



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CAMPUS
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS
APLICADAS CURSO DE BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO**

ILIANNE REGINA NÓBREGA DE SOUSA

**DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR DE LICITAÇÕES: O
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA NOVA LEI Nº 14.133 APLICADA NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE OURO BRANCO - RN**

**PATOS
2025**

ILIANNE REGINA NÓBREGA DE SOUSA

**DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR DE LICITAÇÕES: O
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA NOVA LEI Nº 14.133 APLICADA NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE OURO BRANCO - RN**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentada a Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Ensino-aprendizagem.

Orientadora: Prof^a. Ma. Débora Karyne da Silva Abrantes

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725d Sousa, Ilianne Regina Nobrega de.

Desaprendizagem organizacional no setor de licitações [manuscrito] : o processo de implantação da nova lei nº 14.133 aplicada na prefeitura municipal de Ouro Branco - RN / Ilianne Regina Nobrega de Sousa. - 2025.
26 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2025.

"Orientação : Prof. Ma. Débora Karyne da Silva Abrantes, Coordenação do Curso de Administração - CCEA".

1. Desaprendizagem organizacional. 2. Lei 14.133/2021. 3. Licitações. 4. Gestão pública. I. Título

21. ed. CDD 658.4

ILIANNE REGINA NOBREGA DE SOUSA

DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR DE LICITAÇÕES: O
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA NOVA LEI N° 14.133 APLICADA NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE OURO BRANCO - RN

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
de Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de
Bacharela em Administração

Aprovada em: 03/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Débora Karyne da Silva Abrantes** (***.181.824-**), em **27/06/2025 07:51:53** com chave **bcd4ec2a534411f0a0502618257239a1**.
- **Cléssia Fernandes de Brito Santiago** (***.076.164-**), em **27/06/2025 09:00:51** com chave **5ec782a0534e11f096972618257239a1**.
- **Luiz da Costa Alves Filho** (***.351.934-**), em **30/06/2025 08:51:26** com chave **8d37aba455a811f0bee31a7cc27eb1f9**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Folha de Aprovação do Projeto Final

Data da Emissão: 30/06/2025

Código de Autenticação: 3359ee



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	6
2.1 Licitação pública e lei nº 14,133 de 1º de abril de 2021.....	6
2.2 Mudança organizacional.....	6
2.3 Processo de desaprendizagem na gestão pública	9
3 MEDOLOGIA.....	11
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	13
4.1 Transição e adaptação institucional à nova Lei de Licitações.....	13
4.2 Desaprendizagem organizacional: ruptura com rotinas anteriores.....	13
4.3 Efeitos da desaprendizagem: impactos e fatores facilitadores	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS.....	21

DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO SETOR DE LICITAÇÕES: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA NOVA LEI Nº 14.133/2021 APLICADA NA PREFEITURA MUNICIPAL DE OURO BRANCO - RN

Ilianne Regina Nóbrega de Sousa¹

RESUMO

Este estudo investiga o contexto organizacional no setor de licitações da Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN, com foco no processo de implantação da nova Legislação. O objetivo principal foi analisar o processo de desaprendizagem organizacional vivenciado no setor de licitações da Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN durante a implementação da Lei nº 14.133/2021. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, com análise de conteúdo aplicada a entrevistas semiestruturadas realizadas com três servidores diretamente atuantes no setor. A análise seguiu três etapas: pré-análise, categorização e interpretação dos dados. Os resultados revelam que a transição normativa exigiu a desconstrução de práticas obsoletas e a incorporação de novos conhecimentos, impulsionando a autonomia, o crescimento profissional e a adaptação institucional. Conclui-se que a desaprendizagem organizacional, embora ainda pouco explorada na literatura, configura-se como uma estratégia para a inovação e o fortalecimento da gestão pública, além de abrir caminhos para futuras investigações no campo da Administração Pública.

Palavras-chave: Desaprendizagem Organizacional, Lei nº 14.133/2021, Licitações, Gestão Pública.

ABSTRACT

This study investigates the organizational context in the bidding sector of the Ouro Branco - RN City Hall, focusing on the process of implementing the new legislation. The main objective was to analyze the process of organizational unlearning experienced in the bidding sector of the Ouro Branco City Hall - RN during the implementation of Law 14.133/2021. To this end, a qualitative approach was adopted, with content analysis applied to semi-structured interviews conducted with three civil servants working directly in the sector. The analysis followed three stages: pre-analysis, categorization and data interpretation. The results show that the normative transition required the deconstruction of obsolete practices and the incorporation of new knowledge, boosting autonomy, professional growth and institutional adaptation. The conclusion is that organizational unlearning, although still little explored in the literature, is a strategy for innovation and strengthening public management, as well as opening up avenues for future research in the field of public administration.

Keywords: Organizational Unlearning, Law 14.133/2021, Tenders, Public Management.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem como uma de suas funções essenciais o planejamento e o controle institucional, cuja execução viabiliza uma gestão eficiente dos recursos públicos, promove a transparência nas ações governamentais e contribui para a efetividade das políticas públicas. Ao longo do tempo, essa estrutura vem passando por um processo contínuo de evolução, sustentado por recursos inovadores e por práticas que visam à eficiência, à economicidade e à responsabilidade na prestação dos serviços à sociedade.

Nas últimas décadas, a gestão pública tem se voltado crescentemente à inovação, buscando instrumentos que favoreçam a redução de custos e ofereçam suporte, segurança e agilidade na execução das atividades administrativas (Souza, 2022). Um dos marcos recentes desse movimento é a Lei nº 14.133/2021, que reformulou o regime jurídico das licitações e contratos administrativos no Brasil. Sua implementação impôs mudanças significativas aos órgãos públicos, especialmente aos setores licitatórios, exigindo a substituição de práticas obsoletas e a incorporação de novos procedimentos, o que remete diretamente ao conceito de desaprendizagem organizacional.

Importa destacar que a desaprendizagem não significa necessariamente o descarte absoluto do saber anterior, mas sim a sua reinterpretação diante de novas demandas. Essa dinâmica, segundo Illeris (2009) e Tsang (2017), articula-se com a ideia de reaprendizagem, em que o sujeito interage com o ambiente, consolidando novos conhecimentos a partir de um processo reflexivo e contínuo. Assim, a substituição de métodos antigos por práticas alinhadas às exigências legais e institucionais é compreendida como parte do ciclo de transformação organizacional necessário ao fortalecimento da gestão pública.

Segundo Meirelles (2015, p. 274), a licitação configura-se como um processo administrativo fundamental à gestão pública, pois viabiliza a aquisição de bens e serviços com critérios que asseguram a legalidade, a impessoalidade e a busca pela proposta mais vantajosa. A proposta de um novo modelo de licitações públicas, agora fundamentado na promoção do desenvolvimento sustentável e em métodos mais eficientes de contratação, traz consigo exigências de mudança institucional e cultural que impactam diretamente as rotinas organizacionais (Torres, 2021).

A Lei nº 14.133/2021, também denominada Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, foi sancionada em 1º de abril de 2021, mas sua obrigatoriedade plena passou a vigorar apenas em 30 de dezembro de 2023, prazo durante o qual a Administração Pública pôde optar entre o novo marco legal e as legislações anteriores (Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002 e nº 12.462/2011). Ao consolidar e substituir esses normativos, a nova legislação promoveu alterações substanciais nos processos de contratação pública, principalmente ao estabelecer diretrizes relacionadas à governança, ao planejamento, à gestão de riscos e à adoção de controles internos.

Essas inovações exigem da alta administração a responsabilidade de estruturar e implementar um modelo de contratações públicas mais íntegro, eficiente e alinhado ao interesse público. A modernização proposta implica também na necessidade de adequação organizacional, tornando-se indispensável o abandono de práticas arraigadas e a adoção de novos referenciais normativos, tecnológicos e culturais. Nesse contexto, o processo de desaprendizagem organizacional passa a ser um componente estratégico na promoção de mudanças estruturais, permitindo que os servidores substituam gradualmente comportamentos obsoletos por conhecimentos atualizados e práticas mais eficazes.

A pesquisa aqui apresentada tem como campo empírico a Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN, cuja equipe é composta pelo gestor municipal e pelos servidores dos diversos setores administrativos, entre eles o setor de licitações. Este setor, diretamente impactado pelas alterações legais trazidas pela nova lei, é o foco deste estudo. Considerando-se tratar de um

município de pequeno porte, a realidade investigada carrega particularidades como a escassez de recursos, a limitação de acesso a inovações e a necessidade de constante adaptação institucional.

A questão central que orienta este trabalho é: Como o processo de desaprendizagem organizacional ocorreu durante a implementação da nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) no setor de licitações da Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN? Diante disso, o objetivo geral é analisar o processo de desaprendizagem organizacional vivenciado no setor de licitações da Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN durante a implementação da Lei nº 14.133/2021. Para tanto, delineou-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar como os servidores perceberam as mudanças trazidas pela nova legislação; (ii) examinar as práticas e rotinas que precisaram ser abandonadas para possibilitar a adoção das novas exigências normativas; e (iii) compreender os fatores que facilitaram ou dificultaram o processo de desaprendizagem organizacional no contexto da mudança normativa.

Essa proposta torna-se relevante diante dos impactos acadêmicos e sociais, como o avanço do conhecimento científico sobre a desaprendizagem no contexto organizacional, um fenômeno ainda pouco explorado em instituições públicas, especialmente com implementação de uma norma recentemente promulgada que exige complexidade de novas atualizações. No cenário social, reitera-se o fortalecimento dos serviços públicos com a modernização de uma nova legislação, visando maior transparência e eficiência, além de uma transformação cultural na administração pública.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, iniciando-se pela introdução, seguida pelo referencial teórico, que discute os conceitos de mudança organizacional, desaprendizagem e os fundamentos da nova Lei de Licitações. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na sequência, são expostos os resultados e a discussão dos dados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais, apontando as principais conclusões e contribuições do estudo.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Licitação pública e lei nº 14,133 de 1º de abril de 2021

O setor de compras, atualmente denominado setor de licitação, financeiro e suprimentos, possui grande responsabilidade dentro de uma instituição, suprimindo as demandas organizacionais de insumos, informações e recursos para atender aos interesses públicos (Pozo, 2007). Por outro lado, Mendes (2012, p. 25) estabelece que “contratação pública é uma realidade jurídica inserida na ideia de processo, pois, é por meio dele que ela é estruturada, desenvolvida, aperfeiçoada e atinge o seu fim”.

Os atos administrativos são efetivados por meio de licitações, que se dividem em duas categorias: dispensas e inexigibilidades, realizadas por meio de compras diretas (Silva, 2022). A primeira fase, denominada interna, parte da preparação, que engloba todas as etapas do processo e culmina no seu sucesso ou não, ao realizar a contratação e demais procedimentos dessa etapa, determinando as condições do ato convocatório antes de torná-las públicas (Mendes, 2012). Já a fase externa inicia com a publicação da licitação, etapa que já alcançou conhecimento público, finalizando com o objetivo central: a realização do certame, cabendo à contratada a execução ou entrega e à administração pública a fiscalização (Souza, 2022).

De acordo com Calheiros (2021), a nova Lei de Licitações, Lei nº 14.133, sancionada em 1º de abril de 2021, introduziu atualizações significativas. Entre as principais inovações destacadas em seus artigos estão: modificações nas modalidades de licitação, revisão dos critérios de julgamento e definição de novos prazos mínimos de divulgação (publicação). A lei torna obrigatório o uso de um meio eletrônico para a realização dos certames, estabelece novos

regimes de execução dos contratos e regulamenta as compras diretas, permitindo a contratação direta de obras e serviços (inclusive os de engenharia) mediante a modalidade tradicional, bem como o uso do Sistema de Registro de Preços (SRP) (Brasil, Manual de Dispensa Eletrônica, 2022).

Os autores destacam, a seguir, algumas das principais distinções entre a nova Lei nº 14.133/2021 e a anterior, Lei nº 8.666/1993. Rocha e Vanin (2021) enfatizam que o principal objetivo da nova legislação é fomentar a eficiência e a transparência nas compras públicas, aumentando a qualidade do setor. A lei anterior mostrava-se limitada às necessidades do processo de contratação, exibindo falhas na seleção da melhor proposta, o que causava insatisfação ao interesse público. A nova Lei nº 14.133/2021 busca unificar as normas em um único marco legal, proporcionando maior lisura, segurança jurídica e eficiência nos processos licitatórios.

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos estabelece quais são os princípios que devem ser observados em sua aplicação. Entre os princípios que deverão ser seguidos na execução dos comandos do novo marco legal, destaca-se o princípio do planejamento:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

A atual legislação incorpora novas diretrizes a serem seguidas, fundamentadas nos princípios que regem sua vigência, ressaltando o planejamento como aspecto principal na condução das licitações e contratos.

A implementação da governança nas contratações é uma das atribuições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021, sob a responsabilidade da alta administração. Essa aplicação, baseada em processos e novas estruturas, envolve a gestão de riscos, bem como controles internos. A governança conduz avaliações, direcionamentos e monitoramentos tanto nos processos licitatórios quanto nos contratos, com o objetivo de promover um ambiente íntegro e confiável. A nova legislação confere à alta administração a competência para implementar a governança nas contratações públicas, por meio de novos processos e estruturas.

No contexto das aquisições e contratações, a governança estabelece um Plano de Contratações Anual (art. 12, VII), garantindo à gestão um controle de riscos com ações preventivas. O planejamento das contratações anuais prevê:

Art. 12. Nesse processo licitatório, deve-se observar:
VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.

O § 1º do art. 12 menciona que esse plano “deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em site eletrônico oficial e será observado pelo ente federativo na realização de licitações e na execução dos contratos.”

Esse plano de divulgação, mantido à disposição da população, é uma das novidades que prezam pela maior celeridade e transparência na eficiência da gestão pública, conforme estabelecido na nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos de 1º de abril de 2021. Ele corrobora para a governança das contratações e para a ampliação de resultados que atendam às

necessidades públicas, garantindo que as ações e decisões do setor licitatório estejam coordenadas com a organização, impulsionando o atingimento de suas metas em sociedade.

Nesse contexto, para assegurar que a mudança organizacional seja efetiva no âmbito legislativo, é necessário que as ações e decisões do setor de licitações correspondam, de forma institucional, aos demais setores. Essa associação estabelece que as transformações ocorram de forma estratégica, impulsionando processos inovadores dentro da instituição. Ao conduzir normas legais estrategicamente aos objetivos organizacionais, propicia-se um cenário de maior adaptação a transformações estruturais, tecnológicas e normativas, proporcionando aperfeiçoamentos contínuos na gestão pública.

2.2 Mudança organizacional

Ao longo da história, diversas teorias de mudança organizacional foram estudadas, impactando diretamente as instituições, sejam elas mudanças emergentes ou planejadas, dependendo da abordagem adotada pela liderança organizacional. Lines (2005) declara que a mudança organizacional é conceituada como uma ação intencional, planejada com base no desempenho organizacional, com o objetivo de reestruturar processos, sistemas, produtos e serviços.

Como citado por Daft (2017, p. 271 a 272), “as forças externas e internas se traduzem na necessidade percebida de mudança dentro da organização”. Essa análise destaca como é importante observar o contexto de forma ampla, desempenhando um papel fundamental na compreensão e adaptação aos processos em evolução. Ele ainda menciona “o processo de aprender sobre os desenvolvimentos atuais dentro e fora da organização que podem ser usados para satisfazer a necessidade percebida da mudança”. Parada e Vargas (2019) enfatizam que a mudança organizacional pode ser alcançada de forma natural ou planejada; na forma intencional, ela tem como objetivo o desenvolvimento contínuo da organização.

Pinto e Couto-de-Souza (2009) destacam a importância da percepção dos tipos de transformações na organização, pois essa ação imprime mais autonomia aos gestores na elaboração de um plano de ação eficaz diante das situações. Os tipos de mudança podem envolver “estratégia, tecnologia, produtos, estrutura e cultura, podendo inovar em uma ou mais áreas, dependendo das forças para a mudança.” São algumas das teorias importantes das quais uma instituição pode extrair as mudanças necessárias para transformar o processo de gestão administrativa em algo mais eficiente (Daft, 2017, p. 280).

Daft (2017, p 280) reitera que “uma mudança da tecnologia está relacionada ao processo de produção da organização; as mudanças da tecnologia são feitas para tornar a produção de um produto ou serviços mais eficiente.” Associado às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133 desde sua promulgação, a organização precisou se adequar ao uso de meio eletrônico para acompanhar as publicações baseadas na legislação. Além disso, foi necessário passar por um processo de mudança, inclusive envolvendo a capacitação dos servidores para executar de forma eficiente os novos procedimentos.

Crossan, Lane e White (1999) abordam que a aprendizagem organizacional baseada na mudança é um processo multinível: indivíduo, grupo e organização. Para que essa mudança ocorra, é feita a junção dos colaboradores com o incentivo da instituição, na elaboração de um plano de ação. Essa capacidade de mudança está ligada ao desenvolvimento organizacional, com adaptação contínua ao seu ambiente. Essa competência está vinculada ao contexto organizacional, incluindo suas características e rotinas nos processos de mudança, com base na liderança, implementação e aprendizagem — conceito de inovação a longo prazo, a partir da experiência, renovação e experimentação (Zhao ; Goodman, 2018; Adna ; Sukoco, 2020).

De acordo com os diversos significados e definições sobre capacidade organizacional mediante à mudança, é conceituado na literatura que as organizações necessitam incentivar a adaptação, flexibilidade e inovação, mediante ações reativas ou proativas para se adaptar às transformações do seu ambiente (Judge et al., 2015). Essa capacidade de mudança está conectada ao processo de melhoria contínua, com ações paralelas a transformações que podem sequencialmente acontecer ao longo do tempo, podendo abranger múltiplas magnitudes e aspectos organizacionais. Essa competência é essencial para organizações inseridas em ambientes dinâmicos e acelerados, nos quais a mudança é uma condição para sua sobrevivência (Heckmann et al., 2016).

Portanto, Robbins e Judge (2014) abordam a teoria da autoeficácia: “Quanto mais alta for a autoeficácia, mais confiança se tem na própria habilidade de obter sucesso.” Para que a mudança organizacional possa acontecer, exige-se que os colaboradores deixem de lado rotinas e práticas ultrapassadas para aderir a novos conhecimentos, aprendizados e modificações em seus comportamentos. Esse processo de abdicar o antigo para incorporar atualizações é conhecido como desaprendizagem.

2.3 Processo de desaprendizagem na gestão pública

De acordo com Postman e Underwood (1973), o conceito de desaprender está ligado à memória e à cognição, no entanto, passa por processos de modificação, especialmente nos estudos da administração. À medida que esses aspectos são afetados por mudanças circunstanciais, torna-se essencial abandonar o que antes era eficaz (Tsang, 2017). Sinkula (2002) destaca que a compreensão do desaprender abrange aspectos culturais, comportamentais e cognitivos. Entretanto, o desaprendizado só é possível com a modificação e o esquecimento intencional de regras, o que somente pode ser realizado por meio dessa substituição (Volland, 2019).

Nesse contexto, Peschl (2019) destaca que a desaprendizagem não se limita à identificação de conhecimentos, comportamentos ou valores ultrapassados, mas também requer a definição de um futuro seguro e viável. Podendo ser definida como um processo de descarte ou remoção intencional (Cegarra-Navarro, Martinez-Martinez, Gutiérrez ; Rodríguez, 2013) ou consciente (Hislop, Bosley, Coombs ; Holland, 2014) de conhecimentos enraizados ou obsoletos (Martin-De-Holan ; Philips, 2011). Tsang e Zahra (2008) corroboram essa definição ao descreverem o processo de descarte intencional de rotinas, podendo abrir espaço para outras, se necessário, e à eliminação do conhecimento obsoleto institucionalizado e armazenado na memória organizacional, para que se possa aprender o novo conhecimento (Cegarra-Navarro, Sanchez-Vidal ; Cegarra-Leiva, 2016), permitindo a reaprendizagem.

À medida que esses aspectos são afetados por mudanças situacionais, torna-se essencial o abandono de práticas que antes eram eficazes, permitindo um processo contínuo de aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem, resultante da interação de diversos processos e elementos que envolvem o indivíduo e o ambiente (Illeris, 2009; Tsang, 2017). Os estudos sobre desaprendizagem surgiram a partir do trabalho de Hedberg (1981), sendo influenciados pela literatura sobre aprendizagem e psicologia cognitiva (Akgün et al., 2007). Anos depois, Huber (1991) relacionou a desaprendizagem à definição de esquecimento organizacional, pois, além de perder memória específica, é provável que algo seja intencionalmente desconsiderado ao ser esquecido.

A desaprendizagem, em sua função prática, possui níveis ao longo do processo, que permeiam o nível individual, grupal e organizacional (Cegarra-Navarro ; Sanchez-Polo, 2008). Em nível individual, as pessoas desempenham papéis consideráveis no processo de desaprendizagem, uma vez que são as principais receptoras das mudanças. Continuamente, elas se veem obrigadas a alterar seus comportamentos e crenças para se adaptarem a novos ambientes e realidades (Tsang; Zahra, 2008). No contexto de grupo, torna-se essencial que todos os indivíduos participem efetivamente do processo de transformação, para que ele seja devidamente implementado, possibilitando, assim, a realização de mudanças nas rotinas (Wang, Qi; Zhao, 2019).

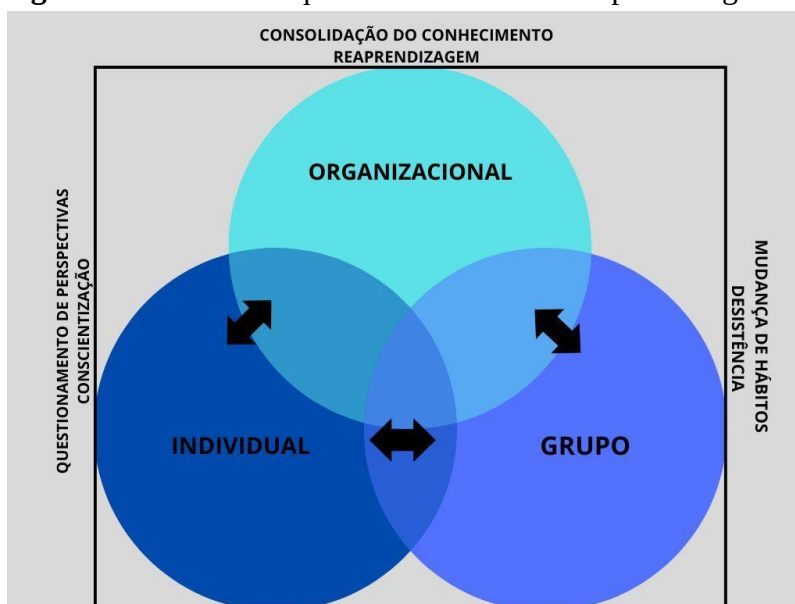
Nessa perspectiva, a perda de conhecimento em nível organizacional implica a obtenção de novos conhecimentos nas esferas individual e grupal; diferentemente, o abandono de conhecimentos, práticas e comportamentos dos funcionários impulsiona a criação de novas formas de realizar as atividades, tanto no nível de grupo quanto no organizacional (Cegarra-Navarro; Wensley, 2019).

Neste ciclo de desaprendizagem, existe uma relação interdependente entre o indivíduo, o grupo e a organização, baseada em três subprocessos (Cegarra-Navarro et al., 2014):

- (a) Conscientização: processo pelo qual o indivíduo reconhece regras, rotinas ou processos que se tornaram obsoletos ou que já não funcionam como antes;
- (b) Desistência: processo que permite aos indivíduos interromper falhas repetidas, erros e problemas, ou práticas ultrapassadas, podendo levar a uma mudança de crenças e até mesmo impulsionar seu crescimento pessoal;
- (c) Reaprendizagem: processo que envolve a capacidade de formar novas rotinas e práticas, enquanto o indivíduo desaprende e abandona conhecimentos e padrões antigos.

A Figura 1 aborda as interações relacionadas ao contexto da desaprendizagem, conduzindo aos subprocessos mencionados, que se fundamentam no processo de desaprender intencionalmente determinado aspecto. Esses processos de conscientização, desistência e reaprendizagem podem ser facilitados pela criação de um ambiente que conduza à desaprendizagem, envolvendo o questionamento das perspectivas individuais, a análise e a modificação de hábitos, propiciando a consolidação de novos entendimentos (Cegarra-Navarro; Wensley, 2019).

Figura 1 – Elementos que fundamentam a desaprendizagem intencional



Fonte: Autoria própria adaptada do autor Cegarra-Navarro e Wensley (2019)

O processo de adaptação de um indivíduo, grupo ou organização ao abandonar comportamentos, práticas, crenças, valores e/ou conhecimentos pode resultar em rigidez nas ações e pensamentos, o que, por sua vez, limita a adaptação a novos contextos ou situações (Akgün, Lynn; Yilmaz, 2006). Entretanto, fica evidente que todas as esferas – individual, grupal e organizacional – necessitam de um contínuo processo de aprender, desaprender e reaprender (Zhao, Lu; Wang, 2013). Dessa forma, esses indivíduos adquirem novas habilidades e conhecimentos, ao mesmo tempo em que criam oportunidades para analisar e explorar aspectos rotineiros (Rodrigues; Bido, 2019).

Os estudos de Woszezenki et al. (2013) revelam uma correlação entre desaprendizagem organizacional e mudança organizacional com a desconstrução de rotinas, práticas e hábitos administrativos antigos, incorporando novas atualizações para uma transformação eficiente. A desaprendizagem é percebida como uma etapa fundamental para que a mudança aconteça, pois, sem ela, provavelmente existirão resistências e barreiras aos processos de transformação (Pighin; Marzona, 2011; Becker, 2010).

Evidencia-se que o processo de desaprendizagem é parte fundamental das mudanças que ocorrem nos níveis individual, grupal e organizacional. Trata-se de uma etapa necessária para que haja transformação contínua, uma vez que exige a revisão de conhecimentos e suposições previamente adquiridas, permitindo, assim, a abertura para novos aprendizados. Nesse sentido, a desaprendizagem assume um papel relevante, especialmente no contexto organizacional, ao viabilizar adaptações e inovações diante de cenários em constante evolução.

Essas abordagens vão além do conceito de desaprendizagem organizacional, atuando como incentivo ao reconhecimento de novos conhecimentos e ao abandono de práticas obsoletas. No contexto da gestão pública, ela atua na necessidade de manter a melhoria contínua dos serviços, servindo como uma estratégia de tornar as atividades institucionais sempre atualizadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois busca conciliar teoria e prática, investigando um fenômeno real com implicações concretas na gestão pública. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada é uma abordagem prática, que busca criar novas teorias ou aprimorar as já existentes, contribuindo posteriormente para o conhecimento acadêmico. Tem como foco o estudo da questão local com implicações práticas, visando a identificação de soluções concretas. Com o objetivo principal de gerar um novo conhecimento, em decorrência de sua aplicação. Nessa mesma perspectiva, Sampieri, Collado e Lucio (2013) destacam que esse tipo de pesquisa enfatiza a resolução de problemas, a capacidade de tomada de decisão, a efetuação de ações e o desenvolvimento de situações concretas. A presente investigação alinha-se a essa caracterização ao analisar, no contexto da Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN, como o processo de desaprendizagem organizacional foi experienciado no setor de licitações, frente à implementação da nova Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

Adota-se uma abordagem qualitativa, cuja ênfase recai na compreensão profunda das experiências e percepções dos sujeitos participantes.

Conforme Creswell (2014, p. 50), essa abordagem “envolve maior atenção à natureza interpretativa da investigação, situando o estudo dentro do contexto político, social e cultural dos pesquisadores e a reflexão ou ‘presença’ dos pesquisadores nos relatos que eles apresentam. Os próprios pesquisadores qualitativos coletam dados por meio de exame de documentos, observação do comportamento e entrevistas com os participantes.”

Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. A vertente descritiva visa apresentar, com riqueza de detalhes, os fenômenos observados, sem intervenção do pesquisador. Como apontam Prodanov e Freitas (2013), essa modalidade busca descrever os fatos, eventos e relações entre variáveis com base na análise e interpretação de dados. Para Gil (2002, p. 42), a pesquisa descritiva “[...] propõe estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade.” Neste estudo, a descrição está centrada nas práticas do setor licitatório, buscando mapear os efeitos da nova legislação sobre as rotinas organizacionais.

Paralelamente, assume-se também o caráter exploratório, tendo em vista tratar-se de um tema pouco investigado no contexto da administração pública municipal. Como etapa preliminar, foram realizados levantamentos bibliográficos e análises documentais para delimitar o problema, formular os objetivos e orientar a construção do roteiro de entrevistas (Prodanov; Freitas, 2013). Essa fase possibilitou maior familiaridade com o fenômeno investigado.

A pesquisa foi conduzida no setor de licitações da Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN, envolvendo colaboradores diretamente impactados pela implementação da nova legislação. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, com um roteiro composto por 12 questões abertas. Participaram do estudo três servidores públicos que compõem o setor, selecionados por critério de envolvimento direto com os processos licitatórios. As entrevistas foram realizadas presencialmente no ambiente de trabalho dos participantes, entre os dias 15 e 17 de maio, com uma duração média de 8 a 14 minutos. Todas as entrevistas foram registradas em áudio, e posteriormente, transcritas para análise textual.

Para o tratamento dos dados, adotou-se a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), que compreende três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento/interpretação dos resultados. Inicialmente, procedeu-se à leitura flutuante dos relatos transcritos, com a finalidade de identificar os conteúdos mais relevantes. Na etapa seguinte, foram realizadas a codificação e categorização temática, agrupando os dados segundo padrões de sentido recorrentes. Por fim, os dados foram interpretados à luz do referencial teórico, permitindo a identificação de inferências, reconstrução de significados e elaboração de hipóteses explanatórias.

A análise foi orientada por categorias definidas a priori, fundamentadas na literatura sobre desaprendizagem organizacional. Essa estratégia teórico-metodológica guiou tanto a construção do instrumento de coleta quanto a análise dos achados, assegurando coerência entre os objetivos do estudo e o seu referencial analítico. A seguir, apresenta-se o Quadro 1, que sintetiza essas categorias, suas definições e os autores que as fundamentam.

Quadro 1 - Categorias de análise

Categoria	Definição conceitual	Referência teórica
Conscientização da obsolescência	Percepção de que práticas, normas ou rotinas existentes tornaram-se inadequadas diante de novas exigências legais.	Tsang & Zahra (2008); Cegarra-Navarro et al. (2016)
Abandono de práticas anteriores	Desapego consciente e intencional de rotinas e modelos mentais ultrapassados.	Sinkula (2002); Hislop et al. (2014)
Reaprendizagem e adaptação prática	Processo de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de competências para atuação conforme novos parâmetros.	Zhao, Lu & Wang (2013); Cegarra-Navarro et al. (2016)
Crescimento profissional e pessoal	Impacto positivo da aprendizagem na trajetória profissional e na autopercepção dos servidores públicos.	Rodrigues & Bido (2019); Martin-de-Holán & Phillips (2011)
Fatores facilitadores	Elementos que favoreceram a desaprendizagem, como capacitação, apoio institucional, liderança e motivação.	Cegarra-Navarro & Wensley (2019); Hislop et al. (2014)
Fatores bloqueadores	Barreiras enfrentadas durante a mudança, como resistência cultural, insegurança normativa e sobrecarga de trabalho.	Sinkula (2002); Tsang & Zahra (2008)

Fonte: Elaboração própria (2025)

Os fatores que compõem o quadro exemplificam as categorias de análises encontradas ao longo da pesquisa, com o objetivo de proporcionar maior entendimento com a articulação das falas dos entrevistados associadas aos seus respectivos autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Transição e adaptação institucional à nova Lei de Licitações

A nova Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, de Licitações e Contratos Administrativos, tem por objetivo viabilizar a atualização da antiga Lei nº 8.666, revogada em dezembro de 2023. Entre as principais inovações destacam-se as novas modalidades de licitação, como o diálogo competitivo, a implementação de novos critérios de julgamento objetivando maior transparência e a definição de novos prazos mínimos de divulgação (publicação). A lei exige o uso de um meio eletrônico para a realização dos certames, estabelece novos regimes de execução dos contratos e regulamenta as compras diretas, buscando mais agilidade e transparência nos processos (Calheiros, 2021).

Nas citações a seguir, os entrevistados confirmam a aplicação da nova legislação no âmbito municipal e descrevem seu funcionamento na prática. Segundo relatado pelo Entrevistado 1: “Sim, ela atua sim, já faz um bom tempo que os processos de dispensa e outros já vinham sendo feitos nela, e a partir do ano passado todos os processos, inclusive os pregões, são feitos baseados nessa lei 14.133”. O Entrevistado 2 também reforça: “Os procedimentos licitatórios, as dispensas e inexigibilidades já vinham sendo feitas conforme a nova lei desde

2021”. Ambos os entrevistados corroboram que a nova lei está plenamente aplicada na instituição. Alguns processos, como as dispensas e inexigibilidades, foram adotados logo após a homologação da Lei nº 14.133/2021, o que, conforme mencionado pelo Entrevistado 2, demonstra a eficiência administrativa já estabelecida no município.

No processo de implementação da nova legislação no setor de licitações da Prefeitura Municipal, percebeu-se que essa adoção ocorreu de forma organizacional, com foco no bem-estar público e na consolidação de uma nova normativa no município. A legislação, embora vista como uma obrigação legal que precisava ser cumprida, também abriu oportunidades para o aprimoramento profissional dos servidores, resultando em crescimento pessoal. A experiência adquirida não apenas favoreceu o desempenho institucional, mas também contribuiu para que os servidores alcançassem resultados fora da organização, ampliando suas capacidades.

Segundo Daft (2017), a mudança organizacional sofre influência de fatores externos, como a implementação de uma nova lei, que exige o alinhamento da organização às normas vigentes e à necessidade de oferecer um serviço público de qualidade. Essa necessidade de mudança, surgida em resposta a fatores externos, permeia a organização internamente, gerando transformações fundamentais. O Entrevistado 3 destaca que essa lei veio justamente para modernizar o sistema público, trazendo como resultados benefícios a organização e ao poder público.

A minha aplicação tem sido de forma muito institucional, por meio de prática e também da busca constante por atualização, em relação mesmo aos conhecimentos específicos da área. E eu entendo que a nova lei veio justamente pra modernizar, pra adequar os processos às necessidades atuais do setor público, que está sempre em constantes mudanças, em constantes aperfeiçoamentos.

Esse contexto institucional foi debatido ao longo das entrevistas como mediador do aprendizado coletivo na esfera pública. Embora não tenha sido explicitamente mencionado por todos os colaboradores, foi possível perceber que ocorreu também um aprendizado individual durante o processo de transição entre a antiga e a nova lei. Na fala do Entrevistado 2, observa-se a importância de buscar instrumentos e fontes adicionais, como livros, vídeos e materiais especializados, para aprofundar o conhecimento: “Houve estudo pessoal em livros, na própria lei, vídeos, pra de fato aprender e poder aplicar aqui no setor.”

Segundo Cegarra-Navarro e Sanchez-Polo (2008), há três etapas no processo de desaprendizagem: individual, grupal e organizacional. Os participantes da entrevista relataram que o órgão público elucidou essas fases ao longo da mudança. Inicialmente, o processo ocorreu de forma organizacional, com foco na aprendizagem coletiva, evoluindo posteriormente para a desaprendizagem individual, com a substituição de práticas antigas e obsoletas.

Ressalta-se a importância da adaptação a cada novo desafio enfrentado pela organização, especialmente entre os colaboradores, quando há redistribuição de funções internas. No setor licitatório, onde inicialmente surgem as primeiras impressões dos processos administrativos, é essencial haver capacitação constante e adequação à nova legislação, enfrentando mudanças significativas para garantir o bom funcionamento do setor. Como citado por Daft (2017), há uma conexão entre fatores internos e externos que permite perceber a mudança dentro da organização. Essa percepção é relatada pelo Entrevistado 2, ao mencionar a atribuição de novas atividades: “Quando há uma mudança legislativa, há uma atribuição de quem exercerá aquelas atividades conforme a capacidade dos servidores, então houve um remanejamento de funções entre os servidores.”

Esse remanejamento consistiu na adequação dos cargos no próprio setor, onde os servidores que demonstraram maior compatibilidade com determinadas funções passaram a ocupar as novas posições. A familiaridade com a lei está diretamente ligada à prática já estabelecida no órgão público, e os servidores foram se adaptando às novas exigências no dia a dia, por meio da capacitação contínua durante a implantação.

Outro ponto relevante mencionado nas entrevistas foi o entendimento de que a nova lei funcionou como uma espécie de atualização, um processo de melhoria da eficiência e eficácia administrativa. O Entrevistado 1 relatou que esta “foi bem recebida, e foi feito tudo da maneira mais tranquila e didática possível”.

A Lei nº 14.133 passou a ser obrigatória em janeiro de 2024, e todos os membros envolvidos no setor licitatório passaram a segui-la integralmente. Alguns aspectos da nova legislação, no entanto, já vinham sendo aplicados desde 2021, como é o caso da Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN. A adoção completa da lei, apesar das mudanças, foi bem recebida pela equipe. Houve capacitação coletiva na instituição, e, para garantir uma implantação mais eficaz, os servidores também buscaram se adequar individualmente, com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos específicos.

O Entrevistado 3, em entrevista concedida, destacou:

Foram ocorrendo transformações muito significativas. Não se trabalha mais da mesma forma que antes; a mudança foi muito gradual, mas resultou em uma forma totalmente diferente de conduzir os processos hoje.

A mudança normativa pode ser vista como o gatilho da desaprendizagem, conforme Tsang e Zahra (2008), ao provocar desconforto e revelar que práticas anteriores se tornaram obsoletas. Em vários trechos das entrevistas, percebe-se essa ruptura associada ao processo de desaprendizagem, marcado pelo abandono da antiga lei para a implantação da nova. Ao longo dessa transição, a percepção dos colaboradores indicou que o desaprender representou um marco necessário para a adaptação de práticas ultrapassadas. O Entrevistado 3 reforça:

A transição eu acredito que tenha sido muito facilitada pelo fato de a nova lei não representar uma ruptura total, mas, vamos dizer, um avanço sobre práticas que já vinham sendo adotadas. Claro que houve aquele processo da gente desaprender o que vinha sendo feito já e se modernizar, se adequar ao novo que estava começando. Então, como já existia uma estrutura de trabalho consolidada, o processo se deu por meio de ajustes e adaptações, de adequações, e essa adequação foi muita nossa, da equipe se adequar às novas exigências.

Retratando as etapas de abandono, ruptura e ressignificação dos saberes pelos servidores do órgão público, a transição entre uma lei e outra ocorreu de forma eficiente e eficaz. Essa etapa possibilitou aprendizado coletivo, evidenciado no contexto da desaprendizagem e da reaprendizagem. Os servidores passaram a atuar de forma mais profissional em áreas distintas, inclusive fora do ambiente de trabalho, prestando consultorias e aplicando conhecimentos que a capacitação sobre a nova lei proporcionou.

O quadro 2 apresenta os elementos-chave na Implementação da Nova Lei nº 14.133/2021 no Setor de Licitações: Com o demonstrativo dos elementos encontrados ao longo das entrevistas, e suas respectivas falas dos entrevistados.

Quadro 2 - Elementos-chave na Implementação da Nova Lei nº 14.133/2021

Elemento analisado	Descrição
Adoção normativa	A Lei nº 14.133/2021 passou a ser seguida integralmente a partir de janeiro de 2024, mas alguns processos (como dispensas) já vinham sendo aplicados desde 2021.
Remanejamento de funções internas	Foram redistribuídas atividades entre os servidores, conforme as competências e capacidades, para atender às novas exigências legais e operacionais.
Capacitação interna e individual	A equipe recebeu treinamentos coletivos organizados pela instituição e, além disso, os servidores buscaram estudo individual (livros, vídeos, leitura da lei) para apoio.

Adaptação gradual das práticas	A mudança foi percebida como uma evolução (não ruptura total), exigindo ajustes e adequações na rotina, em vez de um reinício completo dos processos.
Resultados percebidos	Consolidação de uma nova forma de conduzir os processos licitatórios, com maior eficiência, profissionalismo e reflexos positivos inclusive fora do ambiente institucional.

Fonte: Elaboração própria (2025)

Por fim, demonstrou-se que o contexto organizacional, aliado à mudança e à adaptação a novos conhecimentos, é fundamental para garantir atualização constante e, desse modo, manter o bom exercício do serviço público. Tsang e Zahra (2008) corroboram o processo intencional de descarte de práticas antigas, permitindo a incorporação de novos conhecimentos.

4.2 Desaprendizagem organizacional: ruptura com rotinas anteriores

A percepção acerca da necessidade de abandonar práticas consolidadas configura o ponto inicial do processo de desaprendizagem organizacional, conforme relatado pelos entrevistados. Os depoimentos demonstram que a manutenção prolongada de rotinas sem atualização contribui para a estagnação institucional, comprometendo o desenvolvimento contínuo e a eficácia da gestão pública. A ruptura com métodos antigos, portanto, abre caminho para a incorporação de novos saberes e práticas mais alinhadas às exigências contemporâneas, conforme evidenciado:

Atualizar o conhecimento e as rotinas de trabalho, porque a partir do momento que você adota uma única rotina por longos períodos, aquela sua prática, aquele seu trabalho vai se tornar obsoleto. Então, na atualização do conhecimento e do seu trabalho ocorre uma consequente desaprendizagem: desaprender o antigo, aprender o novo e aplicar o novo (Entrevistado 1).

É importante porque certas práticas ficam totalmente inviáveis e obsoletas. A gente que trabalha em órgão público é regido por lei, então quando se criam ou alteram leis, o órgão tem que se adaptar. Assim, torna-se essencial essa desaprendizagem dos métodos antigos, que se tornam desatualizados (Entrevistado 2).

A mudança organizacional envolve, inevitavelmente, desafios relacionados ao abandono de padrões consolidados. Nesse contexto, o remanejamento de funções entre os servidores ampliou suas atribuições e exigiu novas competências. Tsang e Zahra (2008) destacam que o processo de desaprendizagem envolve não apenas o abandono de rotinas, mas também de crenças, status e zonas de conforto. Trata-se, portanto, de uma ruptura que atinge dimensões cognitivas, emocionais e simbólicas, marcando o início de um novo ciclo de aprendizagem organizacional.

O Entrevistado 3, ao refletir sobre as transformações experimentadas, destaca os impactos positivos da mudança, tanto na transparência institucional quanto em seu próprio desenvolvimento profissional:

Com a reforma da lei, que acredito que tenha dois anos ou menos, houve a redefinição da estrutura do governo. Essa nova legislação ampliou as atribuições do meu cargo, de assessor de comunicação. Todas essas mudanças que eu vivi tiveram um impacto muito positivo na transparência das ações e, pessoalmente, representaram uma oportunidade de crescimento e aprimoramento profissional que eu abracei com muito comprometimento.

De acordo com a literatura, a desaprendizagem organizacional corresponde à prática intencional de remoção consciente de conhecimentos e práticas ultrapassadas (CEGARRA-NAVARRO et al., 2013), (HISLOP et al., 2014), (MARTIN-DE-HOLAN; PHILLIPS, 2011).

Trata-se de um processo que, ao permitir o descarte de saberes obsoletos, promove a ressignificação dos contextos organizacionais e a preparação para novas exigências. Assim, a capacidade de desaprender se torna condição essencial para que as instituições públicas possam

se manter atualizadas e responsivas às necessidades sociais emergentes. Ainda segundo o Entrevistado 3:

Levando em conta que desaprendizagem é algo que pode ser definido como um descarte ou remoção intencional, ou até mesmo consciente, de conhecimentos obsoletos ou ultrapassados, foi necessário sim. Foi uma adaptação. Tivemos que desaprender algumas coisas que adotávamos como padrão. Especialmente práticas que deixaram de existir com a nova lei. Esse processo de desaprendizagem aconteceu e só assim foi possível adequar de forma efetiva as novas diretrizes e rotinas.

A fala ilustra com clareza as três etapas do processo descritas na literatura: adaptação, desapego e substituição de rotinas. Para Sinkula (2002), a desaprendizagem envolve componentes comportamentais, culturais e cognitivos. Nesse caso, o processo de transformação promoveu uma expansão das experiências, modificando as ideias preexistentes dos servidores e conduzindo a um movimento de libertação frente a modelos ultrapassados.

No quadro 3, são apresentadas as fases da desaprendizagem identificadas a partir dos relatos dos entrevistados:

Quadro 3 - Ciclo de desaprendizagem organizacional no setor de licitações

Fase	Falas extraídas das entrevistas	Análise interpretativa
Conscientização (reconhecimento da necessidade de mudar)	“A gente percebeu que a antiga lei já não dava conta de certas situações, era necessário mudar” (Entrevistado 1) “Alguns métodos, processos que eram feitos na lei antiga não existem mais” (Entrevistado 2) “Percebemos que certas práticas se tornaram inviáveis e obsoletas... era essencial essa desaprendizagem dos métodos antigos” (Entrevistado 3).	Os entrevistados demonstraram consciência de que o ambiente externo havia mudado e que suas práticas não eram mais adequadas. Isso corresponde à primeira etapa do ciclo de desaprendizagem (Tsang ; Zahra, 2008), na qual a organização identifica a obsolescência de suas rotinas e compreende a necessidade de reconfiguração. Esse reconhecimento é o gatilho para qualquer processo de mudança.
Desistência (abandono das práticas antigas)	“Foi necessário desaprender algumas coisas que a gente adotava... especialmente em relação a práticas que deixaram de existir com a nova lei” (Entrevistado 1). “Claro que houve aquele processo de desaprender o que vinha sendo feito e se modernizar, se adequar ao novo” (Entrevistado 3). “Houve abandono de certos processos antigos para conseguir seguir as novas normas, foi um desafio” (Entrevistado 2).	Nessa fase, os entrevistados relataram o abandono intencional de rotinas antigas, mesmo diante das dificuldades. Isso envolve não apenas mudança operacional, mas também ajuste cognitivo e emocional, como aponta Sinkula (2002). Essa etapa foi marcada por resistência moderada, mas também por abertura à mudança quando percebidos os benefícios.
Reaprendizagem (incorporação dos novos padrões)	“O processo contribuiu tanto para meu crescimento pessoal e profissional... pude aplicar não só no órgão público, mas também no setor privado” (Entrevistado 1). “Foram ocorrendo transformações muito significativas... resultou em uma forma totalmente diferente de conduzir os processos hoje” (Entrevistado 3). “Houve estudo pessoal em livros, na própria lei, vídeos, pra de fato aprender e poder aplicar aqui no setor” (Entrevistado 1). “Fizemos cursos e treinamentos, o que nos ajudou a absorver as mudanças” (Entrevistado 2).	A etapa de reaprendizagem foi caracterizada pela aquisição e aplicação efetiva de novos conhecimentos, levando à adoção de práticas mais alinhadas às exigências legais. Esse movimento reforça que a desaprendizagem organizacional não é apenas apagar o antigo, mas construir algo novo sobre a base liberada (Cegarra-Navarro et al., 2016). A motivação para aprender foi potencializada pelos benefícios percebidos e pelo apoio institucional.

Fonte: Elaboração própria (2025)

O ciclo da desaprendizagem foi integralmente percorrido pela organização, passando pelas três fases descritas no quadro. A primeira etapa, a conscientização e percepção dos procedimentos da lei antiga que já não existiam mais, ficaram obsoletos no processo de

mudança; em seguida, a desistência ficou explícita na necessidade de desaprender práticas antigas para que fosse possível seguir as novas normas e incorporá-las na instituição; a terceira fase, a reaprendizagem, ocorreram transformações significativas na organização, conforme relatado pelos colaboradores, houve uma espécie de atualização do conhecimento, com cursos e treinamentos, estudos em livros e na própria lei, para serem aplicados de forma eficaz na instituição.

Conforme apontado por Cegarra-Navarro e Wensley (2019), tais subprocessos ocorrem de forma integrada nos níveis individual, grupal e organizacional, como demonstrado no contexto estudado. Durante esse processo de transformação, identificaram-se ainda fatores facilitadores, como o engajamento dos servidores e a disposição para aprender. A articulação entre esforços coletivos e iniciativas individuais contribuiu decisivamente para o sucesso da implementação da nova normativa, reforçando a importância da cultura institucional no fortalecimento das mudanças organizacionais.

4.3 Efeitos da desaprendizagem: Fatores facilitadores e bloqueadores

A capacitação foi apontada, ao longo das entrevistas, como uma das estratégias centrais no processo de implantação da nova Lei nº 14.133/2021, tendo sido inicialmente promovida de forma institucional. A própria organização desempenhou papel ativo ao incentivar seus servidores a aderirem à nova normativa, criando as condições necessárias para a adaptação inicial. A partir desse estímulo, observou-se um movimento de protagonismo individual, no qual cada colaborador buscou, por iniciativa própria, aprofundar sua compreensão sobre o novo marco legal por meio de livros, vídeos, congressos, cursos e do estudo direto da legislação.

O Entrevistado 2 relata: “Estudo pessoal em livros, na própria lei, vídeos, para de fato aprender e poder aplicar aqui no setor”. Essa disposição para o estudo autônomo revela não apenas uma atitude proativa frente à mudança, mas também o início de um processo mais amplo de reaprendizagem institucional. Contudo, como todo processo de transformação, a implementação da nova lei enfrentou resistências e obstáculos, os quais se manifestaram de diferentes formas. Entre os principais fatores bloqueadores identificados está a resistência cultural no recinto organizacional, fortemente enraizada nas rotinas de trabalho e nas práticas anteriormente consolidadas. Essa barreira dificultou a adoção imediata de novos padrões administrativos, exigindo um esforço maior de adaptação e desconstrução de práticas anteriores.

Outro ponto crítico identificado pelos entrevistados foi a falta de clareza normativa nos estágios iniciais da transição nova legislação, pois esse processo exigiu novas atualizações que os servidores desconheciam, precisando recorrer a vários meios de atualizações. O entendimento e a operacionalização dos novos dispositivos legais ainda não estavam completamente difundidos entre os servidores, gerando dúvidas e inseguranças. Zhao, Lu e Wang (2013) destacam que os processos de aprender, desaprender e reaprender devem ser contínuos e interdependentes. No caso estudado, os esforços individuais de compreensão da nova legislação demandaram sobrecarga de trabalho e exigiram um investimento adicional de tempo e energia para mitigar a insegurança jurídica percebida.

Apesar desses entraves, a aprendizagem foi estabelecida de forma contínua, sustentada por um processo gradativo de incorporação de novos conhecimentos às rotinas institucionais. A motivação dos colaboradores, somada ao apoio organizacional, legitimou a adoção de novas práticas na administração pública, evidenciando um cenário propício à inovação. Nesse sentido, a experiência relatada contribui para fortalecer a concepção de que a modernização dos serviços públicos está intrinsecamente ligada à capacidade de atualização permanente. A desaprendizagem, ao romper com rotinas obsoletas, revela-se um mecanismo promotor de melhoria institucional. O Entrevistado 3 reforça:

A incorporação de novos conhecimentos e práticas. Na minha concepção, não é possível você acumular todas as formas antigas de atuação, especialmente dentro das constantes mudanças e evoluções na administração pública. Esse processo é fundamental para garantir a adaptação, o aprimoramento contínuo, a melhoria de toda a gestão. Acredito que cada área da gestão se moderniza, e, se a gente não acompanha

essas mudanças, a gente fica muito para trás.

A aderência aos novos conhecimentos implica a construção de uma base sólida para garantir uma gestão pública mais eficaz e responsiva. Neste contexto, a cultura organizacional assume papel fundamental como base sustentadora das mudanças, proporcionando um ambiente seguro para o engajamento dos servidores como agentes ativos da transformação. Cegarra-Navarro et al. (2016) destacam que uma desaprendizagem bem-sucedida não apenas substitui práticas anteriores, mas cria espaço para inovações sustentáveis e para a consolidação da melhoria contínua.

Um exemplo concreto dessa orientação à inovação é a própria exigência, imposta pela nova Lei nº 14.133/2021, da utilização de meios eletrônicos na publicação dos certames. Essa obrigatoriedade evidencia a necessidade de manutenção de uma dinâmica ativa de atualização, fundamental para a prestação de serviços com maior transparência, eficiência e acessibilidade. O Entrevistado 2 afirma:

O processo de desaprendizagem da nova lei, de aprender todo o procedimento novo, contribuiu tanto para o meu crescimento pessoal quanto profissional. No sentido dos conhecimentos que adquiri aqui no setor de licitações, pude aplicar não só na área pública, no serviço público, mas também nos serviços particulares, prestando assessoria e consultoria para empresas. Isso, de certa forma, contribui com o meu desenvolvimento profissional e com meu trabalho no setor privado.

Essa fala ilustra como a aquisição de novos saberes no âmbito público pode transcender o espaço institucional e gerar efeitos positivos no campo profissional mais amplo. O crescimento individual, impulsionado pela reaprendizagem, fortalece a autonomia dos servidores e amplia seu potencial de atuação em contextos diversos. Conforme afirmam Rodrigues e Bido (2019), as experiências adquiridas ao longo de práticas habituais podem ser ressignificadas por meio da escuta, do diálogo, da abertura ao novo e do compartilhamento de saberes em redes colaborativas.

Nesse processo, uma cultura organizacional bem estruturada e orientada à valorização da autonomia e da participação dos servidores se torna essencial. O ambiente público, quando alinhado com esses princípios, tende a fomentar atitudes de protagonismo, iniciativa e compromisso com a qualidade dos serviços prestados à população. Esse cenário é ainda reforçado pela atuação de lideranças que incentivam a experimentação e promovem um modelo de gestão participativa e transformadora. Conforme descrito:

Primeiramente, deve ser bem esclarecido as vantagens dos novos métodos e rotinas a serem tomadas, gerando assim uma facilidade para a desaprendizagem do método anterior, possibilitando uma aprendizagem mais fluida e mais eficaz (Entrevistado 1).

Quando a gente vê os pontos positivos, o lado bom da mudança, realmente a gente quer, a gente deseja se aperfeiçoar. Então, quando a equipe entende os benefícios das mudanças, o processo de desaprendizagem dos antigos procedimentos acontece de forma mais natural e mais tranquila (Entrevistado 2).

Esses depoimentos reiteram que a transparência sobre as vantagens das transformações é decisiva para o êxito da desaprendizagem. Quanto maior a clareza dos benefícios, maior a predisposição à mudança. Uma desaprendizagem organizacional bem conduzida, como defendem Cegarra-Navarro et al. (2016), promove inovação, adaptação e elevação do desempenho institucional. Quando alinhada ao crescimento organizacional, ela se torna uma resposta estratégica às demandas externas da sociedade.

No contexto investigado, os dados indicam que a Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN, especialmente em seu setor de licitações, percorreu um processo completo de desaprendizagem organizacional. Esse percurso envolveu desde a capacitação institucional até

a adesão individual a novos modelos operacionais. A gestão pública contribuiu significativamente para esse processo ao oferecer formação adequada e ao estimular o protagonismo dos servidores na internalização da nova normativa.

O abandono de práticas obsoletas não apenas respondeu às exigências legais, mas também demonstrou o compromisso da instituição com a melhoria contínua e com a modernização administrativa. A seguir, apresenta-se um quadro-síntese com os principais fatores que influenciaram o processo de desaprendizagem, divididos entre elementos facilitadores e bloqueadores:

Quadro 3 - Fatores Facilitadores e Bloqueadores da desaprendizagem no setor licitatório

Fatores Facilitadores	Fatores Bloqueadores
- Capacitação (cursos, treinamentos) - Apoio institucional e liderança - Motivação individual dos servidores - Comunicação clara dos benefícios da mudança	- Resistência cultural - Falta de clareza normativa no início da transição - Insegurança jurídica sobre os novos procedimentos - Sobrecarga de trabalho durante a adaptação

Fonte: Elaboração própria (2025)

Conclui-se que os elementos destacados no quadro acima foram determinantes para o sucesso do processo de transformação organizacional. Inicialmente, os servidores enfrentaram obstáculos significativos, principalmente de ordem cultural e normativa. A introdução da nova lei trouxe inseguranças e exigiu a superação de hábitos arraigados. No entanto, os fatores facilitadores, especialmente o apoio da liderança e o engajamento dos servidores, contribuíram para reverter esse cenário. A combinação entre ações coletivas e individuais fortaleceu a adoção da nova lei e consolidou a desaprendizagem como ferramenta estratégica para a inovação na gestão pública.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como foco central explorar o entendimento sobre a desaprendizagem organizacional no contexto da implementação da Lei nº 14.133/2021, buscando compreender como esse processo foi vivenciado no setor de licitações da Prefeitura Municipal de Ouro Branco – RN. Os objetivos específicos delineados, (i) identificar as mudanças ocasionadas pela nova legislação, (ii) examinar práticas e rotinas que possibilitaram sua adoção no setor público e (iii) analisar os fatores que facilitaram ou dificultaram esse processo de transição, nortearam a investigação e contribuíram para um diagnóstico da realidade estudada. O tema abordado reflete a urgência de desaprender práticas obsoletas e incorporar novos conhecimentos e procedimentos, considerando as transformações legais e organizacionais que desafiam cotidianamente a administração pública.

A pesquisa foi conduzida no setor de licitações do referido órgão público, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, ancoradas em uma abordagem qualitativa. A análise de conteúdo estruturou o tratamento dos dados, sendo composta pelas etapas de observação, categorização e interpretação dos materiais empíricos, o que permitiu identificar os efeitos provocados pela nova legislação no processo de desaprendizagem, bem como as rupturas de rotinas anteriores, os desafios enfrentados e os fatores facilitadores percebidos pelos servidores.

Os resultados evidenciaram que o processo de desaprendizagem organizacional ocorreu de maneira positiva, tendo impactos tanto no plano individual quanto no institucional. A implementação da nova norma, conduzida inicialmente pela gestão municipal, foi fortalecida por um conjunto de iniciativas autônomas dos servidores, incluindo o uso de materiais de apoio e esforços pessoais de capacitação. A atuação da liderança institucional foi fundamental para o

sucesso do processo, incentivando a adesão à nova lei e fomentando uma cultura de mudança organizacional.

As análises demonstraram que a desaprendizagem gerou resultados satisfatórios, uma vez que antigos padrões foram abandonados e novas práticas passaram a ser incorporadas, em consonância com as exigências normativas vigentes. A capacitação institucional e individual, voltada à internalização da nova legislação, possibilitou a ressignificação de rotinas administrativas, promovendo transformações estruturais e comportamentais no setor licitatório. Dessa forma, a desaprendizagem organizacional se revela como uma ferramenta estratégica para o aprimoramento da gestão pública. A experiência relatada nesta pesquisa pode servir como referência para gestores e servidores públicos de outras instituições que se deparam com a necessidade de implementar mudanças normativas ou organizacionais semelhantes. O estudo evidencia que, para que o setor público seja mais eficiente e responsivo, é necessário que esteja aberto à aquisição contínua de novos saberes, práticas e tecnologias, construindo, assim, um ambiente institucional mais inovador e adaptativo.

Todavia, algumas limitações devem ser reconhecidas. A principal delas refere-se ao recorte empírico restrito a apenas um setor da prefeitura municipal, o que limita a abrangência da análise. Além disso, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a temática da desaprendizagem sob outras perspectivas, como os impactos emocionais, subjetivos e relacionais vivenciados pelos servidores ao longo do processo de transição.

Conclui-se que a desaprendizagem organizacional, embora ainda pouco explorada na literatura acadêmica, desponta como um campo promissor de investigação, especialmente em tempos de transformações legais e institucionais no setor público. Este estudo contribui para ampliar a compreensão sobre o tema e reforça a necessidade de que novos trabalhos acadêmicos avancem na análise de práticas administrativas sob o viés da mudança organizacional. Além disso, destaca-se a importância de estender essa discussão a outros municípios com realidades semelhantes, fortalecendo o conhecimento prático e teórico sobre a gestão pública e suas dinâmicas de inovação.

REFERÊNCIAS

ADNA, B. E., ; Sukoco, B. M. (2020). **Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital.** Cogent Business ; Management, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1843310>

AKGÜN, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., ; Keskin, H. (2007). Organizational unlearning in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 794-812. <https://doi.org/10.1108/09534810710831028>

AKGÜN, A. E., Lynn, G. S., ; Yilmaz, C. (2006). **Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective.** *Industrial Marketing Management*, 35(2), 210-224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.005>

ANDRADE, Maxwel Mota; Madeira, Fernando Nunes. A política de governança das contratações públicas sob a perspectiva da Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **REVISTA OBSERVATORIO DE LA ECONOMIA LATINOAMERICANA** ISSN: 1696-8352 Page

1REVISTA OBSERVATORIO DE LA ECONOMIA LATINOAMERICANA, Curitiba, v.22, n.7, p. 01-21. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, K. Facilitating unlearning during implementation of new technology. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 251-268, 2010.

CALHEIROS, Dawson da Silva. **Mudanças da nova Lei de Licitações**. Licitação online. Portal de Aprendizagem de Licitação. 2021.Disponível em:<https://www.licitacao.online/blogs/mudancas/mudancas-da-nova-lei-licitacoes>. Acesso em 17 de novembro de 2023.

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

CEGARRA-NAVARRO, J. G., Martinez-Martinez, A., Gutiérrez, J. O., ; Rodríguez, A. L. L. (2013). **Environmental knowledge, unlearning, and performance in hospitality companies**. *Management Decision*, 51(2), 341-360. <https://doi.org/10.1108/00251741311301858>

CEGARRA-NAVARRO, J. G., Wensley, A. K. P., ; Polo, M. T. S. (2014). A conceptual framework for unlearning in a homecare setting. **Knowledge Management Research ; Practice**, 12(4), 375-386. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.6>

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SÁNCHEZ-VIDAL, M. E.; CEGARRA-LEIVA, D. Linking Unlearning with Work–Life Balance: an initial empirical investigation into SMEs. **Journal of Small Business Management**, [S. l.], v. 54, n. 1, jan. 2016.

CEGARRA-NAVARRO, J. G., ; Wensley, A. (2019). Promoting intentional unlearning through an unlearning cycle. **Journal of Organizational Change Management**, 32(1), 67-79. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2018-0107>

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa** [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens / John W. Creswell ; tradução: Sandra Mallmann da Rosa ; revisão técnica: Dirceu da Silva. – 3. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2014.

CROSSAN, M. M., LANE, H. W., ; WHITE, R. E. (1999). **An organizational learning framework: From intuition to institution**. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.

DAFT, R. L. Administração. 12.ed. São Paulo: **Cengage Learning**, 2017.

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

HECKMANN, N., Steger, T., ; Dowling, M. (2016). Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. **Journal of Business Research**, 69(2), 777–784. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.012>

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P.C.; Starbuck, W.H. (orgs). *Handbook of Organizational Design*, 1, Oxford University Press, Oxford, 3-27.

HISLOP, D., Bosley, S., Coombs, C. R., ; Holland, J. (2014). **The process of individual unlearning: a neglected topic in an under-researched field.** *Management Learning*, 45(5), 540-560. <https://doi.org/10.1177/1350507613486423>

HUBER, G. P. (1991). **Organizational learning: the contributing process and the literatures.** *Organization Science*, 2(1), 88–115.

ILLERIS, K. (2009). Transfer of learning in the learning society: How can the barriers between different learning spaces be surmounted, and how can the gap between learning inside and outside schools be bridged? **International Journal of Lifelong Education**, 28(2), 137-148. <https://doi.org/10.1080/02601370902756986>

JUDGE, Q. W., Hu, H. W., Gabrielsson, J., Talaular, T., Witt, M. A., Zattoni, A., López-Iturriaga, F., Chen, J. J., Shukla, D., Quttainah, M., Adegbite, E., Rivas, J. L., ; Kibler, B. (2015). Configurations of Capacity for Change in Entrepreneurial Threshold Firms: Imprinting and Strategic Choice Perspectives. **Journal of Management Studies**, 52(4), 506-530. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12121>

LINES, R. (2005). **The structure and function of attitudes toward organizational change.** *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484304273818>

Manual Dispensa Eletrônica: visão Governo. Gerenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-siasgnet/manual_dispensa_inexigibilidade-1.pdf/view. Acesso em 18 de novembro de 2023

MARTIN-De-Holan, P., ; Phillips, N. (2011). Organizational forgetting. *Handbook of organizational learning and knowledge management*, 433-451.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 41 ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MENDES, Renato Geraldo. **O Processo de Contratação Pública –Fases, etapas e atos**. 1º ed. Curitiba: Zênite, 2012, 467 p.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PARADA, A. F., ; Vargas, K. S. (2019). Os reflexos das atitudes na capacidade organizacional para mudança. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, 3(2), 1-25. <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/RED/article/view/103332>

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

PINTO, M. C. S., ; Couto-de-Souza, C. L. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, 43(3), 609-634. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122009000300005>

PIGHIN, M.; MARZONA, A. Unlearning/relearning in processes of business information systems innovation. **Journal of Information and Organizational Sciences**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 59-72, 2011.

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

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2007

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio S.; FIGUEIREDO, Pedro Henrique Polide. **ANova Leide Licitação** es. Portugal: Grupo Almedina, 2021.

RODRIGUES, H. G., ; Bido, D. S. (2019). Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brazil. **Cuadernos de Administración** (Universidad del Valle), 35(64), 3-19. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6391> Rodrigues, H. G., ; Bido, D. S. (2019). Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brazil. **Cuadernos de Administración** (Universidad del Valle), 35(64), 3-19. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v35i64.6391>

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. Trad: Penso Editora, 2013

SILVA, F. G., ; Medeiros, M. F. M. Proposta de melhoria no processo de aquisição de materiais de uma instituição federal de ensino superior com base no Business Process Management (BPM). **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias -IPTEC**, São Paulo, 10(2), 126-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v10i2.21694>. (2022, jul./dez.).

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

SOUZA, Cícero Wagner Farias. **Painel de Monitoramento como instrumento de Transparência no apoio à Gestão das Compras na UFCA**. 2022. Dissertação de Mestrado. Natal: EDUFRRN, 2022.

TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. **Organizational unlearning**. Human Relations, [S. l.], v. 61, n. 10, p. 1435-1462. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>. Acesso em: 10 dez. 2022

TSANG, E. W. K. (2017). **How the concept of organizational unlearning contributes to studies of learning organizations: a personal reflection**. The Learning Organization, 24(1), 39-48. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2016-0064>

TORRES, R. C. (2021). *Leis de Licitações Públicas comentadas*. São Paulo: Juspodivm.

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

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

WOSZEZENKI, Cristiane Raquel et al. **Desaprendizagem organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura**. *Perspectivas em Gestão ; Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, n. 3, 2013, p. 128-147. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/16217>. Acesso em: 20 dez. 2022.

Zhao, Y. X., Lu, Y. Q., ; Wang, X. Y. (2013). Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, 17(6), 902-912. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2013-0242>

Zhao, X., ; Goodman, R. M. (2018). Western organizational change capacity theory and its application to public health organizations in China: A multiple case analysis. **International Journal of Health Planning and Management**, 34(1), 509-535. <https://doi.org/10.1002/hpm.2665>

Apêndice A – Roteiro das Entrevistas

Categoria	Perguntas
Identificação do Entrevistado	Nome: Gênero: Idade: Cargo: Setor de atuação: Tempo de serviço na instituição:
Implantação das Normas Contábeis	1. Como ocorreu o processo de implantação das normas contábeis na instituição? Foi algo conduzido de forma individual, em grupo ou institucionalmente? 2. Essas normas vêm sendo implantadas gradualmente no Brasil, alcançando, inclusive, o município de Ouro Branco – RN. Na sua opinião, qual é a importância dessa implantação? 3. Você percebeu melhorias na eficiência e eficácia da gestão pública após a implantação dessas normas?
Processos de Mudança Organizacional	4. Durante o processo de implantação, houve alguma transformação na forma como a organização funcionava? 5. Essas mudanças foram bem recebidas pela equipe? Houve algum tipo de resistência? 6. Quais fatores facilitaram ou dificultaram esse período de transição? Pode citar exemplos?
Desaprendizagem Organizacional	7. Segundo Tsang; Zahra, (2008) A desaprendizagem corresponde ao processo de descarte intencional de rotinas, podendo abrir espaço para outras, se for o caso, e à eliminação do conhecimento obsoleto que foi institucionalizado e armazenado na memória organizacional, para que se possa aprender o novo conhecimento (Cegarra-Navarro; Sanchez-Vidal; Cegarra-Leiva, 2016). Conforme o pensamento dos autores citados anteriormente, é possível perceber que, nesse contexto organizacional, houve indícios de desaprendizagem? 8. Na sua experiência, por que é importante desaprender certas práticas ou conhecimentos dentro de uma organização? 9. Você já viveu alguma situação em que precisou abandonar uma prática antiga para adotar uma nova? Como foi essa experiência? 10. De que forma esses processos de desaprendizagem contribuíram para o seu crescimento pessoal e profissional? 11. Você acredita que desaprender pode contribuir para a inovação ou melhoria dos resultados organizacionais? Por quê? 12. Na sua opinião, quais são os principais fatores que uma organização deve considerar para conduzir um bom processo de desaprendizagem?

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder forças, sabedoria e saúde para chegar até aqui, sempre orando e buscando Sua ajuda em todos os momentos.

À minha família, expresso minha profunda gratidão pelo amor, paciência e apoio incondicional ao longo de toda a minha jornada acadêmica. Em especial, agradeço aos meus pais, por sempre acreditarem em mim e depositarem total confiança na minha trajetória. Aos meus avós, Jandira e Sebastião (*in memoriam*), que partiram durante o período da minha graduação, mas que, em vida, sempre estiveram ao meu lado e me acompanharam com amor e dedicação.

À minha orientadora, Débora Karyne da Silva Abrantes, pela orientação cuidadosa, pelas contribuições valiosas e pela paciência durante todo o processo. Sei que não foi uma caminhada fácil, exigiu amor, zelo e compromisso — por tudo isso, sou imensamente grata.

Aos colegas e amigos que estiveram comigo em diferentes momentos, oferecendo apoio, incentivo e amizade ao longo da graduação: vocês foram fundamentais para o meu crescimento. Em minha formação, carrego um pedacinho de cada um de vocês.

À Universidade Estadual da Paraíba, por me proporcionar uma formação de qualidade, e a todos os professores que contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional: vocês foram excepcionais, e guardo um carinho especial por cada um.

Por fim, a todos que, de forma direta ou indireta, fizeram parte desta conquista e da minha trajetória acadêmica, deixo o meu mais sincero agradecimento.