



A INOVAÇÃO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Fernanda Gomes Ferreira

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: fernanda.gofe@gmail.com

Gregório Jean Varvakis Rados

Doutor em *Manufacturing Engineering* pela *Loughborough University*, Inglaterra. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: g.varvakis@ufsc.br

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 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: aprendizagem organizacional e conhecimento organizacional; memória e esquecimento organizacional; mudança organizacional e inovação. 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.

INNOVATION AND ORGANIZATIONAL UNLEARNING IN THE BRAZILIAN JUDICIARY

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 a 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 intermédio de novos produtos, serviços ou processos de trabalho, seja por meio de 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, serão apresentados a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, os resultados e as 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 Zahrat (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 Bridó (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 o conhecimento organizacional, com a memória e o esquecimento organizacional e, também, com a mudança, explora-se a seguir, em face do 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 elaborada 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 CNJ n. 395/2021 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 apresentam-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 integrantes de cadastro na Plataforma da Rede de Inovação do Poder Judiciário (RENOVAJUD), instituída pela Resolução CNJ n. 395/2021. Os dados foram fornecidos pelo CNJ tendo como data-base o dia 29-6-2023.

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 dados

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 quadro, a seguir, apresenta a relação dos constructos com as afirmativas aplicadas no questionário.

Quadro 2 - Afirmativas utilizadas na aplicação do questionário

Fator	Aplicação
Aprendizagem Organizacional e Conhecimento Organizacional	-Há conhecimento ineficaz e obsoleto.
	-Há rotinas de trabalho ineficazes e obsoletas.
	Há procedimentos formalizados para identificar conhecimentos e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos.
	- Há abertura para informar quando constato que conhecimentos e/ou rotinas de trabalho se tornam ineficazes e obsoletos.
	-As lideranças incentivam a identificação de conhecimentos e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos.
	-Os conhecimentos e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos são descartados com facilidade.

	- Há procedimentos formalizados para descartar conhecimentos e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos.
	- Tenho autonomia para descartar conhecimento e/ou rotinas de trabalho que considero ineficazes e obsoletos.
	- As lideranças estimulam o descarte de conhecimentos e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos.
	- Os novos conhecimentos e rotinas de trabalho são rapidamente assimilados.
	- Há mecanismos institucionalizados para disseminar informações referentes aos novos conhecimentos e às novas rotinas de trabalho.
	- As ferramentas de comunicação utilizadas pela instituição facilitam o compartilhamento de novos conhecimentos e de novas rotinas de trabalho.
	- O compartilhamento de novos conhecimentos e novas rotinas de trabalho é uma responsabilidade da liderança.
	- As lideranças apoiam e incentivam o compartilhamento de novos conhecimentos e novas rotinas de trabalho por diferentes membros da equipe.
	- Tenho autonomia para compartilhar novos conhecimentos e novas rotinas de trabalho.
	- Os servidores que recém ingressaram na Instituição aprendem as formas de execução das rotinas de trabalho da sua área, contando predominantemente com colegas de área.
Memória e esquecimento organizacional	-Há política de gestão do conhecimento.
	-Há repositório de conhecimento e de rotinas de trabalho.
	-As rotinas de trabalho são periodicamente monitoradas e avaliadas.
	-Há sistemas informatizados específicos para compartilhar conhecimentos e rotinas de trabalho.
	-Os sistemas de informação utilizados facilitam o compartilhamento de conhecimentos e de rotinas de trabalho.
	-As pessoas compreendem as rotinas de trabalho e o motivo de serem realizadas.
	-Há ação deliberada para eliminar conhecimentos e/ou rotina de trabalho ineficaz e obsoletos.
	-Os conhecimentos e/ou rotinas ineficazes e obsoletos são facilmente esquecidos.
	-Há esquecimento intencional dos conhecimentos e das rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos.
Mudança organizacional	- Há resistências a mudanças.
	- As pessoas tendem a querer manter as rotinas de trabalho às quais estão acostumadas.
	- As crenças e os valores organizacionais impedem mudanças nas rotinas de trabalho.
	- Há um grande investimento emocional em ultrapassadas formas de trabalho, impedindo que novos conhecimentos e novas rotinas sejam estabelecidos.
	- Há mudança de rotina de trabalho somente quando muda a liderança da unidade.
	- Há mudança de rotina de trabalho somente quando uma nova rotina é criada e/ou incorporada.
	- A sobrecarga de trabalho dificulta a mudança.
	-Há uma cultura de mudança.
	- Há processos de mudança formalizados.
	- As equipes abandonam sem resistências conhecimentos e rotinas de trabalho ineficazes e obsoletos.
	- As equipes consideram diferentes crenças e opiniões quando da incorporação de novos conhecimentos e de novas rotinas de trabalho.
	- As equipes assimilam rápido as mudanças nas rotinas de trabalho

	-As lideranças reconhecem as falhas como uma oportunidade para mudar as rotinas de trabalho.
	- As lideranças tomam decisões que modificam positivamente rotinas da organização
	-Os erros são vistos como oportunidades para reavaliar conhecimentos e mudar rotinas de trabalho.
	-As equipes enxergam os problemas que ocorrem nas rotinas de trabalho como oportunidade para refletir sobre o contexto e promover mudanças.
Inovação	-É inovador.
	-Fomenta a cultura da inovação.
	-Há esforços nos níveis institucional, organizacional e individual para introduzir práticas inovadoras voltadas à melhoria do desempenho da Justiça.
	-Cria rotinas que facilitam a inovação.
	- A inovação se dá com o aprendizado de coisas novas.
	- A inovação se dá desaprendendo o que se faz.
	- Para inovar, desaprender é mais importante do que aprender.

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. Apresentam-se a seguir os resultados da pesquisa.

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 3 apresenta a distribuição dos respondentes por grau de concordância em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Quadro 3 - 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 3 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 se mostram 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 premissa 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 organizacional necessita de maior ênfase e compreensão quanto ao seu papel no processo de inovação no Judiciário.

O Gráfico 1, adiante, 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.

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.

Para aprofundamento da análise, com intuito de observar a concordância dos respondentes com o grupo consolidado de questões pertencentes a cada fator (aprendizagem e conhecimento organizacional; memória e esquecimento organizacional; e mudança organizacional) e suas subdivisões internas (resultados), fez-se necessária a construção de uma métrica derivada: o Índice de Percepção Favorável à Teoria da Desaprendizagem Organizacional (IPF-TDO).

Em virtude de algumas questões estarem alinhadas com o que afirma a teoria da desaprendizagem organizacional e outras não, sendo não alinhadas, colocando-se em direção oposta de interpretação, observar simplesmente a proporção de manifestações concordantes de forma indiscriminada em todos os itens de um fator poderia conduzir a análises confusas e/ou equivocadas. Em algumas questões, manifestar concordância se coloca como algo positivo no âmbito da consolidação da teoria da desaprendizagem organizacional, enquanto em outras a discordância é o que cumpre esse papel.

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



Fonte: Própria pesquisa (2024)

Dessa forma, o IPF-TDO se apresenta como uma ferramenta capaz de filtrar e consolidar manifestações adequadas ao que preconiza a teoria da desaprendizagem organizacional. Para tanto, o IPF-TDO de um grupo de questões – fator ou resultado – corresponde à proporção de manifestações favoráveis à teoria da desaprendizagem

organizacional (concordo parcialmente ou totalmente nas questões alinhadas e discordo parcialmente ou totalmente nas questões não alinhadas) no todo de respostas recebidas no conjunto das questões. Assim, o IPF-TDO pode assumir valores de 0 (desadequação completa ao que diz a teoria da desaprendizagem organizacional) a 1 (adequação máxima, ou perfeita).

A Tabela 1 apresenta a distribuição relativa das respostas por grau de concordância, sendo 1 – Discordo totalmente e 5 – Concordo totalmente, consolidadas as questões por fator, acompanhadas do IPF-TDO. Com tais resultados é possível observar uma maior percepção favorável à teoria da desaprendizagem organizacional nas questões que tratam de aprendizagem e conhecimento organizacional (0,473). O menor IPF-TDO, por sua vez, está associado ao fator mudança organizacional. Nesse, apenas 29,9% das manifestações foram alinhadas à teoria da desaprendizagem organizacional.

Tabela 1 - Distribuição absoluta dos itens por alinhamento à teoria da desaprendizagem organizacional, distribuição relativa das manifestações por grau de concordância e IPF-TDO, segundo fatores

Fator	Itens			Grau de concordância (%)					IPF-TDO
	Total	Alinhados	Não	1	2	3	4	5	
1. Aprendizagem e conhecimento organizacional	16	15	1	13,8	21,5	13,2	33,9	17,6	0,473
2. Memória e esquecimento organizacional	9	9	0	17,9	27,8	16,5	28,4	9,3	0,378
3. Mudança organizacional	16	9	7	9,9	19,7	14,3	38,1	17,9	0,299

Fonte: Própria pesquisa (2024)

Analisando a Tabela 2, que aprofunda agora os resultados trazidos pela anterior a partir dos fatores, mediante a observância dos grupos de questões que compõem cada resultado esperado, percebe-se uma maior proporção de manifestações favoráveis à teoria da desaprendizagem organizacional naquele grupo que aborda afirmativas que “reconhecem a existência de conhecimento e/ou rotinas obsoletas e se o Tribunal e as lideranças dão atenção ao assunto” (56,9%), sendo o grupo associado a “resistências para mudanças no Tribunal” aquele com menor proporção de manifestações favoráveis à teoria da desaprendizagem organizacional (15,0%).

Tabela 2 - Distribuição relativa das manifestações por grau de concordância e IPF-TDO, segundo resultados esperados

Fator	Resultado	Itens	Grau de concordância (%)					IPF-TDO
			1	2	3	4	5	
1	Identificar se os respondentes reconhecem a existência de conhecimento e/ou rotinas obsoletas e se o Tribunal e as lideranças dão atenção ao assunto.	5	12,5	18,2	12,5	33,9	22,9	0,569
	Identificar se o Tribunal descarta conhecimento e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletas. Identificar o papel das lideranças nessa tarefa.	4	26,1	30,0	13,9	25,1	5,0	0,300
	Identificar como se dá no Tribunal a assimilação de novos conhecimentos e novas rotinas de trabalho e o papel das lideranças nesse processo.	7	7,8	18,9	13,4	38,9	21,0	0,504

2	Identificar como é construída a memória do Tribunal.	6	16,1	23,8	14,6	33,4	12,1	0,455
	Identificar o descarte intencional de conhecimento e de rotinas de trabalho obsoletas da memória do Tribunal.	3	21,5	35,9	20,3	18,5	3,8	0,223
3	Identificar se há resistências para mudança no Tribunal.	7	4,1	11,0	10,1	43,7	31,1	0,150
	Identificar se há cultura de mudança no Tribunal.	3	23,6	29,0	17,5	25,1	4,9	0,299
	Identificar se há contexto favorável para mudanças no Tribunal, bem como o papel das lideranças nesse processo.	6	9,9	25,3	17,5	38,2	9,1	0,473

Fonte: Própria pesquisa (2024)

Identifica-se, assim, que a existência de resistência à mudança e o descarte intencional de conhecimento e de rotinas de trabalho obsoletas da memória do Tribunal foram as manifestações menos alinhadas ao que preconiza a teoria da desaprendizagem organizacional.

Para aprofundamento das análises, as Tabelas 3 e 4 apresentam o IPF-TDO dos fatores e resultados, respectivamente, segmentados por perfil dos respondentes no que diz respeito à condição em relação a posição de chefia (sim e não) e ao tipo de vínculo (magistrado(a), servidor(a) efetivo(a) e servidor(a) fora do quadro). Nessa análise, chama a atenção o fato de que pessoas magistradas (seguidas das pessoas servidoras efetivas), na comparação com os demais tipos de vínculo, e pessoas em posição de chefia, na comparação com as pessoas não chefes, apresentam maiores valores de IPF-TDO para todos os fatores e resultados – com exceção do resultado associado a “resistências para mudança no Tribunal”.

Tabela 3 - IPF-TDO total e de cada subgrupo de respondentes conforme tipo de vínculo e condição em relação à posição de chefia, segundo fatores.

Fator	Total	Tipo de Vínculo			Posição de Chefia	
		Magistrado(a)	Servidor(a) efetivo(a)	Servidor(a) fora do quadro	Sim	Não
1. Aprendizagem e conhecimento organizacional	0,473	0,599	0,471	0,416	0,518	0,408
2. Memória e esquecimento organizacional	0,378	0,519	0,374	0,300	0,378	0,351
3. Mudança organizacional	0,299	0,329	0,299	0,232	0,315	0,272

Fonte: Própria pesquisa (2024)

Tabela 4 - IPF-TDO total e de cada subgrupo de respondentes conforme tipo de vínculo e condição em relação à posição de chefia, segundo resultados

Fator	Resultado	Total	Tipo de Vínculo			Posição de Chefia	
			Magistrado(a)	Servidor(a) efetivo(a)	Servidor(a) fora do quadro	Sim	Não
1	Identificar se os respondentes reconhecem a existência de conhecimento e/ou rotinas obsoletas e se	0,569	0,618	0,573	0,503	0,645	0,488

	o Tribunal e as lideranças dão atenção ao assunto.						
	Identificar se o Tribunal descarta conhecimento e/ou rotinas de trabalho ineficazes e obsoletas. Identificar o papel das lideranças nessa tarefa.	0,300	0,518	0,294	0,177	0,351	0,212
	Identificar como se dá no Tribunal a assimilação de novos conhecimentos e novas rotinas de trabalho e o papel das lideranças nesse processo.	0,504	0,632	0,500	0,492	0,522	0,463
	Identificar como é construída a memória do Tribunal.	0,455	0,649	0,450	0,337	0,444	0,427
2	Identificar o descarte intencional de conhecimento e de rotinas de trabalho obsoletas da memória do Tribunal.	0,223	0,258	0,224	0,226	0,245	0,198
	Identificar se há resistências para mudança no Tribunal.	0,150	0,113	0,144	0,133	0,133	0,164
	Identificar se há cultura de mudança no Tribunal.	0,299	0,380	0,307	0,154	0,348	0,240
3	Identificar se há contexto favorável para mudanças no Tribunal, bem como o papel das lideranças nesse processo.	0,473	0,556	0,475	0,385	0,510	0,415

Fonte: Própria pesquisa (2024)

Os resultados obtidos a partir da coleta e da análise dos dados quantitativos podem ser enriquecidos pelas contribuições fornecidas pelos respondentes na seção de comentários abertos ao final do questionário. As respostas evidenciaram, de maneira consistente, um relativo distanciamento em relação aos preceitos da teoria da desaprendizagem organizacional, ao mesmo tempo em que reforçaram elementos previamente identificados na análise quantitativa. Dentre as manifestações, destacam-se:

“A desaprendizagem ocorre como consequência da implementação de novas rotinas de trabalho que substituem as anteriormente existentes. Usualmente essas mudanças decorrem da chegada de novos gestores às unidades organizacionais, da adoção de novos softwares que alteram os fluxos de informações, de resoluções que determinam procedimentos específicos, da metodologia de gestão de processos do tribunal e, mais recentemente, da realização de oficinas de inovação nas quais situações críticas são tratadas por meio do design thinking.”

“No Tribunal que atuo temos um Laboratório de Inovação Tecnológica relativamente recente, e ainda não vejo muitas ações para esse incentivo da desaprendizagem, (...)”

“É bastante raro que a desaprendizagem seja avaliada como opção de ação espontânea e que ocorra sem que seja provocada pela substituição de uma rotina por imposição normativa ou alavancada por mudança tecnológica. (...)”

“No geral, considero que as instituições públicas não estão preparadas para as mudanças. Elas não acompanham as inovações já praticadas. Para que funcione é preciso vir dos órgãos superiores, como determinação de cumprimento. Apesar do quadro funcional jovem, com espírito de mudança, a cultura da instituição acaba "engolindo" a motivação dos que entram, e estes logo são "contaminados" pelo excesso de burocracia e rotinas de trabalho ineficazes. (...)”

A análise de dados, portanto, permite inúmeras inferências, mas se destaca, diante da concordância expressiva, a percepção de que o Tribunal é inovador, sendo a inovação impulsionada pelo aprendizado de novas habilidades e conhecimentos. Adicionalmente, os participantes reconhecem a existência de esforços institucionais, organizacionais e individuais voltados à introdução de práticas inovadoras com o objetivo de aprimorar o desempenho da Justiça. Outro aspecto que apresentou concordância expressiva diz respeito aos fatores que contribuem para a construção da memória organizacional, como a gestão do conhecimento, o uso de sistemas e o monitoramento das rotinas. Tais fatores podem ser utilizados como instrumentos para a identificação e o descarte de conhecimentos e rotinas obsoletos e ineficazes. Destaca-se, também, a convergência de opiniões acerca do papel positivo exercido pelas lideranças no contexto das mudanças organizacionais.

Por outro lado, a pesquisa aponta que os aspectos vinculados à teoria da desaprendizagem organizacional ainda não se revelam plenamente compreendidos e assimilados pelos atores envolvidos nos processos de inovação no Poder Judiciário. Observa-se não haver concordância expressiva entre os pesquisados quanto à relevância da desaprendizagem organizacional em relação à aquisição de novos conhecimentos. A análise demonstra uma lacuna na gestão da inovação, indicando que as iniciativas estão predominantemente orientadas para a incorporação de novas práticas, enquanto a desaprendizagem organizacional permanece subvalorizada. Embora a inovação seja amplamente reconhecida e promovida, os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de fortalecer a compreensão e a aplicação da desaprendizagem organizacional como parte essencial do processo inovador no Judiciário. Assim, desaprender configura-se como um desafio crítico que demanda maior atenção e aprofundamento.

Os resultados trazem à tona, também, uma concordância expressiva dos respondentes quanto ao reconhecimento da existência de conhecimento e/ou rotinas ineficazes e obsoletos, bem como uma 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 demonstra uma considerável discordância quanto à existência de práticas destinadas ao descarte intencional de conhecimentos e de 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 organizacional pode ficar comprometida, podendo gerar resistências às mudanças por parte dos atores (Becker, 2010 apud Woszezenki, 2013). Há necessidade de eliminar estruturas cognitivas, hábitos e valores incompatíveis com novos conhecimentos (Yildiz; Fey, 2010).

Essa realidade se reflete nos resultados da pesquisa ao se examinar o constructo da mudança organizacional. Observou-se uma expressiva concordância quanto à presença de resistência à mudança e à inclinação dos indivíduos em preservar as rotinas de trabalho às quais já estão habituados. A resistência à mudança e à desaprendizagem constitui um obstáculo significativo para a gestão da inovação, pois perpetua a manutenção de práticas conhecidas (Tsang; Zahra, 2008). Além disso, os resultados evidenciam outras percepções desfavoráveis ao contexto da desaprendizagem organizacional relacionadas à mudança. Os respondentes indicaram elevado nível de concordância com a ideia de que a sobrecarga de trabalho compromete a capacidade de adotar mudanças. Constatou-se, também, um forte investimento emocional em práticas obsoletas, o que inibe a assimilação de novos conhecimentos e a implementação de rotinas inovadoras. Por fim, a pesquisa apontou que as crenças e os valores organizacionais impedem mudanças nas rotinas de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Ao desenvolver essa etapa da pesquisa de caráter quantitativo, 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, o que, de certa forma, é incompatível com o contexto da inovação.

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 de rotinas ineficazes e obsoletos. Há, portanto, oportunidades para estudos futuros que proporcionem *insights* mais profundos e detalhados sobre os achados da pesquisa. Além disso, tais estudos poderão 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. de; COSTA, P. R. da. **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. 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.; 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.
- 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.
- 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, Makoto. **Unlearning at work**: insights for organizations. [S. l.]: Springer, 2021.
- MOTTA, P. R. M. 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_organizacoes_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, Henrique; GODOY, Arilda, BIDO, Diogenes. 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, Luana Barcelos de. **Desaprendizagem organizacional**: proposta de instrumento para identificar a obsolescência do conhecimento organizacional. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 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.

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

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.

Recebido em/Received: 16/12/2024 | Aprovado em/Approved: 17/12/2024
