

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERENA MORAES ROBERTO

**O PAPEL DA DESAPRENDIZAGEM EM FUSÕES DE EMPRESAS: UMA  
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Sorocaba

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERENA MORAES ROBERTO

**O PAPEL DA DESAPRENDIZAGEM EM FUSÕES DE EMPRESAS: UMA  
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

Sorocaba

2025

Terena Moraes, Roberto

O papel da desaprendizagem em fusões de empresas: uma revisão sistemática de literatura / Roberto Terena Moraes -- 2025.  
28f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Cristina Lourenço Ubeda

Banca Examinadora: Vide folha de aprovação

Bibliografia

1. Desaprendizagem. 2. Fusão. 3. Organizações. I. Terena Moraes, Roberto. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano - CRB/8 6979

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**TERENA MORAES ROBERTO**

**O PAPEL DA DESAPRENDIZAGEM EM FUSÕES DE EMPRESAS: UMA REVISÃO  
SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de São Carlos, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 17 de Fevereiro de 2025.

**Comissão Julgadora:**

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

DAdm-So - UFSCar

Profa. Dra. Maria Cristina Comunian Ferraz

DAdm-So - UFSCar

## RESUMO

ROBERTO, T. M. O papel da desaprendizagem em fusões de empresas: uma revisão sistemática de literatura. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2025.

Em um momento de fusão entre diferentes organizações, tem-se um panorama de instabilidades e um contexto empresarial que passa por diversas mudanças em processos, cultura organizacional e conhecimentos acerca de como executar cada etapa de produção de seus produtos ou serviços, e com isso, ocorre o processo de abandono de antigas práticas que não mais cabem na nova empresa que nasce, processo este conhecido como desaprendizagem. O presente trabalho propõe-se a fazer uma revisão sistemática de literatura (RSL) das pesquisas já publicadas sobre o processo de desaprendizagem - individual ou organizacional - em cenários de fusão entre empresas. Como resultados da RSL realizada nas bases *Web of Science (Clarivate Analytics)*, *Spell* e *Scielo*, foi possível observar os aspectos decorrentes do processo de desaprendizagem em ambientes de fusão, principalmente a partir de uma perspectiva interna, com a visão dos funcionários.

**Palavras-chave:** Desaprendizagem individual; desaprendizagem organizacional; fusão de empresas.

## ABSTRACT

ROBERTO, T. M. The role of unlearning in company mergers: a systematic literature review.  
TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba,  
Sorocaba-SP, 2025.

When organizations are in the process of merging, there is a background of instability and a business context that will undergo several changes in its processes, organizational culture and knowledge about how to carry out each stage of production of its products or services, and with this comes the process of abandoning old practices that no longer fit in the new company that is being created, a process known as unlearning. This paper aims to conduct a systematic literature review (SLR) of what has already been published on unlearning - individual or organizational - in merger scenarios between companies. As a result of the RSL carried out on the Web of Science (Clarivate Analytics), Spell and Scielo databases, it was possible to observe the aspects resultant from the unlearning process in merger environments, mainly from an internal perspective, focusing on how employees experienced it.

**Keywords:** Individual unlearning; organizational unlearning; company mergers.

## SUMÁRIO

<b>2. Introdução</b>	<b>8</b>
1.1 Objetivos	9
1.2 Justificativa	9
<b>2. Referencial Teórico</b>	<b>10</b>
2.1 Desaprendizagem organizacional	10
2.2 Desaprendizagem Individual	11
2.3 Principais aspectos das fusões entre empresas	12
<b>3. Percorso metodológico</b>	<b>13</b>
<b>4. Análise e discussão de resultados</b>	<b>16</b>
4.1 Codificações dos artigos	17
4.2 Desaprendizagem organizacional para fusão	19
4.3 Considerações finais e conclusão	21
<b>5. Referências</b>	<b>22</b>

## 1. Introdução

Em qualquer contexto, seja ele organizacional ou pessoal, são adotados como verdades, diversos conceitos, processos e crenças, para que se possa, assim, conduzir as atividades que compõem o funcionamento social. Deste modo, assim como tais conceitos são aprendidos, eles caem em desuso naturalmente e devem ser substituídos por algo que melhor condiz com o panorama vigente. Dentro do processo de substituição de crenças, entra o conceito de “desaprendizagem”, pois haverá o desprendimento daquela crença para adoção de outra (Tsang; Zahra, 2008).

No contexto organizacional, a desaprendizagem é um fenômeno decorrente da constante evolução e modificação nos ambientes de negócio, do surgimento de inovações no mercado, de novas tecnologias e convenções organizacionais, que vem se dinamizando mais a cada dia, exigindo das organizações uma renovação de seus conceitos e conhecimentos, os quais vão se tornando obsoletos com tal dinamismo (Tsang; Zahra, 2008).

A desaprendizagem organizacional pode ser entendida, desta forma, como o “descarte intencional de rotinas, sendo um importante elemento tanto para a adaptação às mudanças do ambiente quanto para a promoção da aprendizagem organizacional e manutenção da competitividade” (Tsang; Zahra, 2008).

A cultura organizacional é um fator determinante no sucesso de uma fusão entre empresas. Gaughan (2007) define o processo de fusão como a combinação de 2 empresas onde apenas uma sobrevive e a outra deixa de existir, tendo todos os seus bens absorvidos pela outra companhia. Schein (2016) define cultura como um conjunto de concepções compartilhadas dentro do ambiente organizacional que orientam o comportamento dentro da organização. Quando duas culturas diferentes se encontram, como ocorre nos primeiros momentos de uma fusão, haverá um choque que irá exigir uma desaprendizagem mútua. Cartwright e Cooper (1996) afirmam que a falta de alinhamento cultural é uma das principais razões pelas quais as fusões entre organizações tendem a falhar. Para evitar um suposto fracasso, as empresas precisam reconhecer e desaprender hábitos e práticas que não se alinham com a nova cultura que desejam implantar.

Durante a fusão entre organizações, além de desaprender práticas antigas, os membros da nova empresa deverão adotar a mentalidade de que será necessário aprender uns com os outros, adaptando e formando uma nova cultura. Com base neste raciocínio, Crossan, Lane e White (1999) propõem um modelo de aprendizado organizacional que inclui a interação entre aprendizado, desaprendizagem e a formação de novos conhecimentos. Eles destacam que, para

que a fusão seja bem-sucedida, as organizações devem criar um ambiente onde a troca de ideias e a colaboração sejam incentivadas. Isso requer uma desaprendizagem ativa, onde os colaboradores estão dispostos a deixar de lado suas antigas práticas para que assim possam ser criadas em conjunto novas abordagens mais eficazes. Em suma, para que as fusões sejam bem-sucedidas, é essencial que as organizações reconheçam a importância de desaprender para criar um futuro coeso e inovador.

Entende-se que em um cenário onde a cultura organizacional está sendo completamente recriada, os processos organizacionais também estão sendo revisados, derrubados e inovados, tem-se um ambiente perfeito para realização de um estudo que tem como foco o fenômeno de desaprendizagem ocorrendo em seu estado mais natural.

## 1.1 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo principal realizar uma revisão sistemática de literatura (RSL) acerca de artigos que discorrem sobre o papel da desaprendizagem organizacional e individual em processos de fusão de empresas com culturas e práticas distintas, no que diz respeito tanto aos processos vitais para o funcionamento da organização (como nas áreas de gestão de pessoas, marketing, contabilidade, etc.), quanto às práticas referentes ao *core business* da empresa, executadas no dia a dia.

Os objetivos específicos são:

- i. Identificar os principais estudos sobre o tema desaprendizagem nas principais bases de artigos científicos;
- ii. Entender os elementos relevantes para o processo de desaprendizagem em um momento de fusão entre empresas;
- iii. Apresentar uma análise integrativa sobre o tema.

## 1.2 Justificativa

Dentro de um cenário altamente dinâmico, como o de fusão entre duas empresas bem estabelecidas dentro do mercado, a desaprendizagem é um fenômeno inevitável e com alto grau de complexidade, que está diretamente ligado ao sucesso - ou fracasso - da concretização desta integração.

Quando ocorre o processo de fusão entre duas companhias, existe necessidade imediata de adaptação à tudo que se refere à cultura organizacional, processos, sistemas, funcionários e demais burocracias, e são nestes pontos onde conflitos estão fadados a acontecer, dada a resistência natural (da organização como um todo e de indivíduos isolados) a abandonar antigas

práticas já enraizadas dentro dos processos pré-existentes nas duas organizações se fundindo.

Em suma, a desaprendizagem num contexto de fusão entre empresas não diz respeito apenas ao abandono de antigos métodos e culturas, mas envolve algo muito mais amplo, onde deve-se existir a consciência de que é absolutamente necessário criar uma nova mentalidade e um ambiente que facilitem a transição e adaptação à nova realidade, abraçando as necessidades da organização ao mesmo passo que se orienta e acolhe um quadro de funcionários que terá constante necessidade de direcionamentos e esclarecimentos sobre os mais diversos pontos de mudanças.

Dados os pontos acima, o presente trabalho se propõe a realizar uma revisão sistemática da literatura sobre desaprendizagem em contextos de fusão empresarial, investigando artigos que exploram como as organizações e os indivíduos que a compõe enfrentam o desafio de desaprender práticas anteriores e como isso impacta o sucesso da fusão. A revisão investigará abordagens teóricas e práticas documentadas, identificando padrões nos materiais publicados.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Desaprendizagem Organizacional**

Nos estudos sobre desaprendizagem organizacional, não se encontram grandes divergências no que diz respeito às definições do conceito, que são sempre muito similares, mas sim diferenças no que se refere às abordagens, quando comportamentais ou cognitivas (Tsang; Zahra, 2008).

Para melhor compreensão destas duas variações, é possível analisar o conceito a partir de uma ótica individual. A partir da abordagem definida como cognitiva, é possível afirmar que o conceito de desaprendizagem é decorrente da compreensão da necessidade de alguma mudança (Nystrom; Starbuck, 1984; Becker, 2005). Já na ótica comportamental, ele é o ato de descarte de rotinas e comportamentos por si só (Akgun; Lynn; Byrne, 2003).

Alguns dos autores responsáveis por introduzir o tema e conceito de desaprendizagem foram Argyris e Schön (1978), que discutem a importância de aprender a desaprender como parte de um processo de aprendizado mais amplo. Eles argumentam que as organizações muitas vezes se prendem a práticas obsoletas que podem prejudicar sua eficiência e inovação. Ainda na visão dos autores, a desaprendizagem é uma condição necessária para que novas ideias e práticas possam ser adotadas.

Neste sentido, é correto afirmar que a desaprendizagem organizacional é o ato de abandonar processos ou conhecimentos defasados dentro de uma organização (Cegarro-Navarro; Dewhurst, 2006; De Holan; Phillips, 2004).

A desaprendizagem organizacional se faz absolutamente necessária para a sobrevivência de uma organização. No ambiente organizacional atual, onde há grande dinamismo paradigmático, evolução de boas práticas e constante surgimento de novos métodos e tecnologias, a renovação do conhecimento organizacional vai ditar o sucesso, ou fracasso, da organização, a depender de como for praticada a gestão de conhecimento dentro daquele ambiente. Desta forma, os antigos comportamentos caídos em desuso devem ser abandonados como resposta imediata às transformações ambientais, para que o novo possa ser implementado e praticado (Klammer; Gueldenberg, 2018).

Uma perspectiva relevante a ser analisada é a de Senge (1990), que discute a importância de uma cultura de aprendizado que inclua e abrace a desaprendizagem. Senge argumenta que, para que uma organização se torne verdadeiramente adaptativa (ou seja, que encare com naturalidade a alteração de comportamentos para acomodar mudanças) elas devem estar dispostas a desafiar suas próprias normas e paradigmas.

## **2.2 Desaprendizagem individual**

Conforme a realidade acerca de um tema se altera, as informações a respeito dele irão inevitavelmente ser modificadas, e o conhecimento sobre aquilo se torna obsoleto e desatualizado. O entendimento desta cadeia de acontecimentos envolve tanto o processo de aprender um novo conhecimento quanto o abandono do conhecimento anterior sobre esta temática. Este processo de abandono representa a desaprendizagem (Hedberg, 1981). Ainda de acordo com o autor, o descarte dessas informações é tão relevante quanto o ato de aprendizado em si.

De acordo com a definição de Newstrom (1983), a desaprendizagem é “o processo de reduzir ou eliminar conhecimentos pré existentes ou hábitos que, caso não abandonados, representariam barreiras ao novo conhecimento”. A desaprendizagem individual é muitas vezes atrelada a um processo também emocional, já que é comum haver resistência à mudança de crenças já intrínsecas ao indivíduo (Coombs, C. R.; Hislop, D.; Holland, J.; Bosley, S. L. C.; Manful, E., 2013).

De acordo com Jonathan Paige, em um artigo da revista estadunidense *Scientific American*, já há milênios atrás o conhecimento era transferido de geração em geração, de diferentes formas ao longo da evolução humana. Por vezes, tal conhecimento apresentava um extenso período de validade, e poderia durar a vida toda de um indivíduo, sendo praticamente imutável, significando que havia pouca - ou nenhuma - renovação de informações existentes acerca dos temas, o que se alterou significativamente ao longo do último século. Hoje, e principalmente desde a virada do milênio, o conhecimento rapidamente sofre alterações, se

tornando de certa forma obsoleto e sendo constantemente renovado, o que demanda a reconsideração da importância do desaprendizado.

LePine, Colquitt e Erez (2000) abordam uma ótica interessante acerca da desaprendizagem. De acordo com os autores, as organizações deveriam, ao invés de confiar apenas em treinamentos e capacitações para passar novos conhecimentos acerca da base de informações e processos da empresa, investir no pilar de desaprendizagem individual, ou seja, no desenvolvimento das habilidades de se adaptar e lidar com a mudança (ou “desaprender”). Para tornar o processo de desaprendizagem mais receptivo ao colaborador, as organizações devem criar um ambiente seguro onde os mesmos possam questionar suas próprias suposições sem medo de represálias.

### **2.3 Principais aspectos das fusões entre empresas**

Alfred Chandler (1962) argumenta que as fusões e aquisições entre empresas acontecem como parte de um processo estratégico corporativo que visa o crescimento dentro de um mercado específico, ou com o objetivo de expandir as atividades para novos segmentos, o que pode proporcionar melhorias competitivas da empresa no mercado.

De acordo com Patrick A. Gaughan (2007), um dos principais autores e teóricos sobre fusões e aquisições de empresas, existem alguns tipos de fusões que podem ocorrer, sendo as principais categorias delas:

- Fusão horizontal: ocorre entre empresas do mesmo setor ou mercado, com objetivo de aumentar a fatia de mercado da empresa;
- Fusão vertical: ocasionada na aquisição de empresas que atuam em diferentes níveis de uma mesma cadeia de produção. Neste caso, a fusão ocorre com o objetivo de melhorar a eficiência dos serviços enquanto otimiza os custos;
- Fusão conglomerada: envolve a aquisição de empresas de diferentes setores, com o objetivo de expandir as áreas de operação da empresa aquisitora;

Um aspecto interessante a ser observado é o levantado por Peter Drucker (1954). Ele sugere que o sucesso de uma fusão está fortemente atrelado ao alinhamento de culturas organizacionais e a integração dos modelos de gestão e de valores corporativos que cada uma das organizações envolvidas carrega. Ele ainda argumenta que as diferenças culturais entre os ambientes corporativos sendo fusionados podem causar resistência entre funcionários, afetando diretamente a produtividade e o sucesso da nova organização. Em sua ótica, a cultura de uma empresa não é apenas composta por normas e valores, mas sim está profundamente enraizada

nas operações e na forma como os funcionários interpretam seus próprios trabalhos.

### 3. Percurso metodológico

A natureza do estudo aqui apresentado é exploratória, conforme Gil (1994, p.41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Neste sentido, o método de pesquisa aplicado a este trabalho é a revisão sistemática de literatura, onde serão levantados e analisados os resultados de estudos primários acerca da temática apresentada.

Ainda de acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória é realizada quando há a necessidade de levantar informações acerca de algum tema recente, dando uma visão geral da questão através de abordagem aproximativa, proporcionando maior familiaridade com o tema introduzido. Como base de dados, a pesquisa envolve dados obtidos a partir de pesquisas bibliográficas e documentais.

Esta pesquisa também é do tipo qualitativa, pois busca interpretar e sintetizar os resultados obtidos nas pesquisas já publicadas acerca do assunto, buscando padrões, temas e narrativas comuns em diferentes pesquisas. De acordo com Creswel (2007), o foco deste tipo de estudo se embasa no entendimento do “como” do problema, entendendo sua manifestação nos contextos analisados.

Desta forma, o método de pesquisa a ser utilizado é a revisão sistemática de literatura (RSL), dado que busca sintetizar os resultados de estudos de forma objetiva e rigorosa, resultando em uma visão abrangente de um determinado assunto, especialmente em áreas onde a abundância de estudos pode dificultar a compreensão clara de evidências constatadas nos diversos trabalhos existentes.

Higgins e Green (2011) afirmam que uma revisão sistemática requer procedimentos rigorosos para garantir a qualidade e validade do estudo. É necessário definir uma questão de pesquisa de forma clara e concisa, restringindo o escopo da revisão e garantindo que os estudos relevantes sejam selecionados sem preconceitos na seleção dos artigos.

Depois de formulada a questão, o próximo passo é formar um protocolo de revisão, fundamental para garantir a transparência e reprodutibilidade do processo. O protocolo descreve critérios para inclusão e exclusão de pesquisas do estudo, métodos para conduzir as pesquisas e o processo de coleta e análise de dados. O planejamento prévio evita que os revisores alterem a metodologia durante o processo de revisão, o que poderia comprometer a credibilidade dos resultados.

A justificativa para esta escolha metodológica reside no fato de que este método integra e auxilia na sintetização dos principais pontos levantados por cada um dos autores (Hulland & Houston, 2020), ajudando a identificar padrões que auxiliarão o estudo a desenhar como se dá o processo de desaprendizagem em ambientes de fusão empresarial. Os trabalhos a serem analisados neste estudo serão todos coletados das bases de dados *Web Of Science*<sup>1</sup>, *Scopus*<sup>2</sup> e *Spell*<sup>3</sup>.

Neste sentido, o presente estudo visa, a partir da obtenção dos dados e informações em pesquisas bibliográficas, levantar, identificar e sistematizar os principais estudos que tratam da temática de desaprendizagem (organizacional ou individual) em ambientes de fusão empresarial.

O quadro 1 detalha as etapas que foram seguidas no percurso metodológico da revisão sistemática de literatura:

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/>

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.scopus.com/home.uri>

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.spell.org.br/>

**Quadro 1: Protocolo da revisão sistemática de literatura**

Etapas RSL		Detalhamentos
1	Definição da pergunta de pesquisa	Qual o papel da desaprendizagem no processo de fusão entre empresas?
2	Estratégia de Busca	Pesquisas em três portais: - Web Of Science (Clarivate Analytics); - Spell; - Scielo
3	Validação das palavras-chave a serem pesquisadas nos artigos	Palavras-chave: <i>Unlearning AND Mergers, Desaprendizado E Fusão</i> Período: <i>Todos os anos</i> Resultados: <i>11 artigos</i> (5 WoS + 5 Spell + 1 Scielo)
4	Seleção de artigos para leitura e sumarização	Palavras-chave: <i>Unlearning AND Mergers, Desaprendizado E Fusão</i> Áreas de Pesquisa: <i>Todas</i> Tipo de Documento: <i>Todos</i> Resultados: <i>7 artigos</i> (5 WoS + 5 Spell + 1 Scielo)
5	CrITÉrios de exclusão	3 Registros não possuem livre acesso e 1 registro se repete entre as bases. Excluídos: 4 artigos
6	Estratégia de extração de informação	Acesso a informações básicas como dados bibliográficos, ano de publicação, citações e tipo de artigo
7	Avaliação da qualidade das evidências	Codificação dos 7 artigos para serem lidos e analisados com base em seus conceitos e suas contribuições
8	Sumarização dos resultados	Sistematização do conteúdo dos artigos selecionados para resposta do problema de pesquisa
9	Redação dos resultados	Compreensão do papel da desaprendizagem e os elementos relevantes para este processo

Fonte: Elaboração própria

O quadro 2 apresenta o detalhamento da estratégia de busca em cada uma das bases utilizadas neste trabalho. Não foram utilizados filtros por tipo de documento, idioma ou área do estudo. Ainda assim, todos os resultados devolvidos que correspondiam a documentos abertos, são artigos. As palavras-chave retornaram resultados abertos apenas em inglês e português nas 3 bases.

### Quadro 2: Trilhas de busca nas plataformas

Plataforma	Trilha de busca	Resultados
<i>Web of Science</i>	<i>unlearning</i> (todos os campos) and <i>mergers</i> (todos os campos)	5
<i>Spell</i>	desaprendizagem (todos os campos)	5
<i>Scielo</i>	<i>unlearning</i> (todos os campos) and <i>mergers</i> (todos os campos)	1
<b>TOTAL</b>		11

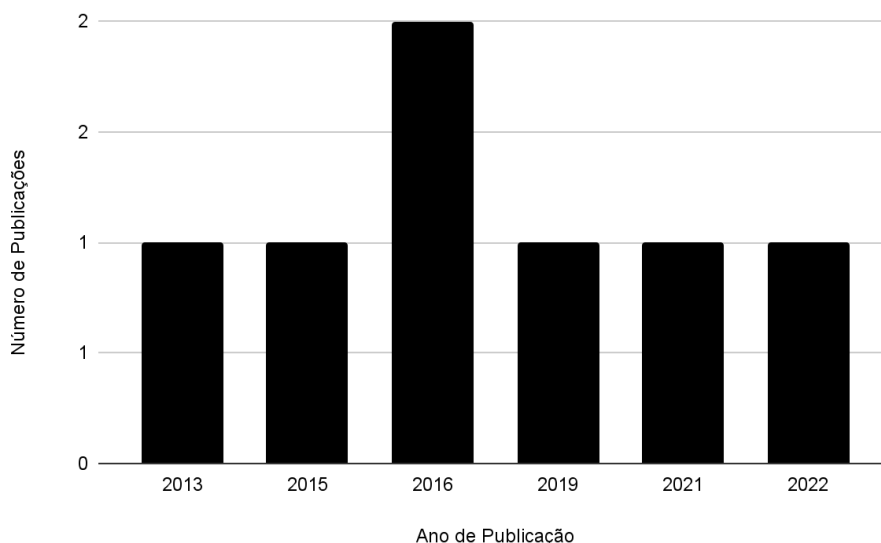
Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados de buscas em 05/11/2024.

Com base nas informações obtidas nas pesquisas detalhadas no Quadro 2, a seguir será conduzida uma análise mais aprofundada acerca dos principais aspectos levantados a respeito da desaprendizagem e sua relação com as fusões entre empresas.

#### 4. Análise e discussão de resultados

Conforme mencionado, esta revisão tem como objetivo analisar os estudos já publicados e disponibilizados nos acervos *Web of Science*, *Scielo* e *Spell*, que tratam sobre o processo de desaprendizagem que ocorre durante a fusão entre empresas. Até o momento da confecção deste trabalho, a base que mais apresentou resultados foi a *Spell*, e 6 dos 7 artigos foram publicados por autores nacionais, sendo um deles pela *Universidad del Valle*, na Colômbia. O sétimo foi publicado pelo *Japan Advanced Institute of Science and Technology*, elaborado por dois autores do Japão. As publicações se iniciam no ano de 2013, seguem em constante até 2016, quando há um pico, até que a última publicação ocorre em 2022.

#### Gráfico 1: Publicações por ano



Fonte: Elaboração própria

Quando destrinchados por plataforma, os primeiros artigos publicados podem ser encontrados apenas no Spell. De 2013 a 2016, 4 artigos foram publicados, todos dentro da base Spell. A partir de 2019, temos a primeira disponibilização dentro do *WoS* e da Scielo.

O tema desaprendizagem em momentos de fusão entre empresas, quando se fala em publicações de artigos científicos, apresenta poucos resultados. Quando se realiza uma busca no *Scholar Google* com os termos “desaprendizagem” e “fusão” juntos, por exemplo, são apresentados mais de 500 resultados. Já com os termos “unlearning” e “mergers”, são mais de 18.000 resultados.

Apesar de ser uma base reduzida, foram utilizadas 3 bases de pesquisa, e o recorte aqui apresentado coletou apenas artigos científicos. Olhando na base do Google Scholar, são apresentados resultados mais relacionados a congressos, dissertações, e poucos que relacionavam ao mesmo tempo os tópicos “desaprendizagem” e “fusão entre empresas”.

#### 4.1 Codificação dos artigos

Após a seleção dos 7 artigos a serem analisados neste estudo dentre as 3 bases previamente mencionadas, os mesmos foram codificados e organizados pelo ano de publicação, do mais recente ao mais antigo.

**Quadro 3 - Codificação dos artigos da RSL sobre desaprendizagem e fusões de empresas**

Código	Base	Título	Autores	Fonte	Ano	Citações	Tipo de artigo	Tópicos
A1	WoS	Organizational Learning for Sustainable Semiconductor Supply Chain Operation: A Case Study of a Japanese Company in Cross Border M&A	Okada, M (Okada, Masaki); Shirahada, K (Shirahada, Kunio)	Service Marketing Sustainability	2022	5	Prático Qualitativo	Desaprendizagem Organizacional
A2	Spell	O que se Produziu em Desaprendizagem Organizacional nos Últimos Dez Anos? Uma Revisão Bibliométrica da Produção Científica	Maira Sgarbossa, Nubia Aparecida Martins, Anelise Rebelato Mozzato.	Gestão e Desenvolvimento	2021	3	Teórico Quantitativo	Desaprendizagem organizacional
A3	WoS e Scielo	Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brazil	Rodrigues, HG (Rodrigues, Henrique Geraldo); Bido, DD (Bido, Diogenes de Souza)	CUADERNOS DE ADMINISTRACION-UNIVERSIDAD DEL VALLE	2019	1	Prático Qualitativo	Desaprendizagem individual
A4	Spell	A Relação entre Desaprendizagem e o Desenvolvimento de Competências Individuais na Implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade	Henrique Geraldo Rodrigues, Janette Brustein.	Revista Economia & Gestão	2016	1	Prático Qualitativo	Desaprendizagem individual
A5	Spell	Desaprendizagem Organizacional: Um Estudo de Campo na Universidade Federal de Santa Catarina	Gustavo Tomaz Buchele, Pierry Teza, Isabela Regina Fornari Muller, João Artur de Souza.	Revista de Administração Contemporânea	2016	1	Prático Qualitativo	Desaprendizagem organizacional
A6	Spell	Como os Gestores Compreendem o que É Desaprendizagem e sua Importância para as Organizações	Henrique Geraldo Rodrigues, Arilda Schmidt Godoy, Diógenes de Souza Bido.	Revista Gestão & Planejamento	2015	1	Prático Qualitativo	Desaprendizagem organizacional e individual
A7	Spell	Desaprendizagem organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura	Cristiane Raquel Woszezenki, Fabiana Besen, Jane Lucia Santos, Andrea Valéria Steil.	Perspectivas em Gestão & Conhecimento	2013	2	Teórico Quantitativo	Desaprendizagem organizacional

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Desaprendizagem organizacional para fusão

Dos 7 trabalhos aqui analisados, apenas 2 abordaram o tema de desaprendizagem quando relacionado a M&As (*Mergers and acquisitions*), ou fusões e aquisições de empresas sendo os artigos A1 e A3. Os dois estudos têm natureza empírica.

No primeiro, “Organizational Learning for Sustainable Semiconductor Supply Chain Operation: A Case Study of a Japanese Company in Cross Border M&A”, são estudados os impactos da desaprendizagem em uma companhia japonesa, ao adquirir uma subsidiária nos estados unidos, trabalho realizado por um funcionário que, até então, trabalhava numa unidade desta mesma companhia em operação na China. O trabalho destrincha como se dá o processo de desaprendizagem principalmente na ótica de aquisições “*cross border*”, ou seja, quando ocorre a aquisição de empresas de outro país. Foram analisados os impactos da desaprendizagem tanto a nível técnico, quanto ao nível de cultura empresarial, através de entrevistas com funcionários de gestão e operações.

Já o segundo trabalho, “Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brazil”, apresenta, através do ponto de vista de gestores de empresas dos mais diversos setores, idades, contextos e épocas, como foi percebido o processo de desaprendizagem a nível individual ao enfrentarem um processo de fusão em companhias que já trabalharam.

A cultura organizacional é o ponto chave entre os trabalhos analisados, e ela orienta os conhecimentos e práticas que serão valorizados e quais devem ser desaprendidos no novo ambiente.

Em alguns relatos, nota-se que a percepção que os entrevistados, em ambos os estudos, tiveram sobre o processo de desaprendizagem em fusões e aquisições, foi desafiador e até mesmo negativo. Em muitos destes casos, é relatada uma certa resistência a mudança de mentalidade no que diz respeito tanto a conhecimentos técnicos, quanto em comportamentos e até mesmo em valores, em alguns momentos resultando até mesmo em demissões por parte dos funcionários, tamanho descontentamento com a nova realidade. Chega-se até a discutir se as novas rotinas são realmente benéficas à organização dado o novo contexto em que ela se encontra, ou se a desaprendizagem só está sendo implementada por direcionamentos *top down* sem uma análise prévia do contexto e mercado em que a empresa está inserida. Além disso, também foi relatada por parte dos membros das organizações certa insegurança com seus respectivos cargos quando questionados sobre o resultado do processo de desaprendizagem durante a fusão ou aquisição.

Por outro lado, diversos funcionários apontaram os novos conhecimentos como algo necessário para o novo contexto organizacional, sendo benéfico para a manutenção da empresa

no mercado em que atua, que foi o caso da companhia japonesa de semicondutores, que conseguiu adaptar-se a um modelo de gestão mais global, e ao invés de impor integralmente seu modo de atuar ao chegar em um novo país, conseguiu adaptar o negócio ao contexto e cenário mais ocidental do mercado, enfrentando o processo de desaprendizagem por dois ângulos: com a matriz absorvendo um modelo de gestão global, e com a subsidiária reaprendendo processos técnicos e reassimilando valores e objetivos empresariais.

Essencialmente, pela percepção dos funcionários, o processo de desaprendizagem foi encarado tanto como positiva quanto negativa, a depender de cada entrevistado, seu atual cargo, papel no processo de desaprendizagem dentro da organização e seu nível de satisfação com as mudanças em andamento no ambiente.

Como a cultura organizacional tem um papel fundamental nos valores e hábitos que deverão ser abandonados, bem como sobre os novos a serem adotados, para que a fusão seja favorecida e mais tranquilamente aceita dentre os funcionários, estes devem se identificar com a nova cultura e valores propostos pela nova organização.

A tabela a seguir sintetiza alguns dos principais pontos acerca da desaprendizagem em momentos de fusão que foram analisados ao longo deste estudo, evidenciando “o que fazer” e “o que não fazer” deste processo, bem como os resultados que elas podem apresentar à empresa.

#### **Quadro 4 - Revisão integrativa e proposta para a desaprendizagem em fusões de empresas**

<b>O que fazer</b>	<b>O que não fazer</b>	<b>O que as empresas ganham</b>
Incentivar a transparência em meio a mudanças	Desconsiderar a cultura e valores pré-existent	Maior aceitação e compreensão da nova organização pelos funcionários
Evidenciar os novos valores a serem adotados	Não reconhecer que a desaprendizagem é uma via de mão dupla. Todas as empresas envolvidas absorverão aspectos uma da outra	Eliminação de práticas ineficientes ou obsoletas, permitindo que a nova entidade funcione de maneira mais eficiente
Fornecer treinamentos e apontar responsáveis para sanar eventuais dúvidas e questionamentos;		Maior chance de sucesso da fusão, tanto na visão de recursos humanos, quanto de sucesso no mercado.
Reavaliar crenças e valores antigos, promovendo a criação de uma nova cultura de forma compartilhada.		

Fonte: Elaboração própria

### **4.3 Considerações finais e conclusão**

A desaprendizagem, tanto em seu âmbito individual quanto a nível organizacional, é

crucial quando se encara um processo de mudança e inovação nas organizações, e é ela que permitirá a adaptação em novos contextos e a competitividade organizacional. Apesar de sua importância, o tema tem sido pouco estudado, especialmente no Brasil.

Houveram, entre os trabalhos analisados, certas discordâncias no que diz respeito a definição do conceito de desaprendizagem. Na maioria dos artigos, a definição que se dá é a que mais foi encontrada ao longo de todos os documentos consultados para a confecção deste trabalho, que é, por exemplo, o significado atribuído por autores como Dodgson, que em 1993, definiu a desaprendizagem como o esquecimento de comportamentos passados. Cepeda-Carrión et al. (2011), também segue a mesma linha, definindo a desaprendizagem como “a arte do esquecimento”.

Postman e Underwood (1973), se aprofundam ainda mais ao basear a definição de desaprendizagem na teoria de interferência, sendo uma das explicações para o fenômeno do esquecimento humano, da psicologia experimental.

Por outro lado, principalmente nos trabalhos A3, A4 e A6, encontra-se uma abordagem talvez mais interessante para o tema. Tanto em meio a definições de autores conceituados na área (um dos mais citados sendo Sandberg), quanto em entrevistas realizadas com funcionários, muitas vezes observa-se a discordância do termo “esquecimento” para definir a desaprendizagem, justificada pelo fato de que não se esquece de algo propositalmente de um momento para outro, mas que o conhecimento antigo fica ali armazenado, sem ser aplicado para o mesmo propósito naquele momento, mas que ficará disponível para qualquer uso futuro, podendo inclusive ser reaproveitado em alguma outra atividade.

O conceito de desaprendizagem, quando discutido, é comumente associado a temas como mudança organizacional, memória organizacional, esquecimento organizacional e conhecimento organizacional. É visto como um processo dinâmico e complexo, mas que facilita a aquisição de novos aprendizados. Quando se fala em fusão entre empresas, comumente é vista a associação do conceito de desaprendizagem relacionada à cultura organizacional, o que foi, por vezes, visto como um aspecto conflituoso na ótica dos funcionários, dada a resistência natural humana às mudanças.

Na visão da autora, a desaprendizagem num ambiente de fusão não é apenas inevitável, mas absolutamente necessária para que haja sucesso na nova organização que surge. É neste momento que haverá o alinhamento da nova cultura organizacional, a criação de novos processos e melhoria dos já existentes nas duas antigas organizações. A desaprendizagem neste cenário deve, mais do que nunca, fazer referência a definição que aponta desaprender não como o ato de esquecer determinadas práticas, mas sim de ressignificá-las a fim de propor um novo ambiente de trabalho que incorpore o que há de melhor nas duas organizações que se unem.

## 5. Referências

AKGÜN, Ali E.; BYRNE, John C.; LYNN, Gary S.; KESKIN, Halit. Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, [s.l.], Vol. 20 N° 6, p. 794-812, 2007. <https://doi.org/10.1108/09534810710831028>. Acesso em: 13 mar. 2024.

AKGÜN, Ali E.; LYNN, Gary S.; BYRNE, James C. A new product development learning model: antecedents and consequences of declarative and procedural knowledge. **International Journal of Technology Management**, [s.l.], v. 26, n. 1-2, p. 129-148, 2003.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co., 1978.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque; et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [s.l.], v. 51, n. 4, p. 745–764, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDHtWhqjxMyZQ>. Acesso em: 6 de set. de 2024

BALDAUF, Kathrin Alessandra; RODRIGUES, Henrique Geraldo; VASCONCELOS, Andrea Costa Van Herk. Análise da Ocorrência da Desaprendizagem em Processos de Coaching Individual. **EGEN** 2018, Uberlandia, p. 1033-1046. <http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/An%C3%A1lise%20da%20Ocorr%C3%Aancia%20da%20Desaprendizagem%20em%20Processos%20de%20Coaching%20Individual.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2024

BECKER, Karen. Facilitating unlearning during implementation of new technology. **Journal of Organizational Change Management**. [s.l.], Vol. 23 N° 3, p. 251-268, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09534811011049590>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BECKER, Karen. INDIVIDUAL AND ORGANISATIONAL UNLEARNING: DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. **International Journal of Organisational Behaviour**, [s.l.], v. 9, n. 7, p. 659–670, jan. 2005.

BOTELHO, Érica de Aguiar. **Desaprendizagem organizacional em empresas graduadas**. 2016. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás,

Goiânia, 2016. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/36da18a0-cb12-4e4e-924a-4a45fd4d88d5>. Acesso em: 13 mar. 2024.

CARTWRIGHT, Susan; COOPER, Cary L. **Managing Mergers, Acquisitions, and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures**. Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

CEPEDA-CARRIÓN, Gabriel; CEGARRA-NAVARRO, Juan Gabriel; MARTÍNEZ-CARO, Eva; ELDRIDGE, Stephen. How can managers in the hospital in the home units help to balance technology and physician-patient knowledge? **International Journal for Quality in Health Care**, [s.l.], v. 23, n. 5, p. 600-609. ago. 2011.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962. Disponível em: [https://archive.org/details/strategystructur00chan\\_0/page/n11/mode/2up](https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n11/mode/2up). Acesso em: 25 nov. 2024.

COOMBS, C. R.; HISLOP, D.; HOLLAND, J.; BOSLEY, S. L. C.; MANFUL, E. Exploring types of individual unlearning by local health-care managers. **Health and Social Care Delivery Research**, v. 1, n. 2, p. 815-831, jun. 2013. Disponível em: <https://www.journalslibrary.nihr.ac.uk/hsdr/HSDR01020>. Acesso em: 3 dez. 2024.

CRESWELL, John W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Richard E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DE HOLAN; Pablo Martin; PHILLIPS, Nelson. **Organizational forgetting as a strategy. Strategic Organization**. Thousand Oaks: Sage Publications, v. 2, n. 4, p. 423-433, 2004.

DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 375-394, mai. 1993.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Brothers, 1954. Disponível em: <https://archive.org/details/practiceofmanage0000unse/page/n5/mode/2up>. Acesso em: 25 nov. 2024.

GAUGHAN, Patrick A. **Mergers, acquisitions and corporate restructurings**. 4 ed. EUA: John Wiley & Sons, Inc, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HEDBERG, B. **How organizations learn and unlearn. Handbook of Organizational Design: Adapting Organisations to Their Environment**. London: Cambridge University Press, p. 1-27, 1981.

HIGGINS, Julian. et al. Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions. **The Cochrane Collaboration**. Disponível em: <https://training.cochrane.org/handbook/current>. Acesso em: 29 de out. de 2024

HULLAND, John; HOUSTON, Mark B. Why Systematic Review Papers and Meta-Analyses Matter: An Introduction to the Special Issue on Generalizations in Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 48, n. 3, p. 351–359, fev. 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00721-7>. Acesso em: 6 de set. de 2024

KLAMMER, Adrian; GUELDEMBERG, Stefan. Unlearning and Forgetting in Organizations: A Systematic Review of Literature. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 5, p. 860-888, jun. 2018.

KLEIN, Amanda Zanela; DA SILVA, Lisiane Vasconcellos; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de Pesquisa em Administração, Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

KLEIN, Amarolinda Zanela; VASCONCELLOS, Lisiane; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

LEPINE, Jeffrey A.; COLQUITT, Jason A.; EREZ, Amir. *Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience*. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 3, p. 563-593, set. 2000.

NEWSTROM, John W. The Management of Unlearning: Exploding the 'Clean Slate' Fallacy. **Training & Development Journal**, v. 37, n. 8, p. 36-39, 1983.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves.; ODELIUS, Catarina Cecília. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, [s.l.], v. 13, n. 1, p. 83–102, mar. 2015.

NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. To Avoid Organizational Crises, Unlearn. **Organizational Dynamics**, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 53-65, 1984.

POSTMAN, Leo; UNDERWOOD, Benton J. Critical issues in interference theory. **Memory and Cognition**, [s.l.], v. 1, p. 19-40, mar. 1973.

REMOR, Lourdes de Costa; MIRANDA, Angelica. C. D.; DOS SANTOS, Neri; STEIL, Andreia Valéria; REMOR, Carlos Augusto Monguilhott. Esquecimento organizacional e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional. **Revista de administração pública**, [s.l.], v. 44, n 3, p. 667–678. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000300006>. Acesso em: 3 dez. 2024.

RICARDO, Wesley RS; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. **Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/019a5132-6236-4ba1-95be-3f02ab77968a/content>. Acesso em: 3 dez. 2024.

RODRIGUES, Henrique Geraldo. **Desaprendizagem de gestores: como ocorre esse processo em situações de fusões e aquisições, e qual a sua relação com a aprendizagem**. 2016. [196 f.]. Tese (Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, [São Paulo]. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/b873def6-f1b3-429b-85ed-b8b5d1a61b27>. Acesso em: 31 ago. 2024.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016. Disponível em: <https://lib-pasca.unpak.ac.id/index.php?p=fstream-pdf&fid=2910&bid=14980>. Acesso em: 3 dez. 2024

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: BestSeller, 1990.

SGARBOSSA, Marina; MARTINS, Nubia Aparecida; MOZZATO, Anelise Rebelato. O que se produziu em desaprendizagem organizacional nos últimos dez anos? uma revisão

bibliométrica da produção científica. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 194-221, Jan-Abr 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2388>. Acesso em: 6 abr. 2024.

SHIRADO, Luciana Yuri; STRITK, Marcelo; MOLINA, Leticia Gorri; DOS SANTOS, Juliana Cardoso. Memória organizacional e sua contribuição no processo de gestão do conhecimento. **Anais do Congresso de Iniciação Científica da UEL**, 2017. Disponível em: <https://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/coaic2017/coaic2017/paper/viewFile/505/340>. Acesso em: 1 jul. 2024.

STEIL, Andrea Valéria. **Desaprendizagem organizacional: um estudo em empresas calçadistas do Vale do Rio Tijucas**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Andrea\\_Steil/publication/237082122\\_Desaprendizagem\\_Organizacional\\_um\\_Estudo\\_em\\_Empresas\\_Calçadistas\\_do\\_Vale\\_do\\_Rio\\_Tijucas/links/02e7e51b6807a386bc000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Steil/publication/237082122_Desaprendizagem_Organizacional_um_Estudo_em_Empresas_Calçadistas_do_Vale_do_Rio_Tijucas/links/02e7e51b6807a386bc000000.pdf). Acesso em: 7 abr. 2024.

SUŁKOWSKI, Łukasz; CHMIELECKI, Michał. Organizational Culture in Mergers and Acquisitions. **Journal of Intercultural Management**, [s.l.], v. 8, n. 4, p. 47-58, dez. 2016. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.1515/joim-2016-0023>. Acesso em: 20 jan. 2025

TAMISIEA, Jack. Humans Started Passing Down Knowledge to Future Generations 600,000 Years Ago. **Scientific American**, 17 jun. 2024. Disponível em: <https://www.scientificamerican.com/article/0524-cumulative/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

TSANG, Eric W. K.; ZAHRA, Shaker A. Organizational unlearning. **Human Relations**, [s.l.], v. 61, n. 10, p. 1435-1462, 2008.

WOSZEZENKI, Cristiane Raquel; BESEN, Fabiana; SANTOS, Jane Lucia; STEIL, Andrea Valéria. Desaprendizagem organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. especial, p. 128-147, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4801010.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2024.