V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL, PRÁTICA SÓCIO MATERIAL.

Anderson Sanita (IFPR - Instituto Federal do Paraná) - anderson.sanita@ifpr.edu.br
Mestre em Administração e Negócios

A desaprendizagem organizacional e o ensejo humano no caminho da resiliência

Resumo

Com o intuito de chamar a atenção para uma reflexão a respeito das organizações proporcionarem processos de desaprendizagem organizacional por meio do ensejo humano para continuarem sendo resilientes, esse ensaio teórico discorre, sedimentando sua fundamentação teórica, sobre os achados de Leonardi (2013), Jones (2014), Annarelli e Nonino (2016) e Chia (2017). As análises sobre o conceito e o papel da desaprendizagem organizacional, a resiliência organizacional e sua relação com a adaptação, a relação não-arbitrária nas práticas sociomateriais e a desaprendizagem e a resiliência como antecipação proativa e percepção ambiental, estão expressadas na intenção de atentarmos para uma relação entre a desaprendizagem organizacional e a resiliência organizacional como um caminho de práticas sociomateriais que possibilite forjar organizações ágeis, dinâmicas e prósperas, propiciando o entendimento sobre essas temáticas de forma a facilitar a compreensão das diferentes perspectivas trazidas na literatura.

Palavras-chave: desaprendizagem organizacional, resiliência organizacional, prática sócio material.

Introdução

Mudanças e incertezas há muito não são mais sinônimos intermitentes do meio ambiente organizacional, mas atributos fortemente presentes. Aprender e sobreviver nessa realidade não é um desafio, prosperar é.

As organizações convivem e competem em um mundo indiscutivelmente interconectado sob o constante desafio de sobreviverem e de prosperarem frente às desafiadoras exigências ambientais, tendo a perspectiva envolvente da resiliência como prática sócio material diante das mudanças organizacionais e do paradoxo combinado da desaprendizagem organizacional, naquilo de desaprender sem ter aprendido.

Não raro o mundo é surpreendido por catástrofes naturais, ondas de terrorismo, crises econômicas e inovações disruptivas e, ainda assim, organizações sobrevivem. Compreender como resistem e como desaprendem é um desafio.

Nessa tentativa de compreensão sobre a resiliência organizacional, Annarelli e Nonino (2016) propuseram que possa ser entendida como a capacidade de enfrentar antecipadamente episódios inesperados.

Nesse sentido de antecipar-se ao imponderável e às novas realidades organizacionais, Orlikowski e Scott (2008) argumentam que o termo sócio material pretende ditar um fluxo emergente de pesquisa sob uma nova abordagem, dada a natureza dinâmica, distribuída e interdependente das

tecnologias vigentes e das múltiplas formas que estão e continuarão delineando as realidades organizacionais.

Por tal delineamento, Jones (2014) retrata que uma perspectiva sócio material integra tecnologia, pessoas e organizações ao tentar entender o emaranhamento constitutivo do social e do material na vida organizacional. Do entendimento desse emaranhado, Leonardi (2013) argumenta que o social e o material existem independentemente uns dos outros e é somente na sua conjunção em atividades humanas que se tornam sócio materiais.

Jones (2014), então, enfatiza que uma contribuição da sociomaterialidade pode ser um aspecto latente da teoria da prática e que isso possa ser incentivado pelas abordagens de pesquisa baseadas em práticas, como é o caso da teoria da atividade de Engeström e Middleton (1996); como são as comunidades de prática de Wenger (1998); da estratégia como prática de Whittington (1996). Paralelamente, pode ainda avançar para além da centralidade humana nas teorias de prática, no sentido de relacionar a prática com as noções de inseparabilidade, performatividade e a sociomaterialidade numa constituição mútua, não apenas como as práticas são promulgadas, mas como construção dos fenômenos que as abordam.

Nesse sentido, entendemos que a desaprendizagem organizacional é o constructo que amplia a compreensão da resiliência como prática sócio material. Recentemente, Sanita e Cassandre (2017) refletiram sobre o oximoro organizacional, desaprender o que não foi nem sequer aprendido, ampliando o significado da desaprendizagem organizacional sob os elementos que compõem sua estrutura, suas dimensões e suas consequências. Essa compreensão da estrutura se dá por meio do estabelecimento dos antecedentes da desaprendizagem em níveis, processos e facilitadores. A reflexão também acontece pela indicação da existência das dimensões cognitiva, comportamental e contextual da desaprendizagem.

Dessa reflexão, Sanita e Cassandre (2017) propuseram tanto um conceito quanto um framework para aprendizagem organizacional. Do conceito tem-se que a desaprendizagem organizacional é um processo deliberado e intencional que instiga aspectos obsoletos tanto individuais quanto organizacionais que são lesivos e devem ser excluídos e supridos por novos. Do framework, mais ampliado sobre as principais temáticas a respeito da desaprendizagem organizacional, tem-se que isso possa ser analisado sobre os três eixos básicos: os antecedentes, as dimensões e as consequências da desaprendizagem.

A intenção nesse ensaio teórico é suscitar uma reflexão sobre como as organizações, interconectas e desafiadas com as fortes exigências ambientais impostas, poderão oportunizar processos de desaprendizagem organizacional por meio do ensejo humano para continuarem sendo resilientes.

Esse trabalho está dividido em cinco subseções. A primeira trata do conceito e do papel da desaprendizagem organizacional, na segunda será possível observar a resiliência organizacional e sua relação com a adaptação, na terceira veem-se as noções da relação não-arbitrária nas práticas sócio materiais, na quarta se encontram desaprendizagem e resiliência como antecipação proativa e percepção ambiental e, por fim, a quinta expõe as implicações desse estudo.

Bases teóricas

Nesta seção apresento brevemente as literaturas que fornecem as bases para o entendimento conceitual do qual versa esse trabalho, quais sejam, a desaprendizagem organizacional, resiliência organizacional e prática sócio material. Ainda que as associações entre esses temas estejam explicitadas nas abordagens conceituais, ao longo da cada subseção, destacam-se as possíveis relações práticas da desaprendizagem organizacional com a resiliência organizacional.

Desaprendizagem organizacional: o conceito e seu papel

Ao revisar artigos sobre a desaprendizagem organizacional nos deparamos com diferentes similaridades semânticas nos significados das conceituações dessa temática, tais como descartar e eliminar, esquecer, abandonar, conhecimento obsoleto, novas informações e novos conhecimentos.

Diante dessas similaridades e das variadas definições de desaprendizagem organizacional, propusemos uma breve contextualização e, ainda que de forma multifacetada, uma delimitação conceitual.

Akhshid (2014) aponta que as implicações dos diferentes conceitos das definições e dos principais temas sobre a desaprendizagem organizacional resultam em intencionalidade, processo, nível de base e a orientação para o sujeito.

Do ponto de vista da intencionalidade, a desaprendizagem pode ser entendida como um ato intencional, deliberada, planejada e premeditada. Nesse ponto, vemos duas similaridades comuns: esquecer e desaprender.

Quanto ao processo, significa que a desaprendizagem não é algo discreto, isolado e despercebido, uma ação específica em si, mas uma série de ações para um fim particular.

Em relação ao nível de base tem-se, por exemplo, Tsang (2008) e Rezazademehrizi (2011) tratarem da desaprendizagem em diferentes níveis de análise como é o caso do individual ou grupal.

Do ponto de vista da orientação para o sujeito, em comum nas definições da desaprendizagem organizacional deparam-se com o obsoleto, (Rezazademehrizi, 2011; Bagherzadeh et al, 2012), o conhecimento (Hedberg, 1981; Newstrom, 1983; Fernandez et al, 2012), o hábito (Newstrom, 1983; Zeng & Chen, 2010), a experiência (McGill & Slocum, 1993), a crença (Akgün et al, 2007; Wong et al, 2012), o método (Starbuck, 1996), o padrão (Sherwood, 2000), a aprendizagem (Becker, 2003; Windernecht, 2004; Becker, 2007), a rotina (Tsang & Zahra, 2008; Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2006; Akgün et al, 2007; Wong et al, 2012; Tsang, 2008), o artefato organizacional (Akgün et al, 2007), a estrutura de informação (Cegarra-Navarro et al, 2010), as práticas (Cegarra-Navarro et al, 2010; McKeown, 2012), a norma (Lee et al, 2011), o valor (Lee et al, 2011), o procedimento (Lee et al, 2011), a suposição (Sherwood, 2000; Esa & Abdulsamad, 2011) e a estrutura mental (Esa & Abdulsamad, 2011).

Diante dessas constatações de intencionalidade, processo, nível de base e da orientação para o sujeito, vistos em Akhshid (2014), Sanita e Cassandre (2017, p.12) propuseram, primeiro, um framework mais ampliado sobre as principais temáticas sobre a desaprendizagem organizacional, na tentativa de haver um refinamento teórico do termo, de forma a facilitar a compreensão das diferentes abordagens encontradas na literatura para as pesquisas futuras sobre

outros significados, principalmente os refletidos nas pesquisas brasileiras, conforme Figura 1 e, segundo, o entendimento que “a desaprendizagem organizacional é um processo deliberado e intencional que instiga aspectos obsoletos tanto individuais quanto organizacionais que são lesivos e devem ser excluídos e supridos por novos”.

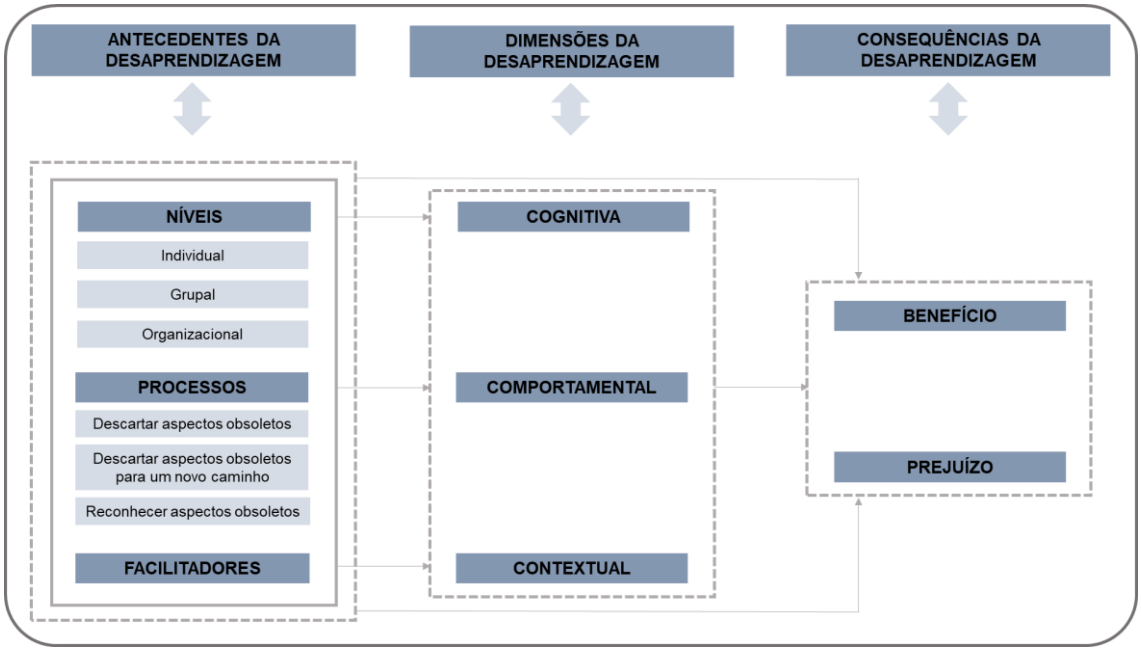

Figura 1 – Questões chave da desaprendizagem organizacional
Fonte: Adaptado de Sanita e Cassandre (2017)

Dessa forma, como revela o trabalho de Morais-Storz e Nguyen (2017), não havendo desaprendizagem torna-se mais difícil para as organizações estabelecerem novas rotinas e adquirirem novos conhecimentos. Sendo assim, o papel mais importante da desaprendizagem organizacional, como processo deliberado e intencional, é tornar compreensíveis e clarificar os obstáculos criados a partir das velhas rotinas e dos conhecimentos obsoletos para abrir caminho para uma nova aprendizagem organizacional. Portanto, a desaprendizagem desempenha um importante papel na construção da resiliência organizacional, pois é um componente importante nos processos transformacionais de aprendizagem e desaprendizagem, onde velhas rotinas são descartadas e novas rotinas são adquiridas.

Resiliência: sua relação com a adaptação

Percebe-se que há um entendimento, via de regra comum na literatura, que aprendizagem e adaptação organizacional são fundamentais para a sobrevivência organizacional, tal qual ocorre em crises e turbulências ambientais (Stieglitz et al, 2016) ou, não obstante, como dizem Morais-Storz (2016), nos tempos de crise a adaptação é insuficiente quando se trata de resiliência porque, devido ao nosso mundo de incerteza e instabilidade, a renovação contínua é necessária.

Neste sentido, para Souza et al (2017) a resiliência tem sido usada na literatura como uma construção que simboliza tanto a capacidade de adaptação

das organizações, de tal modo que as organizações devem ser capazes de combinar com suas exigências ambientais e quanto a resiliência como uma capacidade dinâmica onde captam oportunidades ambientais.

Tsang e Zahra (2008) evidenciam que a capacidade de as organizações mudarem e se adaptarem está baseada na capacidade dessas de aprenderem continuamente a desaprenderem.

Portanto, como afirma Starbuck (2017), para aprender, primeiro deve-se desaprender e, para isso, é condição necessária uma ação deliberada. Desaprendizagem organizacional, não raro, se dá após episódios de fracassos e crises em que, embora óbvios e inevitáveis, os sinais de problemas já se pareciam evidentes. Não obstante as organizações precisem de um estopim para desaprenderem, Starbuck (2017) argumenta que o processo de desaprendizagem deve ocorrer antes de um ponto de ruptura, isto é, de uma crise ou fracasso, de tal modo, como afirmaram Sanita e Cassandre (2017), isso requer uma ação deliberada e intencional.

Então, a resiliência e sua relação com a adaptação revela uma reação organizacional a crises (Fowler et al., 2007; Spillan & Hough, 2003), com a capacidade de suportar e voltar atrás a partir de um revés (Carmeli & Markman, 2011; Sutcliffe & Vogus, 2003) e com a capacidade de retornar a um estado estável após um revés (Bhamra et al., 2011; Burnard & Bhamra, 2011).

Ante a necessidade de melhor compreender a resiliência, Rupčić (2017) evidencia que as organizações devem mover-se do paradigma de reagir à crise e encontrar meios para adaptar, em direção a um paradigma ou comportamento organizacional pelo qual a resistência é reforçada por metamorfose contínua. A resiliência organizacional para (Rupčić, 2017, p.128) é, portanto, sobre “a introdução de mudanças antes que a necessidade de mudança se torne óbvia, difícil de gerenciar e que ameace a sobrevivência da organização”.

Para Annarelli e Nonino (2016, p.3) a resiliência organizacional “é a capacidade da organização de enfrentar antecipadamente perturbações e eventos inesperados, graças à capacidade estratégica e a um gerenciamento operacional vinculado a choques internos e externos. A essência é estática, quando fundada em medidas preparadas e preventivas para minimizar a probabilidade de ameaças e reduzir qualquer impacto que possa ocorrer e, dinâmica quando fundada na capacidade de gerenciar interrupções e eventos inesperados para encurtar consequências desfavoráveis e maximizar a velocidade da organização de recuperação para o original ou para um novo mais desejável”.

Annarelli e Nonino (2016) ainda propuseram sete diferentes direções sobre o futuro das pesquisas sobre a temática da resiliência organizacional:

i) Testes de teoria sobre design, implementação e processos de melhoria para aumentar a resiliência organizacional;
ii) A medição da resiliência organizacional e operacional;
iii) Resiliência em pequenas e médias empresas;
iv) Modelos de restaurações para a cadeia de fornecimento e os processos operacionais;
v) Impacto da introdução de sistemas de informação sobre a resiliência organizacional;
vi) Inovação preventiva para melhorar os processos resiliência;
vii) Abordagem estratégica e capacidades dinâmicas para se tornar uma organização resiliente.

Diante disso, esse ensaio teórico compreende um melhor alinhamento com essa última direção de pesquisa proposto por Annarelli e Nonino (2016) sobre a abordagem estratégica e capacidades dinâmicas para se tornar uma organização resiliente.

Em tendo visto, até esse ponto, tanto a conceituação de desaprendizagem organizacional e o seu papel quanto o entendimento da resiliência e suas relações com a adaptação e com as capacidades dinâmicas, faz-se necessário contextualizar o trabalho de Orlikowski e Scott (2008), que ao versar que embora tenhamos um fluxo de pesquisa sociomaterial, ainda são recentes e por isso não é possível estabelecer uma abordagem unificada. Mesmo assim esses autores destacam algumas características comuns para essa temática e, dessa forma, sugerem, primeiro, uma ontologia relacional ao perceberem entidades, humanas e tecnologias, que não possuem propriedades inerentes mas podem adquiri-las através das mutuas intricações entre elas, segundo, uma abordagem na performatividade de tal modo que as descrições da realidade não estão limitadas à reflexão de mundo, tal qual ele é, mas na intervenção e na criação dos fenômenos que o descrevem e, terceiro, na perspectiva da orientação para as práticas, no sentido e através das quais as relações e os limites entre o social e o material são preconizados.

Isto posto, na próxima seção nos empenhamos em trazer as práticas sociomateriais.

Práticas sócio materiais: uma relação não-arbitrária

Orlikowski e Scott (2008, p.437) empenharam-se em compreender se o termo sociomaterialidade determinam um fluxo emergente de pesquisa, em especial aquelas que negligenciavam a tecnologia em organizações, apesar da onipresença sobre esse tema na literatura contemporânea e, por isso, argumentam que “é particularmente necessária, dada a natureza dinâmica, distribuída e interdependente das tecnologias em uso hoje, e as formas múltiplas e sem precedentes em que estão moldando e continuarão a moldar as realidades organizacionais”.

Jones (2014) diz que até certo ponto a descrição de sociomaterialidade de Orlikowski e Scott (2008) são um termo guarda-chuva sob a qual se organizam pesquisas sob várias tradições teóricas, como são os casos das teorias de redes de atores (Callon, 1986; Latour, 2005), dos estudos etnográficos das práticas (Suchman, 2007), da performidade pós-humanista (Barad, 2003) e da prática (Pickering, 1995). Nesse sentido, Monteiro et al (2012) e Jones (2014) sugerem que a sociomaterialidade pode ser simplesmente um rótulo aplicado externamente que agrupa certas tradições teóricas.

Dessa maneira, em tempos de mudanças implacáveis e constantes e da imprescindível necessidade de as organizações aprenderem para continuarem vivas e prosperas, as práticas sociais fornecem o substrato necessário como alternativa de entendimento de como as organizações podem ser capazes de aprender e de responderem às demandas ambientais sem que dependam excessivamente das ações cognitivas (Chia, 2017; Bourdieu, 2002; Schatzki, 2001; Dreyfus, 1991).

Ingold (2000, p.3) deixa evidente que, para os teóricos da prática, são as práticas e as ações que produzem o indivíduo e o coletivo, não o contrário e que,

estrutura e agência, consciência e intencionalidade, são efeitos secundários das práticas, pois os indivíduos não são unidades isoladas e autônomos, mas são como “um lugar de desenvolvimento dentro de uma rede de relações e práticas sociais”.

Schatzki (2005, p.466) reforça essa ideia de que o próprio coletivismo não é uma entidade recatada, mas “uma forma mais ampla de individualismo” em cujo meio se “estabilizaram temporariamente os feixes de práticas relacionais, suas sensibilidades e predisposições”.

Como embasamento desse ensaio teórico focamos em Orlikowski e Scott (2008) acerca das cinco noções inter-relacionadas da sociomaterialidade – materialidade, inseparabilidade, relacionalidade, performatividade e prática.

Ressalta-se ainda que, como afirma Jones (2014, p.899), as “cinco noções separadamente pareceriam insuficientes para justificar a designação da sociomaterialidade como uma abordagem de pesquisa distinta, uma vez que nenhuma delas é exclusiva do conceito”, esse ensaio teórico, então, trata da noção de prática para compreender as possíveis relações entre a desaprendizagem e a resiliência organizacional e, portanto, “existe uma relação não-arbitrária entre as noções que são significativas para a condução da pesquisa e que justifica a alegação de que as várias tradições teóricas compartilham algum terreno comum”.

Desaprendizagem e resiliência: antecipação proativa e percepção ambiental

Chia (2017) inspira uma abordagem comportamental que enfatiza a aprendizagem organizacional através do envolvimento direto e na ação adaptativa, de tal modo que se possa oferecer uma maneira alternativa de entender como as organizações são capazes para aprender e responder às demandas ambientais sem depender excessivamente da cognição consciente.

Se March (1972, p. 419-423) ressaltara que nossas teorias dominantes de aprendizagem e de ação assumem que "o pensamento deve preceder a ação; essa ação deve servir para um propósito; esse propósito deve ser definido em termos de um conjunto consistente de objetivos pré-existentes", então Chia (2017, p.112) argumenta que existem muitas circunstâncias práticas em que as pessoas “atuam antes de pensarem” e “contrariamente aos princípios do determinismo ambiental, os indivíduos e as organizações respondem ao seu meio ambiente, não por uma adaptação passiva às demandas do último, mas selecionando ativamente os aspectos que oferecem oportunidades de incorporação em sua própria necessidade de sobrevivência e crescimento”.

Dado que as organizações respondem ao meio ambiente, é imperioso que essas estejam sensíveis ao que o meio esteja transmitindo ou fornecendo, de tal modo que a percepção em relação àquilo que esteja sendo transmitido ou fornecido possa proporcionar mais valor e melhores interações sociais entre as organizações, ainda que essas percepções variem de indivíduo para indivíduo e de organização para organização.

Assim, a ideia de aprender no sentido da sensibilidade de percepção para com aquilo que o meio ambiente transmite é importante para o desenvolvimento organizacional. Mais que isso, revela a necessidade também de compreender, conforme observa Teece (2012, p.1396), a capacidade dinâmica das

organizações como sendo “a capacidade de uma organização sentir, aproveitar e transformar as oportunidades detectadas em seu ambiente”.

Embora, para Chia (2017) essa percepção das sensibilidades e predisposições organizacionais ainda não é bem compreendida na literatura e, como consequência, que houve várias tentativas contraditórias na tentativa de definir capacidades dinâmicas e o que falta, para esse autor, é a compreensão da sensibilidade empírica como um elemento do sucesso organizacional e como um caminho para que as organizações aprendam e respondam através do processo de encontrar um caminho que implique na possibilidade real de surpresas, de descobertas fortuitas e de potencialidades ocultas, de modo que possamos, enquanto indivíduos ou enquanto organizações, estarmos preparados para lidarmos com o inesperado, com o impensado e impensável de maneira positiva e proativa.

Figura 2 – Organizações proativas e o inesperado e o impensado
FONTE: Elaborado pelo autor.

É dessa maneira que haverá uma relação entre a desaprendizagem organizacional e a resiliência organizacional, enquanto antecipação proativa das percepções ambientais como um caminho de práticas sociomateriais, como se observa na Figura 2, para forjar organizações ágeis, dinâmicas e prósperas.

Considerações Finais

Da desaprendizagem organizacional enquanto conceito e o seu papel, da resiliência organizacional e sua relação com a adaptação, da prática sociomaterial e sua relação não-arbitrária e ainda da desaprendizagem e resiliência como uma antecipação proativa e de percepção ambiental tem-se que nossa contribuição neste trabalho é promover uma reflexão a respeito das

organizações possibilitarem processos de desaprendizagem, facultado ao desejo e abertura humana, para continuarem sendo resilientes.

Tanto esse próprio ensaio teórico quanto a base que o reforça evidenciam que ainda ansiamos de mais pesquisas teóricas e empíricas sobre essas temáticas. As principais carências estão para um melhor entendimento das possíveis relações entre as práticas sociomateriais, a resiliência e a desaprendizagem organizacional.

Sendo assim, ainda que não se tenha uma perspectiva unitária do conceito da sociomaterialidade, como foi situado, foi possível nos posicionar, com base em Jones (2014), que há uma relação não-arbitrária entre os conceitos que são significativas e que justificam compartilhar características comuns, como foi o caso, nesse ensaio, das práticas, e além disso, como arguido por Leonardi (2013), da sociomaterialidade tem-se consequências práticas que podem melhorar a forma como as organizações sucedem. Soma-se ainda a inspiração em Chia (2017) sobre a sensibilidade de percepção, por parte das organizações, para com aquilo que é difundido pelo ambiente. De Annarelli e Nonino (2016) nos direcionamos na abordagem da capacidade dinâmica que ancoram organizações resilientes.

Por fim, refletindo sobre o título desse ensaio e considerando o exposto até esse ponto, podemos reconhecer que as organizações interconectas e desafiadas com as exigências ambientalmente impostas deverão oportunizar processos de desaprendizagem organizacional por meio do ensejo humano para continuarem sendo resilientes.

Referências

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

Akhshik, S. S. (2014). Organizational unlearning: an analytical literature review. International Journal of Economics & Management Sciences, 3(3), 1-7.

Bagherzadeh, M., Akhavan, P., & Atashgah, R. (2010). Managing Organizational Knowledge Active Forgetting: How Top Managers Understand the Concept of Managing Old and Obsolete Knowledge?

Becker, K. L. (2003). Managing Change in Regionally-based Organisations– understanding the need for individual and organisational unlearning.

Becker, K. L. (2007). Unlearning in the workplace: a mixed methods study (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).

Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011), “Resilience: the concept, a literature review and future directions”, International Journal of Production Research, Vol. 49 No. 18, pp. 5375-5393.

Burnard, K. and Bhamra, R. (2011), “Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses”, International Journal of Production Research, Vol. 49 No. 18, pp. 5581-5599.

Carmeli, A. and Markman, G.D. (2011), “Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of Rome”, Strategic Management Journal, Vol. 32 No. 3, pp. 322-341.

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

Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A. K., & Sánchez-Polo, M. T. (2010). An application of the hospital-in-the-home unlearning context. Social work in health care, 49(10), 895-918.

Esa, M., Samad, Z. A., Yusof, A. M., Ismail, S., Chin, L. S., Supardi, A., ... & Ajagbe, A. M. (2011). Considering learning, unlearning in professional development for construction project managers: A pilot study. In 2nd International Conference on Construction and Project Management. IPEDR (Vol. 15, pp. 210-214).

Fernandez, V., Sallan, J. M., Simo, P., & Enache, M. (2012). Organizational forgetting/unlearning: The dark side of the absorptive capacity. In New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned. InTech.

Fiol, C.M. and O’Connor, E.J. (2017), “Unlearning established organizational routines – Part I”, The Learning Organization, Vol. 24 No. 1, pp. 13-29.

Fowler, K.L., Kling, N.D. and Larson, M.D. (2007), “Organizational preparedness for coping with a major crisis or disaster”, Business and Society, Vol. 46 No. 1, pp. 88-103.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. Handbook of Organizational Design (1), 3-27.

Ingold, T. (2000). The Perception of the Environment: Essays in Livelihood, Dwelling and Skill, Routledge, London.

Jones, M. (2014). A Matter of Life and Death: Exploring Conceptualizations of Sociomateriality in the Context of Critical Care. Mis Quarterly, 38(3).

Lee, I. C., Hsu, Y. L., & Lin, M. J. J. (2011). Relationships among unlearning, knowledge application, and new product development performance: Exploring the moderating effect of the information processing mechanism. African Journal of Business Management, 5(13), 5297.

Leonardi, P. M. (2013). Theoretical Foundations for the Study of Sociomateriality. Information and Organization (23:2), pp.59-76.

Lew, A.A., Ng, P.T., Ni, C.C. and Wu, T.C. (2016), “Community sustainability and resilience: similarities, differences and indicators”, TourismGeographies, Vol. 18 No. 1, pp. 18-27.

McGill, M. E., & Slocum Jr, J. W. (1993). Unlearning the organization. Organizational dynamics, 22(2), 67-79.

McKeown, I. (2012). Teaching old dogs new tricks: why unlearning matters in SMEs. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 13(1), 25-34.

Morais-Storz, M., & Nguyen, N. (2017). The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience. The Learning Organization, 24(2), 93-106.

Morais-Storz, M., Platou, R.S. and Norheim, K.B. (2016b), “Innovation and metamorphosis towards strategic resilience”, Working paper, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, 1 November.

Newstrom, J. W. (1983). The Management of Unlearning: Exploding the" Clean Slate" Fallacy. Training and Development Journal, 37(8), 36-39.

Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. London: London School of Economics. Departement of Management Working Paper Series.

Rezazademehrizi, MH (2011). Managing old and obsolete knowledge: exploring the pattern of unlearning actions based on different knowledge type. Pd.D. thesis, Sharif University of Technology, Management and Economics School.

Rupčić, N. (2017). How to unlearn and change–that is the question!. The Learning Organization, 24(2), 127-130.

Sanita, A., & Cassandre, M.P. (2017). Retumbante oximoro organizacional: desaprender sem ter aprendido. In: EnANPAD, São Paulo. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017.

Schatzki, T.R. (2005). “The sites of organizations”, Organization Studies, Vol. 26 No. 3, pp. 465-484.

Sherwood, D. (2000). The unlearning organisation. London Business School Review, 11(3), 31-40.

Souza, A. A. A., Alves, M. F. R., Macini, N., Cezarino, L. O., & Liboni, L. B. (2017). Resilience for sustainability as an eco-capability. International Journal of Climate Change Strategies and Management, 9(5), 581-599.

Starbuck, W. H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. International Journal of Technology Management, 11(7-8), 725-737.

Starbuck, W.H. (2017), “Organizational learning and unlearning”, The Learning Organization, Vol. 24 No. 1, pp. 30-38.

Stieglitz, N., Knudsen, T. and Becker, M.C. (2016), “Adaptation and inertia in dynamic environments”, Strategic Management Journal, Vol. 37 No. 9, pp. 1854-1864.

Su, H.C., Linderman, K., Schroeder, R.G. and Van de Ven, A.H. (2014), “A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage”, Journal of Operations Management, Vol. 32 No. 7, pp. 429-445.

Sutcliffe, K.M. and Vogus, T.J. (2003), Organizing for resilience", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 94-110.

Tsang, E. W. (2008). Transferring knowledge to acquisition joint ventures: an organizational unlearning perspective. Management Learning, 39(1), 5-20.

Tsang, E.W.K. and Zahra, S.A. (2008), "Organizational unlearning", Human Relations, Vol. 61 No. 10, pp. 1435-1462.

Windeknecht, K., & Delahaye, B. (2004). A model of individual and organisational unlearning. In Proceedings 18th annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management, Dunedin, NZ.

Wong, P. S., Cheung, S. O., Yiu, R. L., & Hardie, M. (2012). The unlearning dimension of organizational learning in construction projects. International Journal of Project Management, 30(1), 94-104.

Xu, L., Marinova, D. and Guo, X. (2015), "Resilience thinking: a renewed system approach for sustainability science", Sustainability Science, Vol. 10 No. 1, pp. 123-138.

Zeng, J., & Chen, C. (2010, July). Notice of Retraction The relationship between intentional organizational forgetting and organizational innovation: The mediating effect of organizational learning capability. In Advanced Management Science (ICAMS), 2010 IEEE International Conference on (Vol. 2, pp. 47-53). IEEE.