Quadro 1
Categorias analíticas da pesquisa

Categorias analíticas	Definições	Base teórica
Consciência situacional	As organizações devem promover ativamente o desenvolvimento de consciência situacional nos níveis individual, em que os trabalhadores estejam cientes do que está acontecendo, permitindo-lhes identificar e filtrar rotinas e conhecimentos obsoletos.	Klammer et al. (2019)
Liberdade temporal e espacial	As organizações devem definir graus de liberdade que permitam aos indivíduos questionar rotinas e formas de trabalho, o que propicia desaprender experiências e procedimentos e, ao mesmo tempo, abre espaço para novas ideias e comportamentos.	Klammer et al. (2019)
Cultura que tolere erros	As organizações devem desenvolver uma cultura que tolere erros sem punições, permitindo liberdade para experimentar novas formas de pensar e agir.	Klammer et al. (2019)
Influência do conhecimento antigo	As organizações precisam remover modelos e padrões antigos. É necessário criar condições ambientais que propiciem novos padrões, tais como: reorganização das mesas, remoção de termos ou frases.	Klammer et al. (2019)
Influência das mudanças	As mudanças influenciam diretamente na desaprendizagem, de forma contínua e intensa, atingindo diretamente o nível individual e interferindo nas estratégias das organizações.	Wang et al. (2019) Grisold et al. (2020) Lyu et al. (2020)
Influência da liderança	A influência do líder é determinante para a desaprendizagem, pois, quando este incentiva o desaprender, possibilita que os trabalhadores respondam de forma adequada às mudanças internas e externas à organização.	Klammer et al. (2019) Grisold et al. (2020)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Assim, com base nessas categorias, apresentam-se as interpretações e análises dos resultados.

APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, juntamente com suas respectivas interpretações e análises, são apresentados nesta seção. Inicialmente, é discutido o contexto do ambiente organizacional dos participantes da pesquisa. Em seguida, são realizadas as análises e interpretações dos resultados. Ao final, são delineados os principais achados da pesquisa relacionados ao esquema conceitual analítico que a sustenta.

Contexto do ambiente organizacional

No ambiente organizacional, os trabalhadores possuem diversas responsabilidades e metas, o que torna necessário o desenvolvimento de diversas práticas, conforme destacado por Grisci, Cegerza e Hfmeister (2006). Dentre essas práticas, destacam-se: processos de relacionamento com as pessoas, rotinas operacionais, gestão da carteira de clientes, gestão de bens e recursos patrimoniais, além da gestão da imagem da organização, que é representada pelos próprios trabalhadores.

Com base na triangulação de dados, durante as análises realizadas, foi possível identificar que, nas agências estudadas, as rotinas e demandas diárias de trabalho são intensas, o que resulta em pouco tempo livre para a realização de cursos ou aperfeiçoamento profissional. Conforme evidenciado pela pesquisa documental, a organização dispõe de uma universidade corporativa na qual diversos cursos estão disponíveis para os trabalhadores e para os seus familiares. Além disso, por meio dessa universidade corporativa, é disponibilizada uma biblioteca física com um vasto e diversificado acervo, contendo livros técnicos, obras literárias, enciclopédias, dicionários, CDs e DVDs.

No entanto, observa-se que os trabalhadores desenvolvem suas atividades sob um clima de intensa pressão por metas e direcionadores, pois, em várias ocasiões, a rotina intensa de buscas por resultados foi abordada. Isso ficou evidente principalmente durante a realização do grupo focal. Um participante (C1) corroborou essa percepção ao afirmar: "[...] a gente é medido por resultado. Então, quando o resultado não está bem, é quando alguma coisa não está bem. Automaticamente, a gente procura ajustar alguma coisa com a equipe". Além disso, constata-se que a organização estudada está imersa em um contexto de burocratização, conforme expresso por A4: "[...] tem coisas que o banco é ainda bem burocrático, que poderia ser melhor, mas eu acho que ele é muito grande, sendo uma empresa tão grande, não tem como trabalhar como se fosse uma empresa pequena". Apesar desse contexto, é inequívoca a ligação de parceria e conectividade entre as equipes de trabalho, o que contribui para um clima organizacional agradável e colaborativo.

Análise das diferentes categorias da desaprendizagem organizacional

Consciência situacional

As organizações devem promover ativamente o desenvolvimento de consciência situacional nos níveis individual e de equipe, de modo que os trabalhadores estejam cientes do que está acontecendo, o que lhes permite identificar e filtrar rotinas e conhecimentos obsoletos (Klammer et al., 2019). Por meio do Quadro 2, é possível identificar, durante as falas dos respondentes, como a consciência situacional é entendida e processada por eles.

Quadro 2
Consciência situacional

Participante	Evidências percebidas nas falas
A1	"Eu tenho consciência de que existe e é necessário. Agora, se você me perguntar se é fácil, às vezes sim, às vezes não, porque mudar exige tempo, exige disposição".
A5	"Sim, eu tenho consciência. Porque, aqui no banco, todo dia surge alguma coisa nova, mas, quando vem alguma coisa nova, vem na agência de notícias, nos ***sites*** internos".
B1	"O desaprendizado tem a ver com a zona de conforto que o funcionário se estabelece; e, quando vêm, as modificações precisam ser enfrentadas com o crescimento, com um aprendizado novo".
C1	"Então, assim, até a questão tecnológica, a substituição de sistemas, de aplicativos, enfim, a evolução como um todo requer que a gente esqueça formas antigas pra fazer da nova forma".

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Verifica-se que os participantes da pesquisa demonstram ter consciência situacional, como indicado nos relatos apresentados no Quadro 2 e discutido durante o grupo focal. Eles conseguem identificar processos, rotinas, conhecimentos e comportamentos obsoletos e tentam implantar uma nova forma de fazer. No ambiente organizacional, é perceptível a importância de disseminação de meios que incentivem o desaprender. Tal constatação está alinhada com as considerações de Klammer et al. (2019), que destacam que o incentivo às medidas de desaprendizagem aumenta a criatividade no processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. Delshab et al. (2021) e Lyu et al. (2022) também pontuam que esse incentivo torna os trabalhadores mais receptivos a novas ideias.

Destacam-se as falas dos participantes A1 e B1, os quais relatam sentir ou perceber dificuldade no processo de desaprender. Importante salientar que essa dificuldade está frequentemente vinculada à necessidade das pessoas de sair de sua "zona de conforto", de abandonar o que era considerado certo para adquirir novos saberes. Nesse sentido, as evidências empíricas corroboram as conclusões de Tsang e Zhara (2008) e Lyu et al. (2020) de que as pessoas são as receptoras de mudanças e, muitas vezes, são forçadas a mudar seus comportamentos e crenças para se ajustarem a novos ambientes e realidades. Nessa perspectiva, ainda que esses estudos e os dados desta pesquisa empírica evidenciem a intencionalidade do desaprender, a qual está sujeita à motivação e ao esforço individual de cada trabalhador, bloqueios emocionais ou cognitivos não foram considerados. Fazê-lo é essencial, pois bloqueios dificultam ou impedem não somente o abandono de conhecimentos estabelecidos, como também a apreensão de algo novo.

Liberdade temporal e espacial

As organizações devem estabelecer graus de liberdade que permitam aos indivíduos e às equipes o questionamento de hábitos e formas de trabalho, o que propicia a desaprendizagem de experiências e de procedimentos e, ao mesmo tempo, abre espaço para novas ideias e comportamentos (Klammer et al., 2019). No Quadro 3, pode-se verificar a percepção dos participantes da pesquisa com relação à liberdade no ambiente de trabalho.

Quadro 3
Liberdade temporal e espacial

Participante	Evidências percebidas nas falas
A1	"Eu me sinto tendo essa liberdade, eu costumo falar. Claro que a gente não pode falar tudo o que a gente pensa, mas, na medida do possível, eu penso que é importante, eu tento fazer e dar ideias".
A5	"Sim, no âmbito da agência, isso sim. Se é uma ideia boa, todo mundo pega junto. Mas se é âmbito Brasil, tem coisas que a gente não pode mudar, porque o banco é nível Brasil".
B3	"Ter liberdade eu acho que tem, mas eu acho que tem um limite ali de você poder falar, acho que existe uma liberdade, mas não inteira".
C2	"O banco, a todo o momento a gente é forçado a alterar nossa forma de proceder, de aplicar nosso conhecimento, sempre existe a demanda de alterações no sistema e a gente tem que realizar as tarefas. A toda hora a gente tem que aprender e desaprender e aprender novamente".

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pelos depoimentos, evidencia-se a percepção dos participantes de que possuem liberdade no ambiente organizacional, contudo, essa liberdade é limitada, conforme relatado pelos participantes A1, A5, B3. No grupo focal, essa liberdade limitada também foi expressa e debatida. Essas evidências empíricas corroboram as considerações de Klammer et al. (2019), os quais destacam que as organizações devem permitir que os trabalhadores utilizem o tempo e o espaço para se desvencilharem das amarras das rotinas diárias e da estagnação. Os autores enfatizam a necessidade de se estabelecerem graus de liberdade que permitam a indivíduos e equipes trabalharem com maior liberdade.

Destaca-se, também, a percepção do participante C2 com relação ao tema da desaprendizagem organizacional. Em sua fala, confirma que, regularmente, experimenta os processos de aprender e desaprender. Essa evidência remete aos conceitos de Cegarra-Navarro e Moya (2005), Becker (2010) e Zhao et al. (2013), os quais sugerem que as organizações precisam tanto aprender quanto desaprender, pois somente assim poderão implementar a gestão do conhecimento e estabelecer uma nova forma de trabalho no ambiente de negócios contemporâneos.

Cultura que tolere erros

Cometer erros sem ter medo de ser punido permite que o trabalhador transforme experiências negativas em algo positivo, conferindo-lhe liberdade para experimentar novas formas de pensar e agir (Klammer et al., 2019). No Quadro 4, demonstra-se a percepção dos participantes da pesquisa em relação ao fato de a organização estudada ter uma cultura que tolere erros.

Quadro 4
Cultura que tolere erros

Participante	Evidências percebidas nas falas
A1	"Não me sinto confortável em errar, mas é algo que acontece, é inevitável, a gente é humano. Então, o que que eu tenho pra mim é tentar melhorar com o erro, não errar mais e tentar corrigir".
B6	"É uma coisa meio ambígua, porque os erros, eles podem acontecer, mas a cobrança que a gente tem interna, e como eu sou uma funcionária muito velha, a gente tinha uma outra postura dentro da empresa, que hoje eu acho que já melhorou muito. Então, assim, mas eu acho que sim, a gente tem esse espaço pra errar".
C1	"Eu acredito que sim, que a gente tem alguma liberdade, não sei se é erros que a gente poderia dizer, de tentativas. Tem algumas questões, também erros, se eles chegam a prejudicar clientes financeiramente, chegam a prejudicar o banco financeiramente, a gente tem punições. Eu acho que a gente tem limites pra esses erros".
C6	"Liberdade, não. Errar é humano, mas sempre trabalha de uma forma que evite o erro, mas pode acontecer, liberdade não tem".

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Infere-se que todos os participantes, de algum modo, manifestam receios, medos e inseguranças com relação a cometer erros no ambiente de trabalho, o que pode ser observado tanto nas entrevistas quanto no grupo focal. Por um lado, há a percepção de que o erro pode acontecer e ser compreendido como parte da condição humana, conforme ressaltam os participantes A1 e C6. Por outro lado, alguns trabalhadores destacam que errar pode gerar consequências, até mesmo punições, conforme relatam B6 e C1. Tais evidências contradizem as considerações de Klammer et al. (2019), que esclarecem que as organizações precisam desenvolver uma cultura que permita a ocorrência de erros, para que os funcionários possam trabalhar sem medo de serem punidos. Isso os liberta das informações e dos conhecimentos que geram sobrecarga e os torna mais receptivos a novas tecnologias e predispostos a desenvolver novas formas de realizar suas atividades.

Ademais, o participante C6 refere-se ao fato de não ter liberdade para errar no ambiente de trabalho. Essa evidência empírica reforça as considerações de Klammer et al. (2019), Cegarra-Navarro e Wensley (2019), Lyu et al. (2020), os quais esclarecem que a ausência de liberdade para errar pode ser percebida como uma barreira ao pensamento e comportamento inovadores, podendo resultar em rigidez e estagnação organizacional.

Influência do conhecimento antigo

As organizações precisam suprimir modelos, padrões e rotinas antigas. É preciso criar condições ambientais que fomentem novos padrões, tais como: reorganizar a disposição das mesas, remover termos ou frases, fotos, decorações, mudar a linguagem corporativa (Klammer et al., 2019). No Quadro 5, é possível identificar como os participantes percebem a influência do conhecimento antigo no ambiente de trabalho.

Quadro 5
Influência do conhecimento antigo

Participante	Evidências percebidas nas falas
A3	"Vai deixando o sistema antigo, vai deixando aos poucos, não totalmente, mas vamos ter que aprender de novo e esquecer, ou deixar de aprender no sistema antigo, aprendizado novo no sistema e processos novos".
B1	"Eu tendo a abandonar o passado, tendo a abandonar algumas coisas que não são mais úteis, que não fazem mais tanto efeito como faziam em um tempo anterior. Tento me adaptar a isso. Inclusive, gosto de mudar minhas coisas pessoais de lugar".
B6	"Eu acho que está no caminho, parece ainda nebuloso, porque desaprender parece uma coisa ruim, e não é. A desaprendizagem vai muito acelerada, e precisar ser, porque é aquilo, para aprender, primeiro você tem que desaprender".
C1	"Sempre a gente percebe que algo não está funcionando, pois a gente é medido por resultado. Então, quando o resultado não está bem, é quando alguma coisa não está bem. A gente procura ajustar alguma coisa com a equipe pra que o resultado aconteça".

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os participantes mencionados no Quadro 5, bem como os do grupo focal, percebem uma influência do conhecimento antigo no trabalho e tentam, de alguma forma, promover mudanças, adaptar-se, inovar e reaprender. Essa evidência está alinhada com as considerações de Sgarbossa et al. (2021), os quais enfatizam que, para a ocorrência da desaprendizagem organizacional, faz-se necessário descartar os conhecimentos obsoletos e aceitar mudanças para dar lugar às novas rotinas, as quais são necessárias. Ratifica também os estudos de Easterby-Smith e Lyles (2011), os quais esclarecem que, em um meio de negócios competitivos, as organizações devem criar um ambiente e uma cultura nos quais o conhecimento obsoleto seja regularmente questionado e descartado da memória organizacional.

É importante destacar o nível individual da desaprendizagem organizacional ao avaliar a influência do conhecimento antigo no ambiente de trabalho. Nesse ponto, observa-se que os participantes A3, B1, B6 e C1 percebem a necessidade de abandonar sistemas, rotinas, comportamentos e conhecimentos antigos. Tais evidências empíricas corroboram Wang, Qi, e Zhao (2019), os quais mencionam que as rotinas individuais podem restringir o comportamento dos trabalhadores diante de mudanças no ambiente, ou seja, rotinas desatualizadas inibem os indivíduos em ações de pesquisar, avaliar e adquirir recursos externos, bem como reduzem suas percepções sobre o valor desses recursos. Além disso, as referidas evidências sustentam os achados de Cegarra-Navarro e Wensley (2019) e Kmilciak (2020), os quais defendem que a desaprendizagem individual é um comportamento deliberado de mudar rotinas inadequadas. Por meio do desaprendizado individual, as organizações podem obter mais recursos externos, fornecendo os elementos para lidar com um ambiente em mudança.

Influência das mudanças

As mudanças permeiam, de forma contínua e constante, todos os processos de aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem organizacional, atingindo os níveis individual, grupal e organizacional e influenciando diretamente nas estratégias das organizações (Zhao et al., 2013; Becker, 2019; Wang et al., 2019). O Quadro 6 ilustra a influência das mudanças no ambiente de trabalho, conforme relatos dos participantes.

Quadro 6
Influência das mudanças

Participante	Evidências percebidas nas falas
A1	"Sim, a gente tem que desaprender no sentido de ter que aprender coisas novas o tempo todo, seja linhas de crédito diferentes, formas diferentes de fazê-las, incentivar outras pessoas aos canais digitais, por exemplo, incentivar a elas mudarem a forma de acesso".
B1	"As mudanças, elas são aplicadas a todos, aqueles que têm essa percepção de abandonar o que está no passado e participar no processo de desconstrução, elas tendem a ter facilidade de fazer as coisas fluírem. Aqueles que se agarram mais nas coisas passadas, eles têm muita dificuldade".
B3	"Eu acho que as mudanças fazem você aprender coisas novas e, às vezes, aí, mostram que as coisas que você tinha aprendido não precisa. Era aquela resistência de você ficar com aquela coisa lá, tava tudo errado. Não é errado, mas, assim, esse novo aprendizado é bem melhor que aquela coisa que você ficava agarrada. Era bom você desaprender aquilo, sabe?".
C1	"Uns com mais dificuldade, uns com mais tempo para esta aceitação, para essa absorção, mas as constantes necessidades de mudanças do meio, elas nos interferem e nos aceleram como indivíduo, com certeza".

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os participantes A1, B1 e B3 percebem a mudança como um fator influenciador na desaprendizagem organizacional. Também no grupo focal, essa questão foi bem destacada. Essas evidências corroboram Argote e Ingram (2000), Wang et al. (2019), Lyu et al. (2020) e Lyu et al. (2022), os quais comprovam que, em um ambiente em mudança, as rotinas podem se tornar obsoletas e resultar em rigidez, viscosidade ou inflexibilidade. Desse modo, o desaprender pode melhorar a flexibilidade estratégica, porque ajuda as organizações a mudar fundamentalmente rotinas desatualizadas.

Outro ponto a se destacar diz respeito a como a mudança é sentida pelos trabalhadores, ou seja, enquanto algumas pessoas sentem mais dificuldades para lidar com esse processo, outras o encaram com mais facilidade. Isso pode ser confirmado nas falas dos participantes B1, B3 e C1. Tais evidências validam as constatações de Zhao et al. (2013), os quais destacam ser imprescindível que o trabalhador possa refletir sobre seu desempenho com o objetivo de identificar e promover ações que contribuam para alcançar melhores resultados.

Influência da liderança

Durante eventos de mudanças, os líderes devem criar um ambiente propício ao desaprendizado, utilizando meios que estimulem e facilitem o processo conforme a perspectiva e a opinião dos trabalhadores. Uma liderança que promove o desaprendizado pode introduzir práticas organizacionais que não apenas aprimorem a capacidade da organização para lidar com as incertezas dos tempos difíceis, mas que também a auxiliem a emergir com mais força no futuro (Müller et al., 2017; Cegarra-Navarro & Wensley, 2019). Os relatos apresentados no Quadro 7 evidenciam as percepções dos participantes da pesquisa em relação à influência da liderança no desaprender.

Quadro 7
Influência da liderança

Participante	Evidências percebidas nas falas
A2	"Normalmente, mesmo os colegas superiores [líderes], eles estão no mesmo jogo, eles precisam desaprender também, o processo é o mesmo praticamente pra todos".
B1	"Sim, o líder transfere o discurso da instituição. É exigido dele, nesse processo de desconstrução, que faça o discurso que o processo de desconstrução é necessário, e precisa adaptações, e precisa construções, de coisas novas".
B4	"Eu acredito que sim. Acho que específico dos líderes não, mas o que eles repassam da organização. Acredito que sim, no intuito do funcionário encontrar uma nova maneira de trabalhar".
C1	"Eu acredito que sim, talvez não exista uma ferramenta específica para o desaprender, mas eu acho que, nas conversas diárias com os líderes, nos momentos que a gente tem de contato, a gente percebe esse direcionamento para a mudança".

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Levando em consideração o que está exposto no Quadro 7 e o que foi debatido no grupo focal, percebe-se que os participantes acreditam haver influência dos seus líderes no processo de desaprender no ambiente de trabalho. A fala do participante B1 evidencia que o líder deve promover o desconstruir para construir coisas novas. Essa evidência está alinhada com as considerações de Cepeda-Carrion et al. (2015), Ruiz et al. (2017) e Delshab et al. (2021), os quais inferem que o desaprender é imperativo para os líderes, pois podem influenciar o desempenho organizacional por meio de seus valores, personalidades, comportamentos e escolhas estratégicas, além de auxiliar no desenvolvimento das pessoas para melhorar o desempenho da organização. Ademais, essa evidência valida as constatações de Müller et al. (2017), que salientam que os líderes devem fomentar um contexto propício ao desaprendizado, utilizando meios que estimulem e facilitem mudanças na visão e nas opiniões de seus membros.

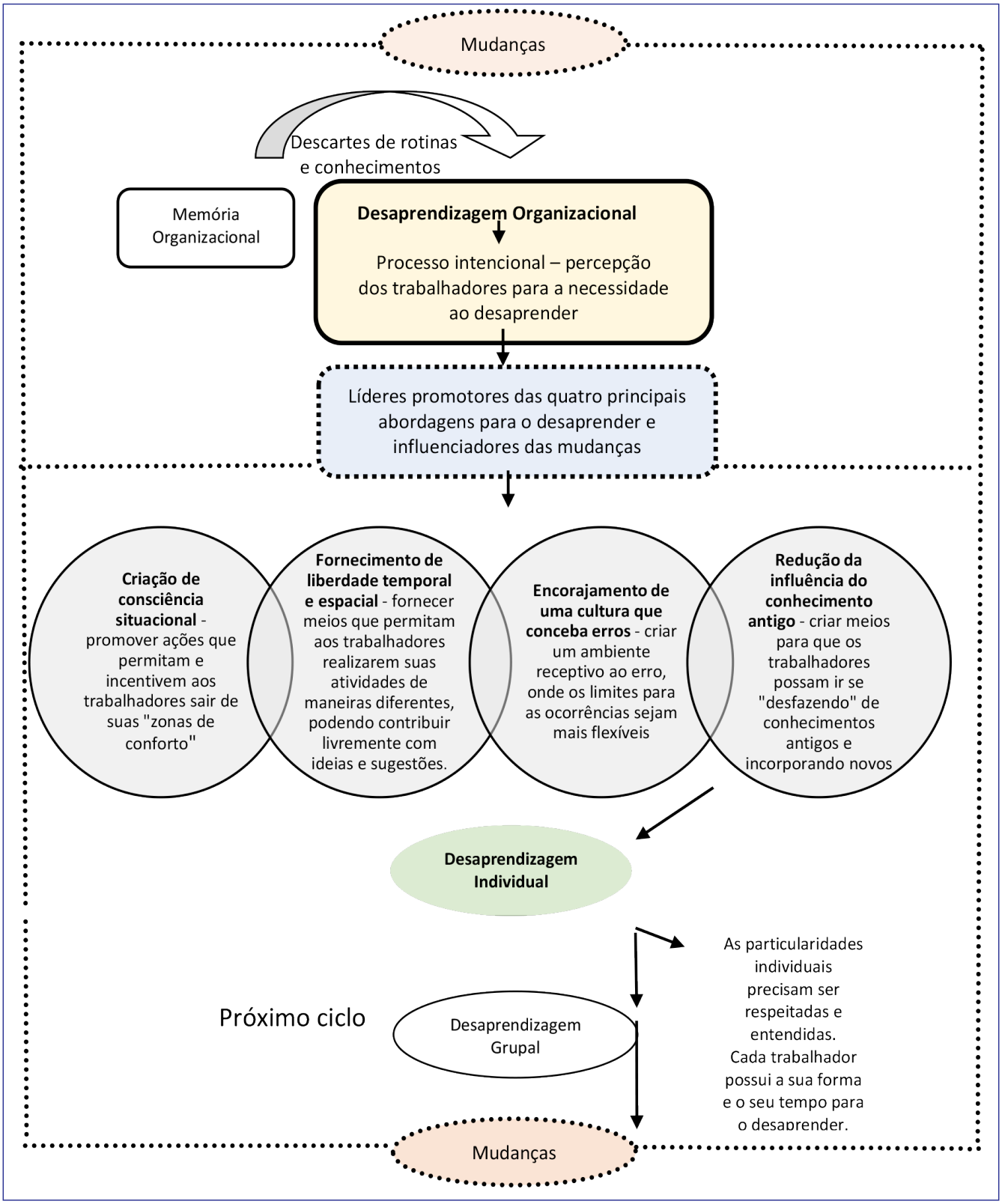
Entretanto, observa-se que alguns participantes, a exemplo de A2, B1 e B4, percebem o incentivo da liderança como um direcionador da organização, comparável a um "efeito cascata". Nesse caso, subentende-se que a influência não decorre das ações específicas dos líderes, mas, sim, do fato de que eles transmitem as ações que precisam executar devido ao cargo ocupado. As evidências empíricas corroboram os achados de Junnaid et al. (2020), os quais salientam que a influência da liderança é altamente significativa na implementação bem-sucedida da mudança, especialmente quando embasada nos valores corporativos e no canal de comunicação.

Esquema conceitual analítico do estudo

Por meio das análises realizadas com base nas categorias analíticas desta pesquisa, foi possível compreender mais profundamente como ocorre a desaprendizagem em uma organização bancária. As quatro principais abordagens de desaprendizagem nas organizações, como elencado por Klammer et al. (2019), foram interligadas com a influência das mudanças e das ações dos líderes na criação de situações que incentivem o desaprender. Foi possível, ainda, definir a desaprendizagem como um processo intencional, dependente da percepção dos trabalhadores em relação à necessidade do desaprender, que se inicia no nível individual e, gradualmente, influencia o grupo e, por fim, a organização como um todo.

Visando atender ao objetivo proposto de compreender como ocorre a desaprendizagem em nível individual em uma organização bancária, expõe-se, na Figura 2, o esquema conceitual analítico construído para esse fim, com a apresentação dos resultados da pesquisa empírica.

Figura 2
Esquema conceitual analítico com a apresentação dos resultados da pesquisa empírica



Fonte: Elaboradas pelas autoras.

Os resultados da pesquisa empírica são demonstrados por meio do esquema conceitual analítico proposto nesta pesquisa. Conforme apresentado na Figura 2, a ocorrência da desaprendizagem requer uma intervenção intencional, isto é, os trabalhadores precisam estar aptos ao desaprender, precisam identificar rotinas, conhecimentos e processos que estão obsoletos e ultrapassados (Akgün et al., 2007; Hislop et al., 2014). Além disso, precisam adotar atitudes individuais para lidar com as dificuldades durante o processo de desaprender, estar otimistas e seguros para reconhecer a necessidade desse processo e efetivamente realizá-lo (Hedberg, 1981; Cegarra-Navarro & Anddewhurst, 2006; Zhao et al., 2013; Kmilciak, 2020).

A influência direta dos líderes é essencial (Müller et al., 2017; Ruiz et al., 2017; Delshab et al., 2021), pois são os promotores das quatro abordagens de desaprendizagem (Klammer et al., 2019). Para tanto, algumas estratégias por parte da organização, especialmente dos líderes, nesse processo, são fundamentais.

Como forma de estimular a **criação de consciência situacional**, recomenda-se promover ações que permitam que os trabalhadores saiam de sua "zona de conforto" e também os incentive a fazê-lo. Tal ação, embora cause desconforto nos trabalhadores, promove uma sensação de evolução, abrindo portas para a entrada do novo e possibilitando o abandono de velhos e desnecessários conceitos.

Sugere-se que sejam disponibilizados meios voltados para o **fornecimento de liberdade temporal e espacial**, que possibilitam aos trabalhadores realizarem suas atividades de diferentes maneiras, facilitando sua livre contribuição com ideias e sugestões. A percepção de liberdade no ambiente organizacional promove nos trabalhadores a sensação de confiança em relação ao seu trabalho. Ao ter suas ideias e sugestões aceitas, o trabalhador entende que existe a possibilidade de realizar suas rotinas diárias de uma forma mais diversificada. Isso o leva a desaprender rotinas e processos desatualizados.

Buscando o **encorajamento de uma cultura que tolere erros**, recomenda-se criar um ambiente receptivo ao erro, no qual os limites para as ocorrências sejam mais flexíveis. Os erros devem transitar no ambiente organizacional de uma forma que não gere medo, receio e insegurança nos trabalhadores. Para tanto, são necessários limites flexíveis e conhecidos por todos. Ao errar, o trabalhador percebe novas possibilidades e formas de trabalho e, consequentemente, abandona o que considera ultrapassado e desnecessário.

Ainda, na busca pela **redução da influência do conhecimento antigo**, orienta-se a criação de meios para que os trabalhadores possam se "desfazer" de conhecimentos antigos e incorporar novos. A título de exemplo, horários e locais adequados podem ser incentivados e estabelecidos para a realização de cursos e aperfeiçoamento, estimulando a aquisição de novos conhecimentos. Ao adquirirem novos conceitos e conhecimentos, os trabalhadores podem realizar suas rotinas de trabalho de uma nova forma. Além da alteração dos processos de execução de tarefas, pode-se, também, mudar o ambiente no qual estão inseridos, alterando mesas e cadeiras de lugar, por exemplo. Tais ações reforçam a necessidade de abandonar o antigo e o desnecessário para dar lugar ao novo.

As quatro abordagens de desaprendizagem, presentes no ambiente de trabalho e experimentadas pelos trabalhadores individualmente, facilitam a ocorrência desse processo, o que gradativamente permeia o nível grupal. Nesse estágio, várias pessoas se propõem ao desaprender, o que, então, pode influenciar o nível organizacional. Ao alcançar o nível organizacional, um novo ciclo inicia-se no nível individual (Cegarra-Navarro & Sanchez-Polo, 2008; Zhao et al., 2013; Cegarra-Navarro & Wensley, 2019; Kmilciak, 2020).

O esquema conceitual analítico com base na pesquisa também indica que, na abordagem do nível individual de desaprendizagem, torna-se necessário perceber as diferenças particulares de cada pessoa. Cada trabalhador possui sua forma singular de receber os processos de mudança na organização. A aceitação da mudança e da necessidade de desaprender parte de cada indivíduo e requer uma orientação próxima, especialmente por parte dos líderes. As particularidades individuais precisam ser respeitadas e entendidas. Essa postura de empatia tornará o processo de adaptação ao novo mais leve e saudável, reduzindo os traumas e sofrimentos (Junnaid et al., 2020).

Observa-se, ainda, a influência direta das mudanças na ocorrência da desaprendizagem. Por meio das mudanças, os trabalhadores são direcionados à aquisição de novas formas de fazer as coisas, essenciais para que o processo de desaprender ocorra no ambiente de trabalho (Wang et al., 2019; Argote & Ingram, 2000; Lyu et al., 2020; Lyu et al., 2022). O desaprender, portanto, permite que os trabalhadores respondam de maneira mais adequada, flexível e rápida às mudanças internas e externas à organização (Klammer et al., 2019). Por fim, evidencia-se que os líderes devem propiciar um contexto favorável ao desaprendizado, utilizando meios que estimulem e facilitem mudanças na perspectiva e nas opiniões de seus membros e, consequentemente, na organização (Müller et al., 2017; Cegarra-Navarro & Wensley, 2019; Delshab et al., 2021).

CONCLUSÃO

Os resultados empíricos apontam que mudanças possibilitam sair da zona de conforto e buscar novas formas de fazer as coisas. Embora as mudanças sejam frequentemente impostas, elas são essenciais para que o processo de desaprendizagem ocorra no ambiente de trabalho, especialmente no nível individual.

Na organização bancária estudada, constatou-se que ocorre a desaprendizagem, mas de forma fortuita, sem uma intenção inicial e "organizada" por parte da instituição. Observam-se entraves que dificultam seu processo, bem como a carência de meios e ações que intensifiquem práticas diárias para o desaprender no ambiente organizacional. Portanto percebe-se que um longo caminho ainda se faz necessário para a compreensão do tema na organização bancária pesquisada.

Neste caso estudado, verificou-se que o ambiente de trabalho é agradável e as pessoas são prestativas umas com as outras. Entretanto, as rotinas são intensas, envoltas em regras e normas, o que, especialmente aos trabalhadores que estão em cargos mais operacionais, dificulta a busca por aperfeiçoamento profissional. Ressalta-se que alguns trabalhadores manifestam dificuldades de mudar, de adquirir novas formas de realizar os processos de trabalho, embora sejam conscientes da necessidade da mudança. Frequentemente agarram-se às formas antigas de fazer, necessitando de um período de adaptação. Evidencia-se que os trabalhadores são os receptores de mudança, pois são frequentemente incentivados à mudança de seu comportamento e de suas crenças para se adaptarem a novos ambientes e realidades.

Identificou-se, também, que os trabalhadores em cargos de liderança exercem considerável influência no processo de desaprendizagem por meio de suas práticas de gestão. O desaprender é incentivado por meio de comunicações via *e-mails*, reuniões e conversas, nos quais são abordadas novas formas de trabalho e enfatizada a importância da adaptação ao novo. Vale destacar algumas sugestões relacionadas à realidade vivenciada nessa organização específica, uma vez que existem particularidades diferenciadas entre as organizações bancárias públicas e privadas, além de outros setores. É fundamental que a organização esteja atenta às necessidades de seus trabalhadores e procure desenvolver e implementar ações que visem a uma maior flexibilidade organizacional, isto é, a capacidade e a habilidade de respostas rápidas em circunstâncias de mudanças. É preciso criar mecanismos que permitam que os trabalhadores possam contribuir com ideias e sugestões e que elas sejam encaminhadas aos setores específicos, analisadas e utilizadas. Tal ação gera maior comprometimento dos funcionários, inclusive com a organização.

Faz-se necessário criar um ambiente onde há liberdade para erros, mesmo dentro de limites estabelecidos, pois se torna imprescindível que os trabalhadores se sintam acolhidos quando os cometem. Essa percepção de acolhimento promove maior confiança e segurança nos líderes e liderados e, consequentemente, na organização. Além disso, é por meio dos erros que novas formas de fazer as coisas emergem, contribuindo para o processo de desaprendizagem. É fundamental criar um espaço físico e um horário adequado que possibilitem o aperfeiçoamento dos trabalhadores sem que tal iniciativa gere desconforto, visto que a aquisição de novos conhecimentos viabiliza a percepção de rotinas, conhecimentos e processos obsoletos e permitem que os trabalhadores ponham em prática novas formas e maneiras de trabalho.

Cabe ressaltar que as sugestões elencadas, embora tenham sido propostas com base no setor bancário, podem e devem ser implementadas em outras atividades organizacionais, evidenciando o fato de que este estudo não se restringe ao preenchimento de uma lacuna de pesquisa no setor bancário, visto que traz uma compreensão e um entendimento da desaprendizagem individual que podem funcionar em qualquer setor organizacional. Portanto, embora este estudo de caso não se proponha à generalização, o que não é exigência na pesquisa qualitativa, e reconhecendo-se os limites de um estudo de caso único, entende-se que tanto o esquema conceitual analítico proposto quanto os resultados empíricos desta pesquisa apresentam uma contribuição valiosa para a análise da desaprendizagem individual em diversas organizações bancárias e em outros setores organizacionais.

Assim, ao concluir este estudo, ressaltam-se as suas **contribuições práticas**, destacando-se a importância de a organização estar atenta às necessidades de seus trabalhadores e buscar desenvolver e implementar ações que promovam maior flexibilidade organizacional, ou seja, que desenvolvam a capacidade e a habilidade de respostas rápidas em circunstâncias de mudanças. É preciso criar um ambiente que permita a liberdade para a ocorrência de erros, bem como proporcionar espaço físico e horário adequados aos trabalhadores, para que tenham a oportunidade de participar de cursos de aperfeiçoamento sem que tal iniciativa gere desconforto.

As **contribuições teóricas** também merecem destaque, uma vez que evidenciam o avanço na literatura sobre um tema ainda emergente. Além disso, o estudo apresenta um esquema conceitual analítico que interliga conceitos não estudados anteriormente, especialmente ao abordar o nível individual da desaprendizagem.

Ainda como contribuição desta pesquisa, apresentam-se sugestões para **estudos futuros**: (i) reforçar estudos sobre a influência dos líderes na ocorrência da desaprendizagem, especialmente no nível individual; (ii) pesquisar a desaprendizagem no nível individual, com foco nas particularidades das diferentes gerações de trabalho, considerando, também, a intergeracionalidade no processo; (iii) utilizar o esquema conceitual analítico apresentado para realizar outras pesquisas empíricas, abrangendo diferentes organizações e setores organizacionais; (iv) desenvolver pesquisas sob a lente teórica da perspectiva social, levando em consideração as percepções das pessoas sobre a ocorrência do desaprender; (v) realizar pesquisas empíricas que forneçam mais evidências quanto à intencionalidade na ocorrência da desaprendizagem, seja ela advinda do próprio indivíduo ou provocada por lideranças em razão de necessidades organizacionais; (vi) expandir o esquema conceitual analítico apresentado, analisando todos os níveis da desaprendizagem; (vii) realizar pesquisas empíricas que abordem a desaprendizagem organizacional em conjunto com a aprendizagem organizacional, em uma perspectiva multinível.

Por fim, compreendendo que a desaprendizagem é imprescindível para que as organizações possam acompanhar e conduzir os processos de mudança no ambiente de trabalho, ressalta-se que ainda há muito a ser estudado, especialmente no que diz respeito às percepções das pessoas. Nesse sentido, esta pesquisa incentiva e espera que mais estudos teóricos e, principalmente, empíricos, relacionados ao tema da desaprendizagem, sejam desenvolvidos no país.

REFERÊNCIAS

Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management, 20*(6)*,* 794-812.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Transferência de conhecimento: uma base para vantagem competitiva nas empresas. *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana*, *82*(1)*,* 150-169.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo.* Lisboa: Edições 70.

Becker, K. (2010). Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*, *23*(3)*,* 251-268.

Becker, K. (2019). Organizational unlearning: the challenges of a developing phenomenon. *Learning Organization*, *26*(5)*,* 534-541.

Cegarra-Navarro, J. G., & Anddewhurst, F. W. (2006). Linking shared organisational context and relational capital through unlearning: an initial empirical investigation in SMEs. *The Learning Organization*, *13*(1), 49-62.

Cegarra-Navarro, J. G., Eldridge, S., & Wensley, A. K. P. (2014). Counter-knowledge and realized absorptive capacity. *European Management Journal, 32*(2), 165-176.

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

Cegarra-Navarro, J. G., & Sanchez-Polo, M. T. (2008). Linking the individual forgetting context with customer Capital from a seller's perspective. *Journal of the Operational Research Society*, *59*(12)*,* 1614-1623.

Cegarra-Navarro, J. G., & Wensley, A. (2019). Promoting intentional unlearning through an unlearning cycle. *Journal of Organizational Change Management*, *32*(1)*,* 67-79.

Cepeda-Carrion, I., Leal-Millan, A. G., Ortega-Gutierrez, J., & Leal-Rodriguez, A. L. (2015). Linking unlearning with service quality through learning processes in the Spanish banking industry. *Journal of Business Research*, *68*(7)*,* 1450-1457.

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

Delshab, V., Pyun, D. Y., Kerwin, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2021). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*, *24*(1), 156-178.

Dewey, J. (1938). Experience and education. New York, NY: Touchstone & Kappa Delta Pi. *Education Update*, *55*(7), 1-8.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). In Praise of Organizational Forgetting. *Journal of Management Inquiry*, *20*(3)*,* 311-316.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (Trad. Joice Elias Costa, 3ª ed.) São Paulo: Artmed.

Grisci, C., Cegerza, G. C., & Hfmeister, P. M. (2006). Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário. *Revista Eletrônica de Administração*, *12*(6), 622-641.

Grisold, T., Klammer, A., & Kragulj, F. (2020). Two forms of organizational unlearning: Insights from engaged scholarship research with change consultants. *Management Learning*, *51*(5)*,* 598-619.

Hedberg, B. (1981). *How organizations learn and unlearn.* In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 3-27). Oxford: Oxford University Press.

Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C. R., & Holland, J. (2014). The process of individual unlearning: a neglected topic in an under-researched field. *Management Learning*, *45*(5), 540-560.

Junnaid, M. H., Miralam, M. S., & Jeet, V. (2020). Leadership and Organizational Change Management in Unpredictable Situations in Responding to Covid-19 Pandemic. *Leadership*, *11*(16), 11A16M, 1-12.

Klammer, A., & Geldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, *23*(5)*,* 860-888.

Klammer, A., Grisold, T., & Gueldenberg, S. (2019). Introducing a 'stop-doing' culture: How to free your organization from rigidity. *Business Horizons*, *62*(4), 451-458.

Kmilciak, R. (2020). Critical reflection and innovative work behavior: the mediating role of individual unlearning. *Personnel Review*, *50*(2), 439-459.

Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo, T. S., & Guo, W. (2020). Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, *84*, 261-270.

Lyu, C., Zhang, F., Ji, J., Teo, T. S., Wang, T. ... Liu, Z. (2022). Competitive intensity and new product development outcomes: The roles of knowledge integration and organizational unlearning. *Journal of Business Research*, *139,* 121-133.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, *15*(4), 731-747.

Müller, I. R. F., Buchele, G. T., Steil, A. V., Teza, P., Bonilla, M. A. M., Dandolini, G. A. ... Souza, J. A. (2017). Aprendizagem e desaprendizagem organizacional em empresas calçadistas: um estudo a partir das rotinas organizacionais. *Revista ESPACIOS*, *38*(16).

Ruiz, M. D. A., Gutierrez, J. O., Martínez-Caro, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2017). Linking an unlearning context with firm performance through human capital. *European Research on Management and Business Economics*, *23*(1), 16-22.

Sgarbossa, M., Martins, N. A., & Mozzato, A. R. (2021). O que se produziu em desaprendizagem organizacional nos últimos dez anos? Uma revisão bibliométrica da produção científica. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, *18*(1), 194-221.

Tsang, E. W. K., & Zahra, S. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, *61*(10)*,* 1435-1462.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração.* São Paulo: Atlas.

Wang, X. Y., Qi, Y., & Zhao, Y. X. (2019). Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility the down-up change perspective. *Baltic Journal of Management*, *14*(1), 2-18.

Yeniaras, V., Di Benedetto, A., Kaya, I., & Dayan, M. (2020). Relational governance, organizational unlearning and learning: implications for performance. *Journal of Business &* Industrial Marketing, *36*(3), 469-492.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso:* planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim.* Porto Alegre: Penso.

Zhang, F., Lyu, C., & Zhu, L. (2021). Organizational unlearning, knowledge generation strategies and radical innovation performance: evidence from a transitional economy. *European Journal of Marketing*, *56*(1), 133-158.

Zhang, F., & Zhu, L. (2021, September). Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: The moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, *133*, 183-193.

Zhao, Y. X., Lu, Y. Q., & Wang, X. Y. (2013). Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, *17*(6), 902-912.

Nubia Aparecida Martins
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-7829-0830
Mestre em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail: nubia28am@gmail.com

Anelise Rebelato Mozzato
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3821-746X
Doutora em Administração pela Unisinos; Professora titular na Universidade de Passo Fundo (UPF). E-mail: anerebe@upf.br

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Nubia Aparecida Martins: Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Suporte); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Suporte).

Anelise Rebelato Mozzato: Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Liderança).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR-ADJUNTO

Fabricio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

PARECERISTAS

Sonia Maria Guedes Gondim (Universidade Federal da Bahia, Salvador / BA – Brasil).

Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/92559/86767