



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E AGRÁRIAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**DESAPRENDIZAGEM INDIVIDUAL: avanços recentes, agenda de
pesquisa e perspectivas futuras (2022–2026)**

CAROLINE DE AMORIM GOMES

BANANEIRAS/PB
Agosto de 2026

CAROLINE DE AMORIM GOMES

**DESAPRENDIZAGEM INDIVIDUAL: avanços recentes, agenda de
pesquisa e perspectivas futuras (2022–2026)**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientador: Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva

BANANEIRAS/PB

Agosto de 2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G633dd Gomes, Caroline de Amorim.

DESAPRENDIZAGEM INDIVIDUAL: avanços recentes, agenda
de pesquisa e perspectivas futuras (2022-2026) /

Caroline de Amorim Gomes. - Bananeiras, 2026.

32 f. : il.

Orientação: Murilo Gabriel da Costa Silva.

TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Desaprendizagem. 2. Desaprendizagem Individual.
3. Administração. 4. Revisão Sistemática da Literatura.
I. Silva, Murilo Gabriel da Costa. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS

CDU 658 (042)

CAROLINE DE AMORIM GOMES

DESAPRENDIZAGEM INDIVIDUAL: avanços recentes, agenda de pesquisa e perspectivas futuras (2022–2026)

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Trabalho aprovado em: 12/08/2026

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **MURILO GABRIEL DA COSTA SILVA**
Data: 13/08/2026 09:35:37-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Murilo Gabriel da Costa Silva
DCSA/CCHSA/UFPB
Orientador

Documento assinado digitalmente
 **GABRIELA TAVARES DOS SANTOS XAVIER**
Data: 13/08/2026 10:28:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Gabriela Tavares dos Santos Xavier
DCSA/CCHSA/UFPB
Examinadora Interna

Documento assinado digitalmente
 **ANA CAROLINA KRUTA DE ARAÚJO BISPO**
Data: 15/08/2026 12:11:17-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
DA/CCSA/UFPB
Examinadora Externa

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me dado discernimento durante todo o meu percurso acadêmico. À minha mãe, Rosimere, que sempre esteve ao meu lado e me incentivou nos estudos. E, em especial, ao meu avô José Marinho (*in memoriam*), que com certeza estaria muito feliz com esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder saúde, sabedoria, determinação e perseverança para superar cada desafio enfrentado durante a minha trajetória no curso.

A cada membro da minha família, que sempre me deu força e incentivo; especialmente à minha mãe, por todo esforço dedicado à minha educação e por nunca medir esforços para que eu continuasse com os meus estudos.

Aos amigos que fiz durante essa jornada, vocês tornaram cada momento mais leve. Em especial: Maria José, Carolina, Dayana, Isabella, Fabiana, Gisele, Claudilene, Luana e Ana Beatriz.

Agradeço ao professor Danilo Arruda pelos seus ensinamentos e pela oportunidade de conhecer de perto o papel do docente na formação dos estudantes através do projeto de ensino.

Agradeço ao meu orientador, professor Murilo Costa, por toda orientação, disponibilidade e pelas contribuições durante o processo de construção deste trabalho.

Aos membros da banca avaliadora pela disponibilidade em avaliar este trabalho.

A Empresa Júnior Executive Consultoria, pela oportunidade de estagiar e vivenciar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e pelas experiências enriquecedoras que contribuíram ainda mais para a minha formação.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta realização e fizeram parte desta caminhada.

*Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os
seus planos serão bem-sucedidos.*

Provérbios 16:3

RESUMO

A desaprendizagem não se resume ao simples esquecimento, mas consiste em um processo intencional e reflexivo de abandono de conhecimentos, crenças e práticas que se tornaram inadequados diante de novos contextos. Impulsionado pelas transformações organizacionais, sociais e tecnológicas, esse fenômeno tem despertado crescente interesse na área de Administração. Este estudo tem como objetivo analisar os avanços recentes da literatura sobre desaprendizagem individual, identificando tendências emergentes, lacunas e perspectivas de pesquisa. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática da literatura nas bases *Web of Science*, *Scopus*, *EBSCOhost* e *SPELL*, contemplando estudos teóricos e empíricos publicados entre 2022 e 2026, em atualização à revisão conduzida por Silva e Kruta-Bispo (2023b). Os resultados evidenciam o fortalecimento de discussões relacionadas à motivação, liderança e reflexão crítica, bem como a emergência de novos direcionamentos investigativos para o campo. Ao final, propõe-se uma agenda de pesquisa atualizada, contribuindo para a sistematização dos avanços recentes e para o fortalecimento teórico da desaprendizagem individual na Administração.

Palavras-chave: Desaprendizagem. Desaprendizagem Individual. Administração. Revisão Sistemática da Literatura.

ABSTRACT

Unlearning is not merely a matter of forgetting; rather, it is an intentional and reflective process of abandoning knowledge, beliefs, and practices that have become inadequate in light of new contexts. Driven by organizational, social, and technological transformations, this phenomenon has attracted increasing attention in the field of Management. This study aims to analyze recent advances in the literature on individual unlearning by identifying emerging trends, research gaps, and future research directions. To this end, a systematic literature review was conducted using the Web of Science, Scopus, EBSCOhost, and SPELL databases, covering theoretical and empirical studies published between 2022 and 2026, thereby updating the review conducted by Silva and Kruta-Bispo (2023b). The findings reveal a growing emphasis on motivation, leadership, and critical reflection, as well as the emergence of new research directions within the field. Finally, an updated research agenda is proposed, contributing to the systematization of recent advances and to the theoretical development of individual unlearning in the field of Management.

Keywords: Unlearning. Individual Unlearning. Administration. Systematic Literature Review.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do processo de busca e quantidade de artigos	17
Quadro 2 - Artigos selecionados para a elaboração da análise	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização e problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
2 DESAPRENDIZAGEM	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
3.1 Processo de investigação	18
3.2 Planejamento do protocolo da Revisão Sistemática da Literatura	18
3.3 Execução da Revisão Sistemática Literatura.....	19
3.4 Sumarização da Revisão Sistemática de Literatura	20
4 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....	20
4.1 Estudos relacionados a Desaprendizagem Individual	20
4.2 Motivação como mecanismo da desaprendizagem individual	24
4.3 Reflexão crítica como mecanismo da desaprendizagem individual.....	25
4.4 Liderança como catalisador da desaprendizagem individual	27
4.5 Proposta de Agenda de Pesquisa	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS	31

DESAPRENDIZAGEM INDIVIDUAL: avanços recentes, agenda de pesquisa e perspectivas futuras (2022–2026)

Caroline de Amorim Gomes
Murilo Gabriel da Costa Silva

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

A desaprendizagem individual é definida como um processo intencional e reflexivo por meio do qual os indivíduos abandonam conhecimentos, crenças, valores ou comportamentos que deixaram de ser adequados ao contexto, abrindo espaço para novos aprendizados (Matsuo, 2019). Nas últimas décadas, intensas transformações organizacionais, sociais e tecnológicas, impulsionadas pela digitalização, pela inteligência artificial e pela aceleração dos processos de inovação, têm exigido dos indivíduos a revisão constante de conhecimentos, competências e formas de atuação. Esse processo foi intensificado pelas transformações decorrentes da pandemia de Covid-19 e, recentemente, pela rápida expansão da inteligência artificial, especialmente a partir de 2022, ampliando a necessidade de adaptação a novos contextos de trabalho e aprendizagem. Nesse cenário, aprender já não é suficiente: torna-se igualmente necessário desaprender práticas, crenças e rotinas que perderam sua utilidade diante de novos contextos. Assim, a desaprendizagem deixa de representar apenas a substituição de conhecimentos obsoletos e passa a constituir um mecanismo essencial para a adaptação às mudanças contemporâneas e para o desenvolvimento de novas competências (Rodrigues; Brusteín, 2016).

Sob essa perspectiva, a desaprendizagem individual favorece processos de reflexão crítica e revisão de pressupostos previamente estabelecidos, permitindo que os indivíduos questionem práticas consolidadas e reconstruam seus referenciais de ação (Rodrigues; Brusteín, 2016). Diferentemente de abordagens que a associam ao simples esquecimento, a desaprendizagem envolve um processo consciente de ressignificação, no qual conhecimentos anteriormente úteis deixam de orientar a ação diante de novas demandas. Assim, indivíduos ampliam sua capacidade de adaptação, criatividade e aprendizagem contínua, tornando-se mais preparados para responder às constantes transformações do ambiente organizacional (Matsuo,

2018).

Apesar do crescente interesse pelo tema, a literatura evidencia que a maior parte das pesquisas desenvolvidas nas últimas décadas concentrou-se na desaprendizagem em nível organizacional, em detrimento da compreensão do fenômeno em nível individual. Além disso, as definições conceituais sobre a desaprendizagem individual frequentemente carecem de sustentação empírica, contribuindo para a fragmentação e a ambiguidade teórica que ainda caracterizam esse campo de estudos. Buscando contribuir para sua delimitação conceitual, Hislop *et al.* (2014) classificam a desaprendizagem individual em dois tipos: (i) comportamental, relacionada ao abandono de práticas, rotinas e atividades obsoletas, e (ii) cognitiva, caracterizada pela revisão de crenças, valores e pressupostos profundamente enraizados. Tal distinção evidencia que a desaprendizagem ultrapassa mudanças comportamentais, envolvendo também transformações cognitivas capazes de ressignificar a forma como os indivíduos interpretam e respondem às novas demandas do contexto.

Buscando sistematizar o conhecimento produzido sobre o tema, Silva e Kruta-Bispo (2023b) realizaram uma revisão sistemática da literatura contemplando o período de 2012 a 2022. Os autores identificaram que a desaprendizagem individual se relaciona principalmente à reflexão crítica, ao desenvolvimento de competências, aos processos de mudança organizacional e à adoção de novas tecnologias, além de proporem uma agenda de pesquisa para orientar investigações futuras. Entretanto, desde a realização daquele estudo, observa-se o surgimento de novas publicações em um contexto marcado pelos efeitos pós-pandemia, pela consolidação da transformação digital e pelo avanço da inteligência artificial, indicando a necessidade de atualizar o panorama da literatura e compreender como o campo tem evoluído. Nesse sentido, este estudo dá continuidade ao mapeamento realizado por Silva e Kruta-Bispo (2023b), abrangendo as publicações entre 2022 e 2026, de modo a identificar novos construtos, tendências e oportunidades de pesquisa sobre a desaprendizagem individual.

Com base nisso, na revisão sistemática da literatura anterior, foram considerados os estudos publicados até o mês de junho de 2022. Dessa forma, optou-se por manter o ano de 2022 como parte do período de busca da presente atualização, contemplando os trabalhos publicados a partir de julho do mesmo ano. Essa estratégia permitiu dar continuidade à análise, assegurando a inclusão de estudos publicados após o período abrangido pela revisão anterior. Ressalta-se que os estudos já contemplados na revisão anterior não foram novamente considerados, de modo a evitar duplicidades.

Diante desse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: *quais são os principais aspectos e avanços identificados na literatura recente sobre desaprendizagem individual na*

área de Administração, e quais lacunas e perspectivas de pesquisa emergem dessa produção, no período de 2022 a 2026?

1.2 Objetivos

Este estudo tem como objetivo geral *analisar os avanços recentes da literatura sobre desaprendizagem individual, identificando tendências emergentes, lacunas e perspectivas de pesquisa, abrangendo o período entre 2022 e 2026*. Para tal, realizou-se uma revisão sistemática da literatura que atualiza o mapeamento realizado por Silva e Kruta-Bispo (2023b).

Os objetivos específicos dessa revisão sistemática da literatura são:

- i. Levantar e selecionar os estudos sobre desaprendizagem individual publicados entre 2022 e 2026 nas bases *Web of Science*, *Scopus*, *EBSCOhost* e *SPELL*.
- ii. Identificar os principais aspectos e relações investigados na literatura recente sobre desaprendizagem individual.
- iii. Sistematizar tendências emergentes, lacunas da literatura e oportunidades para pesquisas futuras sobre o tema.

1.3 Justificativa

A atualização de revisões sistemáticas constitui uma prática relevante para acompanhar a evolução do conhecimento científico, especialmente em campos caracterizados por rápidas transformações teóricas e empíricas. Desde a revisão conduzida por Silva e Kruta-Bispo (2023b), novos estudos foram publicados, ampliando a compreensão sobre a desaprendizagem individual em diferentes contextos organizacionais, educacionais e tecnológicos. Dessa forma, torna-se pertinente sistematizar esses avanços, identificando tendências emergentes, novas relações conceituais e lacunas ainda existentes na literatura.

Além disso, as transformações intensificadas no período pós-pandemia, associadas à consolidação da transformação digital e à crescente incorporação da inteligência artificial nas organizações, reforçam a necessidade de compreender como a literatura recente tem interpretado esse fenômeno. Sobretudo, este estudo amplia o recorte temporal anteriormente investigado, permitindo identificar novos construtos, tendências e agendas de pesquisa, contribuindo para o fortalecimento teórico da desaprendizagem e para a compreensão de sua evolução diante das recentes transformações organizacionais e tecnológicas.

2 DESAPRENDIZAGEM

A desaprendizagem individual consiste em um processo intencional e reflexivo por meio do qual os indivíduos abandonam conhecimentos, crenças, valores, práticas ou modelos mentais que deixaram de ser adequados ao contexto, abrindo espaço para novos aprendizados (Hislop *et al.*, 2014; Matsuo, 2019). Diferentemente do simples esquecimento, trata-se de uma decisão consciente de reduzir a influência de conhecimentos anteriormente úteis, favorecendo processos de adaptação, inovação e aprendizagem contínua. Nesse sentido, desaprender significa questionar pressupostos consolidados, refletir criticamente sobre experiências anteriores e reconstruir formas de atuação diante de novas demandas (Rodrigues; Brustein, 2016). Para Silva e Kruta-Bispo (2023a), a desaprendizagem pode ser definida

“quando intencional e consciente, como um processo de abandono de conhecimentos, práticas, ferramentas, tecnologias, metodologias, técnicas, hábitos e rotinas (obsoletas ou bem-sucedidas), como também de um processo de desconstrução de crenças, valores, convicções, perspectivas e modelos mentais enraizados (positivos ou negativos), abrindo espaço para mudanças, que podem (ou não) levar à ressignificação e/ou reaprendizagem” (p. 16).

O interesse pelo fenômeno decorre das constantes transformações organizacionais, sociais e tecnológicas que exigem dos indivíduos capacidade de adaptação e renovação contínua de conhecimentos. Assim, a desaprendizagem constitui um mecanismo essencial para responder às mudanças provocadas pela transformação digital, pela evolução tecnológica e pela crescente complexidade dos ambientes organizacionais. Para Becker (2018), a desaprendizagem organizacional depende, inicialmente, da capacidade dos indivíduos abandonarem conhecimentos ultrapassados que permanecem institucionalizados nas organizações. Entretanto, esse processo costuma ser dificultado pelo apego emocional a práticas familiares e pela resistência às mudanças, evidenciando que desaprender representa um desafio tanto individual quanto organizacional.

As primeiras discussões sobre o tema remontam aos estudos de Hedberg (1981), que defendem que a aquisição de novos conhecimentos pressupõe a capacidade de abandonar conhecimentos obsoletos. Sob essa perspectiva, a incapacidade de desaprender representa uma limitação crítica para indivíduos e organizações, uma vez que conhecimentos e rotinas tendem a permanecer institucionalizados mesmo quando deixam de responder às demandas do ambiente. Assim, processos de aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem tornam-se fundamentais para a adaptação organizacional, permitindo a revisão contínua de práticas e modelos mentais (Silva; Kruta-Bispo, 2023a, 2023b).

Embora a desaprendizagem possa ser compreendida em níveis individual, grupal e organizacional, sua origem está na esfera individual, a partir da conscientização de que determinados conhecimentos, práticas ou comportamentos já não são suficientes para enfrentar novas realidades (Hislop *et al.*, 2014). Os autores classificam a desaprendizagem individual em duas dimensões complementares: a desaprendizagem comportamental, relacionada ao abandono de práticas, atividades e rotinas obsoletas; e a desaprendizagem cognitiva, caracterizada pela revisão de crenças, valores e pressupostos profundamente enraizados. Essa distinção evidencia que desaprender não envolve apenas modificar comportamentos, mas também transformar a forma como os indivíduos interpretam e compreendem a realidade.

Nesse sentido, o desaprendizado intencional não representa o esquecimento definitivo de conhecimentos anteriormente adquiridos. Conforme Cegarra-Navarro e Wensley (2019), trata-se de uma decisão consciente de deixar de utilizar determinados conhecimentos em função de novas demandas contextuais. Dessa forma, antigos conhecimentos permanecem disponíveis e podem voltar a ser utilizados quando o contexto assim exigir. Matsuo (2019) reforça essa compreensão ao argumentar que a desaprendizagem individual amplia a flexibilidade cognitiva dos indivíduos, permitindo combinar conhecimentos previamente adquiridos com novos aprendizados, conforme as necessidades de cada situação.

Em seus estudos, Silva e Kruta-Bispo (2023a) propuseram um modelo teórico que compreende a desaprendizagem individual como um processo dinâmico, intencional e reflexivo de abandono de conhecimentos, práticas, rotinas e modelos mentais obsoletos, favorecendo sua ressignificação e a abertura para novos aprendizados. Tal modelo (Figura 1) organiza a desaprendizagem em um ciclo composto por seis etapas interdependentes, representando a dinâmica pela qual os indivíduos transitam entre resistência, reflexão e reaprendizagem.

O ciclo inicia-se pela exposição ao novo, momento em que o indivíduo entra em contato com situações, experiências ou conhecimentos diferentes daqueles aos quais estava habituado. Em seguida, ocorre a resistência, marcada por reações emocionais, insegurança e desconforto diante da necessidade de mudança. A terceira etapa corresponde à inquietação, caracterizada pelo questionamento das próprias certezas e pela percepção de que conhecimentos anteriormente considerados válidos podem não responder adequadamente às novas demandas. Posteriormente, ocorre a aceitação e experimentação, fase em que o indivíduo demonstra abertura para testar novas práticas e perspectivas. Na sequência, acontece o abandono e/ou desconstrução, momento em que ocorre a decisão consciente de deixar de utilizar conhecimentos, práticas e comportamentos anteriormente consolidados. Finalmente, o ciclo

culmina na aprendizagem, etapa caracterizada pela consolidação de novos conhecimentos e pela ressignificação das experiências anteriores.

Figura 1 – Ciclo da desaprendizagem individual



Fonte: Silva e Kruta-Bispo (2023a)

Os autores destacam que esse ciclo não possui caráter linear ou rígido. Dependendo do contexto, determinadas etapas podem ocorrer simultaneamente, serem revisitadas ou até mesmo não se manifestarem, evidenciando que a desaprendizagem é influenciada por fatores individuais, organizacionais e contextuais. Essa característica reforça a natureza dinâmica do fenômeno e sua estreita relação com processos de mudança, aprendizagem e inovação.

O desaprendizado individual configura-se como um processo consciente de abandono de conhecimentos, valores ou comportamentos que já não são válidos, abrindo espaço para novos saberes, à vista disso, o indivíduo também pode escolher acrescentar novos conhecimentos sem descartar as habilidades que já utiliza, aplicando-as conforme a sua necessidade (Matsuo, 2019). Diante disso, essa dinâmica entre o acúmulo e o descarte de conhecimento apresenta a desaprendizagem individual como um fator não linear. Portanto, o desaprendizado não apaga o que o indivíduo havia aprendido anteriormente, mas confere a ele a flexibilidade necessária para responder com eficácia às novas exigências do cenário contemporâneo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Processo de investigação

A presente pesquisa caracteriza-se como uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e adota os procedimentos metodológicos utilizados por Silva e Kruta-Bispo (2023b), possibilitando a atualização do mapeamento realizado pelos autores. A condução da revisão seguiu as recomendações propostas por Kitchenham (2004), contemplando as etapas de planejamento do protocolo, execução das buscas e sumarização dos estudos selecionados. Essas etapas envolveram a definição da questão de pesquisa, da estratégia de busca, dos critérios de inclusão e exclusão e dos procedimentos de extração e síntese dos dados.

3.2 Planejamento do protocolo da Revisão Sistemática da Literatura

Segundo Kitchenham (2004), o protocolo de uma revisão sistemática deve estabelecer previamente todos os procedimentos metodológicos adotados, reduzindo possíveis vieses durante a condução da pesquisa. Assim, inicialmente foi definida a seguinte questão de pesquisa: quais aspectos têm sido relacionados à desaprendizagem individual na literatura da área de Administração publicada entre 2022 e 2026?

As buscas foram realizadas nas bases Web of Science, Scopus, EBSCOhost e SPELL, contemplando artigos publicados entre 2022 e 2026. Foram definidos como critérios de seleção: (i) artigos que apresentassem os termos *desaprendizagem* ou *unlearning* no título, resumo ou palavras-chave; (ii) estudos publicados no período delimitado; e (iii) artigos disponíveis em acesso aberto (*Open Access*).

Como critérios de inclusão, foram considerados estudos cujo objeto de investigação fosse a desaprendizagem e pesquisas que apresentassem evidências empíricas ou discussões teóricas relacionadas ao fenômeno. Por outro lado, foram excluídos trabalhos que priorizassem exclusivamente a desaprendizagem organizacional, estudos cuja área de conhecimento não fosse Administração, artigos sem acesso ao texto completo, trabalhos duplicados e publicações incompatíveis com os objetivos desta pesquisa.

Para a extração dos dados foram considerados os seguintes elementos: título, palavras-chave, ano de publicação, área do conhecimento, resumo, objetivos, perspectivas teóricas, hipóteses (quando existentes), natureza da pesquisa, abordagem metodológica, técnicas de coleta e análise de dados, tipo de pesquisa e principais resultados encontrados.

3.3 Execução da Revisão Sistemática Literatura

Após a definição do protocolo, iniciou-se a execução da revisão sistemática. As buscas foram realizadas em 1º de julho de 2026 nas bases *Web of Science*, *Scopus*, *EBSCOhost* e *SPELL*. Nas três primeiras bases foi utilizada a mesma *string* de busca: ("*Desaprendizagem*" OR "*Desaprendizagem individual*" OR "*Desaprendizagem Organizacional*" OR "*Unlearning*" OR "*Individual unlearning*" OR "*Organizational unlearning*" OR "*Organisational unlearning*").

A busca foi realizada nos campos de título, resumo e palavras-chave, restringindo os resultados aos artigos publicados entre 2022 e 2026 com acesso aberto. Na base *SPELL*, em virtude de suas especificidades, utilizou-se apenas o descritor "Desaprendizagem", mantendo-se o recorte temporal.

A aplicação da estratégia de busca resultou em 517 artigos na *Web of Science*, 764 na *Scopus*, 195 na *EBSCOhost* e 2 na *SPELL*, totalizando 1.478 estudos. Todas as referências foram exportadas para o *software START* (*State of the Art through Systematic Review*), utilizado para gerenciamento e organização das etapas de seleção. Após a importação dos registros, foi realizada a identificação e remoção das duplicatas no próprio *software*, considerando as publicações recuperadas nas diferentes bases de dados.

Posteriormente, os estudos foram analisados com base nos critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. Na etapa de extração dos dados procedeu-se à leitura dos títulos, resumos, palavras-chave e demais informações relevantes, permitindo a eliminação dos estudos incompatíveis com os objetivos da pesquisa. O Quadro 1 apresenta as etapas do processo de seleção e o quantitativo de estudos remanescentes após cada filtro aplicado.

Quadro 1 – Etapas do processo de busca e quantidade de artigos

Etapas	Descrição	Quantidade
Seleção nas bases de dados	<i>Web of Science</i>	517
	<i>Scopus</i>	764
	<i>EBSCOhost</i>	195
	<i>SPELL</i>	2
	Total encontrados nas bases	1.478
Exclusão dos trabalhos selecionados	Estudos que priorizam a Desaprendizagem Organizacional em vez da Individual	6
	Artigos que não possuam acesso completo ao texto	-
	Trabalhos incompatíveis com a proposta de análise (que não tratam de desaprendizagem)	204
	Artigos que a área de estudos não seja administração	776
	Trabalhos duplicados	465
	Trabalhos que não possuam acesso aberto	3
	Total após a exclusões	24

Extração dos dados	Exclusão de artigos que, após leitura dos itens extraídos, não estavam compatíveis com o objetivo proposto	15
Artigos selecionados para a análise final		9

Fonte: Elaboração Própria (2026)

3.4 Sumarização da Revisão Sistemática de Literatura

Após a aplicação dos critérios de seleção, a amostra final foi composta por nove artigos, os quais foram analisados integralmente. Inicialmente, foi elaborado um fichamento individual contendo os principais objetivos, referenciais teóricos, procedimentos metodológicos e resultados de cada estudo. Em seguida, as informações foram sistematizadas em uma planilha eletrônica elaborada no *Google Planilhas*, permitindo a organização e comparação dos dados extraídos. A partir da leitura integral dos artigos, foram identificados temas recorrentes relacionados à desaprendizagem individual, os quais foram agrupados por similaridade temática. A categorização foi realizada de forma indutiva, uma vez que as categorias não foram definidas previamente, mas construídas a partir dos conteúdos extraídos dos estudos. Nesse processo, observou-se a relação da desaprendizagem individual com a motivação, a reflexão crítica e a liderança, eixos que foram utilizados para organizar e sistematizar os principais achados da literatura. Como estratégia complementar de análise, elaborou-se uma nuvem de palavras por meio da plataforma *Mentimeter*, com o objetivo de identificar os principais termos e construtos associados à desaprendizagem individual na literatura recente. Para essa construção, foram considerados os nove artigos e suas respectivas palavras-chaves e termos que remetem a desaprendizagem. A síntese dos resultados possibilitou a identificação de categorias analíticas, tendências emergentes e lacunas de pesquisa, apresentadas e discutidas na seção seguinte.

4 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1 Estudos relacionados a Desaprendizagem Individual

A revisão sistemática da literatura resultou na seleção de nove artigos publicados entre 2022 e 2026, distribuídos entre as bases *Web of Science* (2), *Scopus* (4), *EBSCOhost* (2) e *SPELL* (1). Embora o número inicial de publicações identificadas tenha sido expressivamente superior ao observado na revisão realizada por Silva e Kruta-Bispo (2023b), a maior parte dos estudos não atendeu aos critérios de inclusão estabelecidos, principalmente por abordar a desaprendizagem em nível organizacional ou em áreas distintas da Administração. Esse

mecanismos que favorecem a desaprendizagem individual, especialmente aqueles relacionados à liderança, aos aspectos motivacionais e ao contexto de adoção da inteligência artificial.

Figura 3 – Nuvem de palavras da presente revisão sistemática da literatura



Fonte: Elaboração própria (2026)

A comparação entre as representações temáticas das duas revisões sistemáticas da literatura evidencia uma mudança no nível de abrangência dos temas investigados. A revisão anterior, representada pela Figura 2, apresenta maior diversidade de termos, contemplando diferentes contextos e dimensões relacionados à desaprendizagem, tais como gestão do conhecimento, competências, educação em gestão, tecnologias digitais, liderança, gestão da qualidade, ensino superior, envolvimento no trabalho, resistência e reaprendizagem. Essa configuração sugere uma abordagem mais ampla do fenômeno, contemplando diferentes contextos organizacionais, educacionais e profissionais.

Na revisão atual ilustrada pela Figura 3, apresenta uma redução na quantidade de termos. Ela direciona-se uma maior concentração em torno dos conceitos diretamente relacionados à desaprendizagem individual. Termos como desaprendizagem, desaprendido individual, aprendizagem, motivação, liderança, reflexão e inteligência artificial assumem posição de destaque. Além desses conceitos centrais, identificam-se termos associados a dimensões individuais e comportamentais, como hábitos, atitudes, mentalidade, questionamento, feedbacks, discernimento, barreiras e comprometimento afetivo.

Essa diferença sugere um processo de reconfiguração temática entre as duas revisões. Enquanto na revisão sistemática da literatura anterior evidencia a amplitude do campo e suas diferentes aplicações e contextos, a revisão sistemática da literatura atual apresenta maior concentração em aspectos relacionados ao indivíduo e processos de desaprendizagem.

Também se observa a permanência de alguns eixos temáticos entre as duas revisões, especialmente aqueles relacionados à desaprendizagem, aprendizagem, liderança, reflexão e mudança. Entretanto, na revisão sistemática da literatura atual esses elementos passam a ser articulados de maneira mais próxima às características e aos processos individuais. Dessa forma, a comparação das nuvens de palavras demonstra não apenas a permanência de determinados termos, mas também uma transformação na forma como a desaprendizagem vem sendo abordada pela literatura, com maior ênfase, na produção mais recente, nos fatores individuais, comportamentais e contextuais que influenciam esse processo.

O Quadro 2 apresenta os nove estudos selecionados para análise, destacando seus respectivos autores, anos de publicação, temas centrais e características metodológicas. Em conjunto, esses trabalhos revelam uma mudança importante na agenda recente de pesquisa sobre desaprendizagem individual.

Quadro 2 – Artigos selecionados para a elaboração da análise

Título	Autor	Ano	Tema Central	Tipo do Artigo
Facilitating Unlearning in Agile-Based Projects: From Temporary Adjustments to Permanent Change	Hussein e Istiak	2025	Desaprendizagem em Projetos Ágeis	Qualitativo Empírico
Effects of ethical leadership on individual learning and unlearning: Mediation through affective commitment	Khan <i>et al.</i>	2024	Liderança Ética e Aprendizagem	Quantitativo Empírico
Desaprendizagem em organização bancária: uma análise no nível individual	Martins e Mozzato	2025	Desaprendizagem no Setor Bancário	Qualitativo Empírico
AI-enabled knowledge renewal: the role of leaders' AI attitudes and unlearning in enhancing employees' creative performance	Yin e Hoang	2026	IA e Renovação do conhecimento	Quantitativo Empírico
Promoting unlearning at work through paradox mindset: a grounded theory approach	Yin	2023	Mentalidade de Paradoxo	Qualitativo Empírico
Effects of goal orientation and unlearning on individual exploration activities	Tanaka	2023	Orientação para objetivos e Exploração	Quantitativo Empírico
Determining factors of individual and organizational unlearning in the generation and realization of ideas: a multigroup analysis from organizational structure	Partim <i>et al.</i>	2024	Estrutura organizacional e Geração de ideias	Quantitativo Empírico
Secular discernment: A process of individual unlearning and collective relearning	Burton, Vu e Hawkins	2022	Discernimento Secular e Reaprendizado Coletivo	Qualitativo Empírico

Contrasting Learning and Unlearning in Project Environments	Hussein e Ngereja	2024	Contraste entre Aprendizado e Desaprendizado	Qualitativo Empírico
---	-------------------	------	--	----------------------

Fonte: Elaboração própria (2026)

Em vez de concentrarem esforços na delimitação conceitual do fenômeno, como predominava em estudos anteriores, as pesquisas recentes direcionam maior atenção à compreensão dos fatores que favorecem sua ocorrência em contextos específicos, como projetos ágeis, liderança ética, inteligência artificial, criatividade, inovação e transformação organizacional. Esses resultados demonstram uma evolução do campo, ampliando as possibilidades de investigação acerca da desaprendizagem individual na Administração.

4.2 Motivação como mecanismo da desaprendizagem individual

Os estudos publicados entre 2022 e 2026 evidenciam que a motivação passou a ocupar posição central na compreensão da desaprendizagem individual, especialmente em contextos marcados por rápidas transformações tecnológicas. Diferentemente da revisão conduzida por Silva e Kruta-Bispo (2023b), que enfatizava a reflexão crítica, o desenvolvimento de competências e os processos de mudança organizacional, a literatura recente amplia essa compreensão ao demonstrar que a disposição para desaprender é fortemente influenciada por fatores motivacionais associados à inovação, à criatividade e, sobretudo, à incorporação da inteligência artificial nas organizações.

Nesse contexto, Yin e Hoang (2026) demonstram que a capacidade de desaprender favorece a adaptação dos trabalhadores às mudanças decorrentes da inteligência artificial, contribuindo para o desenvolvimento de comportamentos criativos e para a renovação do conhecimento. Os autores argumentam que a adoção dessas tecnologias exige mais do que a aquisição de novos conhecimentos, requerendo também o abandono consciente de rotinas, práticas e modelos mentais que deixaram de responder às novas exigências do ambiente organizacional. Esses resultados reforçam a perspectiva apresentada por Silva e Kruta-Bispo (2023b), segundo a qual a desaprendizagem tende a emergir em momentos de intensas transformações tecnológicas e organizacionais.

Além da influência da tecnologia, a literatura evidencia que aspectos motivacionais desempenham papel decisivo para que os indivíduos estejam dispostos a abandonar conhecimentos consolidados. Yin (2023) observa que trabalhadores com mentalidade paradoxal demonstram maior abertura para lidar com contradições, enfrentar desafios e transformar tensões em oportunidades de aprendizagem. De forma semelhante, Tanaka (2023) destaca que

práticas organizacionais voltadas ao estímulo da experimentação e ao questionamento de rotinas favorecem a identificação de conhecimentos obsoletos, enquanto Martins e Mozzato (2025) ressaltam que esse processo ocorre de maneira subjetiva, variando conforme as experiências, percepções e predisposição de cada indivíduo para a mudança.

Outro aspecto recorrente refere-se à natureza flexível da desaprendizagem. Hussein e Istiak (2025) demonstram que a evolução comportamental permite aos indivíduos suspender temporariamente hábitos e crenças para experimentar novas formas de atuação, sem que isso represente o abandono definitivo dos conhecimentos anteriormente adquiridos. Essa evidência converge com as proposições de Hislop *et al.* (2014) e Matsuo (2019), que compreendem a desaprendizagem como um processo intencional de reorganização do conhecimento, e não como um simples esquecimento.

Em conjunto, os estudos analisados indicam uma evolução importante da literatura recente. Enquanto a revisão de Silva e Kruta-Bispo (2023b) identificava predominantemente fatores relacionados à reflexão crítica e aos processos de mudança organizacional, as pesquisas publicadas entre 2022 e 2026 evidenciam que a motivação individual, associada à adoção de novas tecnologias e ao desenvolvimento da criatividade, constitui um dos principais mecanismos capazes de impulsionar a desaprendizagem individual. Esse resultado amplia a compreensão teórica do fenômeno ao demonstrar que desaprender depende não apenas da percepção da necessidade de mudança, mas também da disposição do indivíduo para transformar essa necessidade em ação.

4.3 Reflexão crítica como mecanismo da desaprendizagem individual

A reflexão crítica permanece como um dos principais mecanismos associados à desaprendizagem individual na literatura recente. Os estudos publicados entre 2022 e 2026 reforçam que o processo de desaprender tem início quando os indivíduos reconhecem que conhecimentos, rotinas ou práticas anteriormente bem-sucedidas já não respondem às exigências do contexto atual. Esse movimento exige uma postura ativa de questionamento das próprias crenças e formas de atuação, evidenciando que a desaprendizagem depende, antes de tudo, da capacidade de refletir criticamente sobre a própria experiência. Esses resultados corroboram os achados de Silva e Kruta-Bispo (2023b), que identificaram a reflexão como um dos principais antecedentes da desaprendizagem individual.

Martins e Mozzato (2025) demonstram que a desaprendizagem inicia-se no nível individual e, posteriormente, pode influenciar os níveis grupal e organizacional, evidenciando que mudanças organizacionais sustentáveis dependem, inicialmente, da disposição dos

indivíduos para revisar seus próprios conhecimentos. Em consonância, Tanaka (2023) argumenta que a capacidade de abandonar práticas obsoletas favorece a exploração de novos conhecimentos e amplia a adaptação às transformações organizacionais. Esses achados reforçam a proposição clássica de Hedberg (1981), segundo a qual abandonar conhecimentos ultrapassados constitui condição necessária para a aquisição de novos aprendizados.

Outro aspecto recorrente refere-se à relação entre reflexão e inovação. Pardim *et al.* (2024) apontam que a desaprendizagem favorece processos de melhoria contínua ao estimular a revisão de práticas estabelecidas e a busca por novas soluções organizacionais. De maneira semelhante, Yin e Hoang (2026) demonstram que a capacidade de abandonar conhecimentos previamente consolidados amplia a criatividade e facilita a renovação do conhecimento, especialmente em contextos marcados pela incorporação da inteligência artificial. Burton, Vu e Hawkins (2022), por sua vez, descrevem o discernimento como um mecanismo de “desapego” consciente, permitindo que indivíduos se distanciem deliberadamente de hábitos que deixaram de fazer sentido diante de novas realidades. Em conjunto, esses estudos ampliam a compreensão da reflexão crítica, que deixa de representar apenas um processo de questionamento individual para assumir papel estratégico na promoção da inovação e da adaptação organizacional.

Os estudos também evidenciam que a reflexão não ocorre de forma espontânea. Hussein e Istiak (2025) demonstram que feedbacks contínuos, experimentação e espaços de diálogo favorecem o questionamento de práticas consolidadas, reduzindo a resistência às mudanças. Da mesma forma, Martins e Mozzato (2025) observam que a dificuldade em abandonar rotinas familiares está frequentemente associada ao apego emocional e à percepção de risco envolvida na adoção de novos comportamentos. Esses resultados dialogam diretamente com o modelo de Silva e Kruta-Bispo (2023a), especialmente com as etapas de inquietação e aceitação/experimentação, nas quais o indivíduo passa a questionar suas certezas e demonstra abertura para testar novas formas de atuação.

A literatura recente também amplia a compreensão acerca da natureza da desaprendizagem ao distinguir processos temporários e permanentes. Hussein e Ngereja (2024) argumentam que o desaprendizado permanente ocorre quando indivíduos reconhecem que determinadas práticas se tornaram incompatíveis com novas evidências ou limitam seu desenvolvimento futuro. Já o desaprendizado temporário caracteriza-se pela suspensão consciente de determinados conhecimentos em função das demandas do contexto, mantendo a possibilidade de retomá-los quando necessário. Essa distinção oferece sustentação empírica às proposições de Cegarra-Navarro e Wensley (2019) e Matsuo (2019), segundo as quais a

desaprendizagem representa um processo flexível de gestão do conhecimento, e não sua eliminação definitiva.

Tais resultados indicam que a reflexão continua sendo o principal mecanismo desencadeador da desaprendizagem individual, confirmando os achados da revisão realizada por Silva e Kruta-Bispo (2023b). Entretanto, os estudos publicados entre 2022 e 2026 ampliam essa compreensão ao demonstrar que a reflexão passa a ser estimulada por novos elementos, como inteligência artificial, inovação, *feedback* contínuo e experimentação.

4.4 Liderança como catalisador da desaprendizagem individual

Os estudos publicados entre 2022 e 2026 evidenciam que a liderança assume um papel estratégico na promoção da desaprendizagem individual. Diferentemente da revisão conduzida por Silva e Kruta-Bispo (2023b), que destacava principalmente a necessidade de uma cultura organizacional favorável à desaprendizagem, a literatura recente amplia essa perspectiva ao demonstrar que os líderes atuam como agentes capazes de estimular, facilitar e sustentar o abandono de conhecimentos e práticas obsoletas. Assim, a liderança deixa de representar apenas um elemento contextual e passa a configurar um mecanismo ativo de promoção da desaprendizagem individual.

Nesse sentido, Yin e Hoang (2026) demonstram que líderes com atitudes positivas em relação à inteligência artificial favorecem a renovação do conhecimento dos colaboradores, estimulando maior disposição para abandonar rotinas tradicionais e experimentar novas formas de trabalho. Os autores argumentam que o comportamento da liderança influencia diretamente a confiança dos indivíduos diante da adoção de novas tecnologias, reduzindo resistências e fortalecendo processos de adaptação. Esses resultados reforçam a proposição de Silva e Kruta-Bispo (2023a), segundo a qual ambientes organizacionais favoráveis à desaprendizagem dependem de espaços que estimulem a conscientização, reflexão e abertura para mudanças.

Além da influência sobre a adoção de tecnologias, os estudos destacam que a liderança exerce papel fundamental na construção de um ambiente propício à reflexão crítica. Martins e Mozzato (2025) argumentam que cabe aos líderes criar condições que favoreçam o desaprendizado, respeitando as percepções dos trabalhadores e incentivando a revisão de práticas anteriormente consolidadas. Concomitantemente, Tanaka (2023) sugere que gestores promovam momentos sistemáticos de autorreflexão e questionamento das rotinas de trabalho, estimulando os colaboradores a reconhecer conhecimentos que deixaram de ser relevantes. Assim, a liderança funciona como facilitadora das etapas de exposição ao novo, inquietação e experimentação propostas no ciclo de desaprendizagem de Silva e Kruta-Bispo (2023a).

A literatura também evidencia a importância da liderança ética nesse processo. Khan *et al.* (2024) demonstram que líderes éticos influenciam positivamente a desaprendizagem individual ao estabelecerem diretrizes claras, fornecerem *feedback* contínuo e reconhecerem comportamentos voltados à revisão de práticas inadequadas. Além de orientar os indivíduos sobre quais conhecimentos devem ser abandonados, esses líderes contribuem para a construção de um ambiente psicologicamente seguro, reduzindo incertezas e fortalecendo o comprometimento com a aprendizagem e a inovação.

Outro aspecto recorrente refere-se ao suporte organizacional proporcionado pelos líderes. Hussein e Istiak (2025) ressaltam que a disponibilização de tempo, recursos e ferramentas adequadas, associada ao reconhecimento de comportamentos inovadores, favorece o engajamento dos colaboradores no processo de desaprendizagem. Em contrapartida, ambientes excessivamente rígidos e lideranças que restringem a autonomia individual tendem a reforçar práticas ultrapassadas, dificultando o abandono de conhecimentos obsoletos. Dessa forma, a liderança não apenas incentiva a mudança, mas também cria as condições necessárias para que ela ocorra de maneira efetiva.

Em conjunto, os estudos analisados indicam uma evolução importante da literatura recente ao posicionar a liderança como um dos principais antecedentes da desaprendizagem individual. Se a revisão realizada por Silva e Kruta-Bispo (2023b) enfatizava a importância de uma cultura organizacional favorável à desaprendizagem, os estudos recentes aprofundam essa discussão ao evidenciar que a atuação dos líderes constitui um mecanismo essencial para reduzir resistências, estimular a reflexão crítica e promover a adoção de novos conhecimentos.

4.5 Proposta de Agenda de Pesquisa

Diante do levantamento realizado na literatura, identificaram-se oportunidades de pesquisa capazes de ampliar a compreensão da desaprendizagem individual em diferentes contextos organizacionais. A agenda de pesquisa proposta está estruturada a partir das principais lacunas identificadas nos estudos analisados:

- Investigar como a cultura organizacional, o clima de aprendizagem e as práticas de gestão de pessoas influenciam a capacidade dos indivíduos de abandonar práticas obsoletas e engajar-se em processos de inovação (Yin; Hoang, 2026).
- Analisar, por meio de estudos longitudinais, como a intensificação do uso da inteligência artificial influencia a evolução da desaprendizagem individual ao longo do tempo (Yin; Hoang, 2026).

- Examinar como fatores organizacionais, tais como estrutura, autonomia e suporte institucional, favorecem ou dificultam a desaprendizagem individual e a adaptação às mudanças (Yin; Hoang, 2026).
- Compreender de que maneira características individuais, como motivação, abertura à mudança, senso de competência e mentalidade paradoxal, influenciam o processo de desaprendizagem em ambientes organizacionais (Yin; Hoang, 2026; Yin, 2023).
- Investigar o papel mediador de fatores organizacionais, como a virtuosidade organizacional, na relação entre liderança ética, desaprendizagem individual e aprendizagem exploratória (Khan *et al.*, 2024).
- Analisar os fatores que condicionam a ocorrência da desaprendizagem temporária e permanente, bem como seus efeitos sobre a aprendizagem e o desempenho individual (Hussein; Ngereja, 2024).
- Comparar o processo de desaprendizagem individual entre diferentes gerações, setores organizacionais e contextos culturais, identificando possíveis diferenças na disposição para abandonar conhecimentos e práticas consolidadas (Martins; Mozzato, 2025).
- Investigar como diferentes estilos de liderança influenciam a disposição dos indivíduos para desaprender, considerando mecanismos como *feedback*, autonomia, segurança psicológica e apoio à inovação (Martins; Mozzato, 2025; Khan *et al.*, 2024).

A agenda de pesquisa evidencia que a literatura recente amplia significativamente as possibilidades de investigação sobre a desaprendizagem individual, especialmente diante das transformações impulsionadas pela inteligência artificial, pela inovação organizacional e pelos novos modelos de liderança. Dessa forma, estudos futuros poderão contribuir para o refinamento teórico do construto, bem como para o desenvolvimento de práticas organizacionais capazes de favorecer processos de aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem em contextos de mudança contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os avanços recentes da literatura sobre desaprendizagem individual na área de Administração, por meio de uma revisão sistemática da literatura que atualizou o mapeamento realizado por Silva e Kruta-Bispo (2023b), contemplando as publicações entre 2022 e 2026. A análise dos nove estudos selecionados permitiu compreender como a literatura recente tem ampliado a discussão acerca da desaprendizagem individual, evidenciando novos fatores associados ao fenômeno e

aprofundando sua compreensão em contextos marcados por intensas transformações organizacionais e tecnológicas. A partir da análise dos 9 artigos empíricos selecionados, as principais conclusões e contribuições deste trabalho são destacados a seguir:

- Os resultados mostram que a desaprendizagem individual é um processo consciente e intencional, essencial para a adaptação às transformações tecnológicas, especialmente no contexto da Inteligência Artificial. O fenômeno vai além da simples aquisição de novos conhecimentos, exigindo que o indivíduo abandone propositadamente rotinas e conhecimentos obsoletos.
- A motivação individual, impulsionada pelo desejo de crescimento e pela superação de desafios, é o que sustenta a decisão de desaprender. A adoção de uma mentalidade paradoxal permite que o profissional lide com as tensões da inovação de forma equilibrada, transformando a insegurança em oportunidade de renovação.
- Longe de ser um esquecimento passivo, desaprender revela-se como um exercício reflexivo deliberado. A literatura recente consolida a distinção entre desaprendizagem permanente (quando práticas antigas são contraditórias a novas evidências) e temporária (suspensão de hábitos para cenários específicos), destacando que a percepção de benefício direto no desempenho é um fator decisivo para o trabalhador.
- A liderança atua como o principal catalisador da desaprendizagem ao demonstrar atitudes positivas diante das mudanças, disponibilizar recursos essenciais, como tempo e ferramentas, e cultivar um ambiente de segurança psicológica com políticas de recompensa que incentivam a autorreflexão e a desconstrução de rotinas ultrapassadas; por outro lado, a ausência de autonomia e a imposição de práticas punitivas surgem como barreiras críticas que bloqueiam esse processo.

Do ponto de vista teórico, esta revisão contribui para o fortalecimento da literatura sobre desaprendizagem individual ao sistematizar os avanços produzidos entre 2022 e 2026, atualizar a agenda de pesquisa proposta por Silva e Kruta-Bispo (2023b) e evidenciar uma mudança no foco das investigações recentes. Enquanto a revisão anterior enfatizava principalmente aspectos relacionados à reflexão crítica, ao desenvolvimento de competências e às mudanças organizacionais, os estudos mais recentes direcionam maior atenção aos mecanismos que favorecem a desaprendizagem, especialmente aqueles relacionados à inteligência artificial, à liderança e aos aspectos motivacionais. Dessa forma, o presente estudo amplia a compreensão da evolução do campo e oferece subsídios para futuras investigações sobre o fenômeno.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a adoção da mesma estratégia de busca, das bases de dados e dos critérios de inclusão e exclusão utilizados por Silva e Kruta-Bispo (2023b).

Embora essa opção tenha favorecido a comparabilidade entre os dois períodos analisados, ela pode ter restringido a identificação de estudos que utilizam terminologias emergentes relacionadas à desaprendizagem individual. Além disso, o recorte temporal e a inclusão exclusiva de artigos em acesso aberto podem ter limitado a abrangência da amostra analisada.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo de investigação por meio da utilização de novas estratégias de busca, da inclusão de outras bases de dados e da realização de estudos longitudinais capazes de compreender como a desaprendizagem individual evolui em diferentes contextos organizacionais. Também se mostram promissoras investigações que analisem os impactos da inteligência artificial, das diferentes abordagens de liderança e das características individuais sobre os processos de aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem. Em um cenário marcado por mudanças contínuas, a capacidade de desaprender consolida-se como uma competência estratégica para indivíduos e organizações, reforçando a relevância científica e prática desse campo de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BECKER, K. Organizational unlearning: time to expand our horizons? **The Learning Organization**, v. 25, n. 3, p. 180-189, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2017-0095>.
- BURTON, N.; VU, M. C.; HAWKINS, M. Secular discernment: A process of individual unlearning and collective relearning. **Management Learning**, p. 1-25, 2022. DOI: [10.1177/13505076221100919](https://doi.org/10.1177/13505076221100919).
- CEGARRA-NAVARRO, J. G.; WENSLEY, A. Promoting intentional unlearning through an unlearning cycle. **Journal of Organizational Change Management**, v. 32, n. 1, p. 67-79, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2018-0107>.
- HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (org.). **Handbook of Organizational Design**. Oxford: Oxford University Press, 1981. v. 1, p. 3-27.
- HISLOP, D.; BOSLEY, S.; COOMBS, C. R.; HOLLAND, J. The process of individual unlearning: a neglected topic in an under-researched field. **Management Learning**, v. 45, n. 5, p. 540-560, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/1350507613486423>.
- HUSSEIN, B.; ISTIAK, M. N. Facilitating Unlearning in Agile-Based Projects: From Temporary Adjustments to Permanent Change. **Procedia Computer Science**, v. 256, p. 1982-1989, 2025. DOI: [10.1016/j.procs.2025.02.341](https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.341).
- HUSSEIN, B.; NGEREJA, B. J. Contrasting Learning and Unlearning in Project Environments. **Procedia Computer Science**, v. 239, p. 1246-1253, 2024. DOI: [10.1016/j.procs.2024.06.293](https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.293).
- KHAN, M. A. S.; DU, J.; HAMEED, A. A.; ANWAR, F.; WAQAS, M.; KAYANI, A. J.; ATTAR, R. W.; ALHAZMI, A. H. Effects of ethical leadership on individual learning and unlearning: Mediation through affective commitment. **European Research on Management and Business Economics**, v. 30, 2024. DOI: [10.1016/j.iedeen.2024.100258](https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100258).
- KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Keele: Keele University, 2004. (Technical Report).
- MATSUO, M. Goal orientation, critical reflection, and unlearning: An individual-level

- study. **Human Resource Development Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 49-66, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21303>
- MATSUO, M. The Unlearning of Managerial Skills: A Qualitative Study of Executive Officers. **European Management Review**, v. 16, n. 2, p. 303-315, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12122>.
- MARTINS, N. A.; MOZZATO, A. R. Desaprendizagem em organização bancária: uma análise no nível individual. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 23, n. 1, 2025. DOI: [10.1590/1679-395120230149](https://doi.org/10.1590/1679-395120230149).
- PARDIM, V. I.; PINOCHET, L. H. C.; VIANA, A. B. N.; SOUZA, C. A. Determining factors of individual and organizational unlearning in the generation and realization of ideas: a multigroup analysis from organizational structure. **Innovation & Management Review**, v. 21, n. 3, p. 154-167, 2024. DOI: [10.1108/INMR-03-2022-003](https://doi.org/10.1108/INMR-03-2022-003).
- RODRIGUES, H. G.; BRUSTEIN, J. A relação entre desaprendizagem e o desenvolvimento de competências individuais na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 43, p. 51-80, abr./jun. 2016.
- SGARBOSSA, M.; MARTINS, N. A.; MOZZATO, A. R. O que se produziu em desaprendizagem organizacional nos últimos dez anos? Uma revisão bibliométrica da produção científica. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 18, n. 1, p. 194-221, jan./abr. 2021. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2388>.
- SILVA, M. G. C. **A desaprendizagem na prática docente: um estudo em cursos de mestrado profissional na área de Administração**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.
- SILVA, M. G. C.; KRUTA-BISPO, A. C. A. As desaprendizagens do professor: o que se precisa (des)aprender na prática docente na pós-graduação em Administração? In: XLVII Encontro da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2023a.
- SILVA, M. G. C.; KRUTA-BISPO, A. C. A. Desaprendizagem Individual: revisão sistemática, lacunas da literatura e tendências de pesquisa. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR). **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2023b.
- TANAKA, S. Effects of goal orientation and unlearning on individual exploration activities. **Journal of Workplace Learning**, v. 35, n. 1, p. 57-74, 2023. DOI: [10.1108/JWL-02-2022-0022](https://doi.org/10.1108/JWL-02-2022-0022).
- YIN, J. Promoting unlearning at work through paradox mindset: a grounded theory approach. **Baltic Journal of Management**, v. 18, n. 5, p. 627-648, 2023. DOI: [10.1108/BJM-07-2022-0249](https://doi.org/10.1108/BJM-07-2022-0249).
- YIN, J.; HOANG, K. D. AI-enabled knowledge renewal: the role of leaders' AI attitudes and unlearning in enhancing employees' creative performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 30, n. 1, p. 211-230, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2025-0209>