

O ENGAJAMENTO NO TRABALHO COMO MEDIADOR DA RELAÇÃO ENTRE DESAPRENDIZAGEM E GESTÃO DE IDEIAS NAS ORGANIZAÇÕES A PARTIR DE CANAIS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO

Autoria

Vanessa Itacaramby Pardim - vanessa.itacaramby@usp.br

Outro (Departamento de Ciências Gerenciais) - Universidade Nove de Julho

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo

Luis Hernan Contreras Pinochet - luis.hernan@unifesp.br

Outro (Departamento Acadêmico de Administração) - Outra (Universidade Federal de São Paulo)

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo

Adriana Backx Noronha Viana - backx@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo

Outro - Outra

Cesar Alexandre de Souza - calesou@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA - Universidade de São Paulo

Outro - Outra

Resumo

Este artigo tem por objetivo propor um modelo teórico que possibilite a análise dos principais fatores associados à desaprendizagem, mediados pelo engajamento no trabalho, que contribuem para o processo de gestão de ideias, entre jovens em início de carreira, por meio do uso de canais digitais de comunicação. Esta pesquisa foi conduzida a partir de um survey (n=971), caracterizando-se como uma pesquisa descritiva com o apoio da metodologia de Modelagem de Equação Estrutural, especificamente a Estimativa de Mínimos Quadrados Parciais. O Engajamento no Trabalho como variável mediadora foi um achado importante nesta pesquisa porque conseguiu melhorar o caminho das duas hipóteses de relações diretas que foram rejeitadas (H1a e H3a) e ampliar a discussão teórica. Um ponto interessante a observar é que independente da empresa ser horizontal ou vertical, a reflexão crítica está associada ao indivíduo e não ao tipo de empresa. Portanto, este estudo contribui para a discussão de que mudanças superficiais não funcionarão, a menos que os gestores façam conexões significativas com esses funcionários.

O ENGAJAMENTO NO TRABALHO COMO MEDIADOR DA RELAÇÃO ENTRE DESAPRENDIZAGEM E GESTÃO DE IDEIAS NAS ORGANIZAÇÕES A PARTIR DE CANAIS DIGITAIS DE COMUNICAÇÃO

Resumo

Este artigo tem por objetivo propor um modelo teórico que possibilite a análise dos principais fatores associados à desaprendizagem, mediados pelo engajamento no trabalho, que contribuem para o processo de gestão de ideias, entre jovens em início de carreira, por meio do uso de canais digitais de comunicação. Esta pesquisa foi conduzida a partir de um survey (n=971), caracterizando-se como uma pesquisa descritiva com o apoio da metodologia de Modelagem de Equação Estrutural, especificamente a Estimativa de Mínimos Quadrados Parciais. O Engajamento no Trabalho como variável mediadora foi um achado importante nesta pesquisa porque conseguiu melhorar o caminho das duas hipóteses de relações diretas que foram rejeitadas (H_{1a} e H_{3a}) e ampliar a discussão teórica. Um ponto interessante a observar é que independente da empresa ser horizontal ou vertical, a reflexão crítica está associada ao indivíduo e não ao tipo de empresa. Portanto, este estudo contribui para a discussão de que mudanças superficiais não funcionarão, a menos que os gestores façam conexões significativas com esses funcionários.

Palavras-chave: Engajamento, Desaprendizagem, Gestão de Ideias, Comunicação Interna, Canais Digitais.

1. Introdução

As empresas estão inseridas em um mercado altamente competitivo e dinâmico no qual se destacar não se constitui em uma tarefa fácil. Nesse contexto, a inovação tem ganhado cada vez mais destaque, uma vez que, mesmo não eliminando a concorrência, faz com que a empresa desenvolva um diferencial competitivo (Gerlach & Brem, 2017). Desse modo, a gestão da inovação se torna vital para as organizações, pois pode auxiliar tanto na gestão do processo de inovação quanto na gestão da mudança. Nesse cenário, a gestão de ideias surge como um subprocesso da gestão da inovação, tendo por objetivo gerar, avaliar e selecionar ideias que sejam eficientes e eficazes para a organização (Brem & Voigt, 2007).

Nesse contexto, a comunicação interna é crucial visto que se constitui em uma estratégia de gestão de interações e relação entre *stakeholders* de todos os níveis dentro das organizações (Welch & Jackson, 2007; Friedl & Verčič, 2011; Mishra, Boynton & Misra, 2014). Outro aspecto importante é a utilização de canais digitais na comunicação interna que servem ao propósito de facilitar o processo de aprendizagem calcado em informações inseridas em um contexto social, econômico, político e cultural (OCDE, 2006). A utilização desse tipo de recurso tem o potencial de fazer com que os colaboradores fiquem mais motivados e engajados com as ações promovidas pela organização voltadas para a aprendizagem e inovação.

Nesse sentido, o engajamento com o trabalho, fenômeno reconhecidamente como flutuante ao longo do tempo e das situações vivenciadas (Caniëls et al., 2018), pode ser compreendido como um estado de presença a partir do envolvimento que pode ser físico, cognitivo, vigilante e emocional do funcionário com o seu trabalho (Simpson, 2009).

Nessa ânsia por desenvolver novos aprendizados, muitas vezes as organizações se veem compelidas a terem que esquecer velhas práticas e aprender novas rotinas e isso pode ser compreendido como um processo de desaprendizagem (Sinkula, 2002). Cabe destacar que desaprender não é apenas um processo de esquecimento, mas a substituição de antigos conceitos, procedimentos, valores e crenças que foram criados ou absorvidos com o tempo pelas organizações por novos (Akgün et al., 2003, Lee et al., 2011). Ou seja, algo no ambiente faz

com que ações realizadas de maneira mecânica tenham que ser repensadas, pois a situação em questão requer uma solução diferente por apresentar-se incompatível com o *status quo*.

Mesmo necessária, a desaprendizagem é uma tarefa muito difícil tendo em vista que muitas vezes os funcionários ficam presos em suas rotinas e acabam por encontrar dificuldades para abraçar novas formas para realizar uma determinada atividade. Portanto é importante compreender como a desaprendizagem, quando mediada pelo engajamento no trabalho, contribui para o processo de gestão de ideias quando são adotados canais digitais na comunicação interna?

Face ao exposto, o objetivo da pesquisa foi propor um modelo teórico que possibilite a análise dos principais fatores associados à desaprendizagem, mediados pelo engajamento no trabalho, que contribuem para o processo de gestão de ideias, entre jovens em início de carreira, por meio do uso de canais digitais de comunicação. Esta pesquisa foi conduzida a partir de um survey (n=971), caracterizando-se como uma pesquisa descritiva, a fim de definir o comportamento da amostra selecionada.

Este estudo se justifica pela necessidade de apresentar uma discussão mais ampla sobre os fatores que levam à desaprendizagem e, principalmente, como isso contribui para o processo de gestão de ideias voltadas para a geração de inovações nas organizações, necessárias em um contexto de intensa competitividade, adotando-se como contexto os diferentes canais digitais de comunicação interna (Andrews & Mostafa, 2019; Matsuo, 2019). Como contribuição foi formulado um modelo de pesquisa contendo os construtos que foram adaptados conforme o objeto de estudo. Os construtos que fizeram parte deste estudo, bem como as referências seminais foram Turbulência Ambiental (Tsai and Yang, 2015; Lyu et al., 2020), Orientação Empreendedora (Li, Liu & Liu, 2011; Lyu et al., 2020), Engajamento no trabalho (Schaufeli, 2006; Matsuo, 2019), Desaprendizagem (Wang et al., 2017; Lyu et al., 2020), Geração de Ideias, Realização de Ideias e Reflexão Crítica (Kmieciak, 2020).

As seções a seguir expandem as observações supramencionadas. Na seção 2, apresentamos um panorama da literatura e destacamos as principais pesquisas realizadas na área e as lacunas existentes que este estudo pretende abordar. Além disso, apresentamos a construção das hipóteses e o modelo de pesquisa. A seção 3 descreve a abordagem geral da pesquisa com uma descrição do método de estudo e coleta de dados. A seção 4 apresenta os resultados e análises. Finalmente, na seção 5, os resultados são discutidos. Na seção 6, são apresentadas as implicações e conclusões da pesquisa, que se subdividem em implicações teóricas e práticas destacadas, e as limitações e direcionamentos para pesquisas futuras.

2. Revisão da Literatura e Hipóteses

2.1 Impacto da desaprendizagem e a reflexão crítica sobre o comportamento inovador no trabalho para a Gestão de Ideias

Kmieciak (2020) observou em seus estudos que o comportamento inovador dos funcionários é crucial para o sucesso das organizações na contemporaneidade, em um contexto de transformações significativas e avanços tecnológicos, porém ainda há poucos estudos que busquem aprofundar o entendimento sobre o impacto da desaprendizagem individual e a reflexão crítica sobre o comportamento dos funcionários nas atividades demandadas, sendo considerado pelo autor uma lacuna a ser preenchida na literatura.

As atividades demandadas no trabalho podem ser classificadas como desafios ou como obstáculos. No primeiro caso, pode ser positiva ao engajamento no trabalho, pois o funcionário busca conquistar espaços a partir de seus resultados que podem ser materializados em aspectos motivacionais (Tims & Bakker, 2010). Por outro lado, quando são vistas como um obstáculo, frequentemente são avaliadas de forma negativa, limitando os esforços de engajamento no trabalho, e podendo provocar distanciamento de seus objetivos pelo consumo excessivo de energias (Schaufeli & Tari, 2014). Nesse contexto, é fundamental observar que a

desaprendizagem é um processo intencional, que não pressupõe juízo de valor sobre o que é descartado e não presume a inserção de novas rotinas no lugar do que foi descartado, mas envolve mudanças cognitivas e comportamentais (Tsang & Zahra, 2008).

Assim, para que a inovação possa acontecer dentro das organizações é preciso que haja, entre outros, investimentos em sua capacidade de criação de conhecimento, como parte de ações que não fiquem circunscritas à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mas à organização como um todo, numa perspectiva sistêmica.

A fim de buscar respostas para o objetivo desta pesquisa foi desenvolvido um modelo contendo os construtos que foram adaptados para este contexto. As escalas utilizadas foram: Turbulência Ambiental (Tsai & Yang, 2015; Lyu et al., 2020), Orientação Empreendedora (Li, Liu & Liu, 2011; Lyu et al., 2020), Engajamento no Trabalho (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Matsuo, 2019), Desaprendizagem (Wang et al., 2017; Lyu et al., 2020), Geração de Ideias, Realização de Ideias e Reflexão Crítica (Kmieciak, 2020). Os referidos construtos são apresentados na sequência.

Turbulência Ambiental (TA)

A turbulência ambiental está associada à imprevisibilidade das mudanças que ocorrem no ambiente externo às organizações (Danneels & Sethi, 2011). Porém já não é mais uma característica intermitente, mas sim um fenômeno sempre presente (Lyu et al., 2019). Ambientes turbulentos representam desafios significativos para as empresas quando se observam as competências e as capacidades individuais dos funcionários (Hung & Chou, 2013), porém oferecem a oportunidade para as empresas desaprenderem suas rotinas internas ou competências que já estejam obsoletas (Jansen et al., 2006). Portanto, a turbulência ambiental se constitui em importante gatilho para o desaprendizado individual e em equipe, possibilitando o desenvolvimento de uma resposta eficaz pelas organizações (Moorman & Miner, 1997). Porém, isto pode ser inibido pela falta de flexibilidade, o que por vezes impede as empresas de responderem à necessidade de adaptação às mudanças exigidas pelo mercado. Diante deste cenário é vital que as organizações tenham a capacidade de resposta às pressões oriundas do ambiente turbulento e isto conduz a um processo necessário de desaprendizagem e de engajamento no trabalho dos funcionários. Logo, são formuladas as seguintes hipóteses:

H_{1a}: Turbulência Ambiental influencia positivamente a Desaprendizagem.

H_{1b}: Turbulência Ambiental influencia positivamente o Engajamento no Trabalho.

Orientação Empreendedora (OE)

A orientação empreendedora é outro aspecto que também pode influenciar a desaprendizagem e o engajamento no trabalho quando observamos a combinação de três dimensões: inovação, proatividade e assunção de risco. Também é considerado um construto fundamental para o desempenho das empresas porque se baseia na noção de que elas estariam mais preparadas para se adaptarem em ambientes dinâmicos (Sirén et al., 2017). Portanto, a inércia estrutural, rotinas cristalizadas, entre outros, compromete o efeito da orientação empreendedora, resultando na incapacidade de uma organização para se adaptar. Logo, a orientação empreendedora é benéfica para o processo de desaprendizagem gerando novas oportunidades para o desenvolvimento de capacidades. Nesse contexto, os funcionários contribuem ao trazerem novos recursos ou conhecimentos que muitas vezes entram em conflito com as formas estabelecidas, demandando o processo de desaprendizagem (Lyu et al., 2019). Portanto, a orientação empreendedora desafia as organizações a repensarem suas práticas de gestão, desaprendendo formas obsoletas e abrindo espaço para novas formas de resolução de problemas (Cui et al., 2018; Mehrabi et al., 2019). Por fim, organizações que fomentam a orientação empreendedora melhoram seus processos tecnológicos e criam um clima favorável a prática da desaprendizagem e permite que

funcionários se engajem mais neste tipo de iniciativa. Para tanto, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H_{2a}: Orientação Empreendedora influencia positivamente a Desaprendizagem.

H_{2b}: Orientação Empreendedora influencia positivamente o Engajamento no Trabalho.

Reflexão Crítica (RC)

A reflexão crítica é percebida como um processo mental de ordem superior que se caracteriza por ser um processo intencional em buscar justificativas para crenças ou uma prática sistemática que avalia o significado para si e para outras pessoas sobre acontecimentos recentes (Gray, 2007). Como resultado da reflexão, o indivíduo pode chegar a conclusões que modificam seus conhecimentos e isto está associado a aprendizagem reflexiva (Matsuo, 2018b). Além disso, a aprendizagem reflexiva se refere ao pensamento crítico da própria experiência e desempenho nas atividades exercidas na empresa que contribuem para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (Ramani et al., 2017). Assim, a reflexão foca em questões procedimentais, métodos e resoluções de problemas, ao passo que a reflexão crítica se preocupa em colocar problemas e responder porque as perguntas são formuladas (Woerkmom, 2008). Logo, a reflexão crítica pode nos ajudar a entender situações a partir de significados e perspectivas, podendo também ser referida como reflexão intensiva que é uma dimensão contínua da aprendizagem reflexiva, estando justamente no nível mais alto da hierarquia da aprendizagem reflexiva (Peltier et al., 2005). Este artigo analisa como a reflexão crítica afeta o engajamento no trabalho e a desaprendizagem (Matsuo, 2018a; Kmiecniak, 2020). Seguem as hipóteses formuladas:

H_{3a}: Reflexão Crítica influencia positivamente a Desaprendizagem.

H_{3b}: Reflexão Crítica influencia positivamente o Engajamento no Trabalho.

Desaprendizagem (DA)

A desaprendizagem tem sido analisada em diferentes perspectivas – individual (Day & Nedungandi, 1994), em grupo ou equipes de trabalho (Becker, Hyland & Acutt, 2006) ou mesmo organizacional (Hislop et al., 2014). A lógica da desaprendizagem é rejeitar crenças e valores que podem inibir a mudança. Além disso, também deve ser um processo consciente (Matsuo, 2020) e não ter um fim em si mesmo, mas ser um meio para apoiar a aprendizagem, inovação e adaptação. Embora aprender e desaprender estejam intimamente relacionados, eles podem ocorrer juntos, mas é mandatório. Tsang e Zahra (2008) exemplificam este conceito quando afirmam que a desaprendizagem não é seguida pelo aprendizado quando uma rotina será eliminada sem que haja um substituto. A revisão da literatura também sugere que existe uma relação entre reflexão crítica e desaprendizagem (Peltier et al., 2005). Diante disso, os indivíduos podem se tornar responsivos aos outros e abertos às possibilidades por novas formas de ser e agir. Ou seja, terão maiores oportunidades não apenas para detectar erros e resolver problemas, mas também para descobrir a inadequação de suas suposições tidas como certas (Matsuo, 2018a), influenciando a Gestão de Ideias. Portanto, é formulada a seguinte hipótese:

H₄: Desaprendizagem influencia positivamente a Gestão de Ideias.

Engajamento no Trabalho (ET)

De forma contrária ao estudo de Matsuo (2020), esta pesquisa entende o Engajamento no Trabalho como um preditor da Desaprendizagem e da Gestão de Ideias. Essa decisão se justifica pelo fato de que o Engajamento no Trabalho é um modo de motivação intrínseca pelo qual uma atividade é realizada a partir do envolvimento dos funcionários com ações específicas (Reis et al., 2016). Os funcionários que criam esse tipo de ambiente desafiador tentam a sentir entusiasmados e absorvidos com o emprego. Diante disso, o Engajamento no Trabalho pode promover a Desaprendizagem, uma vez que pode ocorrer aumento da motivação intrínseca. Para Schaufeli (2006) ele pode ser considerado o antípoda do esgotamento, pois os funcionários

experimentariam uma energia e conexão efetiva com suas atividades de trabalho (Caniëls et al., 2018). No estudo de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), o engajamento foi medido com a Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) – apresenta que o Engajamento no Trabalho está relacionado com a eficácia profissional. Da mesma forma, entendemos que o Engajamento no Trabalho poderá influenciar positivamente a Desaprendizagem e a Gestão de Ideias no processo de inovação, assim seguem as hipóteses formuladas:

H_{5a}: Engajamento no Trabalho influencia positivamente a Desaprendizagem.

H_{5b}: Engajamento no Trabalho influencia positivamente a Gestão de Ideias.

Gestão de Ideias (GT), Geração de Ideias (GI) e Realização de Ideias (RI)

Este artigo traz a variável de segunda ordem Gestão de Ideias que é operacionalizada por dois componentes principais: Geração de Ideias (GI) e Realização de Ideias (RI). A GI refere-se ao comportamento orientado para a criatividade (Dorenbosch et al., 2005), além de desenvolver novas ideias que sejam úteis, mesmo que não sejam implementadas (Krause, 2004). Já a RI (ou implementação) significa que novas ideias são aplicadas como produtos ou processos novos ou adaptados. Estudos empíricos como o de Leal-Rodríguez et al. (2015) sugere que há uma ligação positiva entre desaprendizagem e processo de inovação (neste artigo chamamos de Gestão de Ideias). Além disso, o Engajamento no Trabalho também pode afetar a Gestão de Ideias desencadeando a criatividade como ponto de partida para a busca de novas ideias e soluções. Há funcionários que podem ser relutantes em mudar procedimentos, repetindo velhas formas de atuação e hábitos. Este efeito é conhecido como uma armadilha de competência ou rigidez de rotina (Moorman e Miner, 1997). A Gestão de Ideias terá como foco melhorar os produtos e processos existentes ou tentar reconsiderá-los de uma forma diferente (Jong & Hartog, 2010). A desaprendizagem individual insere-se gradualmente no nível do grupo, promovendo o desaprendizado e, posteriormente, poderá refletir no nível organizacional (Zhao et al., 2013).

Com base na definição dos construtos acima apresentadas, o modelo estrutural proposto é ilustrado na Figura 1.

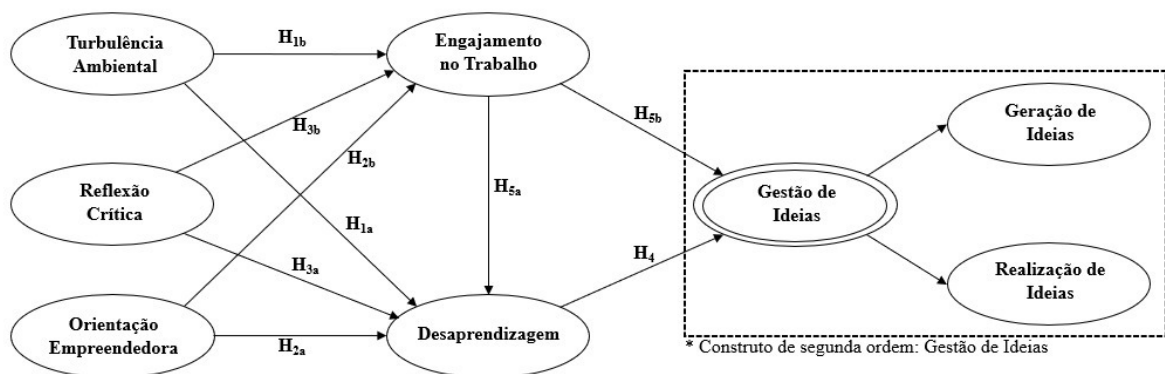


Figura 1: Modelo Estrutural

2.2 Canais digitais para a comunicação interna

A função dos canais digitais na comunicação interna é buscar construir uma cultura de transparência nas organizações, por meio da partilha de informações, o que originaria confiança (Mishra, Boyton & Misra, 2014). A utilização dos canais digitais como meio de comunicação interna é indispensável e deve ser encorajada pelas organizações que pretendem manter-se competitivas no mercado, devido ao potencial para sedimentar dentro da organização a capacidade absorptiva. Diante disso, é preciso entender as necessidades do público interno, e perceber como os canais digitais podem ser estratégicos para a organização, ao criar caminhos

que facilitam o trabalho de maneira mais horizontal e multidisciplinar (Welch & Jackson, 2007).

Os benefícios dos canais digitais para a comunicação interna são claros, pois as organizações perdem ao manter fluxos de comunicação internos unilaterais e apenas descendentes. Se funcionários possuem mais habilidade para criar conhecimento em um ambiente que favoreça a interatividade, é possível inferir que a impossibilidade de praticar isto possa influenciar negativamente a sua capacidade de criação – e ao transferir este direcionamento para o ambiente organizacional, afetaria o desenvolvimento do indivíduo em apresentar o seu potencial de trabalho. Ou seja, a comunicação interna deve moldar-se de acordo com a nova era digital, de modo a cumprir as necessidades e expectativas de todos os colaboradores de uma organização e seus níveis gerenciais (Friedl & Verčič, 2011). Na sequência são apresentados na Tabela 1 alguns dos principais canais digitais na comunicação interna disponíveis como soluções no mercado são apresentados.

Tabela 1: Canais digitais utilizados na comunicação interna

Intranet	Com acesso permitido somente aos seus funcionários, esta rede permite, entre outros, interligar unidades e departamentos, publicar treinamentos e informativos, facilitar o trabalho em equipe, auxiliar o processo de gestão ideias.
Rede Social Corporativa	Ambiente similar ao das redes sociais tradicionais, as redes sociais corporativas ganham cada vez mais espaço e representam uma evolução da intranet tradicional, sendo um reflexo do que ocorre fora dos limites da organização. Entre as principais redes sociais corporativa destacam-se: WhatsApp, Workplace do Facebook, Yammer da Microsoft, entre outros.
E-mail	Apesar dos anos, este meio de comunicação interno ainda perdura, pois possibilita agendar reuniões, transmitir avisos e integrar com ambientes de <i>cloud computing</i> .
Reuniões Virtuais	Forma rápida e direta para comunicação. Utilizada em grande escala para ajudar a esclarecer dúvidas e alinhar os projetos da equipe. Alguns exemplos: Google Meet, Zoom, Cisco Webex Meetings, Skype e Microsoft Teams.
Mural Virtual	Ambiente que auxilia para disponibilizar lembretes, levantar as metas da equipe e reforçar estratégias da empresa. O conteúdo precisa ser acessível, linguagem de fácil entendimento, com a função de chamar a atenção do colaborador, com atualizações periódicas.
Newsletter	Um newsletter é uma espécie de revista que traz informações que devem ser úteis e motivadoras. Além disso, busca valorizar os colaboradores, destacando o desempenho e atividades realizadas. Porém, levantam a discussão entre comunicação e informação, uma vez que a comunicação é um meio necessário para que a aprendizagem ocorra.
Aplicativo Próprio	Um aplicativo próprio pode trazer vantagens no processo de relacionamento, pois os colaboradores podem ter acesso às informações que precisam, conferindo dados sobre os fluxos e atividades de gestão. Soma-se ainda a possibilidade de muitos aplicativos funcionarem de forma off-line.

3. Métodos

3.1 Coleta de dados e amostra

A coleta dos dados foi conduzida via questionário eletrônico com alunos do curso graduação de uma universidade particular na cidade de São Paulo. A amostra, obtida por conveniência, é composta majoritariamente por jovens em início de carreira, com até 5 anos de contrato na empresa atual. Foram obtidos 1167 questionários válidos respondidos. No tratamento e purificação de dados fez-se uso, num primeiro momento, do controle de missings que foi feito pelo questionário eletrônico sendo obrigatório o preenchimento de todos os itens das escalas. Na sequência, a distância de Mahalanobis (D^2) foi utilizada para remoção de 196 outliers resultando em uma amostra final de $n=971$ respondentes. A análise dos dados foi realizada no IBM SPSS 25 e Smart PLS v. 3.3.3 Professional.

3.2 Instrumento de Pesquisa

O questionário de pesquisa estava estruturado em 32 itens e cada variável foi medida por meio de uma escala Likert de 7 pontos (discordo totalmente - concordo totalmente). Todas as

operacionalizações dos construtos psicométricos foram adaptadas de fontes publicadas anteriormente e podem ser observados no Apêndice A. A metodologia de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), especificamente a Estimativa de Mínimos Quadrados Parciais realizada via SmartPLS versão 3, foi usada na análise dos dados (Ringle, Wende & Will, 2005). A escolha da técnica se deu em função da necessidade de avaliar a relação entre variáveis dependentes, bem como a magnitude da influência que exercem na variável dependente, a partir do modelo teórico proposto, representado no diagrama de caminhos, Figura 1. Além de ser considerado um método útil para análise orientada para predições e a capacidade de trabalhar bem com tamanhos de amostra menores, dados não paramétricos e dados não distribuídos normalmente (Anderson & Gerbing, 1988).

3.3 Viés do Método Comum e Viés de Não Respondentes

Nós verificamos a variância do método comum por meio da aplicação do teste de um fator de Harman (Podsakoff & Organ, 1986) nos 32 itens, e extraímos cinco componentes com um autovalor maior que 1.0. A variância extraída do primeiro componente foi de 33,39%. (inferior a 50%, o que valida o teste). Também foi realizada a análise do viés de “não respondentes”, segundo Armstrong e Overton (1977). Ao realizar esses testes, verificou-se que tanto o viés do método comum quanto o viés de “não respondentes” não representam um problema para a continuidade da pesquisa. Como a amostra foi considerada grande, foi feita uma divisão de duas subamostras aleatórias e analisando o efeito multigrupo das variáveis latentes (teste T). Como resultado, verificou-se que ambas as subamostras apresentaram comportamentos equivalentes, mantendo assim a amostra total. Também foi examinado o viés da resposta tardia, comparando as respostas iniciais (primeiro mês) e tardias (último mês), e não foram encontradas diferenças estatísticas entre os grupos.

4. Resultados

Em relação ao perfil sociodemográfico da amostra, observou-se que mais da metade dos respondentes são mulheres (62,6%/n=608), e possuem, em média, 25 anos. Quanto ao porte da empresa em que trabalham, a maioria dos respondentes atuam em empresas de porte grande (45,7%/n=444) e no ramo de atividade de serviços (60,1%/n=584). Na média, os respondentes possuem 5 anos de vínculo com a empresa atual.

Ao analisar os principais canais digitais de comunicação interna observou-se que, de forma geral, independente do porte e do ramo de atividade, as empresas utilizam o e-mail (33,76%), seguido pelas redes sociais corporativas (21,76%), Intranet (20,77%), Encontros Virtuais (12,6%), Quadros Virtuais (6,11%), Newsletter (4,86%), e por fim, Aplicativos Próprios (0,13%).

4.1. Normalidade

A normalidade dos dados foi verificada pelo teste de assimetria ($b=5,194$; $z=840,496$; $p<0,001$) e curtose ($b=74,209$; $z=15,558$; $p<0,001$), teste multivariado de Mardia. Esses testes para os indicadores foram “altamente significativos” com $p<0,001$, o que indica a não normalidade dos dados, o que já era previsto. Esse procedimento foi necessário para limitar a possibilidade de utilização de algumas técnicas de análise estatística que têm como característica a distribuição normal dos dados.

4.2. Avaliação do modelo de mensuração

Na Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi identificada uma série de cargas fatoriais para cada um dos itens de medição e somente uma variável foi removida para ajuste do modelo ($TA_2=0,385$). Um valor maior que 0,7 é considerado uma medida realizável desse item, e qualquer valor menor que 0,5 deve ser considerado para remoção (Hair *et al.*, 2010).

Tabela 2: Correlação e Validade convergente e discriminante

Construtos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Reflexão Crítica	0,765						
(2) Orientação Empreendedora	0,240*	0,847					
(3) Turbulência Ambiental	0,412*	0,421*	0,811				
(4) Geração de Ideias	0,349*	0,493*	0,491*	0,843			
(5) Realização de Ideias	0,267*	0,635*	0,424*	0,672*	0,866		
(6) Desaprendizagem	0,178*	0,482*	0,307*	0,301*	0,400*	0,812	
(7) Engajamento no Trabalho	0,248*	0,368*	0,396*	0,347*	0,380*	0,358*	0,842
Alpha de Cronbach (AC) ^a	0,767	0,869	0,739	0,796	0,833	0,896	0,948
p-rho de Dillon Goldstein	0,778	0,879	0,738	0,799	0,833	0,905	0,951
Confiabilidade Composta (CC) ^b	0,849	0,910	0,852	0,880	0,900	0,921	0,956
Variância Média Extraída (VME)	0,585	0,717	0,657	0,710	0,750	0,660	0,709
Coefficiente de Determinação (R ²)				0,823	0,849	0,274	0,212

Note: * Correlação significativa em intervalo de confiança de 95%

Valor limite recomendado: $a_{AC} \geq 0,7$; $b_{CC} \geq 0,7$; $c_{VME} \geq 0,5$ (Fornell & Larcker, 1981)

Os valores de \sqrt{VME} (destacados em negrito) estão na diagonal da matriz de correlação.

A validade convergente e discriminante são apresentadas na Tabela 2. Os coeficientes de ACs variaram entre 0,739 e 0,948. Esses resultados indicaram alta consistência interna das escalas utilizadas. O p-rho de Dillon Goldstein variou entre 0,738 e 0,951. Da mesma forma, os CCs obtidos neste estudo variaram entre 0,849 e 0,956 indicando que os resultados foram satisfatórios nesse quesito (Hair et al., 2009). Para este modelo, as VMEs variaram entre 0,585 e 0,750. Todas as variáveis latentes apresentaram VMEs maiores que 50%, o que atinge os critérios de Chin (1998) para a indicação da existência de validade convergente.

A validade discriminante é avaliada examinando os carregamentos do construto indicador e as correlações entre os construtos. Em primeiro lugar, através da comparação da raiz quadrada da VME de cada construto com todas as correlações entre ele e outros construtos (Fornell & Larcker, 1981), onde toda a raiz quadrada das VMEs deve ser maior do que qualquer uma das correlações entre a construção correspondente e outra construção.

4.3. Avaliação do Modelo Estrutural

A pesquisa trouxe dados interessantes que revelaram que a medida de ajuste do modelo - o coeficiente de determinação - para as características operacionais “Geração de ideia” foi $R^2=0,823$ (82,3%) e “Realização da ideia” foi $R^2=0,849$ (84,9%). Chin (1998) considera que estes valores de R^2 são considerados altos. Contudo, para a variável dependente Gestão de ideias foi $R^2=0,226$ (22,6%) considerada pequena. Apesar de ser um indicador de qualidade, o coeficiente de determinação não indica necessariamente se um modelo regressivo é adequado, pois pode ter um valor de R^2 baixo para um bom modelo – deve-se analisar o contexto (Kvålseth, 1985).

O Goodness-of-Fit (GoF) é a medida de ajuste global, ou seja, a raiz quadrada da multiplicação das médias da VME e do R^2 das variáveis endógenas. O valor encontrado para o GoF é de 0,377 (37,7%) e foi considerado grande o suficiente para a validade do modelo de regressão parcial de mínimos quadrados (Wetzels et al., 2009). Com base nos critérios recomendados por Hair et al. (2010) χ^2 deve ser estatisticamente insignificante a 5% e o SRMR menor que 0,08 (neste estudo o SRMR=0,054 indicou ajuste no modelo após a Análise Fatorial Confirmatória - AFC). Para testar a significância das relações apontadas foi utilizada a técnica de reamostragem ou “Bootstrapping” (Tabela 3).

Tabela 3: Confirmação das hipóteses

Efeitos Diretos	β	Bootstrapping (n=971)	Desvio Padrão	p-valor	Conclusão
H _{1a} : TA → DA	0,067	0,069	0,036	0,061	Não Suportada
H _{1b} : TA → ET	0,262	0,262	0,040	0,000	Suportada
H _{2a} : OE → DA	0,382	0,383	0,032	0,000	Suportada
H _{2b} : OE → ET	0,238	0,239	0,034	0,000	Suportada
H _{3a} : RC → DA	0,012	0,014	0,033	0,720	Não Suportada
H _{3b} : RC → ET	0,083	0,084	0,034	0,015	Suportada
H ₄ : DA → GT	0,278	0,280	0,032	0,000	Suportada
H _{5a} : ET → DA	0,188	0,187	0,030	0,000	Suportada
H _{5b} : ET → GT	0,299	0,299	0,033	0,000	Suportada
Definições Operacionais					
GT → GI	0,907	0,907	0,007	0,000	Suportada
GT → RI	0,921	0,922	0,005	0,000	Suportada

O modelo de pesquisa proposto apresentou 9 hipóteses em relações diretas, destas apenas 2 foram rejeitadas (em ambas as hipóteses, a variável dependente foi a desaprendizagem). As duas definições operacionais do construto Gestão de Ideias também foram testadas com resultados aceitos.

Tabela 4: relações indiretas (mediações)

Variável Independente	Variável Dependente	Variável Mediadora	p-valor		
			Efeito Direto	Efeito Indireto	Mediação
TA	DA	ET	p=0,061	p<0,001	Completa
RC	DA	ET	p=0,720	p<0,05	Completa
OE	DA	ET	p<0,001	p<0,001	Parcial
ET	GT	DA	p<0,001	p<0,001	Parcial

Na análise das mediações deste estudo (Tabela 4) foi utilizado o Smart PLS 3, que determina se a relação mediada é significativa e em que nível de significância. Um aspecto importante da análise dos caminhos de mediação é que ela torna explícitos os efeitos diretos e indiretos das variáveis causais nas variáveis dependentes. A mediação completa é encontrada quando a relação direta entre a variável dependente e a independente não é considerada significativa, mas a relação mediada é. A mediação parcial por sua vez é encontrada quando as relações diretas e mediadas são consideradas significativas. Foram encontradas quatro mediações neste modelo, sendo duas delas parciais e duas completas. As mediações completas tornaram-se um achado para a pesquisa em função da variável mediadora Engajamento no Trabalho influenciar a variável dependente Desaprendizagem nas duas situações apresentadas (Turbulência Ambiental e Reflexão Crítica).

Uma análise de amostras independentes de teste T agrupadas por construto foi operacionalizada neste estudo, a fim de entender o tipo de gestão declarada pelos respondentes (vertical ou horizontal). Independentemente do tipo de gestão, vertical ou horizontal foi observado que a Reflexão Crítica é o ponto central do trabalho para este grupo de respondentes ($t_{(969)}=0,120$; $p=0,904$). Todos as demais variáveis latentes analisadas indicaram que o tipo de gestão horizontal é maior que o vertical para o desenvolvimento das atividades, indicando diferenças de médias nos testes T conforme observado na Figura 2.

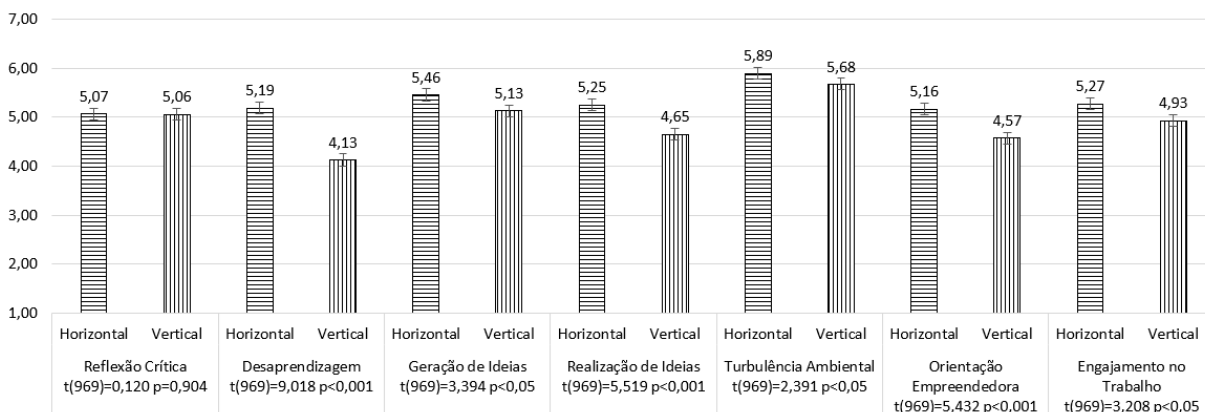


Figura 2: Análise intergrupla entre os tipos de empresa e os construtos do modelo proposto

5. Conclusão

5.1 Implicações da Pesquisa

O objetivo da pesquisa foi alcançado após propor um modelo teórico que possibilitou a análise dos principais fatores associados à desaprendizagem, mediados pelo engajamento no trabalho, que contribuem para o processo de gestão de ideias, entre jovens em início de carreira, por meio do uso de canais digitais de comunicação.

O modelo de pesquisa proposto apresentou 9 hipóteses em relações diretas, destas apenas 2 foram rejeitadas (em ambas as rejeições, a variável dependente foi a desaprendizagem). As duas definições operacionais do construto Gestão de Ideias também foram testadas e tiveram seus resultados aceitos.

A H_{1a} ($TA \rightarrow DA$; $\beta=0,067$) não foi aceita em função do perfil do respondente que, por estarem no estágio inicial de suas carreiras e pelo perfil da organização em que atuam, ainda não sentem os efeitos do que ocorre no ambiente, o que indica a necessidade da organização de rever suas estratégias de Gestão de Ideias. Afinal, como colocam Lyu et al. (2019), a aprendizagem deve ser um fenômeno sempre presente na vida do indivíduo, o que reforça a necessidade de desaprender para fazer frente às rápidas e intensas transformações que ocorrem. Outro motivo provável é que o ambiente no qual o jovem está inserido não traz tantos desafios que sejam considerados significativos em função da limitação de ação (Hung & Chou, 2013). A pouca experiência pode ser uma barreira comparativa para que estes funcionários possam comparar suas atividades com outras já desempenhadas na própria organização ou em outra, em função também do tempo reduzido de empresa que a maior parte da amostra indicou ($\bar{x} \cong 5$) anos. Outro ponto a ser analisado é o medo de perder a primeira oportunidade de inserção no emprego, face a uma decisão que choque diretamente com questões culturais que envolvam rotinas internas ou competências já estabelecidas na instituição (Jansen et al., 2006). Quando é observada a turbulência ambiental como prerrogativa de inovação tecnológica, nos processos ou fomentando ideias inovadoras, isto traz para a empresa uma reflexão mais ampla de oportunidades para a melhoria de seus produtos e serviços. Além disso, esta lógica é um gatilho para a desaprendizagem conforme colocam Moorman & Miner, 1997). Em outros estudos citados nesta pesquisa como os de Lyu et al. (2019), Matsuo (2019) e Kmiecik (2020), os respondentes tinham perfil executivo e ao menos 5 anos na empresa. De forma contrária, o nosso estudo traz justamente uma discussão sobre como os jovens são inibidos no processo de inovação nas empresas, o que demanda a necessidade de enxergar a inovação como uma prática presente no dia a dia da organização e não apenas uma atividade de poucos. Assim, mesmo que muitas destas empresas sejam do ramo de atividade de serviços e favoreçam uma gestão mais horizontal, fica claro que o jovem terá dificuldade para questionar o seu papel ou atuação na empresa.

De forma semelhante observa-se a H_{3a} ($RC \rightarrow DA$; $\beta=0,012$) que também foi rejeitada. A reflexão crítica do jovem em início de carreira é percebida como um processo mental limitado e individual relacionando aos estudos de Gray (2007). Diante disso, este indivíduo terá dificuldade para avaliar ou sugerir mudanças dentro das atividades executadas, em equipe ou mesmo pela organização, pois se sentirá intimidado com o ambiente interno. Este tipo de funcionário normalmente possui maiores condições para sugerir a adoção de novas tecnologias, pois isso está inserido em sua vida cotidiana. Logo, sua visão crítica do processo é esperada. Entretanto, a reflexão crítica no contexto desta pesquisa foi tratada de forma individual em que o indivíduo deve fazer sistematicamente uma autoavaliação de como se vê, pensa, faz as coisas, e saber aceitar com facilidade possíveis erros e aprender com eles. Estes questionamentos foram abordados nos itens da escala de reflexão crítica o que possibilitaria uma aprendizagem reflexiva segundo Matsuo (2018b) e que abriria espaço para que seus próprios conhecimentos fossem aprimorados, contribuindo para o desenvolvimento crítico de sua experiência na organização. O medo ou inibição do jovem em resolver problemas pode prejudicar a reflexão intensiva que é uma dimensão contínua da aprendizagem reflexiva conceituada por Peltier et al. (2005).

Por outro lado, as hipóteses H_{2a} ($OE \rightarrow DA$; $\beta=0,382$), H_{5b} ($ET \rightarrow GT$; $\beta=0,2299$) e H_4 ($DA \rightarrow GT$; $\beta=0,278$) foram as que apresentaram maior relação significativa entre os caminhos aceitos. A H_{2a} validou que a orientação empreendedora influencia a desaprendizagem, pois os jovens da geração millenials estão atentos a novas formas de consumo e à necessidade de participar do processo de transformação digital nas organizações. Isto se deve ao fato de pertencerem a uma geração que favorece que sejam mais inquietos, imediatistas e exigentes na forma como veem o mundo. Portanto, há um desejo de contribuir dentro do espaço de trabalho com conhecimentos adquiridos em sua trajetória. A expectativa de trazer inovação com pró-atividade e se aventurar ao risco são características apresentadas por Sirén et al. (2017) talvez possa colidir e trazer insatisfação com o modelo tradicional de organização, pois um dos motivos atrás desta mudança de pensamento em relação à dinâmica de trabalho pode ser a rejeição ao *modus operandi*, principalmente, das grandes empresas. Esta geração condena a busca por lucro a qualquer custo e, também, a hierarquização, além de apontar o pouco tempo de aprendizado como aspecto negativo, o que para Lyu et al. (2019) é um ponto crucial já que o conflito com as formas estabelecidas no processo de aprendizagem ajudará no processo de desaprendizagem. A Orientação Empreendedora é motivada pela inovação e traz, conforme observado por Cui et al. (2018), novas formas de resolução de capacidades. Da mesma forma, as hipóteses H_{5b} e H_4 trazem como variável dependente a Gestão de Ideias que é justamente o objeto central desta pesquisa. Em ambos os casos o Engajamento no Trabalho e a Desaprendizagem influenciaram positivamente o efeito da Gestão de Ideias. A geração dos respondentes valoriza a experiência do cliente e, no caso desta pesquisa, o relacionamento criado com a empresa. Os respondentes desta pesquisa exercem influência sobre decisões tecnológicas, pois estão imersos em inovações e presentes em praticamente todos os canais digitais de comunicação, dentre eles os adotados pelas organizações para facilitar a comunicação interna. Cabe destacar que os canais digitais favorecem a troca de ideias com as equipes, em vez de trabalhar em silêncio. Soma-se ainda que muitos preferem trabalhar com recursos próprios favorecendo a prática do *Bring Your Own Device* (BYOD) para que possam trabalhar em um espaço de trabalho compartilhado, buscando equilíbrio e flexibilidade entre vida profissional e pessoal. Aspectos esses que poderiam aumentar a produtividade e a felicidade destes funcionários em atividades voltadas à inovação. Reis et al. (2016) observa que haverá aumento de motivação diante destas estratégias e, tanto o Engajamento no Trabalho como a Desaprendizagem, contribuirão para o processo de Gestão de Ideias.

Um dos principais achados da pesquisa é que trabalhadores engajados podem fazer parte de uma experiência laboral positiva e investir tempo e esforço na realização não apenas de suas

tarefas laborais, mas no desenvolvimento de novos aprendizados. Contudo, isto somente ocorrerá se as empresas fornecerem condições adequadas. O Engajamento no Trabalho como variável mediadora foi outro achado importante nesta pesquisa porque conseguiu melhorar o caminho das duas hipóteses de relações diretas que foram rejeitadas (H_{1a} e H_{3a}) e ampliar a discussão teórica.

Um ponto interessante de se observar é que, independente da empresa adotar um estilo de gestão horizontal ou vertical, a reflexão crítica está associada ao indivíduo e não ao tipo de empresa. Como consequência, as organizações precisam vivenciar o processo da desaprendizagem para adquirir e integrar novos conhecimentos, eliminando conhecimentos e rotinas obsoletos (Casillas, Acedo & Barbero, 2010). Portanto, este estudo contribui para a discussão de que mudanças superficiais não funcionarão, a menos que os gestores façam conexões significativas com os funcionários.

5.2 Implicações Gerenciais

No contexto de ambiente complexo e em constante transformação, as organizações precisam desenvolver uma cultura integradora entre todos os níveis organizacionais, mas isto nem sempre é possível em função das distintas estruturas e formas de gestão. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo desenvolver um arcabouço de gestão real e praticável que reforce as habilidades da equipe para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, de modo a responder às constantes mudanças de tecnologia e de mercado, destacando elementos importantes que possibilitam o entendimento do efeito de desaprendizagem nas empresas.

5.3 Limitações e Direcionamento para Pesquisas Futuras

As limitações deste estudo estão principalmente relacionadas à sua validade externa, uma vez que os respondentes vieram de empresas localizadas no estado de São Paulo. Embora estas empresas consigam trazer a essência do estudo, a extensão de empresas em outras cidades e estados pode ser considerada para futuros estudos.

De forma geral, na literatura observam-se estudos feitos com gestores sobre a temática da desaprendizagem. Este estudo buscou contribuir com um público jovem em início de carreira para entender o quanto eles podem contribuir com o processo de desaprendizagem quando desenvolvem suas atividades na empresa, se tornando agentes provocadores de mudanças.

Contudo, os resultados ensejam o aprofundamento de pesquisas direcionadas nessa área que identifiquem os fatores que estão prejudicando o engajamento no trabalho de jovens em início de carreira e que buscam nos anos iniciais de trabalho maior visibilidade e oportunidades na organização. Nesse sentido, a sugestão de pesquisas futuras indica a necessidade de identificar os aspectos que fortaleçam a maior participação de jovens que estão em cargos iniciais, além de analisar em profundidade os aspectos que estão prejudicando ou limitando o engajamento no trabalho.

Referências

- Akgün A. E., Lynn G. S., & Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations*, 56(7), 839-868.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Andrews, R., & Mostafa, S. (2019). Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference, *International Review of Administrative Science*, 85(37), 377-395.

- Becker, K., Hyland, P., & Acutt, B. (2006). Considering unlearning in HRD practices: An Australian study. *Journal of European Industrial Training*, 30(8), 608–621.
- Brem, A., & Voigt, K.-I. (2007). Innovation management in emerging technology ventures – the concept of an integrated idea management. *International Journal of Technology, Policy and Management (IJTPM)*, 7(3), 304–321.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Barbero, J. L. (2010). Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*, 30(2), 162–173.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling, *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, US, 295–336.
- Cui, L., Fan, D., Guo, F., & Fan, Y. (2018). Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: Underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, 71(May), 27–40.
- Danneels, E., & Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4), 1026–1039.
- Day, G. S., & Nedungandi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31–44.
- Jong, J. de & Hartog, D. den (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Dorenbosch, L., van Engen, M. & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
- Gerlach, S; Brem, A (2017). Ideia management revisited: A review of the literature and guide for implementation. *International Journal of Innovation Studies*, 1(2), 144–161.
- Gray, D. E. (2007), Facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools, *Management Learning*, 38(5), 495–517.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*: Pearson Education, Limited.
- Hung, K. P., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368–380.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Friedl, J. & Verčič, A. (2011), Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *In Public Relations Review*, 37(1), 84–86.
- Kvålseth, T.O. (1985), Cautionary Note about R², *The American Statistician*, 39(4), 279–285.
- Kmiecik, R. (2020), Critical reflection and innovative work behavior: the mediating role of individual unlearning, *Personnel Review*, 50(2), 439–459.
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool – a literature review. *International Journal of Occupation Medicine and Environmental Health*, 30(2), 161–175.
- Leal-Rodríguez, A., Eldridge, S., Roldán, J., Leal-Millán, A. & Ortega-Gutiérrez, J. (2015), Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: the moderating effect of firm size, *Journal of Business Research*, 68(4), 803–809.

- Lee, I-C., Hsu, Y-L., Lin, M-J, J., & Chen D. C. (2011). Relationships among unlearning, knowledge application, and new product development performance: Exploring the moderating effect of the information processing mechanism. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5297-5310.
- Li, Y., Liu, & Liu, H. (2011). Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 29 (1-2), 128-142.
- Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo, T. S. H. & Guo, W. (2020). Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, 84, 261-270.
- Matsuo, M. (2018a). Goal orientation, critical reflection, and unlearning: an individual-level study, *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 49-66.
- Matsuo, M. (2018b). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity, *Personnel Review*, 47(1), 118-132.
- Matsuo, M. (2019). Critical reflection, unlearning, and engagement. *Management Learning*. 50(4), 465-481.
- Matsuo, M. (2020). Managers' exploration activities and individual unlearning: the mediating role of learning orientation and reflection, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 638-656.
- Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142.
- Mishra, K.; B, L. & Misra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *In International Journal of Business Communication*, 51(2), 183 – 202.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- OCDE (2006). *Manual de Oslo*: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, 3 ed. FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos).
- Peltier, J. W., Hay, A. & Drago, W. (2005), The reflective learning continuum: reflecting on reflection, *Journal of Marketing Education*, 27(3), 250-263.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986), Self-reports in organizational research: problems and prospects, *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Ramani, S., K€onings, K., Mann, K.V. & van der Vleuten, C. (2017). Uncovering the unknown: a grounded theory study exploring the impact of self-awareness on the culture of feedback in residency education, *Medical Teacher*, 39(10), 1065-1073.
- Reis D, Arndt, C, Lischetzke T, et al. (2016) State work engagement and state affect: Similar yet distinct concepts. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 1-10.
- Ringle, C., Wende, S., & Will, A. (2005). SmartPLS. Hamburg, Germany: University of Hamburg.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(5), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: G. Bauer & O. Hämming (Eds), Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach. New York: Springer Science.
- Shah, P, & Jehn, K. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task. *Group Decision and Negotiation*. 2, 149-166.

- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Sinkula, J. M. (2002). Market-based success, organizational routines, and unlearning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 253-269.
- Siren, C., Hakala, H., Wincent, J., & Grichnik, D. (2017). Breaking the routines: Entrepreneurial orientation, strategic learning, firm size, and age. *Long Range Planning*, 50(2), 145–167.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tsai, K. H. & Yang, S. Y. (2014). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 343-366.
- Tsang, E. W. K. & Zahra, S.A. (2008), Organizational unlearning, *Human Relations*, 61(10), 1435-1462.
- Woerkom, M. van (2008), Critical reflection and related higher-level conceptualizations of learning: realistic or idealistic? *Human Resource Development Review*, 7(1), 3-12.
- Wang, X., Xi, Y., Xie, J., & Zhao, Y. (2017). Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&A: The roles of routine and knowledge compatibility. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1580–1595.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007), Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *In Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Wetzels, Odekerken-Schröder & van Oppen. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration, *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
- Zhao, Y., Lu, Y. & Wang, X. (2013). Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 902-912.

Apêndice A: Detalhamento das escalas do Modelo de Pesquisa

Construtos	Itens	Cargas cruzadas	Itens da escala	Referências
Engajamento no Trabalho	ET1	0,772	Quando estou trabalhando em equipe sinto uma explosão de energia.	Adaptado de Schaufeli et al. (2006) e Matsuo (2019)
	ET2	0,841	Quando estou trabalhando em equipe me sinto forte e vigoroso.	
	ET3	0,891	Fico entusiasmado com o trabalho em equipe.	
	ET4	0,893	O trabalho em equipe me inspira.	
	ET5	0,717	Quando eu acordo de manhã, tenho vontade de trabalhar, pois me sinto acolhido pela equipe.	
	ET6	0,911	Sinto-me feliz quando trabalho em equipe.	
	ET7	0,860	Tenho orgulho do trabalho que faço em equipe.	
	ET8	0,759	Fico imerso quando trabalho em equipe.	
	ET9	0,909	Fico empolgado quando trabalho em equipe.	
Desaprendizagem	DA1	0,866	Acredito que a minha empresa está preparada para adquirir novas tecnologias e conhecimentos em diversos canais.	Adaptado de Wang et al. (2017) e Lyu et al. (2020)
	DA2	0,836	A empresa onde trabalho me permite desenvolver novos conhecimentos, mesmo quando conflitam com experiências e conhecimentos já consolidados.	
	DA3	0,770	A empresa onde trabalho me oferece um contexto favorável para mudar crenças obsoletas.	
	DA4	0,727	A empresa onde trabalho me dá abertura para sugestões que possam mudar sua forma de operar.	
	DA5	0,838	A empresa onde trabalho me dá abertura para sugestões que levem a novos produtos e serviços com base nas necessidades reais dos clientes.	
Geração de Ideias	DA6	0,828	Na empresa onde atuo tenho a percepção de que ela está pronta para abandonar crenças e rotinas ultrapassadas.	Adaptado de Kmiecik (2020).
	GI1	0,809	Muitas vezes procurei novos métodos de trabalho, técnicas ou instrumentos.	
	GI2	0,859	Muitas vezes gerei soluções originais para os problemas que se apresentaram.	
Realização de Ideias	GI3	0,860	Muitas vezes encontrei novas formas para executar minhas tarefas.	Adaptado de Kmiecik (2020).
	RI1	0,864	Costumo introduzir sistematicamente ideias inovadoras nas práticas de trabalho.	
	RI2	0,888	Muitas vezes contribuí para a implementação de novas ideias.	
Reflexão Crítica	RI3	0,845	Costumo me esforçar no desenvolvimento de novas ideias.	Adaptado de Kmiecik (2020).
	RC1	0,752	Às vezes repenso a forma como me vejo.	
	RC2	0,736	Às vezes repenso algumas das ideias que acredito firmemente.	
	RC3	0,784	Às vezes repenso minha maneira normal de fazer as coisas.	
Turbulência Ambiental	RC4	0,785	Às vezes eu descubro falhas no que eu acreditava ser certo.	Adaptado de Tsai e Yang (2014) e Lyu et al. (2020).
	TA1	0,776	Percebo que as preferências dos clientes vêm mudando bastante ao longo do tempo.	
	TA2	*	Percebo que é difícil prever mudanças no mercado.	
	TA3	0,823	Percebo que a tecnologia nas organizações muda rapidamente.	
Orientação Empreendedora	TA4	0,832	Percebo que um grande número de novas ideias de produtos ou serviços foi possível em função dos avanços tecnológicos nas organizações.	Adaptado de Li, Liu, e Liu (2011) e Lyu et al. (2020).
	OE1	0,843	Contribuo para que a organização em que trabalho atue de maneira diferente de seus concorrentes.	
	OE2	0,892	Contribuo com ideias para que a empresa em que trabalho esteja preparada para criar um novo ambiente de competição e sustentar seu desenvolvimento.	
	OE3	0,818	Tento fazer com que a empresa aproveite a oportunidade primeiro e, em seguida, encontre os recursos e capacidades relacionados.	
	OE4	0,832	Busco que a empresa em que trabalho enfatize a introdução de novos produtos ou serviços.	

Nota: *Itens excluídos na fase de ajuste do modelo.