

XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – XXIV ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

A INOVAÇÃO E A DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

INNOVATION AND ORGANIZATIONAL UNLEARNING IN THE BRAZILIAN JUDICIARY

Fernanda Gomes Ferreira – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Gregorio Jean Varvakis Rados – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: A inovação é estudada como um instrumento para melhorar a prestação dos serviços ao cidadão e o desempenho das instituições públicas, enquanto que a desaprendizagem organizacional é apresentada como alavancadora da capacidade de inovar. O objetivo deste artigo é o de investigar a gestão da inovação no Poder Judiciário Brasileiro a partir da teoria da desaprendizagem organizacional. A metodologia escolhida foi a pesquisa de campo de caráter quantitativo e em delineamento do tipo *survey*, com aplicação de questionário eletrônico, que teve como construtos, a partir da pesquisa bibliográfica e documental: inovação; aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional; memória e esquecimento organizacional. O questionário foi aplicado para a população alvo de 1160 indivíduos cadastrados na Plataforma da Rede de Inovação do Poder Judiciário, resultando em 200 respondentes, sendo os dados analisados estatisticamente. A pesquisa evidenciou que há reconhecimento de que os Tribunais são inovadores. Contudo, revelou haver indícios de que os princípios da teoria da desaprendizagem ainda não são totalmente compreendidos ou assimilados. Não há concordância expressiva de que desaprender é tão importante quanto adquirir novos conhecimentos. Pela pesquisa, a gestão da inovação no Poder Judiciário tem como vantagem o reconhecimento da existência de conhecimento e/ou rotinas ineficazes e obsoletos e a abertura para assimilação do novo. Por outro lado, os desafios para a gestão da inovação no Judiciário estão relacionados com a resistência a mudanças e o descarte intencional de conhecimento e/ou rotinas ineficazes e obsoletos. Uma ênfase na desaprendizagem organizacional poderá impulsionar a gestão da inovação no Judiciário.

Palavras-chave: Inovação; Desaprendizagem Organizacional; Poder Judiciário.

Abstract: Innovation is studied as an instrument to improve the provision of services to citizens and the performance of public institutions, while organizational unlearning is presented as a lever for the capacity to innovate. The objective of this article is to investigate the management of innovation in the Brazilian Judiciary based on the theory of organizational unlearning. The chosen methodology was quantitative field research with a survey design, with the application of an electronic questionnaire, which had as constructs, based on bibliographic and documentary research: innovation; organizational learning and organizational knowledge; memory and organizational forgetting. The questionnaire was applied to the target population of 1,160 individuals registered on the Judiciary Innovation Network

Platform, resulting in 200 respondents, and the data were analyzed statistically. The research showed that there is recognition that the Courts are innovative. However, it revealed that there are indications that the principles of the unlearning theory are not yet fully understood or assimilated. There is no expressive agreement that unlearning is as important as acquiring new knowledge. According to the research, innovation management in the Judiciary has the advantage of recognizing the existence of ineffective and obsolete knowledge and/or routines and being open to assimilating new knowledge. On the other hand, the challenges for innovation management in the Judiciary are related to resistance to change and the intentional discarding of ineffective and obsolete knowledge and/or routines. An emphasis on organizational unlearning could boost innovation management in the Judiciary.

Keywords: Innovation; Organizational Unlearning; Judiciary.

1 INTRODUÇÃO

Os cidadãos têm crescentes expectativas em relação aos serviços prestados pelas instituições públicas, questionando como nunca a qualidade das políticas públicas implementadas. O setor público é responsável pela estrutura necessária para o desenvolvimento social e econômico, presta serviços básicos e fundamentais à população, gerencia vultosos recursos e implementa leis que asseguram a democracia e o controle desses recursos. Portanto, incentivar o processo de inovação no serviço público é primordial para o desenvolvimento de uma nação (Sousa; Guimarães, 2014).

Assim, a inovação no Poder Judiciário oferece a oportunidade de aprimorar e transformar práticas administrativas, exigindo a renúncia de crenças e práticas tradicionais. Esse processo deve focar na alteração e na simplificação de processos de trabalho, eliminando aqueles sem valor, realinhando rotinas existentes e criando novas práticas para promover eficiência e celeridade na prestação jurisdicional (Motta, 2010; Stumpf, 2008). A adoção de inovações pode, dessa forma, melhorar significativamente o desempenho do sistema judiciário.

Para o presente artigo, a inovação é entendida como a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas (Brasil, 2021).

Tal definição é prevista na Resolução CNJ n. 395/2021 que representou um marco importante para a promoção da inovação e modernização no Poder Judiciário, fomentando o desapego às práticas tradicionais.

Nesse contexto, a desaprendizagem organizacional — que se refere, para efeito do artigo, ao processo de descarte intencional de rotinas, abrindo espaço para outras, se necessário (Tsang; Zahra, 2008), e à eliminação do conhecimento obsoleto que foi institucionalizado e armazenado na memória organizacional, para que se possa aprender novos conhecimentos (Cegarra-Navarro; Sanchez-Vidal; Cegarra-Leiva, 2016) — desponta como um processo essencial para a inovação. A instituição intencionalmente abandona conhecimentos, práticas e rotinas obsoletas ou ineficazes para dar espaço a novos aprendizados e abordagens.

Partindo da premissa de que a relação entre inovação e desaprendizagem organizacional é simbiótica e essencial para o progresso e a adaptabilidade das instituições — uma vez que a desaprendizagem abre caminho para a inovação, enquanto a inovação estimula a necessidade de desaprender, criando um ciclo contínuo de desenvolvimento e melhoria —, o artigo pretende responder ao seguinte questionamento: a gestão da inovação no Poder Judiciário Brasileiro tem incorporado os princípios da teoria da desaprendizagem organizacional?

O objetivo deste artigo é investigar a gestão da inovação no Poder Judiciário a partir da teoria da desaprendizagem organizacional. Os resultados indicaram uma concordância significativa de que os Tribunais são inovadores e que há esforços institucionais, organizacionais e individuais para melhorar o desempenho da Justiça. No entanto, surgiram indícios de que a teoria da desaprendizagem ainda não foi plenamente compreendida e assimilada, estando a gestão da inovação mais focada no aprendizado de novas práticas do que no desaprendizado das atuais.

Além da presente seção introdutória, será apresentado a fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados e considerações finais da pesquisa.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Desaprendizagem Organizacional

A Resolução CNJ n. 395/2021, ao promover a desaprendizagem, incentiva os membros do Judiciário a questionarem e reavaliarem suas rotinas e procedimentos habituais, reconhecendo que a inovação frequentemente requer a eliminação de hábitos e de

conhecimentos antigos. Isso é essencial para a modernização contínua e a capacidade do Judiciário de se adaptar às mudanças nas demandas sociais e tecnológicas.

A desaprendizagem organizacional, para efeito da pesquisa, refere-se ao processo de descarte intencional de rotinas, podendo abrir espaço para outras, se for o caso (Tsang; Zahra, 2008), 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). Diante disso, neste estudo, foi utilizada a visão de desaprendizagem organizacional como uma ação deliberada e baseada no descarte de conhecimento e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos.

Woszezenki *et al.* (2013), ao realizarem o mapeamento e a análise das publicações científicas sobre desaprendizagem organizacional em nível nacional e internacional, identificaram que o tema tem sido relacionado com a aprendizagem organizacional e o conhecimento organizacional, com a memória e o esquecimento organizacional e, também, com a mudança.

Segundo o apurado pelos mencionados autores, considerando o binômio aprendizagem e desaprendizagem, a desaprendizagem é apresentada como um processo de apoio e necessário à aprendizagem, uma forma específica de aprendizagem. Compreende-se que desaprender, ou descartar conhecimento organizacional, torna-se crucial para facilitar novos aprendizados e melhorias contínuas nas organizações. A desaprendizagem pode contribuir com o processo de atualização, pois supostamente contribui com a eliminação do conhecimento e da sua estrutura obsoleta, abrindo espaço para um novo conhecimento (Cegarra-Navarro; Wensley, Sanchez-Polo, 2010).

A associação entre desaprendizagem e memória organizacional também é apresentada por Woszezenki *et al.* (2013), que destacam que desaprender envolve excluir habilidades, rotinas e procedimentos gravados na memória organizacional. O enraizamento dessa memória pode comprometer a desaprendizagem, gerando resistência às mudanças. Assim, segundo os autores, citando Tsang e Zahra (2008), para que a desaprendizagem ocorra, é necessário remover as rotinas de interesse da memória da organização. Desaprender é considerado um tipo de esquecimento voluntário e intencional, conforme estudos citados por Woszezenki *et al.* (2013). Fan (2012) aborda a desaprendizagem como o esquecimento ativo e intencional do conhecimento obsoleto. Rodrigues, Godoy e Bido (2015) concordam,

destacando que desaprender envolve uma perda intencional de conhecimento, não apenas um simples esquecimento.

Os estudos de Woszezenki *et al.* (2013) também revelam uma correlação entre a desaprendizagem organizacional e a mudança organizacional. A desaprendizagem é percebida como uma etapa fundamental para que aconteça a mudança, pois sem ela provavelmente existirão resistências e barreiras aos processos de mudança (Pighin; Marzona, 2011; Becker, 2010).

Uma vez definido o que se entende por desaprendizagem organizacional para efeito da pesquisa e demarcada a sua correlação com a aprendizagem e conhecimento organizacional, com a memória e o esquecimento organizacional e, também, com a mudança, explora-se a seguir, ante ao objetivo proposto, a sua correlação com a inovação.

2.2 Desaprendizagem Organizacional e Inovação

Para a presente pesquisa, a inovação e a desaprendizagem organizacional possuem uma relação simbiótica, uma vez que a desaprendizagem abre caminho para a inovação, enquanto a inovação estimula a necessidade de desaprender, criando um ciclo contínuo de desenvolvimento e melhoria. Buchen (1999) e Pighin e Morzona (2011) reforçam o embasamento teórico sobre a importância da desaprendizagem para a inovação e vice-versa. Buchen (1999) argumenta que a desaprendizagem é uma intervenção necessária para a inovação, enquanto Pighin e Morzona (2011) destacam que desaprender é crucial para dar espaço a novas ideias e processos inovadores.

Para Matsuo (2021), a incapacidade de descartar conhecimento desatualizado pode se tornar um grande obstáculo ao aprendizado ou à inovação. Ou seja, abandonar conhecimentos obsoletos e rotinas é crítico para adquirir novos conhecimentos. Assim, a ineficiência em promover a desaprendizagem é uma fraqueza crucial para inovar. Silva (2021) também reforça esse pensamento ao expor que o desafio das organizações envolve, além de aprender novos conhecimentos – o que caracteriza a inovação –, identificar e descartar o conhecimento obsoleto e enganoso, já que ambas as ações promovem mudanças. Por isso, a atividade de descarte (desaprender) é uma parte tão importante quanto a adição de novos conhecimentos (Tsang; Zahra, 2008).

O referencial teórico apresentado evidencia que a capacidade de uma instituição inovar está intrinsecamente ligada à sua habilidade de desaprender e de se adaptar

continuamente às demandas do ambiente externo e interno. A revisão conceitual e documental apresentada permitiu identificar os eixos referenciais para a pesquisa.

2.3 Inovação do Poder Judiciário

O Poder Judiciário é um dos três poderes do Estado. O seu papel é julgar, de acordo com a lei, os conflitos que surgirem na sociedade. Ao Poder Judiciário compete interpretar as leis e aplicar o direito de acordo com os casos a ele apresentados, por meio de processos judiciais que começam por iniciativa dos interessados. É composto por juízes, desembargadores e ministros, de acordo com a instância em que atuam (STF, 2018).

Embora os tribunais brasileiros tenham desempenhado um papel significativo nas últimas décadas, restringindo e alterando políticas em várias áreas, o sistema judicial tem sido simultaneamente rotulado como "disfuncional". A percepção pública, apesar da crescente judicialização, é de um sistema lento, caro e suscetível a interferências externas. Esse cenário justifica a necessidade de debater o impacto da implementação de inovações no Poder Judiciário brasileiro, visando corrigir suas deficiências e melhorar a percepção social sobre seu funcionamento (Batista; Costa, 2019).

Para o presente artigo, como mencionado, será utilizado o conceito de inovação adotado pelo Poder Judiciário, previsto na Resolução CNJ n. 395/2021, que, em seu art. 2º, define a inovação como a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, seja por uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas (Brasil, 2021).

A publicação da referida Resolução foi um marco importante para a promoção da inovação e modernização no Poder Judiciário, visando um sistema mais eficiente, ágil e capaz de atender melhor às demandas da sociedade. De forma não explícita, a Resolução 395/21 fomenta a desaprendizagem organizacional quando incentiva a adoção de novas tecnologias, práticas de gestão modernas e a revisão constante de procedimentos com o objetivo de eliminar aqueles que são ineficazes ou obsoletos, o que é crucial para a modernização e relevância contínua do Judiciário.

A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos para efeito do presente artigo.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

3. 1 Contexto da Pesquisa

A pesquisa de campo conduzida para fins de conhecer como o Poder Judiciário lida com a desaprendizagem organizacional para inovar foi formatada em caráter quantitativo e em delineamento do tipo *survey*, com auxílio de questionários compostos por perguntas predominantemente estruturadas-fechadas. A população alvo da pesquisa, um total de 1160 pessoas, foi composta por magistrados, magistradas, servidores e servidoras do Poder Judiciário cadastrados na Plataforma da Rede de Inovação do Poder Judiciário (RENOVAJUD), instituída pela Resolução CNJ n. 395 de 2021 . Os dados foram fornecidos pelo CNJ tendo como data base o dia 29/06/2023.

A escolha desses profissionais para compor o universo da pesquisa é justificada – mas não somente – pela possibilidade de ser requerido ao CNJ o acesso aos e-mails institucionais e, ainda e não menos importante, por representarem pessoas envolvidas com o tema da inovação no Poder Judiciário, pressupondo possuírem base teórica, mesmo que superficial, experiência com a temática da pesquisa, conhecimento sobre a realidade do Judiciário, bem como interesse pelo assunto.

3.2 Instrumento de pesquisa

Para coleta de dados optou-se pelo questionário, principalmente por essa ferramenta cumprir as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social (Richardson, 2008). As questões foram elaboradas com o intuito de transformar os conceitos abstratos em variáveis observáveis empiricamente, ou seja, variáveis que podem ser mensuradas. Nesse processo, o instrumento de medição ou de coleta de dados tem um papel fundamental, em que a atenção é voltada para a variável observável, que pode ser uma resposta em um questionário (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

O questionário foi elaborado com base na revisão conceitual e bibliográfica e na pesquisa documental, que permitiram identificar os constructos da pesquisa, suas definições, justificativas, resultados esperados e as questões/afirmativas que deveriam ser abordadas no instrumento.

Partindo da noção de que a desaprendizagem organizacional está relacionada com os conceitos de aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional, com a memória

e esquecimento organizacional e com a mudança organizacional e inovação, estruturou-se um questionário com o objetivo de investigar a gestão da inovação no Poder Judiciário a partir da desaprendizagem organizacional, com o intento de identificar se a incapacidade de descartar conhecimento e rotinas obsoletos pode se tornar um grande obstáculo à inovação.

O quadro abaixo detalha os constructos para a elaboração do instrumento de coleta de dados:

Quadro 1 - Diretrizes para a elaboração do instrumento de coleta de dado

Fator	Resultado
Aprendizagem Organizacional e Conhecimento Organizacional As perguntas referem-se à identificação de descarte de conhecimentos e/ou rotinas de trabalho e à incorporação de novos conhecimentos e/ou rotinas de trabalho.	Identificar se os respondentes reconhecem a existência de conhecimento e/ou rotinas obsoletas e se o Tribunal e as lideranças dão atenção aos conhecimentos e/ou rotinas de trabalho obsoletos.
	Identificar se o Tribunal descarta conhecimentos e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos. Identificar o papel das lideranças no descarte de conhecimentos e/ou rotinas ineficazes e obsoletos
	Identificar como se dá no Tribunal a assimilação de novos conhecimentos e de novas rotinas de trabalho e o papel das lideranças nesse processo.
Memória e esquecimento organizacional As perguntas referem-se à identificação das formas adotadas para armazenamento de conhecimento e à intencionalidade no descarte de conhecimentos e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos.	Identificar o descarte intencional de conhecimentos e de rotinas de trabalho obsoletos da memória do Tribunal.
	Identificar o descarte intencional de conhecimentos e de rotinas de trabalho obsoletos da memória do Tribunal.
Mudança organizacional As perguntas referem-se à identificação do contexto da mudança e à abertura e/ou resistências à mudança nas rotinas de trabalho.	Identificar se há resistências para mudança no Tribunal.
	Identificar se há cultura de mudança no Tribunal.
	Identificar se há contexto favorável para mudanças no Tribunal, bem como o papel das lideranças nesse processo.
Inovação As perguntas referem-se à identificação da percepção quanto à inovação e sua relação com a desaprendizagem organizacional	Identificar a percepção dos entrevistados quanto à inovação no Tribunal e sua relação com a desaprendizagem organizacional.

Fonte: Própria pesquisa (2024)

O questionário foi estruturado com questões fechadas e abertas, utilizando a escala Likert de cinco pontos para opções de respostas. A coleta de dados foi realizada via *google forms* e ocorreu de 19/07/2023 a 19/09/2023.

4 RESULTADOS

A aplicação de um instrumento de coleta de dados para 1.160 indivíduos cadastrados na Plataforma RENOVAJUD resultou em 200 respondentes. No que diz respeito ao perfil sociodemográfico dos participantes, constata-se a maioria com idades entre 40 e 59 anos e pós-graduação. Em termos de variáveis laborais, a maioria ocupa cargos efetivos, em posição de chefia/direção e com de 10 a 19 anos de experiência no setor público e no Judiciário. Muitos também têm experiência em liderar ou participar de iniciativas de inovação no judiciário.

O instrumento de coleta gerou dados sobre os construtos da pesquisa, mas para o artigo serão destacados os dados relevantes e conclusivos que atendem diretamente ao objetivo aqui proposto.

Em relação à percepção das práticas de inovação no Poder Judiciário, o Quadro 2 apresenta a distribuição dos respondentes por grau de concordância em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Quadro 2 - Distribuição relativa dos respondentes por grau de concordância, segundo itens associados às práticas de inovação

Questões selecionadas: Práticas de inovação	Grau de concordância (%)				
	1	2	3	4	5
Meu tribunal é inovador.	1,6	12,9	14,4	47,2	23,7
Fomenta a cultura da inovação.	2,8	9,8	13,3	41,2	32,9
Há esforços nos níveis institucional, organizacional e individual para introduzir práticas inovadoras voltadas à melhoria do desempenho da Justiça.	3,2	8,6	11,5	40,5	36,1
Cria rotinas que facilitam a inovação.	8,0	13,7	12,8	44,9	20,6
A inovação se dá com o aprendizado de coisas novas.	0,9	15,4	12,5	38,1	33,1
A inovação se dá desaprendendo o que se faz.	15,3	25,2	14,4	32,0	13,0
Para inovar, desaprender é mais importante do que aprender.	15,8	24,6	19,6	31,7	8,3

Fonte: Própria pesquisa (2024)

O Quadro 2 ilustra alta concordância nas cinco primeiras questões enquanto nas duas últimas questões emergem manifestações de padrão essencialmente dicotômico, sugerindo incertezas. Os respondentes concordam que o Tribunal é inovador e que a inovação ocorre por meio do aprendizado de novas habilidades e conhecimentos. Além disso, reconhecem esforços institucionais, organizacionais e individuais para introduzir práticas inovadoras destinadas a melhorar o desempenho da Justiça.

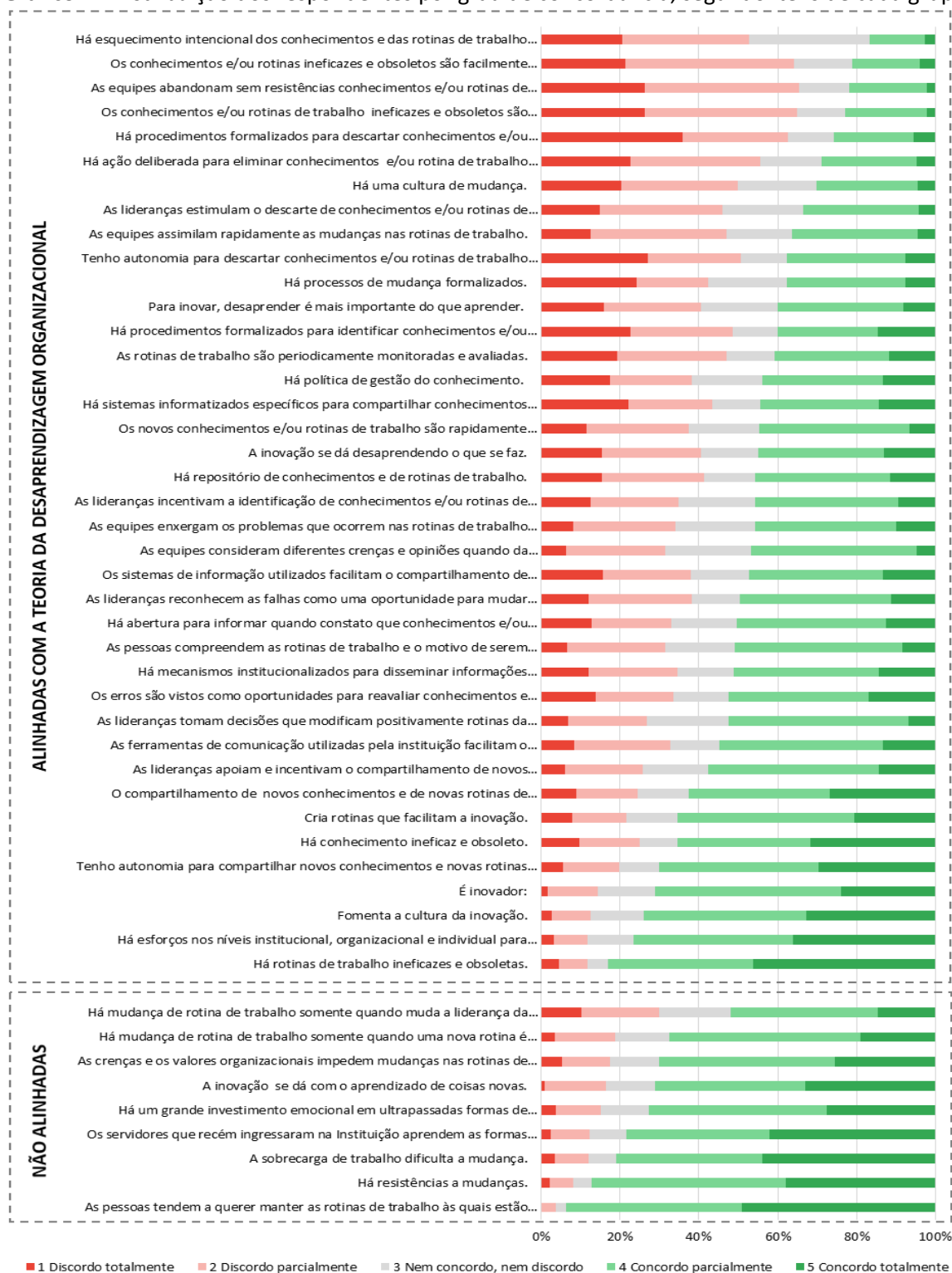
No entanto, os aspectos relacionados à teoria da desaprendizagem não são totalmente compreendidos ou assimilados pelos envolvidos com a inovação no Poder Judiciário. Não há

uma concordância expressiva entre os participantes de que a atividade de desaprender seja tão importante quanto à aquisição de novos conhecimentos, o que contrasta com o proposto por Tsang e Zahra (2008). Isso sugere que desaprender pode representar um desafio significativo para o Poder Judiciário.

A análise do fator inovação indica, portanto, uma lacuna a ser explorada, ou seja, a hipótese de que a gestão da inovação no Poder Judiciário está atualmente mais focada no aprendizado de novas práticas, não atenta com a desaprendizagem das formas existentes de operação. A pesquisa evidencia que, embora a inovação seja reconhecida e praticada, a desaprendizagem necessita de maior ênfase e compreensão quanto ao processo de inovação no Judiciário.

O Gráfico 1 ilustra a distribuição das respostas em cinco níveis de concordância (de "discordo totalmente" a "concordo totalmente") para 48 itens da pesquisa. As questões foram divididas em dois grupos: 39 itens alinhados com a teoria da desaprendizagem organizacional, baseados nos seus princípios, e 9 itens não alinhados, que identificam comportamentos e atitudes contrárias à teoria, destacando desafios e barreiras. As questões dentro de cada grupo foram ordenadas conforme a proporção de concordância dos respondentes, do menor ao maior nível de concordância.

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por grau de concordância, segundo itens de cada grupo



Fonte: Própria pesquisa (2024)

Por esse gráfico, identifica-se uma tendência de maior proporção de respondentes discordantes (parcial ou totalmente) nas questões alinhadas à teoria da desaprendizagem organizacional, comparativamente às questões não alinhadas.

A análise dos dados permite inúmeras inferências, mas se destaca, diante da concordância expressiva, o reconhecimento da existência de conhecimentos e/ou rotinas ineficazes e obsoletos, bem como a concordância em relação ao esforço e ao fomento da inovação nos Tribunais. Esses aspectos são particularmente interessantes, pois, conforme mencionado por Silva (2021), o desafio das organizações envolve a identificação e o descarte de conhecimentos ou rotinas obsoletos e esta atividade de descarte inicia com o reconhecimento da sua existência.

Por outro lado, a pesquisa revela uma considerável discordância quanto à existência de práticas destinadas ao descarte intencional de conhecimentos e rotinas ineficazes e obsoletos. Especificamente, observa-se uma lacuna significativa no que diz respeito à autonomia para a implementação dessas práticas e à formalização de procedimentos para a identificação e/ ou eliminação de elementos obsoletos. Nessas situações, quando ocorre o enraizamento de rotinas na memória organizacional, ou seja, quando as pessoas não eliminam suas rotinas, a desaprendizagem pode ficar comprometida, podendo gerar resistências às mudanças por parte dos funcionários (Becker, 2010 *apud* Woszezenki *et al.*, 2013).

E essa situação se reflete nos resultados da pesquisa quando se verifica uma concordância expressiva em relação à existência de resistência a mudanças e se constata a noção de que as pessoas tendem a querer manter as rotinas de trabalho às quais estão acostumadas. A resistência das pessoas a mudanças e à desaprendizagem prejudica a gestão da inovação, pois tende a manter rotinas conhecidas (Tsang; Zahra, 2008). Além disso, há necessidade de eliminar estruturas cognitivas, hábitos e valores incompatíveis com novos conhecimentos (Yildiz; Fey, 2010).

A pesquisa permite inferir, ao reconhecer conhecimentos e rotinas obsoletos e a abertura a novos conhecimentos e/ou rotinas de trabalho, que a gestão da inovação no Poder Judiciário é em parte receptiva à teoria da desaprendizagem organizacional. O desafio principal é vencer a resistência à mudança e fazer o descarte intencional de conhecimentos e/ou rotinas ineficazes e obsoletos. Embora haja esforços para práticas inovadoras, a desaprendizagem organizacional ainda não é plenamente incorporada, criando uma lacuna significativa. A importância de desaprender conhecimentos e práticas obsoletos precisa ser mais enfatizada para promover um ambiente propício à inovação sustentável no Judiciário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver o presente estudo, identificou-se que a gestão da inovação no Poder Judiciário Brasileiro está incorporando os princípios da teoria da desaprendizagem organizacional de forma parcial. Evidências indicam que aspectos cruciais dessa teoria ainda não foram plenamente compreendidos ou incorporados. O Judiciário não está promovendo uma atitude intencional e proativa em desaprender ou descartar conhecimentos e rotinas obsoletos para facilitar seu processo de inovação e, ainda, demonstra resistência a mudanças.

A pesquisa revelou uma concordância expressiva dos pesquisados em considerar os Tribunais inovadores, reconhecendo os esforços nos níveis institucional, organizacional e individual para introduzir práticas inovadoras voltadas à melhoria do desempenho da Justiça. No entanto, prevalece a ideia de que a inovação é resultado do aprendizado de novos conhecimentos, em vez da desaprendizagem das formas atuais de atuação e da substituição por novas práticas.

Embora haja evidências de práticas alinhadas à desaprendizagem organizacional — como o reconhecimento da existência de conhecimentos e rotinas ineficazes e obsoletos que podem inibir novos aprendizados e a abertura para a assimilação de novos conhecimentos e rotinas de trabalho —, resistências e barreiras culturais impedem uma aplicação mais ampla e eficaz dos princípios da teoria da desaprendizagem organizacional.

Para promover uma gestão da inovação mais robusta, o Poder Judiciário enfrenta o desafio de desenvolver estratégias que superem a resistência à mudança e incentivem ativamente o descarte intencional de conhecimentos e rotinas ineficazes e obsoletos. Há, portanto, oportunidades para estudos futuros que proporcionem *insights* mais profundos e detalhados sobre os achados da pesquisa. Além disso, poderá viabilizar uma correlação valiosa entre a literatura e os resultados, culminando na geração de diretrizes para que a desaprendizagem organizacional seja, de fato, catalisadora da inovação.

Este artigo contribui para investigar a gestão da inovação a partir da teoria da desaprendizagem organizacional, evidenciando valiosas oportunidades para impulsionar a inovação no Poder Judiciário Brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, I.; COSTA, P. R. O impacto da inovação no Poder Judiciário: um ensaio teórico. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 8, p. 12445-12465, 2019. DOI: 10.34117/bjdv5n8-087. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/2830>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- BECKER, K. Facilitating unlearning during implementation of new technology. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 251-268, 2010.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Cartilha do Poder Judiciário**. Brasília/DF: STF, 2018. 38 p. Disponível em: http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/jurisprudenciaGlossarioMirim/anexo/CartilhaPoderJudiciario_24_092018.pdf. Acesso em: 8 out. 2019.
- BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Resolução 395, de 7 de junho de 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1259312021060960c0bb3333a4f.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2021.
- BUCHEN, I. H. Creating the future: Innovation and the unlearning organization. **Foresight**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 117-123, 1999.
- 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. K. P.; SANCHEZ-POLO, M. T. An Application of the Hospital-in-the-Home Unlearning Context. **Social Work in Health Care**, [S. l.], v. 49, n. 10, p. 895-918, 2010.
- FAN, L. Approach into and prospect of the current organizational unlearning research. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 71., 2012, Hangzhou. China. **Anais [...]**. China, 2012, p. 486-489. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/ismot.2012.6679520>. Acesso em: 29 jun. 2021.
- MATSUO, M. **Unlearning at work**: insights for organizations. [S. l.]: Springer, 2021.
- MOTTA, P. R. Revendo estrategicamente as organizações do Poder Judiciário: uma perspectiva gerencial. **Cadernos FGV Projetos**, [S. l.], v. 5, n. 12, p. 24-31, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309035140_Revendo_estrategicamente_as_or ganizac oes_do_Poder_Judiciario_uma_perspectiva_gerencial. Acesso em: 28 set. 2022.
- 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.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, H.; GODOY, A.; BIDO, D. Como os gestores compreendem o que é desaprendizagem e sua importância para as organizações. **UNIFACS**, Salvador, v. 16. p. 346-368. 2015. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/3502/2716>. Acesso em: 10 dez. 2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, L. B. **Desaprendizagem organizacional**: proposta de instrumento para identificar a obsolescência do conhecimento organizacional. 2021. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/229119>. Acesso em: 10 dez. 2022.

SOUSA, M.; GUIMARÃES, T. Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 321-344, 2 jul. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100148>. Acesso em: 28 set. 2019.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder judiciário**: morosidade e inovação. 2008. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - Escola de Direito do Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/2759>. Acesso em: 26 set. 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.

WOSZEZENKI, C. R. *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.

YILDIZ, H. E.; FEY, C. F. Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. **Scandinavian Journal of Management**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 448-456, 2010.