

Esquecimento organizacional e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional*

Lourdes de Costa Remor**

Angélica C. D. Miranda***

Neri dos Santos****

Andréia Valéria Steil*****

Carlos Augusto Monguilhott Remor*****

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Metodologia; 3. Resultados da revisão da literatura sobre esquecimento organizacional; 4. Esquecimento organizacional; 5. Esquecimento no processo de aprendizagem organizacional; 6. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Methodology; 3. Results of the review of the literature on organizational forgetting; 4. Organizational forgetting; 5. Forgetfulness in the organizational learning process; 6. Final remarks.

PALAVRAS-CHAVE: esquecimento organizacional; aprendizagem organizacional; memória.

* Artigo recebido em jan. 2008 e aceito em maio 2009.

** Mestre em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Enfermeira na Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Endereço: Rua Presidente Coutinho, 212, ap. 101 — CEP 88015-230, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: louremor@matrix.com.br.

*** Professora assistente no Departamento de Biblioteconomia e História da Fundação Universidade Federal do Rio Grande. Mestre em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC. Endereço: Rua Costa Rica, 575 — CEP 96212-020, Rio Grande, RS, Brasil. E-mail: angelicam@furg.br.

**** Professor no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPEG/UFSC) — Bairro Trindade — CEP 88040-970, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: neri@deps.ufsc.br.

***** Professora no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPEG/UFSC) — Bairro Trindade — CEP 88040-970, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: andrea@stela.org.br.

***** Professor no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPEG/UFSC). Chefe do Departamento de Psicologia da UFSC. Rua Presidente Coutinho, 212, ap. 101 — CEP 88015-230, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: tutoremor@gmail.com.

KEY WORDS: organizational forgetting; organizational learning; memory.

Este artigo apresenta uma revisão da literatura sobre o tema “esquecimento organizacional” e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional. O objetivo da revisão é mostrar a importância atribuída ao esquecimento organizacional, considerando que acreditamos que ele interfere no processo da aprendizagem. Na literatura, percebe-se haver grande interesse na aprendizagem como um diferencial competitivo na busca por resultados. Por outro lado, parecem ser subvalorizados o esquecimento organizacional e seus desdobramentos nos processos de aprendizagem organizacional.

Organizational forgetting and its consequences for the process of organizational learning

This article presents a review of the literature on organizational forgetting and its consequences for the process of organizational learning, so as to assess the importance attributed to organizational forgetting, considering that it interferes in the learning process. The literature reviewed showed great interest in learning as a competitive differential. On the other hand, organizational forgetting and its developments are underestimated in the processes of organizational learning.

1. Introdução

O esquecimento é um conceito que perpassa as áreas de psicologia, psiquiatria, neurologia e a aprendizagem organizacional, entre outras.

Neste artigo, por meio de uma pesquisa de revisão de literatura, são mostradas as áreas que destacam o esquecimento organizacional, sua relevância nos processos de aprendizagem nas organizações e quais fatores interferem para que esse processo seja desencadeado. Serão descritos os tipos de esquecimento mencionados pelos autores, oriundos da pesquisa bibliográfica. Também serão apresentados os conceitos de memória, esquecimento, esquecimento organizacional e as suas relações com os processos de aprendizagem organizacional.

O interesse pelo estudo do tema “esquecimento organizacional” surgiu em decorrência de uma pesquisa realizada no portal da Capes e em bases de dados de periódicos eletrônicos, em que foi encontrado somente um documento em português, relativo ao esquecimento. Chamou-nos a atenção que o esquecimento organizacional, considerado um fator importante para o processo de aprendizagem organizacional e outros processos de aquisição e transmissão de conhecimento, tenha encontrado tão pouca expressão na literatura. Assim, afirmam Holan e Phillips (2005:393), quando mencionam que, “na

dinâmica de criação e transferência de conhecimento, o esquecimento organizacional teve comparativamente menos atenção”.

Huber (1991, citado por KE e WEI, 2006:1) afirma que “a amplitude e a profundidade da aprendizagem organizacional são relacionadas às suas quatro construções — aquisição, distribuição e interpretação do conhecimento e memória organizacional”. A partir daí, para alcançar nossos objetivos, pretende-se realizar um levantamento bibliográfico sobre o termo esquecimento organizacional, relacionando após o destaque atribuído a esse termo no processo de aprendizagem que envolve o armazenamento de conhecimento.

2. Metodologia

A metodologia utilizada para este artigo foi o levantamento bibliográfico. Foram pesquisados em diversas bases de dados termos relativos ao tema “esquecimento organizacional”.

Nas tabelas estão os termos pesquisados, em que índices foram procurados e documentos recuperados. Destaca-se que a base Scielo apresenta títulos de periódicos que não têm acesso livre. Assim, o mesmo título foi procurado no portal da Capes. Na primeira etapa, foi feita uma pesquisa na base Scielo, diretamente nos índices dos artigos.

Tabela 1
Pesquisa nos artigos em <www.scielo.br>

Pesquisa	Palavra	Campo	Nº docs. rec.
1ª	Esquecimento + organizacional	Todos	0
2ª	Esquecimento + administração	Todos	0
3ª	Esquecer + administração	Todos	0
4ª	Esquecimento	Todos	20
5ª	Esquecer	Todos	14
6ª	Desaprendizagem	Todos	0
7ª	Desaprender	Todos	0
8ª	<i>Forgetting</i> + organizacional	Todos	0
9ª	<i>Forgetting</i>	Todos	15

Como se percebe na tabela 1, os termos pesquisados não recuperaram documentos dentro da área de interesse. A quarta pesquisa realizada recuperou 20 documentos, sendo eles das áreas de psiquiatria, sociologia, psicologia e antropologia. Na revisão da literatura, citam-se os de maior relevância. Na

quinta pesquisa, foram recuperados 14 documentos, usando-se o termo “esquecer”. Ressaltam-se as áreas da saúde, antropologia, psicologia e educação. No nono resultado, foram encontrados 15 documentos. Em virtude de o Scielo apresentar, em alguns momentos, resumos e *abstracts*, muitos desses já haviam sido analisados para este artigo, quando pesquisado o termo “esquecer”. Assim, essa pesquisa foi considerada somente para fins de análise.

Na segunda etapa, a pesquisa foi feita no portal da Capes, por títulos de periódicos. Realizou-se uma procura em periódicos que estivessem ligados à área da administração, tendo em seu título as palavras “administração” ou “gestão”. De pois, em cada periódico, pesquisaram-se os termos, conforme a tabela 2.

Tabela 2
Pesquisa no portal da Capes, nos títulos de periódicos nacionais

Periódico	Termo	Nº docs. recup.
Revista de Gestão USP – Rege-USP	Esquecimento	0
	Esquecer	0
Revista de Administração Mackenzie – RAM	Esquecimento	3
	Esquecer	0
Revista de Administração Contemporânea – RAC	Sem acesso	
Revista de Administração de Empresas – RAE	Esquecimento	0
	Esquecer	2
Revista Eletrônica de Administração – Read	Esquecer	0
	Esquecimento organizacional	0
	Esquecimento	0

Como o portal reúne um grande número de títulos de periódicos nacionais e internacionais, procuraram-se inicialmente os nacionais, a fim de recuperar artigos no Brasil, referentes ao tema “esquecimento organizacional”.

Algumas revistas disponíveis no portal não responderam às tentativas de acesso. Em outras, percebeu-se um sistema pouco flexível para consulta, com obstáculos tais como exigência de cadastro para acesso, ou uma interface de pesquisa pesada e demorada. Como o objeto deste artigo não é a crítica de sistemas de acesso e/ou interface dos periódicos, não se entrará em detalhes ou se questionará sobre os títulos desses periódicos. Importante ressaltar que no Brasil encontrou-se somente um artigo sobre o tema.

A pesquisa realizada no portal da Capes com o intuito de conhecer o termo “esquecimento organizacional” em títulos internacionais resultou em documentos de diversas áreas. No próximo item apresentam-se as ideias centrais dos trabalhos encontrados.

3. Resultados da revisão da literatura sobre esquecimento organizacional

O tema “esquecimento” está ligado à memória. Aqui concentrou-se especificamente em palavras-chave que tivessem relação com o verbo “esquecer”. Em virtude de o nosso interesse relacionar-se com a visão organizacional, na metodologia foram explicitadas as formas de pesquisa. Como os termos em questão não foram encontrados dentro da visão desejada, utilizou-se o *Dicionário Aurélio* (1999) que traz o termo “desaprender” como sinônimo de “esquecer”. As palavras “desaprendizagem” e “desaprender” foram incluídas. O resultado foi o mesmo, ou seja, não foram encontrados documentos pertinentes a esse assunto.

Foram encontrados artigos relacionados à área de psicologia, abordando a visão de Freud (Rothe-Neves, 2002), sobre teorias pioneiras que buscaram explicar o fenômeno do esquecimento (Pergher, 2003), tratando-o como o fenômeno no qual ocorre uma incapacidade de lembrar informações que estavam anteriormente disponíveis para serem recordadas. Também verificou-se na área da educação e da ética, sobressaindo a abordagem de Aristóteles sobre a “doutrina da vida reta” (Lastoria, 2003:1).

Izquierdo, Bevilaqua e Cammarota (2006) abordam as diversas formas de esquecer, porém destacam a que referem como a mais estudada: a extinção.

O artigo brasileiro encontrado sobre o tema “esquecimento organizacional” foi de Quinello (2006). O autor analisa a relação entre memória e esquecimento organizacional na geração de vulnerabilidades operacionais. Seu referencial teórico trata sobre organizações aprendizes, memória e esquecimento organizacional e organizações com características de alta confiabilidade operacional. Dos textos pesquisados, esse foi o que tratou especificamente do tema deste artigo. Nas bases pesquisadas, não foram encontrados outros trabalhos que abordassem o tema.

Na pesquisa de textos internacionais, localizou-se, da mesma forma que no Brasil, grande quantidade de textos nas áreas de memória, cognição, psicologia, entre outras. Reitera-se que o objetivo deste trabalho é a memória organizacional, assim concentrou-se atenção somente àqueles relacionados ao tema de interesse.

Peters (1994:128), em seu artigo “*To forget is sublime*”, diz: “*decentralization is the most obvious solution for unlearning bad corporate habits*”.¹ O autor ainda diz que: “*Learning how to do some things well and establishing a*

¹ A descentralização é a forma mais óbvia para desaprender maus hábitos corporativos.

largely invariant corporate culture are musts for success” (Peters, 1994:2).² Essa visão trata da questão da descentralização como uma iniciativa para esquecer coisas ruins que acontecem na organização.

No texto de Shlomo e Nissan (1987:80) é abordado o tema “esquecimento organizacional” a partir de uma estrutura para analisar e incorporar a aprendizagem e o esquecimento em ambientes organizacionais. Destacam os autores que o esquecimento de uma atividade pode acontecer quando o produto ou o processo foi mudado ou por produção intermitente do mesmo produto.

Já Feldman e Feldman (2006:861) ressaltam um importante aspecto de o esquecimento “ser tradicionalmente negligenciado pelos estudos da organização”.

Conforme Govindarajan e Trimble (2006:48), *“forgetting is not a matter of intellectual recognition alone. Organizations have memories that are more powerful than individuals”*.³

Outros autores abordaram esse tema de forma clara e direta, proporcionando abordagens importantes a esse respeito para as organizações: Holan e Phillips (2004; 2005); Rao e Argote (2006).

4. Esquecimento organizacional

O senso comum utiliza, para referir o esquecimento, a concepção lexical que traz como conceito “o fato de esquecer(-se), de tirar da memória, de perder a lembrança de alguém ou de algo”. E esquecer como “deixar sair da memória; perder da lembrança” (*Dicionário Aurélio*, 1999). No senso comum não há concepção de memória organizacional nem de esquecimento organizacional. Estes são conceitos da ciência.

Na psicologia, o esquecimento caracteriza-se como uma falha de memória individual. Por outro lado, pode ser uma função importante para que, em seu lugar, possa ser colocada outra lembrança. Nosso aparelho psíquico funciona de modo que a função perceptiva consciente capta os estímulos,

² Aprender a fazer bem algumas coisas e estabelecer uma estável cultura corporativa são imperativos para o sucesso.

³ O esquecimento não é um assunto de reconhecimento intelectual apenas. Organizações têm memórias que são mais poderosas que as dos indivíduos.

mas não os registra. Os registros do percebido caracterizam-se como outra função, chamada, em seu conjunto, de memória. Nossos sentidos captam e percebem muito mais conteúdos, situações e sensações do que podemos reter em nossa memória consciente. Assim, é necessário que alguma parte do que é percebido seja deixada de lado. Esse fato também é esquecimento, mas é um esquecimento seletivo, e ocorre em função da necessidade e da relevância dos fatores percebidos em relação ao processo de compreensão (Freud, 1976a).

Ainda em termos individuais, há outro tipo de esquecimento que se caracteriza não por uma economia necessária em função do excesso de informações, mas por uma verdadeira interceptação, como consequência de interesses incompatíveis que entram em conflito (Freud, 1976b).

Se no primeiro processo o esquecimento permitia a realização de tarefa e de uma concatenação delas, de forma coerente e organizada, já que selecionava o relevante e descartava o desnecessário para os interesses em questão, esse outro se caracteriza como um obstáculo. Suas razões se encontram em conflitos de interesses entre duas instâncias psíquicas. Podemos conceber o aparelho psíquico entre uma instância consciente, que sabe e conhece o que se passa e o que quer, e uma instância inconsciente, da qual não se sabe, mas que deseja intensamente (Freud, 1976b).

O que interessa neste artigo é o esquecimento organizacional, já não mais considerado uma falha de memória do indivíduo, mas da organização. Do que se pode concluir que a organização é concebida como um “ente” que possui memória. A expressão “memória organizacional” é uma importação do campo individual, mas permite estabelecer correlações entre esses dois campos.

Segundo Rao e Argote (2006:78), a memória da organização é o conteúdo distribuído em vários reservatórios, repositórios ou caixas de retenção. Os conhecimentos embutidos nos indivíduos interagem com o conhecimento embutido em papéis e rotinas. Para Holan e Phillips (2005:396), indiferentemente do método de produção, é geralmente aceito que conhecimento organizacional é embutido em algum tipo de memória organizacional, que não desaparece apesar de indivíduos irem e virem. Na mesma direção, os autores citam que uma maneira de reter o conhecimento é estruturar o trabalho. Isso atenua os efeitos prejudiciais da rotatividade nas organizações.

Holan e Phillips (2004:8-9) distinguem diferentes modos de esquecimento e identificam os processos subjacentes dos quais eles dependem. Os autores falam sobre o esquecimento acidental em contraposição ao proposital.

O esquecimento acidental:

- ▼ ocorre quando uma organização é incapaz de reter uma parte do conhecimento novo, que não foi integrada no sistema da memória e, assim, é perdida rapidamente.
- ▼ ocorre em consequência de perda acidental de conhecimento que foi armazenado no sistema da memória da organização.

Essas duas modalidades compartilham o fato de que são acidentais e frequentemente prejudiciais.

Já o esquecimento proposital:

- ▼ envolve a remoção de alguma parte de conhecimento novo da organização, antes que se torne embutida na sua memória.
- ▼ acontece quando algum tipo de conhecimento estabelecido é propositalmente removido da memória. Isso é difícil de conseguir porque os conhecimentos são interligados e interdependentes. Partes do conhecimento organizacional profundamente arraigado são mantidas por várias outras partes de conhecimento organizacional que dependam dele.

5. Esquecimento no processo de aprendizagem organizacional

A aprendizagem envolve uma gama de conhecimento, tanto ampla quanto complexa, da psicologia individual, que inclui as teorias de aprendizagem. Essas teorias consideram os fatores relacionados à aquisição e compreensão do conhecimento e são referências da psicologia que não constituem o tema central deste artigo.

A questão deste artigo se refere a essa expressão metafórica, chamada “aprendizagem organizacional”. Ela conforma outra teorização sobre o tema, na qual a aprendizagem organizacional é tomada como funcionamento, conservação e descarte de memória do conhecimento, mais do que aquisição do conhecimento. Referindo-se à administração da aprendizagem organizacional, Pawlowsky (2003:75) sugere quatro dimensões integrativas:

- ▼ níveis de sistemas de aprendizagem — do indivíduo para a rede;
- ▼ modos de aprendizagem — cognitivo, cultural e por ação;
- ▼ tipos de aprendizagem — único-loop, duplo-loop e dêutero;
- ▼ fases de um processo de aprendizagem.

Especificamente aqui, cabe destacar as fases do processo de aprendizagem organizacional classificadas por Huber (1991), citado por Pawlowsky (2003:76), que caracterizou o processo de aprendizagem organizacional como constituído de aquisição, distribuição, interpretação e memorização de conhecimento. Assim, ressalta-se o papel e a relevância dos efeitos do esquecimento na aprendizagem organizacional e sua relação com a fase de memorização do conhecimento.

O esquecimento é necessário para a aprendizagem, tanto quanto pode ser prejudicial. É necessário para dar lugar aos conhecimentos novos, para evitar que conhecimentos incompatíveis entre si e com a organização sejam incorporados na memória e para a formação de uma memória seletivamente útil e dirigida para os objetivos da organização. Daí, um tipo de esquecimento benéfico, necessário para os processos de mudanças e de avanços, pode ser aceito. Holan e Phillips (2004:394) citam que vários escritores realçam a importância de desaprender o conhecimento velho como um passo anterior para aprender algo novo.

Muitas vezes a implantação de um processo de aprendizagem organizacional se dá de forma impositiva e sem muita preparação para a nova situação. O indivíduo resiste até porque desconhece o processo, não entendendo o que a mudança pode lhe trazer, nem como benefícios para a organização nem para ele, preocupando-se mormente com os possíveis riscos para si mesmo. Assim, essa situação, na medida em que implica alguma possibilidade de incerteza e risco, necessita, para obter a sua colaboração, alguma compensação. Em lugar de querer compartilhar o conhecimento, pode crer que seja melhor retê-lo para si próprio como garantia de seus *status*, lugar, cargo, emprego, evitando que esse conhecimento seja incorporado na memória da organização. Vê-se assim a importância que deve ser dada aos fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional e, sobretudo, ao esquecimento organizacional, como os que incidem como resistências opostas, fixações e manutenção do estado atual, que em geral é visto como sinônimo de segurança psicológica (Antal; Lenhardt e Rosenbrock, 2003). A partir daí, percebe-se a relevância do esquecimento na aprendizagem organizacional e principalmente na construção da memória. Contudo, na revisão da literatura brasileira, encontrou-se somente um artigo sobre esquecimento organizacional, e na literatura estrangeira, se comparados aos artigos sobre a aprendizagem organizacional, também não são numerosos. Os existentes estão ligados a outras áreas que não a de interesse.

O texto de Pawlowsky (2003:64) é bastante claro quando diz que, “embora exista aceitação difundida da noção de aprendizagem organizacional e

sua importância para o desempenho estratégico, nenhuma teoria ou modelo de aprendizagem organizacional é amplamente aceita”.

Se não existe um consenso acerca da aprendizagem organizacional, considerando que as discussões ainda giram em torno de definições teóricas e conceituais, a importância do esquecimento no processo da aprendizagem organizacional parece não estar estabelecida.

6. Considerações finais

Verificou-se com este artigo que o tema “esquecimento” aparece de várias formas na literatura. Diversos teóricos destacam sua importância na psicologia, na psiquiatria, entre outros. Do ponto de vista da administração — objeto deste artigo — são encontradas dificuldades. Na literatura brasileira acerca do assunto, tratando-se de trabalhos científicos ou *cases*, observou-se inexistência nas diversas bases pesquisadas.

Constatou-se, então, que o esquecimento organizacional citado na literatura por Holan e Phillips (2005:393) parece ter menos importância na literatura, comparativamente à aprendizagem organizacional. Contudo, há indícios de que o esquecimento organizacional esteja sendo mais considerado atualmente, visto que os documentos encontrados, relevantes para a gestão e administração, a respeito desse assunto, são de produção recente.

A aprendizagem organizacional é descrita por alguns autores clássicos como uma vantagem competitiva das organizações. Segundo De Geus (1988) e Stata (1989), citados por López, Peón e Ordás (2005: 227), “teóricos argumentam que, em ambientes temporários, a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável”.

Observou-se, de acordo com as leituras realizadas e as abordagens dos textos pesquisados, a importância de desaprender (ou esquecer) para se construir um novo aprendizado. Certamente, cada organização buscará sua melhor forma de atuar. Se para alguns a crise será a melhor forma de buscar novas formas de compreensão, para outros, todas as oportunidades, quer positivas ou negativas, podem ser o caminho para o aprendizado. Nesse patamar, aprender a esquecer ou esquecer-se do que aprendeu serão mais do que jogos de palavras, pois poderão significar a sobrevivência de uma organização.

Considerando que a memória é importante como armazenamento e preservação do conhecimento e até para a sua constituição, é necessário certo esquecimento. Fica a questão de por que o esquecimento, na literatura, parece ter ficado em segundo plano. Na literatura brasileira encontramos somente

um registro sobre esquecimento organizacional, e na literatura estrangeira foram poucos os registros recuperados. Entretanto, como não há consenso sobre as teorias da aprendizagem organizacional, há que se considerar que a atenção desejada para a importância do esquecimento, na formação de uma memória organizacional útil e seletiva, ainda esteja distante. E, por isso, a aprendizagem organizacional, como também o esquecimento ligado à memória organizacional, parte do processo de aprendizagem, torne-se um campo favorável para pesquisas.

Referências

ANTAL, A. B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In: DIERKES, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

DICIONÁRIO Aurélio Eletrônico século XXI, versão 3.0: Lexikon Informática. 1999. 1 CD-rom.

FELDMAN, Regina M.; FELDMAN, Steven P. What links the chain: an essay on organizational remembering as practice. *Organization*, London, v. 13, n. 6, p. 861, Nov. 2006.

FREUD, S. O ego e o id. In: _____. *Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1976a.

_____. O inconsciente. In: _____. *Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1976b.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. How forgetting leads to innovation. *Chief Executive*, Mar. 2006; n. 216; ABI/Inform Global, p. 46.

HOLAN, P. M.; PHILLIPS, N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, v. 50, n. 11, p. 1603-1613, 2004.

_____; _____. Organizational forgetting. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (Eds.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden: Blackwell, 2005.

IZQUIERDO, Iván; BEVILAQUA, Lia R. M.; CAMMAROTA, Martín. A arte de esquecer. *Estud. Av.*, São Paulo, v. 20, n. 58, 2006. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142006000300024&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 maio 2007.

KE, W.; WEI, K. K. Organizational learning process: its antecedents and consequences in enterprise system implementation. *Journal of Global Information Management*, v. 14, n. 1, p. 1-22, 2006.

LASTORIA, Luiz A. Calmon Nabuco. Impasses éticos na educação hoje. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 24, n. 83, 2003. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302003000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 5 jun. 2007.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, v. 12, n. 3, p. 227-245, 2005.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

PERGHER, Giovanni Kuckartz; STEIN, Lilian Milnitsky. Compreendendo o esquecimento: teorias clássicas e seus fundamentos experimentais. *Psicol.*, São Paulo, USP, v. 14, n. 1, 2003. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365642003000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 12 maio 2007.

PETERS, Tom. To forget is sublime. *Forbes*, New York, p. 128, Apr. 11, 1994.

QUINELLO, Robson. Organizational memory and forgetfulness generating vulnerabilities in complex environments. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, ed. especial, 2006.

RAO, R. D.; ARGOTE, L. Organizational learning and forgetting: the effects of turnover and structure. *European Management Review*, v. 3, p. 77-85, 2006.

ROTHER-NEVES, Rui; NEVES, Antonio Francisco das. Freud e o esquecimento de Schopenhauer em *Die Flucht ins Vergessen*, de Marcel Zentner. *Psicol. Reflex. Crit.*, v. 15, n. 2, p. 461-464, 2002.

SHLOMO, G.; NISSAN, L. Incorporating forgetting into learning curves. *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, v. 7, n. 4, p. 80-95, 1987.