



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Vitória Dal-Ri Pagani

**Aprendizagem e Inovação em um Tabelionato de Notas:**  
um estudo de caso

Florianópolis, SC  
2019

Vitória Dal-Ri Pagani

**Aprendizagem e Inovação em um Tabelionato de Notas:**  
um estudo de caso

Dissertação submetida ao Programa de ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Marilda Todescat, Dr.<sup>a</sup>

Florianópolis  
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Dal-Ri Pagani, Vitória  
Aprendizagem e Inovação em um Tabelionato de Notas : um  
estudo de caso / Vitória Dal-Ri Pagani ; orientador,  
Marilda Todescat, 2019.  
194 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Aprendizagem. Inovação. Notariado  
Brasileiro. . I. Todescat, Marilda. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

Vitória Dal-Ri Pagani

**Aprendizagem e Inovação em um Tabelionato de Notas:** um estudo de caso

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Gregorio Perez Arrau, Phd.

Universidad de Santiago de Chile

Prof. <sup>a</sup> Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.<sup>a</sup>

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.

Coordenador Pro Tempore

---

Prof.<sup>a</sup> Marilda Todescat, Dr.<sup>a</sup>

Orientadora

Florianópolis, 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Marilda Todescat, possuidora de profundo conhecimento em Aprendizagem Organizacional e Inovação, por ter me guiado no decorrer deste estudo, se mostrando sempre muito disponível e com orientação de extrema competência e sabedoria, capaz de aprimorar esta pesquisa.

Aos Professores Gregorio Perez Arrau, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates e Marcos Baptista Lopez Dalmau, por terem aceitado compor a banca examinadora desta dissertação.

Agradeço à Tabela e demais membros do Tabelionato de Notas em estudos, por possibilitar o acesso a todos os dados necessários para a realização deste estudo

À minha família, principalmente aos meus pais, por nunca medirem esforços para minha formação e por terem me incentivado e auxiliado com zelo e atenção neste trabalho.

Ao meu namorado, Thiago Moreira, sempre muito prestativo e compreensivo, me ajudando nos momentos de angústia e parabenizando por minhas conquistas.

Aos meus amigos, em especial, Júlia Viezzer, Sula Maciel, Natália Ribes Porto e Felícia Beltrão Campos, que sempre me incentivaram e auxiliaram na consecução desta pesquisa.

O que sabemos aprendemos fazendo (Aristóteles).

## RESUMO

Os notários, no Brasil, atuam na relevante função de prevenção de litígios. Em que pese a historicidade de suas funções, que por muitos é desconhecida, buscam adaptar-se ao contexto social em que estão inseridos. Para Jiménez e Sanz-Valle (2011) as organizações que buscam melhorar seu desempenho através da inovação devem preocupar-se, preliminarmente, com os processos de aprendizagem. Esta dissertação, então, tem por objetivo analisar como ocorrem os processos de aprendizagem e inovações de processos e produtos em um Tabelionato de Notas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com estratégia bibliográfica e estudo de caso, dentro da filosofia construtivista. O caso selecionado foi o Tabelionato de Notas na região da grande Florianópolis/SC. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com membros dos setores de escritura pública, procuração pública e gestão do Tabelionato, e análise de documentos, os quais foram analisados por meio das técnicas de análise conteúdo. Encontrou-se que a aprendizagem formal e informal e inovação de serviços, processos e organizacional são interdependentes e complementares. Esta relação não é apenas linear unidirecional, ela desvela-se muito mais complexa, em caráter bidirecional ou, ainda, cíclico, a depender do caso. O estudo da interface da aprendizagem e inovação neste tipo de organização contribui, academicamente, por tratar-se de uma lacuna teórica, e na prática para desconstruir a imagem retrógrada e burocrática dos Tabelionatos de Notas e serventias extrajudiciais em geral, supostamente alheias aos processos de inovação e aprendizagem.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem. Inovação. Notariado Brasileiro.

## ABSTRACT

Notaries in Brazil play the relevant function of litigation prevention. Despite the historicity of their functions, which for many is unknown, they seek to adapt to the social context in which they operate. For Jiménez and Sanz-Valle (2011), organizations that seek to improve their performance through innovation should focus primarily on learning processes. This dissertation then aims to analyze how learning processes and innovations on process and product occur in a Notary office. A qualitative research with bibliographic strategy and case study was carried out within the constructivist philosophy. The selected case was the Notary office in the region of Florianópolis, Brazil. Data was collected through semi-structured interviews with members of the public deed, public power of attorney and notary public administration sectors, and also document analysis, which were analyzed using content analysis techniques. Formal and informal learning as well as service, process and organizational innovation were found to be interdependent and complementary. This relationship is not only linearly unidirectional. It is much more complex, bi-directional or even cyclical, depending on the case. The study of the interface of learning and innovation in this type of organization contributes academically, as it is a theoretical gap, and in practical terms, to deconstruct the retrograde and bureaucratic image of the Notaries and extrajudicial servitudes, supposedly unaware of the processes of innovation and learning.

**Keywords:** Learning. Innovation. Brazilian Notary.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas do Processo de Aprendizagem Organizacional.....	30
Figura 2 – Processos e Dimensões da Aprendizagem Organizacional.....	35
Figura 3 – Processos Psicológicos dos 4 I's.....	37
Figura 4 – <i>Single, Double-Loop, Triple-Loop Learning</i> .....	40
Figura 5 – Interação entre processos formais e informais de aprendizagem.....	47
Figura 6 - Enquadramento Metodológico.....	86
Figura 7 – Estrutura Organizacional do Tabelaionato de Notas.....	100
Figura 8 - Síntese dos Processos de Aprendizagem em um Tabelaionato de Notas.....	128
Figura 9 - Relação unidirecional Inovação de serviço x Aprendizagem Formal e Informal..	156
Figura 10 - Relação bidirecional Inovação de serviço x Aprendizagem Formal e Informal.....	156
Figura 11 -Relação bidirecional Aprendizagem Formal e Informal x Inovação de serviço...	157
Figura 12 - Relação cíclica Aprendizagem Formal e Informal x Inovação de processo e organizacional.....	157
Figura 13 - Relação bidirecional Aprendizagem Formal e Informal x Inovação de processo e organizacional.....	159
Figura 14 - Relação bidirecional Inovação de processo e organizacional x Aprendizagem Formal e Informal.....	159
Figura 15 - Relação Aprendizagem Formal e Informal x Inovação de serviço, processo e organizacional.....	161

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição das Palavras-Chave da Pesquisa.....	19
Quadro 2 – Base de Dados, Palavras-Chave, Filtros e Resultados.....	19
Quadro 3 – Artigos que compõe o portfólio dos descritores ‘Inovação’ e ‘Tabelionato’.....	20
Quadro 4 – Pesquisa Complementar sobre o Segundo Conjunto de Descritores.....	21
Quadro 5 – Autores e Conceitos de Aprendizagem Organizacional.....	27
Quadro 6 - Principais tópicos abordados no Capítulo Aprendizagem Organizacional.....	47
Quadro 7 – Tipologia de Inovação em Serviço.....	58
Quadro 8 - Principais tópicos abordados no Capítulo Inovação.....	63
Quadro 9 - Principais tópicos abordados no Capítulo sobre Notariado Latino e Brasileiro e Inovações em Tabelionato de Notas.....	83
Quadro 10 - Definição dos sujeitos da pesquisa segundo os objetivos específicos.....	89
Quadro 11 - Definição dos instrumentos de coleta de dados em função dos objetivos específicos.....	90
Quadro 12 - Quadro resumo dos procedimentos metodológicos.....	91
Quadro 13 – Subcategorias de análise, definição e autores referência.....	95
Quadro 14 – Quadro resumo do perfil dos entrevistados.....	104
Quadro 15 – Tipo de inovação, inovação, origem e benefício ao usuário.....	138
Quadro 16 – Inovação de serviço x inovação de processo.....	147
Quadro 17 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados.....	162

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A (f e i) Aprendizagem Formal e Informal

Aprendizagem (f e i) Aprendizagem Formal e Informal

Art. Artigo

CENSEC Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados

CF Constituição Federal

CR/88 Constituição da República de 1988

CRFB Constituição da República Federativa do Brasil

DOI Declaração de Operação Imobiliária

ICP-Brasil Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira

INRFB Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil

Inovação (s, p e o) Inovação de serviços, processos e organizacional

Is Inovação de serviços

Ip e o Inovação de processos e organizacional

LNR Lei dos Notários e Registradores

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SCIELO Scientific Electronic Library Online

SPELL Scientific Periodicals Electronic Library

TIC Tecnologias da informação e da comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS	17
1.1.1	Objetivo geral	17
1.1.2	Objetivos específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
1.3	ESTRUTURA DE TRABALHO	23
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>24</b>
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	24
2.1.1	Conceito de Aprendizagem, Aprendizagem Organizacional e Breves Comentários sobre Organizações que aprendem	24
2.1.2	Sujeitos da Aprendizagem Organizacional	34
2.1.3	Formas de Aprendizagem	38
2.1.4	Aprendizagem baseada em Prática	41
2.2	INOVAÇÃO	49
2.2.1	Conceitos e Tipologia	49
2.2.2	Inovação de Serviços	54
2.2.3	Interface entre aprendizagem e inovação	60
2.3	INOVAÇÃO EM TABELIONATO DE NOTAS	65
2.3.1	Breve Histórico, Notariado Latino e Diferenças entre Sistemas	65
2.3.2	Notariado Brasileiro	70
2.3.3	Função Social e Desjudicialização	73
2.3.4	Mudanças sociais e tecnológicas e inovação em Tabelionato de Notas	78
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>85</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	85
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA	88
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	89
3.4	ANÁLISE DE DADOS	94
3.5	PROCESSO DE PESQUISA	97
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	98
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>99</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO TABELIONATO DE NOTAS SELECIONADO	99
4.2	CATEGORIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS	102
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	103

4.4 ANÁLISE DOS RELATOS DOS ENTREVISTADOS.....	105
<b>4.4.1 Aprendizagem .....</b>	<b>105</b>
4.4.1.1 <i>Motivação de Agentes</i> .....	105
4.4.1.2 <i>Práticas Compartilhadas</i> .....	110
4.4.1.3 <i>Aprendizagem em Ciclo Duplo</i> .....	115
4.4.1.4 <i>Aprendizagem na Prática</i> .....	119
4.4.1.5 <i>Aprendizagem Informal</i> .....	125
<b>4.4.2. Inovação.....</b>	<b>129</b>
4.4.2.1 <i>Estratégias visadas pela Inovação</i> .....	129
4.4.2.2 <i>Origem da Inovação</i> .....	133
4.4.2.3 <i>Tipos de Inovação</i> .....	137
4.4.2.4 <i>Barreiras à Inovação</i> .....	150
4.4.2.5 <i>Ciclo Aprendizagem e Inovação</i> .....	153
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>165</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	172
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>194</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Direito, sociedade e organizações estão interligados. A mudança em um destes pilares, reflete nos demais.

A sociedade Pós-Moderna traz consigo a efemeridade e celeridade dos fluxos de informações. Suas constantes e rápidas mudanças, marcadas por incertezas, exigem adaptações de todos os demais setores, em vistas de não caírem no desuso ou serem substituídos.

A evolução tecnológica e informacional, com o advento de sistemas virtuais, alterou por completo os processos produtivos. Neste contexto, o aprendizado e a inovação tomam posição de destaque.

Dentro desta perspectiva, é necessário que as organizações busquem desenvolver suas habilidades e seus processos de aprendizagem, por meio da criação, reflexão e disseminação do conhecimento. Com a busca de melhorias e correções de erros, bem como questionamento dos próprios princípios e normas que regem a atividade, cria-se novos modelos mentais, *single looping* e *double looping learning*, respectivamente (ARGYRIS, 1977; ARGYRIS; SCHON, 1978; KIM, 1993). Aprender a reconhecer estas mudanças, avaliar novas oportunidades e novas maneiras de agir, faz-se necessário para a sobrevivência das organizações.

A Aprendizagem Organizacional busca atingir um melhor desempenho da organização, por meio de desenvolvimento das habilidades de todos aqueles envolvidos na entidade.

O estímulo do desenvolvimento de cada membro da organização é a chave para o seu sucesso. Para tanto, é preciso a valorização e motivação dos agentes, que possuem papel primordial neste processo (FLEURY; FLEURY, 1994; JAIN; MORENO, 2015).

Dentro do estudo da Aprendizagem Organizacional emerge, contemporaneamente, a abordagem prática. Nesta perspectiva a aprendizagem é vista como uma prática social, com foco especial, mais uma vez, no ser humano; valorizando o papel do conhecimento no trabalho, incorporado nas ações dos membros da organização, dentro de determinado contexto (GHERARDI, 2009).

A aprendizagem organizacional em sua perspectiva prática une o ‘saber’ com o ‘fazer’, buscando entender como a aprendizagem realmente ocorre nos diferentes contextos (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010), não devendo distinguir os níveis de aprendizagem – individual, por equipe e organizacional –, já que o conhecimento perpassa por todos (GHERARDI, 2006, 2012; BISPO; GODOY, 2012).

Estes processos de aprendizagem ensejam inovações organizacionais, bem como as inovações geram processos de aprendizagem, em caráter cíclico.

Toda inovação resulta de um processo de aprendizagem coletivo, que ocorre dentro da organização ou entre organizações (LUNDVALL, 1985; CASSIOLATO; LASTRES, 2007), com a criação e compartilhamento de conhecimento, rotinas, processos e procedimentos (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2010).

Pioneiro sobre o tema, Schumpeter (1982), em seus estudos, verificou que a inovação pode ocorrer de 5 (cinco) maneiras: introdução de um novo bem ou qualidade; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matéria prima e estabelecimento de uma nova organização em qualquer ramo com a criação de uma nova posição de monopólio.

A literatura, entretanto, divergia entre si, não havendo concordância sobre sua conceituação (CROSSAN; APAYDIN, 2010; GARCIA; CALANTONE, 2002). Na tentativa de definir parâmetros entre as mais diversas organizações e regiões sobre o tema, o Manual de Oslo (2005), na linha em que foi proposta por Shumpeter, a conceituou: “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55).

Esta capacidade em inovar é considerada, na atualidade, um recurso fundamental para a estabilidade da corporação, atendendo as exigências sociais e permitindo sua adaptação aos mais diferentes contextos, heterogêneos e efêmeros.

As práticas inovadoras, segundo Sundbo e Gallouj (1998), visam: diferenciar produtos; aumentar a flexibilidade e respostas aos problemas dos clientes; potencializar a criatividade como um parâmetro de competição; abrir novos mercados; atrair e fidelizar clientes e melhorar a identidade organizacional e posicionamento de mercado.

Em especial, a inovação em serviços trata dos melhoramentos de como estes são oferecidos, em termos de eficiência e velocidade, bem como do implemento de novas funções e características nos serviços já existentes ou, ainda, serviços inteiramente novos (OCDE, 2005, p. 58).

O estudo da inovação de serviços, principalmente, da codificação da informação mostra-se como uma lacuna pouco explorada, não havendo literaturas que explicam como o conhecimento adquirido é transformado em novos serviços (LOVE; ROPER; BRYSON, 2011).

Assim, a relevância do estudo sobre aprendizagem e inovação erige-se, principalmente, quando são analisadas organizações prestadoras de serviços, como as serventias extrajudiciais, anteriormente denominadas de cartórios.

As serventias extrajudiciais são os locais onde os Tabeliães/Notários e Registradores exercem suas atividades. Estes recebem a delegação de suas funções do Estado, por meio da aprovação em concurso público de Provas e Títulos. No Brasil, há mais de 13 mil serventias, que operam de acordo com as características do notariado latino, o qual possui características similares em mais de 88 (oitenta e oito) países, embora cada um possua suas peculiaridades.

Dentro da perspectiva latina, a atuação do notário tem especial razão de ser, vez que é considerado, tradicionalmente, um ente autenticador, dotado de fé pública, responsável pela prestação dos seguintes serviços/produtos: lavratura de escrituras públicas, procurações públicas, testamentos públicos e aprovação dos cerrados, atas notariais, reconhecimento de firmas, autenticação de cópias, dentre outros; os quais reduzem os custos das transações e previnem litígios ao evitar a lide, o que contribui para a paz social (WALDRICH, 2018).

Fato é que, mais importante que resolver litígios, por meio de processos judiciais, é a sua prevenção, ao pacificar os conflitos. O litígio é mais oneroso e sua resolução demorada, por isso deve ser examinado como exceção e não como regra (RODRIGUES, 2016). Essa é a razão de ser do notário, atuando como agentes de prevenção à lide.

Atualmente, além das vantagens da prevenção de litígios, o notário vem incorporando novas funções diante da crise no Poder Judiciário. O novo processo civil eliminou diversas barreiras ao acesso à justiça (entendida como acesso ao judiciário), o que acabou por aumentar as demandas, causando um colapso e extrema morosidade nos julgamentos.

Diante deste contexto, tornou-se imperiosa a busca por formas alternativas de resolução de conflitos, baseadas no diálogo. A Emenda Constitucional n. 45 de 2004 foi determinante na introdução de providências para o desafogamento do Poder Judiciário, com a conseqüente descentralização da atividade jurisdicional, passando às Serventias Extrajudiciais a competência para tratar de demandas consensuais, as quais são alguns dos seus novos produtos/serviços oferecidos.

Ademais, os próprios processos de prestação destes serviços foram alterados, em vistas de introduzir as mudanças tecnológicas exigidas socialmente. Assim, em razão de sua relevância social, demanda-se especiais esforços para seu ajuste aos anseios de toda sociedade.

Este objetivo, ou melhor, necessidade, só será atingida com o estímulo e desenvolvimento de processos de inovação e aprendizagem.



Diante desta breve explanação acerca dos atuais desafios em que se encontra o notariado brasileiro e, com vistas a encontrar meios para que consigam suprir os anseios sociais, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: como ocorrem os processos de aprendizagem e inovações de processos e produtos em um Tabelionato de Notas?

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão definidos os objetivos do estudo, gerais e específicos, os quais foram estabelecidos em decorrência do problema de pesquisa apresentado.

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar como ocorrem os processos de aprendizagem e inovações de processos e produtos em um Tabelionato de Notas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Por sua vez, os objetivos específicos da pesquisa consistem em:

- Analisar os processos de aprendizagem em um Tabelionato de Notas;
- Identificar os produtos e processos inovadores em um Tabelionato de Notas; e
- Elucidar como as inovações de produtos e processos impactam na aprendizagem em um Tabelionato de Notas e vice-versa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Uma pesquisa justifica-se ao atender 3 (três) requisitos: importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 2007).

Pois bem, a interface entre inovação e aprendizagem trata-se de um estudo extremamente atual (SILVA; BURGER, 2017). Sua análise no âmbito dos Tabelionato de Notas, tão criticados por aqueles que desconhecem suas funções, de serem, supostamente, burocráticos, retrógrados e alheios aos processos de inovação e aprendizagem, desconstrói completamente este argumento.

Diante das severas críticas em relação aos cartórios (ANOREG-BR..., 2013), o estudo da sua relevância, com enfoque nas inovações e aprendizagens, faz-se extremamente importante.

A função primordial do notário é garantir a segurança jurídica e evitar a lide e o processo judicial, contribuindo com a paz social (WALDRICH, 2018), em especial, diante da necessidade de meios alternativos para resolução de conflitos, frente à morosidade do Judiciário e seu alto número de demandas.

Constatamos, assim, a relevância do papel do notariado brasileiro, principalmente como agente pacificador, responsável por garantir a segurança jurídica, o que justifica a importância de uma pesquisa dessa natureza.

Vejamos, também, que o presente estudo se mostra extremamente oportuno. Com a pós modernidade (ou modernidade, para alguns autores), as características e anseios sociais mudaram completamente. A sociedade atual depara-se com a ruptura das estruturas sociais, enfraquecimento do Estado e a formação de um sistema descentralizado, pelo qual os fluxos de informações e capitais intensificaram-se, mudando a noção de espaço e tempo.

Nesta perspectiva, processos ‘imateriais’ ou virtuais superaram a própria realidade objetiva, que sofreu influência da efemeridade, fragmentação e heterogeneidade (WALDRICH, 2018).

Diante de tamanhas mudanças, houve evidente necessidade, de diversos setores sociais, de inovarem e aprenderem para não se tornarem obsoletos, o que não seria diferente no âmbito das serventias extrajudiciais.

Ademais, novas normas afastaram a necessidade da intervenção notarial para negócios jurídicos, que, embora fomentem a informalidade e insegurança, faz com que os notários tenham que se reinventar.

Para que haja inovação é necessário, como pré-requisito, a aprendizagem de todos os envolvidos na organização, a fim de adaptar-se às novas exigências sociais. Portanto, o presente estudo propõe revelar exatamente a articulação da aprendizagem e inovação em um Tabelionato de Notas e a importância deste perfil inovador, para desvelar suas funções, como serviços seguros e céleres.

É importante salientar que a instituição serventia extrajudicial é *sui generis*. No Brasil, estas entidades – mais de 13 mil serventias de todas modalidades no território nacional – atuam no sistema jurídico do Notariado Latino, assim como em outros 88 (oitenta e oito) países. Entretanto, em que pese atuarem no mesmo sistema jurídico, cada país tem suas peculiaridades.

Frisa-se que, a despeito da importância do tema, há uma lacuna teórica. Foram realizadas pesquisas nas seguintes bases de dados: Banco de Teses e Dissertações da Capes, Scielo, Scopus, Spell, Portal de Periódicos da Capes e Ebsco.

A pesquisa iniciou-se com a seleção das palavras-chave, conforme Quadro 1, as quais foram combinadas do mais abrangente para o mais específico, pois, presumia-se que, em razão da especificidade da pesquisa, alcançaríamos poucos resultados – o que não é interessante por reduzir em demasia o campo amostral.

Quadro 1 – Definição das Palavras-Chave da Pesquisa

Conjunto de Descritores	Palavras-Chave
Primeiro Conjunto de Descritores	Inovação AND Aprendizagem
Segundo Conjunto de Descritores	Inovação AND Tabelaionato
Terceiro Conjunto de Descritores	Aprendizagem AND Tabelaionato
Quarto Conjunto de Descritores	Inovação AND Aprendizagem AND Tabelaionato

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Assim, os primeiros descritores foram ‘Aprendizagem’ e ‘Inovação’, cujos resultados em todas as bases de dados foram 73.844.

O segundo conjunto de descritores foi ‘Inovação’ e ‘Tabelaionato’, com 1.237 resultados em todas as bases de dados. O terceiro conjunto foi ‘Aprendizagem’ e ‘Tabelaionato’, o que gerou 3.805 resultados em todas as bases.

O primeiro conjunto de descritores apresentou resultado positivo em todas as bases, e com bastante densidade. Já o segundo e terceiro, embora tenham apresentado muitos resultados nas bases pesquisadas, ao analisar o conteúdo de seu *abstract*, verificou-se pouca pertinência ao tema. Trazemos no Quadro 2 todos os resultados obtidos antes da análise dos *abstracts*:

Quadro 2 – Base de Dados, Palavras-Chave, Filtros e Resultados

Base de dados	Palavras-chave	Filtros	Resultado
Banco de Teses e Dissertações da Capes	Inovação x Aprendizagem	Ciências Sociais e Aplicadas Administração	487 resultados
	Inovação x Tabelaionato	-	3 resultados
	Aprendizagem x Tabelaionato	-	1 resultado
Scielo	Inovação x Aprendizagem	Ciências Sociais e multidisciplinariedade	120 resultados
	Inovação x Tabelaionato	-	Nenhum Resultado

	Aprendizagem x Tabelionato	-	Nenhum Resultado
<b>Scopus</b>	Innovation x Learning	Social Science	12.426 resultados
	Innovation x Notary	-	3 resultados
	Learning x Notary	-	10 resultados
<b>Spell</b>	Innovation x Learning	Administração	12 resultados
	Innovation x Notary	-	Nenhum Resultado
	Learning x Notary	-	Nenhum Resultado
<b>Portal de Periódicos da Capes</b>	Innovation x Learning	Business	52.483 resultados
	Innovation x Notary	-	1.230 resultado, mas poucos pertinentes
	Learning x Notary	-	3.788 resultados (quase todos não pertinentes).
<b>Ebsco</b>	Innovation x Learning	-	8.316 resultados
	Innovation x Notary	-	1 resultado
	Learning x Notary	-	6 resultados

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nota: Não foi inserida na Quadro a interface entre Aprendizagem, Inovação e Tabelionato, pois não gerou resultado. O que pôde ser aproveitado das bases internacionais, foram analisados um a um, pra ver a pertinência ou não ao notariado latino com aplicações no notariado brasileiro.

Os artigos do segundo conjunto de descritores, que foram considerados pertinentes pela leitura dos *abstracts* são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Artigos que compõe portfólio dos descritores ‘Inovação’ e ‘Tabelionato’

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>
Electronic time-stamping: the notary public goes digital	CIPRA, B.	1993
Digital signatures: signing and notarizing electronic forms	THEOFANOS, Mary F.; PHILLIPS, John T.	1994
From civil servants to liberal professionals: na empirical analysis of thereform of portuguese notaries.	TAVARES, António F; RODRIGUES, Miguel A; LÆGREID, Per (Editor); MATTEI, Paola (Editor).	2013
Laws for creating trust in the blockchain age.	POUWELSE, Johan; DE KOK, André; FLEUREN, Joost; HOOGENDOORN, Peter; VLIEGENDHART, Raynor; de VOS, Martijn.	2017
Evaluating the use of blockchain in land transactions: an archival science perspective.	LEMIEUX, Victoria L.	2017
A possibilidade de implantação de política pública de mediação nas serventias extrajudiciais: as questões da efetivação da mediação nas modalidades, judicial e extrajudicial, e, da vinculação ou não do objeto do conflito à especialidade do cartório	SILVA, Marcelo Lessa da	2017

A atividade notarial no Brasil após a Constituição de 1988.	ANDRADE, Thais Grossi; MEDEIROS, Rafael Dias.	2018
Blockchain in clinical trials—the ultimate data notary.	ANDRIANOV, Artem; Kaganov, Boris	2018

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em virtude do reduzido número de artigos sobre Inovação e Tabelionato pesquisou-se, também, na base ‘Google Scholar’, encontrando-se os seguintes artigos, dissertações e livros, conforme Quadro 4, que embasaram a análise da Inovação em Cartório.

Quadro 4 – Pesquisa Complementar sobre o Segundo Conjunto de Descritores

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>
Pasado, presente y futuro del notariado	ARRUÑADA, Benito	2001
Civil Law Notary: An Office Whose Time Has Come?	KARAMBELAS, Nicholas G	2005
A Actividade Notarial e Registral na Perspectiva o Direito Portugues.	GUERREIRO. José Augusto Moureira.	2006
A importância da atividade notarial e de registro no processo de desjudicialização das relações sociais.	MIRANDA, Marcone Alves Miranda.	2010
Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?	LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de.	2012
O regime jurídico da função pública notarial e sua fiscalização pelo poder judiciário.	DALLEDONE. Rodrigo Fernandes Lima	2012
Desjudicialização dos litígios.	QUEIROGA, Onaldo Rocha.	2012
Função social do notariado: eficiência, confiança e imparcialidade	CAMPILONGO, Celso Fernandes	2014
Os notários brasileiros e os mecanismos extrajudiciais e adequados de gestão de conflitos	ARAÚJO, AndreVillaverde de	2014
Escritos de direito notarial e registral.	JARDIM, Monica.	2015
A Desjudicialização Enquanto Instrumento de Celeridade e Efetividade na Resolução dos Conflitos e Interesses.	MOTTA, Maria Lúcia Daltrozo da; TOALDO, Adriane Medianeira.	2015
Sistemas notariais e registrais ao redor do mundo	PAIVA, João Pedro Lamana	2015
El notario y la tutela de los consumidores enel Mercado Único Digital Europeo	ALBENTOSA, Lorenzo Prats	2017
Blockchain: amigo ou inimigo das notas e dos registros?	KÜMPEL, Vitor Frederico; PONGELUPPI, Ana Laura.	2017
Blockchain e a atividade notarial e registral.	KÜMPEL, Vitor Frederico; BORGARELLI Bruno de Ávila.	2017
Blockchain para negócios: promessa, prática e aplicação da nova tecnologia da internet.	MOUGAYAR, William.	2017
Inovações e uso de novas tecnologias a serviço do cidadão	BACELLAR, Rogério Portugal	2018
Novas tecnologias, “blockchain” e a função notarial.	FISCHER, José Flávio Bueno	2018
Inovações nos serviços notariais	FLORA, Junia Gomes.	2018
Utilização da Tecnologia Blockchain no Sistema Registral e Notarial Brasileiro.	SASAKI, Elton Eiji; WILDAUER, Egon Walter.	2018
Blockchain chega à atividade Notarial e Registral brasileira.	LUIZARI, Larissa.	2018
A sustentabilidade da atividade notarial: uma análise sobre a evolução da atividade dos notários à luz das mudanças paradigmáticas	WALDRICH, Camila Liberato de Sousa	2018
El notariado enel mundo y suproyecciónhaciael futuro	GALVAN, Francisco Xavier Arredondo.	S.D
Atuação notarial em uma economia de mercado – a tutela do hipossuficiente	BRANDELLI, Leonardo.	S.D

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O mesmo foi feito em relação ao conjunto de descritores ‘Aprendizagem’ e ‘Tabelionato’, entretanto, mais uma vez, não foi encontrado resultado.

Por fim, o conjunto de descritores ‘Aprendizagem’, ‘Inovação’ e ‘Tabelionato’ também não gerou qualquer resultado nas bases nacionais. As bases internacionais como Scopus e Ebsco geraram resultados positivos, mas referente, genericamente, ao notariado latino e anglo-saxão. Em alguns pontos de convergência pode-se trazer ao trabalho temas do notariado latino, mas em nenhum caso sobre o brasileiro, que possui características específicas.

Ademais, conforme indica Kim (1998), faltam no campo trabalhos que explorem a relação entre aprendizagem e inovação de forma a abranger especificidades setoriais. Outrossim, faltam obras, artigos, materiais de pesquisa, o que, mais uma vez, justifica a relevância deste estudo, conforme verificado na pesquisa exploratória realizada.

No mesmo sentido, quanto ao estudo sobre aprendizagem organizacional, Antal et al. (2001) destacam que carecem na literatura estudos em regiões que privilegiem seus aspectos sociais e culturais, por isso a importância de pesquisadores com culturas diversas trazendo diferentes pontos de vista.

Dessume-se, portanto, a relevância e a pertinência do tema, se forem consideradas as novas exigências sociais. Assim, o interesse no desenvolvimento deste trabalho funda-se, justamente, na investigação de um assunto pouco explorado pela literatura nacional, mas que traz em seu bojo a possibilidade de contribuir à realização de um tema extremamente relevante.

De tal modo, do ponto de vista acadêmico, a existência de uma lacuna teórica e amplo campo a ser explorado, em especial, a nível nacional, tendo em vista as características únicas do sistema brasileiro e a importância do desenvolvimento de pesquisa na área, faz com que este estudo seja de relevante e oportuno.

Por sua vez, do ponto de vista pessoal, o estudo proporcionará grandes melhorias à atividade, a qual me interessa profundamente, por atuar na área e buscar seu constante aperfeiçoamento.

Por fim, a pesquisa também se mostra viável, pois, por atuar na área, possuo fácil ingresso a este tipo de serventia e acesso aos dados necessários para atingir os objetivos desta dissertação. Além disso, há recursos suficientes para efetuação da pesquisa, como literatura vasta de aprendizagem e inovação, a qual será aplicada no âmbito dos Tabelionatos de Notas.

### 1.3 ESTRUTURA DE TRABALHO

Esta pesquisa será estruturada em 5 (cinco) capítulos. No primeiro, faz-se uma introdução à dissertação, abordando o tema de pesquisa, estabelecendo seus objetivos e justificativa; o segundo capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta as teorias de Aprendizagem, Inovação, Notariado Latino reconhecidas mundial e nacionalmente – quanto ao Notariado Brasileiro, foram apresentados os principais autores nacionais e os pioneiros sobre a matéria -; o terceiro apresenta os procedimentos metodológicos em busca de alcançar os objetivos propostos e responder o problema de pesquisa; por sua vez, o quarto capítulo traz as características do objeto de estudo e identifica como ocorrem os processos de inovação e aprendizagem no Tabelionato; o quinto traz as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros; na sequência, encontram-se as referências bibliográficas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo far-se-á a revisão da literatura sobre o tema estudado, que dará suporte a pesquisa. O referencial teórico está dividido em 3 (três) seções: Aprendizagem Organizacional, Inovação e Inovação em Tabela de Notas.

### 2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A sociedade pós-moderna é caracterizada por mudanças, de tal modo as organizações para sobreviverem necessitam reconhecê-las e avaliar novas possibilidades de adaptarem-se e desenvolverem constantemente novas maneiras de fazer as coisas (SILVA, BURGER, 2017). Por conseguinte, é pré-requisito da adaptação, a aprendizagem, ou melhor, a adaptação é indissociada da aprendizagem.

A aprendizagem é considerada uma resposta às mudanças que as organizações perpassam. O aprendizado a partir das experiências organizacionais é traduzido em práticas para que a entidade tenha uma maior vantagem competitiva (BITTERCOURT, 2001).

Assim, a Aprendizagem Organizacional busca atingir um melhor desempenho da organização, por meio de desenvolvimento das habilidades de todos aqueles envolvidos na entidade.

Desta forma, para melhor compreensão do tema, importante conceituarmos a aprendizagem de acordo com as diversas teorias, esclarecer os sujeitos da aprendizagem, as formas de aprendizagem e, em especial, analisar a aprendizagem na prática, e é o que se propõe no presente capítulo.

#### **2.1.1 Conceito de Aprendizagem, Aprendizagem Organizacional e Breves Comentários sobre Organizações que aprendem**

Antes do estudo das teorias de Aprendizagem Organizacional, precisamos entender a definição de aprendizagem.

O conceito de aprendizagem perpassou por 4 (quatro) principais correntes, os behavioristas, nas ideias de Watson e Skinner; os cognitivistas, com autores como Piaget e Ausubel; humanistas, com Rogers e Kelly e, atualmente, socioculturais, com expoentes como Paulo Freire, Vygotsky e Wertsch (OSTERMANN; CAVALCANTI, 2010).



O behaviorismo subdivide-se em metodológico e radical. O primeiro, tem como principal autor Watson, o qual ensinava que o aprendizado era proveniente do ambiente, estando o ser humano à mercê do meio. Além disso, defendia que o homem não possuía nenhuma herança biológica ao nascer, sendo desprovido de qualquer informação (WATSON *apud* MARX; HILLIX, 1963). Por sua vez, o behaviorismo radical, criado Skinner, defendia que o homem não nascia desprovido de informações ou dotes fisiológico e genético, sendo o comportamento um processo ordenado por leis naturais (SKINNER, 1969).

Já a corrente cognitivista dá enfoque aos processos de cognição, ou seja, aos processos de atribuição de significados à realidade, através da compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação. Cada indivíduo constrói esquemas de assimilação mentais para entender a realidade, os chamados modelos mentais (PIAGET, 1973).

Dentro desta corrente, destaca-se o Knowles (1980), que desenvolveu a literatura sobre andragogia, a educação de adultos, em antagonismo com a pedagogia, educação de crianças. O educando adulto precisa vislumbrar a utilidade/necessidade do conhecimento a curto prazo, sendo agente atuante no processo de aprendizagem, em uma lógica autodiretiva, na qual o educador tem a função de conferir estímulos a sua autonomia. De tal modo, diferente da pedagogia em que o aluno necessita de estímulos externos, na andragogia parte-se do pressuposto que a motivação se origina internamente.

Por sua vez, a corrente humanista tem como expoentes Marlow e Rogers e defende que o ensino deve ser direcionado às necessidades de cada aluno, o qual deve ter responsabilidade em decidir o que aprender, dando especial atenção ao caráter único da experiência de cada pessoa, sendo autônomos no processo de aprendizagem. Para Rogers (1997) o aluno deve ser visto como pessoa e o ensino deve facilitar a sua autorrealização.

Por fim, as teorias socioculturais têm como um dos principais expoentes Vygostki (2003), o qual asseverava que o aprendizado humano se originava nas relações entre indivíduos, uma vez que o desenvolvimento “se dá pela internalização das atividades socialmente enraizadas e historicamente construídas”. Deste modo, por meio da atividade, os processos de aprendizagem são desenvolvidos. Assim, “o aprendizado é um aspecto necessário e universal do processo de desenvolvimento das funções psicológicas culturalmente organizadas e especificamente humana” (VYGOTSKI, 2003, p. 118).

Concluimos, a partir desta última corrente, que a aprendizagem se dá através das ações vivenciadas socialmente.

Estes conceitos de aprendizagem são extraídos da psicologia e transpostos para o âmbito das organizações, dando base para o desenvolvimento da literatura sobre Aprendizagem Organizacional.

Quanto à Aprendizagem Organizacional, temos seus primeiros estudos na década de 1950. Os primeiros autores que citaram o conceito de Aprendizagem Organizacional foram March e Simon, na obra *Organizations*, em 1958, com enfoque no comportamento da organização e cognição (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Ainda de forma incipiente, no final da década de 1960 e durante a de 1970 com as obras de Argyris e Schon (1978) sobre ciclos de aprendizagem, seu estudo começou a difundir. Entretanto, sua propagação em grande escala e notoriedade ocorreu apenas na década de 1990 (GOMES, 2000), tendo como importante referência a obra de Senge (1990), a Quinta Disciplina.

Em que pese a vasta literatura, inexistente unicidade entre ela, não há concordância do que é e como ela ocorre, justamente diante de sua complexidade e multidimensionalidade (TSANG, 1997, p. 75).

Sobre esta multidimensionalidade, pondera-se que diferentes profissionais conceituam a aprendizagem de formas diversas, a exemplo dos economistas que “tendem a ver a aprendizagem como simples melhorias quantificáveis nas atividades ou como formas abstratas e definidas vagamente como resultados positivos”, dando ênfase à quantificação dos resultados, já os administradores dão enfoque à vantagem competitiva, sendo uma estratégia inovadora e eficiente (DODGSON, 1993, p. 376-377). Por isso, embora, em um primeiro momento, o conceito esteja associado à análise econômica, do desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias, posteriormente é dada maior ênfase aos processos de transformação em organizações, com as mudanças do cenário econômico internacional (DODGSON, 1993).

Na construção desta teoria no âmbito da administração, Prange (2000) questiona-se sobre alguns assuntos pertinentes, dentre eles: “o que significa aprendizagem organizacional”, “quem aprende”, dentre outros.

Sobre estas indagações, cabe-nos esclarecer neste tópico “o que significa aprendizagem organizacional”.

Dentre os principais autores que abordam o tema, ou, ao menos, mais citados nas publicações sobre aprendizagem, conforme Loiola e Bastos (2003), encontram-se Argyris e Schön (1978), Senge (1990), Schein (1990), Argyris (1992), Fleury; Fleury (1994), Morgan (1996), Huysman (1996), Prange (1996) e Edmondsdon e Moingeon (1998), dentre outros.

Os conceitos dados a aprendizagem estão resumidos na Quadro 5.

Quadro 5 – Autores e Conceitos de Aprendizagem Organizacional

Argyris e Schön (1978)	Defendem que a aprendizagem ocorre apenas quando o conhecimento novo é traduzido em um comportamento diferente e replicável. Asseveram que quando os indivíduos membros começam a questionar-se sobre as crenças organizacionais, pelo desencontro daquilo que era esperado e o resultado de fato das ações, respondem a isto por meio de processos mentais que implicam em posteriores ações, acarretando a reestruturação das atividades da organização, a fim de atingir os resultados esperados.
Kolb (1984)	A capacidade de aprender, tanto no nível individual, quanto organizacional, é o que possibilita a adaptar-se às novas circunstâncias e dominá-las.
Senge (1990)	A aprendizagem organizacional refere-se ao lugar onde as pessoas expandem suas capacidades para atingir os resultados almejados, permitindo surgir novos raciocínios e possibilidade de aprender em grupo. Desta forma, o autor dá ênfase especial à mudança de mentalidade e disciplina.
Argyris (1992)	Defende que a Aprendizagem Organizacional é um processo que visa detectar e corrigir erros, a entendendo como rotinas defensivas e ciclos de aprendizagem.
Swieringa e Wierdsma (1992)	Defendem que a aprendizagem organizacional se trata de processos cooperativos, no qual as pessoas aprendem mediante a cooperação e cooperam para aprender coletivamente
Kim (1993)	Define Aprendizagem Organizacional como incremento na capacidade de realizar ações efetivas, a qual ocorre pela interação da acomodação (adaptação a novas experiências vividas) e assimilação (integração das experiências com os conceitos mentais previamente existentes). Baseado, primeiramente, na definição fornecida pelo dicionário, ele conceituou Aprendizagem Organizacional como “aquisição da habilidade”, ao saber “como” determinado processo ou produto é realizado, possuindo um conhecimento operacional, ou como “aquisição de conhecimento”, aos saber o “porquê” determinado processo ou produto é realizado, possuindo um conhecimento conceitual.
Dodgson (1993)	Conceitua Aprendizagem Organizacional como a forma em que “as empresas constroem, complementam e organizam o conhecimento e as rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e como adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional, pela melhoria do uso de habilidades de suas forças de trabalho”. Ressalta-se que a definição de Dodgson (1993) associa a aprendizagem organizacional à competitividade, como um meio de manter-se competitivo, produtivo e inovador, principalmente em situações de incertezas, tanto de mercado quanto de tecnologia.
Probst e Büchel (1994, p. 167)	“Aprendizagem Organizacional é a habilidade de uma instituição em descobrir erros e corrigi-los”, desenvolvendo novas habilidades e capacidades.
Morgan (1996)	As organizações são capazes de aprender a aprender, por serem sistemas de processamento. Assim, as organizações são vistas como cérebro.
Weick e Westley (1996)	Defendem que a Aprendizagem Organizacional é facilitada quando a ordem está justaposta à desordem, já que, somente assim, é possível constatar o que é rotineiramente imperceptível. De tal modo, quando um elemento novo desordena a adaptação e produz um novo equilíbrio e conhecimento, ocorre a aprendizagem com a interação, diálogo e construção de sentidos coletivos.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Destacam o aprender fazendo, relacionado com a internalização do processo do conhecimento explícito no conhecimento tácito, por meio de modelos mentais ou <i>knowhow</i> técnico compartilhado nos processos da socialização. Esclarecem que o conhecimento explícito é aquele facilmente processado, transmitido e armazenado por computadores, expresso em palavras e números. Por sua vez, o conhecimento tácito possui natureza intuitiva e subjetiva, que escapa a codificação, de difícil formalização, o que dificulta sua transmissão. Ao adquirir conhecimentos externos e traduzi-los de acordo com a realidade e identidade da empresa, ocorre a aprendizagem. A criação

	de conhecimento está ligada a habilidade das empresas de construir e propagar conhecimento e incorporá-los em sistemas. Em que pese suas diferenças, ambos os conhecimentos são complementares e indissociados. O conhecimento tácito é pré-requisito do conhecimento explícito. Esta codificação do conhecimento tácito em explícito dá-se através de um espiral com 4 (quatro) formas de conversão: socialização (Compartilhamento de conhecimento por meio da experiência), exteriorização (Compartilhamento de conhecimento pelo uso de metáfora e análises), combinação (Compartilhamento de conhecimento codificado e formalizado de uma pessoa para outra) e interiorização (Conhecimento explícito volta a forma tácita quando interiorizado).
Pawlowsky (2001)	Afirma que a Aprendizagem Organizacional visa desenvolver novas ideias de forma conjunta, por meio da transformação do conhecimento e informações por meio de um sistema integrado de trabalho.
Gherardi (2001)	Gherardi (2001) defende que a aprendizagem é um processo de <i>learning-in-organizing</i> , onde a aprendizagem e o conhecimento dentro da organização são construídos e reconstruídos pelas práticas coletivas de seus membros.
Edmondson (2003)	Define aprendizagem organizacional como um processo que busca a melhoria das ações dentro da organização a partir de um melhor conhecimento. Este processo é constante e ocorre por meio da interação entre a reflexão e a ação, ao compartilhar informações, pedir ajuda, ponderar sobre os erros, refletir sobre os resultados das ações, dentre outros. Em muitas situações esse processo somente irá ocorrer se os membros da corporação não sentirem que serão rejeitados, entretanto, em momentos de mudanças, o potencial benefício dos resultados é muito maiores que a preocupação de se desperdiçar o tempo.
Antonello (2005, p. 27)	A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.
Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011, p. 2)	Asseveram que a aprendizagem organizacional é “o processo pelo qual as empresas desenvolvem novos conhecimentos e percepções a partir de experiências comuns de pessoas da organização, e tem o potencial de influenciar comportamentos e melhorar as capacidades da organização”.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Feita a exposição breve dos inúmeros conceitos dados a Aprendizagem Organizacional, percebemos os diversos enfoques dados ao tema, não havendo consentimento de como a Aprendizagem Organizacional realmente ocorre. Parte da literatura dá uma atenção maior aos processos de aprendizagem, e outra, aos produtos da aprendizagem.

Consoante Flach e Antonello (2009), os estudos sobre aprendizagem organizacional dividem-se em 3 (três) abordagens: cognitiva, comportamental e sociocultural, por isso as diferentes conceituações e perspectivas.

Segundo os autores:

A perspectiva cognitiva considera a aprendizagem a partir do processamento de informações que ocorre dentro da cognição de cada indivíduo, partindo do nível mais baixo (operacional) ao mais alto (conceitual), ou ainda pela visão do single loop, double loop e deuterio-learning. A visão comportamental foca sua análise na ação, ou seja, na ação ou resposta realizada pelo indivíduo após o estímulo para um processo de aprendizagem. Desta maneira, considera os elementos estímulo e resposta, a mudança de comportamento. No entanto, não enfoca o processo cognitivo e o contexto

em que o indivíduo ou grupo se insere. A perspectiva sociológica da aprendizagem parte do princípio que os significados, ações e o conhecimento adquirido pelo indivíduo são resultado de práticas sociais/coletivas. Estas práticas envolvem por sua vez relações intra e entre grupos que compartilham significados, artefatos e ações (FLACH; ANTONELLO, 2009, p. 196)

Podemos identificar, sem adentrarmos a uma abordagem específica, que a Aprendizagem Organizacional trata das habilidades, processos de construção e da utilização do conhecimento.

Assim, o processo de aprendizagem ocorre em situações de mudanças, principalmente no ambiente da era da informação, marcado por incertezas e alterações tecnológicas, visando adaptar-se e inovar, por meio da criação, reflexão e consequente ação, com a apropriação e disseminação do conhecimento. Aprender a reconhecer estas mudanças, avaliar novas oportunidades e novas maneiras de agir, faz-se necessário para sobreviver frente esta nova realidade (DODGSON, 1993; EDMONSON, 1999; PAWLOWSKY, 2001; SENGE, 2013). Desta forma, os *insights* e conhecimentos devem ser compartilhados para que a organização aprenda e construa suas próprias memórias.

Muitos autores entendem que para responder a estas mudanças é necessário continuamente aprender (HUBER, 1991), por isso que estudar a aprendizagem organizacional necessita a compreensão de como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem diante de desafios do dia a dia da organização (ANTONELLO, 2005).

Este conhecimento adquirido é disseminado na organização (PERES-LÓPEZ; MONTES-PÉON; VAZUES-ORDÁS, 2005) pela comunicação entre os seus membros, pela transferência das informações para as demais estruturas da organização (TEMPLETON et al., 2004), ou, ainda, com outras organizações (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011).

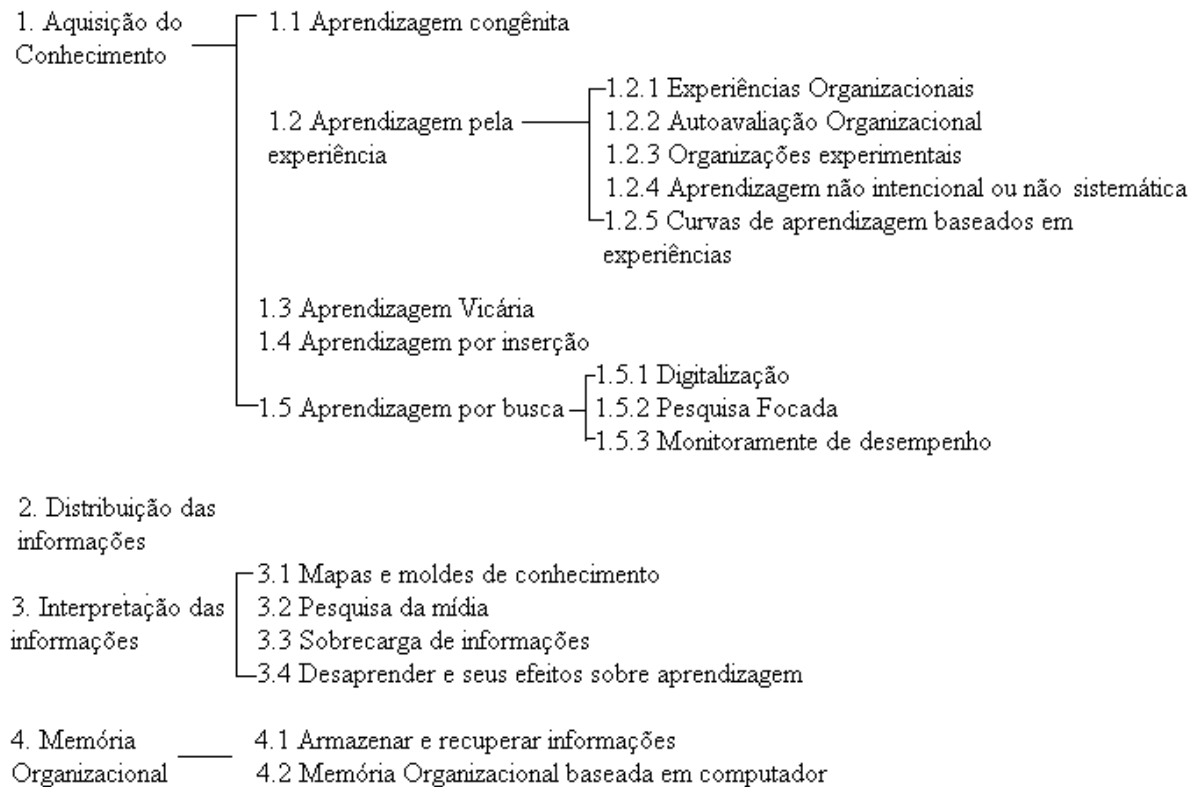
Com a disseminação da informação, ela é transformada em um conhecimento novo e comum dentre os atores organizacionais (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011), o que permite a coordenação na tomada de decisão para a organização (PERES-LÓPEZ; MONTES-PÉON, VAZQUEZ-ORDÁS, 2005).

Os conhecimentos adquiridos e compartilhados são interpretados e tornam-se memórias da organização (HUBER, 1991), ficando estocadas tanto experiências bem-sucedidas como malsucedidas, para serem facilmente recuperadas e ficarem à disposição dos atores (CASTILHO; SILVA; TURRIONI, 2004).

Huber (1991) desenvolveu anteriormente um modelo para avaliar o processo de aprendizagem organizacional, sugerindo que o processo de aprendizagem organizacional é

dividido em 4 (quatro) subclasses: aquisição do conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação, e a memória organizacional (HUBER, 1991), conforme Figura 1.

Figura 1 – Etapas do Processo de Aprendizagem Organizacional



Fonte: Adaptado de Huber (1991).

Entendendo a aprendizagem organizacional como um processo, Huber (1991) incluiu 4 (quatro) elementos distintos para o entendimento do conceito: (1) aquisição de conhecimento; (2) distribuição da informação; (3) interpretação da informação; e (4) memória organizacional.

Assim, para Huber (1991), aprendizagem organizacional é um processo, dividido nestes elementos distintos.

O primeiro refere-se a aquisição do conhecimento, ou seja, como o conhecimento é obtido. Para o autor, brevemente, há 5 (cinco) formas de aquisição do conhecimento:

(1) aprendizagem congênita: práticas e procedimentos predominantes no trabalho organizacional e institucionalizada na sociedade;

(2) aprendizagem pela experiência: após o nascimento, as organizações adquirem parte de seu conhecimento por meio de experiência, a qual subdivide-se: (a) Experiências organizacionais (capacidade, disponibilidade e análise de feedback) (b) auto-avaliação (visa

maior adaptabilidade), (c) organizações experimentais, (d) aprendizagem não-intencional ou assistemática (aprendizagem em grupos), e (e) curvas de aprendizado baseadas na experiência (efeito positivo da experiência no desempenho da organização).

(3) aprendizagem vicária: aquisição de experiência de segunda mão. As organizações geralmente tentam aprender sobre as estratégias, práticas, e especialmente tecnologias de outras organizações.

(4) aprendizagem por inserção: A organização também adquire conhecimento com a inserção de novos membros que possuem conhecimento anteriormente não disponíveis à organização. Pode ocorrer em grande escala, com a aquisição de outra organização.

(5) aprendizagem por busca: aquisição de informação organizacional através da pesquisa.

Por sua vez, a distribuição da informação é o processo pelo qual as informações de diferentes fontes são compartilhadas entre os diversos atores ou estruturas organizacionais, por meio da comunicação, o que gera uma nova compreensão sobre o fato.

Já a interpretação é o processo que confere um ou mais significados comuns às informações, de modo a decifrá-la.

Por fim, a memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para uso futuro. Assim, experiências passadas dão suporte às atividades do presente.

No entanto, para que a aprendizagem organizacional seja realmente distribuída, a fim de tornar-se memória da organização, constatou-se a necessidade de motivar os agentes para facilitar a formação de atitudes positivas. Por isso, a gerência deve incentivar o engajamento de toda equipe (KANDAMPULLY, 2002), com recompensas aos colaboradores que queiram aprender e inovar (FLEURY, 1995) e valorização da diversidade, já que a complementação de diferentes modelos mentais auxilia os próprios colaboradores a proporem soluções criativas (FLEURY, FLEURY, 1994). Damanpous, Szabat e Evan (1989, p. 589) afirmam que “nas empresas de serviços, a maior parte do conhecimento da organização está enraizado nas habilidades das pessoas e na variedade de profissionais com diferentes especialidades que a organização possui”, desempenhando, os atores, papel primordial neste processo (JAIN; MORENO, 2015).

A organização capaz de obter, distribuir, interpretar e criar memórias para serem resgatadas no futuro possui infindáveis oportunidades, inovando produtos, serviços e processos (BIDO et al., 2011). A aprendizagem gera conhecimento e permite novas soluções de problemas e inovação.

A aprendizagem e inovação exigem sair da zona de conforto (PACHECO; TOSTA; FREIRE, 2010), mas implica em adaptabilidade aos diferentes cenários e vantagem competitiva no mercado, devendo a organização ter maturidade para tanto e habilidade para mudar a si própria (ANTONELLO, 2005). Esta adaptação decorre do conhecimento adquirido ao longo da história da organização, bem como da aprendizagem na execução de novas tarefas, acompanhando as mudanças do mercado (SENGE, 2013).

Walsh e Ungson (1991) defendiam anteriormente que a aprendizagem organizacional depende de 2 (dois) processos, o primeiro refere-se a aprender com a experiência acumulada, mediante adaptações de novas ideias, ou seja, memória organizacional coletiva; já o segundo concerne em aprender com os projetos postos em prática.

Antonello (2005, p. 27) complementa e afirma que a aprendizagem organizacional é dependente:

1) da identidade organizacional e das competências que uma organização possui em função de sua história anterior; 2) de uma aprendizagem que também pode ocorrer por transferência, de uma organização para outra, por imitação ou por incorporação de novos indivíduos; 3) de uma aprendizagem que, para ser autêntica, surge, contudo, durante a própria atividade, ao acionar os saberes prévios e ao aprender com a prática.

Por fim, conclui Antonello (2005, p. 27), trazendo pontos em comum em todos estes conceitos de aprendizagem organizacional:

1) processo — em termos de continuidade e noção de “espiral”; 2) mudança — baseada na transformação de atitude; 3) grupo — por enfatizar a interação e o coletivo; 4) criação e reflexão — sob a ótica da inovação e da conscientização; 5) ação — por um lado, pela apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática, e, por outro, o experienciar, vivenciar e compartilhar através das interações; 6) “situação” — a aprendizagem sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura no qual ocorre ou se situa, sendo carregada de significado informal. 7) cultura — pela construção de significados, na forma compartilhada de dar sentido às experiências, baseada na história compartilhada.

Importante, salientar, no entanto, que parte da literatura diferencia a Aprendizagem Organizacional das Organizações que aprendem.

A aprendizagem organizacional preocupa-se mais como a organização aprende, com foco nas habilidades e nos processos. Por sua vez, a vertente das Organizações que Aprendem preocupa-se com os resultados (EASTERBY-SMITH et al., 1998), como as organizações deveriam aprender, com a ação e ajustes das ferramentas metodológicas para diagnóstico, a fim de avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, e prescrevendo o que as organizações devem fazer (BASTOS et al., 2002).



Desta forma, fica claro que a primeira teoria possui uma vertente mais descritiva, enquanto a segunda possui uma perspectiva mais prescritiva (LOIOLA; BASTOS, 2003), porém ambas são classificadas cognitivistas (PERRITON; HODGSON, 2012).

Vale frisar que, de acordo com os estudos de Loiola e Bastos (2003) a separação destas duas teorias é mais marcante na literatura internacional. No cenário nacional essas fronteiras são mais fluidas.

Dentre os principais teóricos desta subclasse encontra-se Senge (1990), o qual assevera que a busca por mudanças organizacionais decorre da crise social. O poder de mudar deve estar na mão de cada indivíduo, ao possibilitar desenvolver suas ideias e ações. A organização que aprende é “uma organização capaz de atuar de maneira ativa e produtiva que continuamente aprimora sua capacidade está na condição de aprendizado” (SENGE *apud* RAY; RINZLER, 1993, p. 125).

De tal modo, este tipo de organização não só aprende, mas ‘aprende a aprender’ e entende os erros como algo positivo e essencial para evolução e construção de novos conhecimentos. Desta forma, além de buscar ser competente, busca manter-se assim (SWIERINGA; WIERDSMA, 1992, p. 77), por meio de autoquestionamento e auto-organização (MORGAN, 1996, p. 91).

Para que o aprendizado possa ocorrer, é necessário, primeiramente, desaprender, ou seja, reconstruir as perspectivas já existentes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As rotinas inquestionáveis e a visão míope das oportunidades e ameaças impedem o aprendizado e o crescimento da empresa (HAMEL; PRAHALAD, 1995). São esses modelos mentais que limitam as ações e a visão de mundo (SENGE, 1990), havendo a necessidade do aprendizado em ciclo duplo (ARGYRIS, 1992) e melhoria contínua.

Desta maneira, a desaprendizagem mostra-se “fundamental no processo de construção compartilhada de conhecimentos na organização” (LOIOLA; BASTOS, 2003, p. 190), já que as citadas rotinas, fazem com que as ações dentro das organizações não sejam questionadas, perpetuadas, e, por vezes, desvinculadas do seu real sentido e princípios (LOIOLA; BASTOS, 2003).

Além da desaprendizagem, a discordância com a posterior concordância é essencial no processo de aprendizagem, ao receber informações diversas, mas comuns, privilegiando, ora a diversidade, ora a unificação (FIOL, 1994).

Na sequência discutiremos os sujeitos da Aprendizagem Organizacional.

### 2.1.2 Sujeitos da Aprendizagem Organizacional

No item anterior, respondemos o primeiro questionamento de Prange (2000), qual seja, “o que significa aprendizagem organizacional”. Quando partimos para seu segundo questionamento: ‘quem aprende’, fica-nos a indagação quem é o sujeito capaz de aprender e apto a mover a organização, que, por si só padece da falta de pensamento? (HAWKINS, 1994).

Segundo teoria cognitivista, a aprendizagem organizacional ocorre em diferentes níveis: individual, grupal e organizacional, podendo ser considerada multinível. A ênfase dada a cada um destes grupos também é um dos motivos, pelos quais, existem conceituações tão diversas, como apontado no item anterior (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Primeiramente, em que pese a aprendizagem individual, foco da área da psicologia, não ser sinônimo de aprendizagem organizacional, ela é pré-requisito desta, ou seja, inexistente aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual. São os indivíduos que, por meio de *insights* e soluções de problemas organizacionais, mudam os resultados da organização (SIMON, 1969).

Acrescenta Argyris (1992) que os indivíduos, como agentes da organização, produzem ações aptas a aprendizagem, ou a inibe. Doving (1996), no mesmo sentido, defende que a aprendizagem organizacional só pode ocorrer com as ações dos indivíduos, dos atores organizacionais. Por isso, que o aprendizado individual tem impacto direto com o conceito e práticas da aprendizagem organizacional, pois inicia-se no indivíduo (ANTONELLO, 2005).

Desta forma, esta parte da literatura entende que é o indivíduo que age e aprende na organização, sendo fonte primária de aprendizagem (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Outra parte da literatura, todavia, defende que a aprendizagem organizacional vai além. A organização é vista como uma entidade, que mantém sistemas de aprendizagem e influencia seus membros internos e externos e outros indivíduos que com ela se relacionam, por meio de suas histórias e normas. A própria organização possui ideologias, valores e memórias próprias que permanecem além da presença dos indivíduos. Esses são conhecimentos compartilhados, que mobilizam as ações da organização. Ou o contrário, há vezes que a organização sabe menos que seus membros (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; HERDBERG, 1981).

Na mesma senda, Rosenberg (2002) afirma que o conhecimento é mais do que aquilo que uma ou várias pessoas sabem, é o que a própria organização sabe. Ainda, para Silva e Leite (2014) a socialização dos esforços e o aprendizado proveniente do resultado destes esforços, faz com que se acumule conhecimento.

Esta parte da literatura entende que a aprendizagem organizacional vai além da soma das aprendizagens dos indivíduos, podendo, inclusive, aprender independentemente do indivíduo (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Desta maneira, há literaturas nos sentidos diversos, uma parte entende que quem aprende é o indivíduo e outra que defende que é a própria organização. A corrente crítica entende que é o indivíduo, negando a ‘antropofomização’ da empresa.

Kim (1993) propôs anteriormente um modelo integrado de aprendizagem organizacional, por meio de duas perspectivas: modelo experiencial de aprendizagem e modelos mentais. Os modelos mentais referem-se a composição de crenças individuais e compartilhadas, onde a aprendizagem individual influencia a de pequenos grupos e, por consequência, de toda organização, resultando nos modelos mentais compartilhados. Estes modelos são processos de construção de teorias com efeito direto nas ações dos agentes da organização, os quais criam uma unidade de significados dos eventos que ocorrem em determinado contexto, concedendo significados deste grupo com a formação de memória organizacional ativa e aprendizado de ciclo duplo. Eles são a visão de mundo de uma pessoa e fornecem o contexto no qual as novas informações são interpretadas (KIM, 1993).

Nesta senda, assevera Illeris (2003) que a aprendizagem concerne na integração de 2 (dois) diferentes processos: um externo, que trata da interação do indivíduo com o ambiente social, cultural e material, e outro interno, de aquisição do conhecimento e sua elaboração, como representa a Figura 2.

Figura 2 – Processos e Dimensões da Aprendizagem Organizacional



Fonte: Adaptado de Illeris (2003).

As oportunidades para aprendizagem individual, que compartilhada em nível coletivo (ARGYRIS, 1999), são maximizadas por meio da comunicação, trabalho, procedimentos e rotinas (ANTONELLO, 2005).

Leithwood e colaboradores (*apud* ANTONELLO, 2005, p. 20):

consideram a existência de 2 (dois) conjuntos de processos de aprendizagem organizacional, os coletivos e os individuais. Entre os processos coletivos, encontra-se, em primeiro lugar, o intercâmbio de informações e de ideias através de discussões informais entre colegas em nível de setor, área ou departamentos, que se toma num estímulo para experimentar novas práticas, intercâmbio e observação recíproca. Entre os processos individuais que favorecem a aprendizagem coletiva, há que se considerar a reflexão para aprender com a própria experiência. A experimentação de novas estratégias ou de novos enfoques é enriquecedora quando é estimulada pelo intercâmbio com os colegas.

Probst e Buchel (1997) afirmam que a aprendizagem organizacional ocorre em 3 (três) momentos: quando as mudanças cognitivas ocorrem a nível do grupo; quando ocorre mudança nos valores coletivos e quando ocorrem mudanças nos padrões de comportamentos e normas compartilhadas. Assim, por haver uma reflexão coletiva, faz-se necessário a transparência, comunicação e integração interpessoal, por isso a importância de se estabelecer mecanismos que facilitem a comunicação e trocas entre indivíduos na organização.

Ao incentivar o aprendizado individual, competências individuais também são desenvolvidas, e com o compartilhamento dos modelos mentais, a organização cria ativos que lhe agregam valor (BASTOS et al., 1999, p. 3), o que possibilita o aprendizado coletivo.

No mesmo sentido, afirmam Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 135), que é necessário simplificar o conhecimento, a fim de compartilhá-lo e ressalta a importância da comunicação ao asseverar que “o processo de estabelecimento de uma linguagem comum é a forma desenvolvida e adotada por indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular crenças comuns, conectando crenças de indivíduos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional”.

Assim, a aprendizagem organizacional extrapola os indivíduos, e as práticas, visões e cultura tornam-se compartilhadas pelo coletivo, por meio de estruturas ou rotinas, que são ‘novas formas de agir’ da organização, tendo profunda relação com os processos de socialização na empresa (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Ainda de acordo com os autores, ao mesmo tempo que a aprendizagem organizacional emerge dos indivíduos, ela é limitada por forças institucionais, também criadas pelos indivíduos e inerentes à natureza da organização.

Acrescentam D’Arisbo e outros (2016) que a Aprendizagem Organizacional é um processo contínuo de criação de novos conhecimentos nos 3 (três) níveis: individuais, coletivos

e organizacionais, voltado para o desenvolvimento de capacidades dentro da organização (D'ARISBO et al., 2016). Como ressaltado por Kim, D'Arísbo e outros (2016) defendem que estes conhecimentos estão incorporados em documentos, rotinas, processos, práticas e normas, que são compartilhadas.

Verificamos, então que, em que pese a aprendizagem seja organizacional, ela possui um caráter subjetivo muito grande (EDMONSON, 1999), estando os 3 (três) níveis de aprendizagem intimamente conectados, ligados a processos psicológicos de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar (4 I's) (CROSSAN, LANE; WHITE, 1999; CROSSAN; BERDROW, 2003), conforme Figura 3 abaixo:

Figura 3–Processos Psicológicos dos 4 I's

<b>Nível</b>	<b>Processo</b>	<b>Inputs/resultados</b>
Indivíduo	Intuir	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretar	Linguagem Mapa cognitivo Conversação/diálogo
Grupo	Integrar	Entendimentos compartilhados Ajuste mútuo Sistemas interativos
	Institucionalizar	Rotinas Sistemas diagnósticos Regras e procedimentos
Organização		

Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999).

Este *framework* dos 4 (quatro) I's da aprendizagem organizacional apresenta-nos 4 (quatro) subprocessos: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar, que ocorrem nos 3 (três) níveis – individual, grupal e organizacional.

Os 2 (dois) primeiros, intuir e interpretar, ocorrem no nível individual. Os subprocessos 'interpretar' e 'integrar' ocorrem a nível de grupo; e 'integrar' e 'institucionalizar' ocorrem a nível da organização. Há certa sobreposição nos níveis, embora nem todo processo ocorre em todos (CROSSAN, LANE; WHITE, 1999).

A aprendizagem inicia-se com a intuição, que, em sua maior parte, é subconsciente e envolve a criação de conhecimento tácito. Este conhecimento é resultado de erros e acertos,

desenvolvendo novos comportamentos e capacidades de identificar novas oportunidades (MAIER, PRANGE, ROSENSTIEL, 2003). Como a intuição é algo pessoal e difícil de compartilhar com os demais, a utilização de imagens e metáforas são muito importantes (CROSSAN, LANE; WHITE, 1999).

O processo de interpretação também ocorre no âmbito individual, por meio do desenvolvimento de mapas cognitivos dentro do contexto em que operam. A linguagem é importantíssima neste processo, pois permite que os sentimentos e sensações sejam explicados, gerando significados e desenvolvendo senso de compreensão compartilhada (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Já a integração, além de desenvolver o senso de compreensão compartilhada, tem foco nas ações em grupo e seus mútuos ajustes, através do permanente diálogo entre os membros. A linguagem não só transmite significados, como cria novos conceitos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Por fim, o processo institucionalização permite que a aprendizagem organizacional transcenda a individual ou a do grupo, pois, como já apresentado anteriormente, a aprendizagem organizacional é superior à soma das aprendizagens individuais. Mesmo com a saída de pessoas, a aprendizagem organizacional permanece, pois está incorporada nos sistemas, estruturas, estratégias, rotinas e práticas da organização. Assim, a institucionalização faz com que os indivíduos trabalhem em padrões de interação e comunicação (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

No próximo tópico analisaremos as formas de aprendizagem.

### **2.1.3 Formas de Aprendizagem**

Dentro da abordagem cognitiva, a aprendizagem pode ser classificada em 3 (três) níveis, de acordo com a complexidade e profundidade das mudanças que proporciona, são eles: de ciclo simples, duplo e dêutero ou ciclo triplo (ARGYRIS, 1977; ARGYRIS; SCHON, 1978).

Levitt e March (1988) e March (1991), de forma similar, classificam a aprendizagem organizacional em 3 (três) níveis: 1) Codificação: classificada como aprendizagem de ciclo simples, na qual a organização aprende por meio de codificação de inferências de rotinas e experiências vivenciadas (LEVITT; MARCH, 1988); b) *Exploration*: classificada como aprendizagem de ciclo duplo, na qual a aprendizagem baseia-se em buscas, riscos, experimentações, flexibilidade e inovações (MARCH, 1991); c) *Exploitation*: relacionada a

aprendizagem dêutero, ou de ciclo triplo, com ênfase no refinamento, eficiência, implementação, execução (MARCH, 1991).

A primeira, de ciclo simples, ou *single loop learning*, visa corrigir erros e melhorar processos que seguem os padrões exigidos da corporação para atingir seus objetivos (ARGYRIS, 1977; ARGYRIS; SCHON, 1978), objetivando otimizar a resolução dos problemas de determinado contexto. Assim, busca-se resultados rápidos, permitindo adaptações contínuas em produtos e processos, o que resulta em inovações incrementais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

De forma eficiente, a aprendizagem de ciclo simples busca atingir os objetivos existentes e manter o melhor desempenho da organização, com obediências às normas e valores também existentes (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Probst e Buchel (1997) denominam este tipo de aprendizado de adaptativo, pois visa a adaptação da organização ao seu ambiente, reagindo aos eventos do ambiente por meio da correção dos erros dos mecanismos utilizados, mas sem questionamento às normas e valores existentes, com reduzida reflexão. Muitas das boas ideias da organização não são desenvolvidas, pois entram em conflito com os modelos mentais pré-existentes (SENGE, 1990).

Por sua vez, na aprendizagem de ciclo duplo, ou *double looping learning*, o próprio processo e seus desencontros são questionados, alterando as ações (*governingvariable*). Assim, antes mesmo de agir, os resultados prévios são corrigidos, a partir da revisão crítica dos princípios e crenças que dão base ao sistema (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Ao explorar diferentes oportunidades, os próprios princípios e normas que sustentam as práticas são alteradas e corrigidas. Os modelos mentais compartilhados na organização são reconfigurados, mudando os processos em si (ARGYRIS, 1977; ARGYRIS; SCHÖN, 1978), ou melhor, novos modelos são criados (KIM, 1993). Este tipo de aprendizagem faz questionarmos o porquê de as coisas serem feitas de determinada forma, abordando os problemas de um ângulo completamente diferente (KIM, 1993), em vistas de suas causas e não apenas no tratamento de sintomas.

Neste caso, rompe-se os padrões e valores, o que acarreta inovações radicais (ARGYRIS; SCHÖN, 1996). O contexto deve ser suficientemente conhecido, a fim de proporcionar seu questionamento e transferência de saberes a outros contextos.

Com as novas experiências, a organização é levada a revisar seus modelos mentais (SENGE, 1990), questionando seus valores, cultura, comportamentos, crenças que compõe o

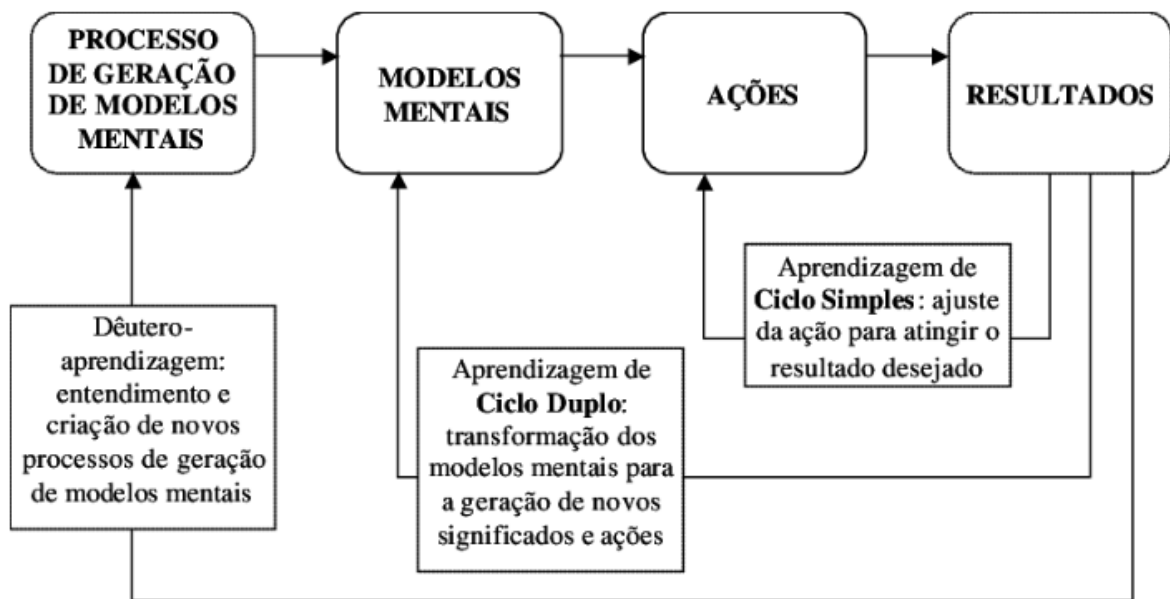
contexto em que está inserida (ARGYRIS; SCHÖN, 1996) de forma reflexiva, compreendendo quando a mudança torna-se fundamental (DAVEL; OLIVEIRA, 2018).

Por fim, a aprendizagem de ciclo dêutero, ou *triple loop* (ISAACS, 1993) busca aprender a aprender, modificando a forma como os processos de aprendizagem ocorrem e a ruptura e construção de modelos mentais e paradigmas (ARGYRIS; SCHON, 1978; DODGSON, 1993). Busca-se refletir e dialogar sobre o contexto, nos quais as regras foram criadas (BATESON, 1973), explorando dimensões subjetivas (ISAACS, 1993).

Esta orientação para aprendizagem afeta diretamente as ‘verdades’ sobre o mercado e como a organização deve tratá-las. Desta forma, promove inovações baseadas em novos paradigmas (BAKER; SINKULA, 1999).

Podemos verificar a diferença entre a aprendizagem de *single-loop*, *double loop*, *triple loop* na Figura 4.

Figura 4 – *Single, Double-Loop, Triple-Loop Learning*



Fonte: Adaptado de Probst e Buchel (1997).

Senge (1990) diferencia os 2 (dois) primeiros níveis de aprendizagem, defendendo que a aprendizagem de ciclo duplo se refere a criação ou inovação, já a de ciclo simples à cópia. Já para Morgan (1996), a aprendizagem de ciclo duplo diferencia-se da de ciclo simples, pois permite o questionamento da pertinência das normas e valores que dão fundamento aos processos da organização.



Por sua vez, o ganho de *insights* sobre o processo de aprendizagem de ciclo simples e ciclo duplo é uma importante característica do terceiro nível de aprendizagem, incrementando a habilidade de aprender, permitindo que suas relações internas sejam vistas de forma mais clara, o que potencializa a transformação da organização (PROBST; BUCHEL, 1997).

Na sequência, trataremos do novo paradigma da aprendizagem, a aprendizagem na prática.

#### **2.1.4 Aprendizagem baseada em Prática**

No tópico anterior, o estudo das formas de aprendizagem insere-se na teoria cognitivista, que entende o conhecimento como sendo de natureza cognitiva e codificada (SOUZA-SILVA, 2007, p.54), ou seja, o conhecimento é aquele traduzido em livros, manuais, código de prática ou meios eletrônicos de armazenagem de informações (SOUZA-SILVA, 2007).

Por sua vez, a perspectiva da abordagem social da aprendizagem entende que o conhecimento decorre das interações entre as pessoas em determinado contexto. Assim, a aprendizagem não está somente na mente das pessoas – processo cognitivo – mas nas relações sociais entre os indivíduos engajados na prática, com intercâmbio de experiências, conhecimentos e significados sobre práticas e processos profissionais (GHERARDI, 1999, SOUZA-SILVA; SHOMMER, 2008).

Para Easterby-Smith e Araújo (2001) esta abordagem enfoca como as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho, as quais podem ser definidas pela organização, estar em suas mentes, ou, ainda, desenvolvidas entre pessoas, já que aprendem pela observação dos demais no ambiente social (FERREIRA; GODOY, 2014). Deste modo, a aprendizagem emerge das interações sociais que ocorrem na organização, sendo socialmente construída neste ambiente, na medida em que o indivíduo interage com o meio. Assim:

a aprendizagem refere-se à criação de conhecimento e significados que os grupos atribuem às palavras, às ações e aos artefatos, promovendo uma identidade coletiva em termos de quais atividades são valorizadas e como os esforços devem ser conduzidos [...]. Pressupõem que toda atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprender e destacam a importância das experiências que propiciam aprendizagens informais (FERREIRA; GODOY, 2014, p. 19-20).

Dentro da abordagem sócio-cultural, desenvolveu-se o estudo da aprendizagem organizacional baseado em prática, que se trata de uma lente teórica (GHERARDI et al., 1998; LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI; NICOLINI, 2001; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2012). A aprendizagem baseada na prática se relaciona, preliminarmente, com a aprendizagem nas atividades de produção e encontra-se dentro da

perspectiva emergente do estudo da aprendizagem. Ela é orgânica/holística, baseada na atividade e experiência, em situações em que a aprendizagem não é o objetivo principal, sendo essencialmente colaborativa (BECKETT; HAGER, 2002).

A perspectiva prática funda-se, primordialmente, em obras dos sociólogos como Giddens e Bourdieu (GHERARDI, 2012; NICOLINI, 2013; BISPO, 2013), que defendem que vida social é constituída de práticas humanas contingentes e em constante mudanças.

Embora o conceito de prática seja polissêmico (GEIGER, 2009), dentro da perspectiva da prática social, as pessoas e situações são construídas e reconstruídas por meio de processos experimentais e reflexivos (ELKJAER; SIMPSON, 2011), o que requer um engajamento ativo e reflexivo das pessoas (SIMPSON, 2009).

Em oposição à visão psicológica cognitiva do aprendizado, onde a aprendizagem é considerada um processamento de informações e transferência de culturas e atitudes, a aprendizagem sob a ‘lente da prática’ é considerada como uma prática social (LAVE; WENGER, 1991), onde os processos e estruturas sociais são produzidos e interpretados continuamente (ELKJAER, 2001).

Em 2000, com publicações oriundas do grupo de pesquisa da Universidade de Trento, houve uma virada prática, na qual o conhecimento não reside na cabeça das pessoas nem em mercadorias, mas em atividades situadas em práticas sociais, laborais e organizacionais (GHERARDI, STRATI, 2014), mudando de conhecimento (objeto), para conhecer (atividade), que as pessoas fazem juntas, coletivamente.

A prática tem um caráter espacial, referente ao contexto em que está inserida e suas características plurais e controversas, e um caráter de fabricação, que denota a sua materialidade, produto do fazer conhecível (GHERARDI; STRATI, 2014).

O conhecer é uma atividade situada em determinado contexto, que consiste no de pessoas, símbolos e tecnologias ocorrendo juntos em um sistema de conhecimentos fragmentados (GHERARDI; STRATI, 2014), por isso, possível verificar a materialidade da prática.

De tal modo, prática pode ser conceituada como o “fazer coletivo conhecível” (GHERARDI; STRATI, 2014). O trabalhar, organizar e inovar podem ser entendidos como práticas sociais já que são inseparáveis e ocorrem de forma simultânea.

Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 274) asseveram que:

[...] tanto na vida cotidiana como nas organizações de trabalho, as pessoas e os grupos criam conhecimento, negociando o significado de palavras, ações, situações e artefatos materiais. Todos participam e contribuem para o mundo, o qual inclui o mundo cotidiano, assim como os ambientes de trabalho que são social e culturalmente estruturados e constantemente reconstituídos pelas atividades daqueles que a eles

pertencem. Desse modo, o conhecimento não reside na cabeça de uma pessoa ou nos livros, mas acontece entre e por meio das pessoas.

Corroborando, Gherardi (2001) defende que a aprendizagem é um processo de *learning-in-organizing*, onde a aprendizagem e o conhecimento dentro da organização são construídos e reconstruídos pelas práticas coletivas de seus membros.

A atenção recai sobre o que é praticado e como isso gera aprendizagem, unindo o ‘saber’ com o ‘fazer’. Assim, a “prática é um sistema de atividades no qual saber não está separado do fazer e das situações”, sendo um “conhecimento coproduzido por meio da atividade” (GHERARDI; NICOLINI, 2001, p. 49).

O *knowing* é um processo que resulta no *knowlegde* (conhecimento), sendo uma condição social para aprendizagem, que se desdobra no conceito (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), *knowing-in-practice*. Este conceito refere-se ao momento que as pessoas interagem com as práticas. Deste modo, a aprendizagem trata-se na interação do *knowing* e *doing* (BISPO, 2013).

Esta ‘lente’ permite que a organização seja vista como uma teia de práticas interconectadas, baseada em conhecimentos dinâmicos (*knowing*) que se transformam ao serem praticados (GHERARDI, 2009).

Segundo Gherardi (2003, p. 352), o *knowing* é um conhecimento dinâmico, que se desenvolve a partir de uma rede de relacionamentos. Deste modo, o aprendizado é inseparável das práticas, as quais são a melhor forma de entender o aprendizado em grupo no qual “o *knowing*, a participação, a interação, a linguagem e as metáforas são elementos fundamentais da proposta” (BISPO, 2013, p. 151).

O conhecimento, dentro desta perspectiva é emergente e incorporado nas ações dos membros da organização, os quais possuem papel importante no processo de aprendizagem (GHERARDI, 2009).

Busca-se entender o processo social e coletivo da aprendizagem, como ele realmente ocorre nos diferentes contextos (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Portanto, é importante frisar que as práticas sociais devem ser vistas dentro de um contexto (GHERARDI, 2000; AZEVEDO, 2010), integrando dimensões individuais, coletivas e organizacionais do conhecimento (BOUTY; GOMEZ, 2010), em virtude da colaboração entre indivíduos (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

Gherardi (2000) destaca que as práticas são melhor entendidas dentro de um contexto, e podem ser relacionada a um processo de bricolagem dos recursos materiais, mentais, sociais e culturais (BISPO, 2013).

No mesmo sentido, segundo asseveravam Hager, Lee e Reich (2012) anteriormente, a aprendizagem é um processo dinâmico e contínuo de participação em atividades, marcado por fatores sociais, organizacionais, culturais e contextuais.

A aprendizagem ocorre na prática, no momento da ação e é socialmente construída. Envolve o conhecimento tácito e explícito, já revistos, bem como inovações, adaptações e rupturas, já que no decorrer das práticas os indivíduos estão refletindo sobre seus efeitos.

Por conseguinte, autores que adotam a abordagem prática (GHERARDI, 2006, 2012; BISPO; GODOY, 2012) asseveram que a aprendizagem não deve ser distinguida em níveis - individual, por equipe e organizacional, já que o conhecimento perpassa por todos esses eles.

Assim, a aprendizagem, “não pode ser considerada como um processo apenas individual, pois a aprendizagem é compreendida pelo emergir de relações e interações das pessoas com os elementos sociais e materiais de contextos particulares (ambiente, cultura, linguagem, entre outros)” (ANTONELLO; GODOY, 2011, p. 573).

As práticas sociais, segundo Gherardi (2015), são mais que a soma de atividades, são a forma de se fazer as coisas, apoiadas socialmente. Isso que mantém as práticas vivas e reproduzíveis, que, por vezes são contestadas, e por outras, apoiadas. A autora enfatiza que

o que é negociado e contestado dentro de uma prática, e entre os praticantes, não é a eficácia ou a eficiência da prática (e não só), mas a visão do mundo (normativa e estética) que sustenta um modo coletivo de fazer. Profissionais têm uma ligação emocional, estética e ética com as práticas que apoiam e reproduzem (GHERARDI, 2015, p. 15-16).

A aprendizagem decorre do engajamento, da experiência na participação direta (WENGER, 2000). A prática não é contrária à teoria, “ela envolve a pessoa como um todo, de modo que a atividade mental não é desincorporada, e a atividade manual não prescinde de reflexão [...] Mesmo quando a teoria é um objetivo em si, não está distanciada da prática. Ao contrário, é produzida no contexto de práticas específicas” (SCHOMMER, 2005, p. 109-110). Deste modo, dentro da organização há a organização planejada, estruturada, com qualificações e distribuição de autoridades, bem como as práticas, que lhe dão vida (SMITH; MCKEEN, 2002; SCHOMMER, 2005).

O aprendizado é indissociável do indivíduo, de sua linguagem, práticas, ações, histórias, experiências e sentimentos (BECKETT; HAGER, 2002 p. 94). Deste modo, o aprendizado não está ligado apenas a ações e atividades, mas também a linguagem e outros artefatos materiais e culturais, com especial ênfase a comunidade de práticas (praticantes) (GHERARDI; NICOLINI, 2000; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Nesta perspectiva, a linguagem assume papel central, vez que possibilita a aprendizagem ao promover a interação entre as pessoas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; GHERARDI, 2006, 2012).

Deste modo, além do indivíduo em si considerado, o estudo da aprendizagem organizacional na perspectiva prática preocupa-se com as interconexões entre os seres humanos, ferramentas, textos, bem como seu ambiente cultural e material (FENWICK, 2008), ligados à aprendizagem informal.

Assim, é importante trazermos conceitos de aprendizagem formal, informal e incidental (MARSICK; WATKINS, 1990).

O estudo da aprendizagem na prática decorreu do aprofundamento da doutrina sobre aprendizado formal e informal (GHERARDI; NICOLINI, 2000; SAWCHUK, 2003; FLACH; ANTONELLO, 2011).

Os autores asseveram que a aprendizagem na prática possibilita o exame dos processos dinâmicos emergentes de conexão entre atores, sistemas, processos e artefatos e decorre da interseção do aprendizado formal e informal, embora constatada ser predominantemente informal.

Enquanto a aprendizagem formal é apoiada institucionalmente, baseada na sala de aula, com instrutor ou professor, com planejamento e avaliações (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991), a aprendizagem informal é subproduto das atividades dos membros da organização, controlada principalmente por quem aprende, por meio da experimentação por tentativa e erro (MARSICK; WATKINS, 1990), baseado “na cultura, na socialização e nas práticas dos indivíduos.” (FLACH; ANTONELLO, 2010, p. 197). Ou seja, são conhecimentos ou habilidades extra currículos de cursos e programas educacionais (LIVINGSTONE, 1999). Enquanto a aprendizagem informal tem um caráter mais coletivo, a formal tem mais individual (ELKJAER; HØYRUP; PEDERSEN, 2006, p. 22), mas ambas são incorporadas nas relações da organização.

A aprendizagem informal pode decorrer da necessidade de obtenção de ajuda, suporte ou informações de um colaborador, na discussão entre membros da organização, na abertura de novos caminhos; reflexões sobre processos executados anteriormente (CONLON, 2004), podendo ser estimulada em *coaching*, *networking*, *unlearning*, suporte, coesão do grupo, características individuais dos colaboradores e seus conhecimentos prévios, realização de tarefas artísticas, dentre outros (MARSICK; WATKINS, 1997). De modo a desenvolver a expertise do profissional, tanto no local de trabalho quanto em sua vida particular (CONLON, 2004).

Para Abbad et al. (2006), a aprendizagem informal deriva de um conjunto de ações, dentre elas a observação e integração com demais colegas, imitação, reflexão sobre acertos e erros, pesquisa em materiais escritos, desempenho de tarefas diárias, participação de eventos, rotinas, cultura da organização e ambiente externo.

Segundo Eraut (2004), esta aprendizagem decorre de situações práticas de trabalho diário, envolvendo a busca de conhecimento ou habilidades específicas, que interagem entre si (MARDEGAN; GODOY, 2011).

Por sua vez, a aprendizagem incidental ocorre mesmo quando os agentes não tenham consciência da aprendizagem, por meio das experiências no local de trabalho, com a repetição, interação social e resolução de problemas, sendo percebidas como aprendizagem após ocorrida a situação, não havendo intenção em aprender, mas, por consequência, há um aumento da habilidade (MARSICK; WATKINS, 1990).

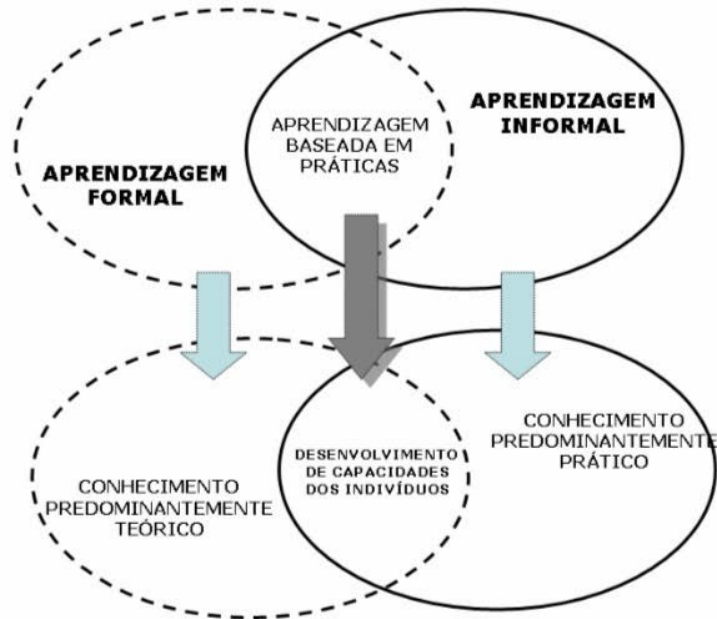
A aprendizagem, nesta perspectiva, ocorre a partir das atividades cotidianas, no desempenho das funções da organização, dentro de determinado contexto, verificando os problemas ou desafios, atuais e passados (CSEH; WATKINS; MARSICK, 1999).

Verifica-se, então, que aprendizagem informal é frequentemente intencional, enquanto a incidental não (MARSICK; WATKINS, 1990). Todavia, tanto a aprendizagem informal, quanto a incidental provém da experiência não institucionalizada e autodirigidas, dentro da esfera da aprendizagem individual (ANTONELLO, 2006).

Ressalta-se, entretanto, em que pese a aprendizagem informal desempenhe papel relevante no cotidiano do trabalho, ela está imbricada em processos de aprendizagem formais, destacando a importância da relação entre conhecimento teórico e habilidades cognitivas para resolver demandas na rotina da organização (SVENSSON; ELLSTRÖM; ABERG, 2004; FLACH; ANTONELLO, 2011).

Pode-se dizer que, dentro da perspectiva prática, os processos formais e informais de aprendizagem estão sempre interligados, unindo o conhecimento teórico e prático e possuindo importante papel no desenvolvimento cognitivo e nas capacidades dos indivíduos e do grupo (CONLON, 2004; SVENSSON; ELLSTRÖM; ABERG, 2004; FLACH; ANTONELLO, 2011), conforme Figura 5:

Figura 5 – Interação entre processos formais e informais de aprendizagem



Fonte: Flach e Antonello (2009) a partir de Svensson, Ellström e Aberg (2004), Conlon, (2004) e Nicolini; Gherardi e Yanow, (2003).

Concluimos, então, que a aprendizagem sob a perspectiva prática defende que o conhecimento é construído a partir das práticas dos membros da organização, ao combinar conhecimentos formais e informais.

No intuito de resumir os principais assuntos abordados sobre aprendizagem, o Quadro 6 expõe os principais conceitos e autores trazidos no referencial teórico, em especial da aprendizagem na prática, aliada ao aprendizado de ciclo duplo que serão o enfoque desta pesquisa. Ao aprofundarmos estas temáticas, em diversas passagens ficou claro que a aprendizagem possibilita rupturas, adaptações e inovações, o que, justamente, trataremos na próxima seção.

Quadro 6 - Principais tópicos abordados no Capítulo Aprendizagem Organizacional

APRENDIZAGEM		
Subcategorias	Definição	Autores
Motivação dos Agentes	A gerência deve incentivar o engajamento de toda equipe (KANDAMPULLY, 2002) com recompensas aos colaboradores que queiram aprender e inovar (FLEURY, 1995) e valorização da diversidade, já que a complementação de diferentes modelos mentais auxilia os próprios colaboradores a proporem soluções criativas (FLEURY, FLEURY, 1994).	Fleury; Fleury (1994); Fleury, (1995); Kandampully (2002); Jain; Moreno (2015).
Competências	“Nas empresas de serviços, a maior parte do conhecimento da organização está enraizado nas habilidades das pessoas e	Simon (1969); Damanpous; Szabat;

	na variedade de profissionais com diferentes especialidades que a organização possui” (DAMANPOUS; SZABAT; EVAN, 1989, p. 589)	Evan (1989); Argyris (1992); Doving (1996); Gherardi (2000); Jain; Moreno (2015).
Práticas Compartilhadas	‘Novas formas de agir’ da organização, com o compartilhamento visões, cultura e crenças, por meio de estruturas, rotinas, ou linguagem comum, tendo, assim, profunda relação com os processos de socialização na empresa (BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2004), criando uma estrutura para o conhecimento organizacional (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001).	Argyris; Schön (1978); Herdberg, (1981); Kim (1993); Probst; Buchel (1997); Crossan; Lane; White (1999); Fleury; Oliveira Junior (2001); Rosenberg (2002); Bastos; Gondim; Loiola (2004); Antonello (2005); Silva; Leite (2014); D’Arisbo et al., (2016).
Aprendizagem em ciclo duplo	Aprendizagem que questiona os processos, seus princípios e crenças. Os modelos mentais compartilhados na organização são reconfigurados, mudando os processos em si (ARGYRIS, 1977; ARGYRIS; SCHON, 1978), ou melhor, novos modelos são criados (KIM, 1993). Aborda os problemas de um ângulo completamente diferente (KIM, 1993), em vistas de suas causas, e não apenas no tratamento de sintomas.	Argyris (1977); Argyris; Schön (1978); Senge (1990); Kim (1993); Levitt; March, (1988); Argyris; Schön (1996); Morgan (1996); Davel; Oliveira (2018).
Aprendizagem na Prática	Conhecimento emergente e incorporado nas ações dos membros da organização, os quais possuem papel importante no processo de aprendizagem (GHERARDI, 2009). Valoriza o papel do conhecimento no trabalho (GHERARDI, 2009), unindo o ‘sabe’ com o ‘fazer’. Processo social e coletivo da aprendizagem, nos diferentes contextos (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). O foco recai sobre o que é praticado e como isso gera aprendizagem, tanto das relações entre agentes, quanto institucionalizações de saberes profissionais (GHERARDI, 2006), com a interação participação, linguagem e metáforas dos membros (GHERARDI, 2009). Envolve o conhecimento tácito e explícito, bem como inovações, adaptações e rupturas, já que no decorrer das práticas os indivíduos estão refletindo sobre seus efeitos.	Walsh; Ungson (1991); Lave; Wenger (1991); Gherardi et al. (1998); Gherardi (1999); Gherardi; Nicolini (2000); Gherardi (2001); Easterby-Smith; Araújo (2001); Gherardi; Nicolini (2001); Nicolini; Gherardi; Beckett; Hager (2002); Smith; Mckeen (2002); Yanow (2003); Nicolini; Gherardi; Yanow (2003); Schommer (2005); Gherardi (2006); Souza-Silva (2007); Souza-Silva; Shommer, (2008); Gherardi (2009); Geiger (2009); Simpson (2009); Corradi; Gherardi; Verzelloni (2010); Elkjaer; Simpson, (2011); Gherardi (2012); Bispo; Godoy



		(2012); Hager; Lee; Reich (2012); Ferreira; Godoy (2014); Gherardi; Strati (2014); Gherardi (2015); Davel; Oliveira (2018).
Aprendizagem Informal	É subproduto de atividades dos membros da organização, por meio da experimentação por tentativa ou erro, ou também por aprendizagem formal, encorajada, ou não, pela organização (MARSICK; WATKINS, 1990). Decorre de situações práticas de trabalho diário, envolvendo a busca de conhecimento ou habilidades específicas, que interagem entre si (ERAUT, 2004; MARDEGAN; GODOY, 2011).	Marsick; Watkins, 1990); Merriam;, Caffarella (1991); Nonaka; Takeuchi (1997); Livingstone (1999); Mcgee; Prusak (2000); Gherardi; Nicolini (2000); Sawchuk (2003); Eraut (2004); Svensson; Ellström; Aberg (2004); Conlon (2004); Antonello (2006); Elkjaer; Høyrup; Pedersen (2006); Fenwick (2008); Mardegan; Godoy (2011); Flach; Antonello (2011).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 2.2 INOVAÇÃO

A sociedade Pós-Moderna imersa na ruptura das estruturas sociais, com a formação de processos virtuais e de sistemas descentralizados de intenso fluxo de informações e capitais (WALDRICH, 2018), exige mudanças e adaptações das organizações. Para manter sua vantagem competitiva e estar de acordo aos anseios sociais, as organizações se veem obrigadas a inovar para não se tornarem obsoletas.

O estudo das inovações é o que pretende este capítulo, tratando, preliminarmente, do conceito e tipologia da inovação, com especial enfoque à inovação em serviços e, por fim, à interface entre aprendizagem e inovação.

### 2.2.1 Conceitos e Tipologia

O tema inovação tornou-se extremamente em voga, diante da competitividade entre as organizações, regiões e países. Por isso, desenvolveu-se uma vasta literatura sobre o tema, em vistas de se buscar vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; REIS, 2004;

KIM; NELSON, 2005; TEECE, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TIDD; BESSANT, 2015).

Schumpeter (1982) foi pioneiro neste estudo com enfoque no desenvolvimento e progresso econômico. Asseverava que para obter vantagem competitiva era necessário desenvolver novos produtos/serviços, fontes de recursos, tipos de processos e métodos, relações de trabalho, mercados e organizações.

O autor dividiu a inovação em 5 (cinco) atributos: introdução de um novo bem ou qualidade; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matéria prima e estabelecimento de uma nova organização em qualquer ramo com a criação de uma nova posição de monopólio (TIDD; BESSANT, 2015, TEODOROSKI, SANTOS, STEIL, 2015).

Desta feita, para Schumpeter (1982), a inovação é a modificação na forma de fazer algo, ou a criação de algo diferente, utilizando dos recursos disponíveis na organização. Assim, além da criação de algo inteiramente novo, a inovação pode ser realizada a partir de elementos já há no ambiente, pelo incremento dos produtos, serviços e processos já existentes (SCHUMPETER, 1982).

O autor concluiu que a inovação é um processo que desencadeia a geração de novas ideias, práticas, processos, produtos, soluções, métodos, que combina a criatividade com o risco.

Conforme Sundbo e Gallouj (1998), as inovações estão inseridas em estratégias organizacionais mais abrangentes como: 1) Diferenciação de produtos; 2) Aumento de flexibilidade e de resposta aos problemas dos clientes; 3) Potencialização da criatividade como um parâmetro de competição; 4) Abertura de novos mercados; 5) Atração e fidelização de clientes; 6) Melhoria na identidade organizacional e posicionamento de mercado.

Segundo os autores, a inovação tratava-se na mudança de negócio pela adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos já existentes, a qual deve ser reproduzida em outras ocasiões.

Já Van de Ven et al. (1999) definiram inovação como um processo de desenvolvimento e implantação de novidade, novos produtos, processos, tecnologias, arranjos.

Paluski (2012, p. 21), por sua vez, asseverava que inovação pode ser definida como o ato de inovar, uma ideia que pode criar novo produto, processo ou serviço ou melhorá-los. Deste modo, a inovação é entendida como o processo de transformar novas ideias e oportunidades de negócios, e as que forem bem-sucedidas geram recursos e habilidades à organização (FRANCIS; BESSANT, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; QUADROS, 2008).

Asseveram Tidd et al. (2001), que a inovação é um processo de criar oportunidades a partir de novas ideias, as quais devem ser colocadas em prática de forma bem-sucedida.

A busca por novas ideias, ou ‘ideação’, é a fase inicial da inovação, sua ‘matéria prima’ permitindo o rompimento de fronteiras daquilo que já existe para aquilo que se almeja (QUADROS, 2008, p.12).

Estas novas ideias e identificação de novos mercados podem provir de qualquer fonte de informação. Por isso, a informação e conhecimento são as bases da inovação (QUADROS, 2008). Neste sentido, afirmam Sundbo e Gallouj (1998) que a organização deve empenhar-se na busca de fontes alternativas, tanto internas, quanto externas, para contribuir com seus processos de inovação. Chesbrough (2006) comenta anteriormente que o envolvimento desta fonte externa de inovação denomina-se de inovação aberta, que deve ser estimulada pelas organizações, em especial as prestadoras de serviços.

Segundo Hansen e Birkinshaw (2007) o processo de inovação decorre de: 1) geração de novas ideias, que pode ocorrer tanto em âmbito intradepartamental, interdepartamental e interinstitucional; 2) conversão, por meio da seleção de ideias; e 3) difusão, que trata da disseminação na organização e no mercado.

Por sua vez, Smith et al. (2008) asseveram o processo de inovação consiste em: geração de novas ideias, técnicas de seleção e avaliação e mecanismos de implementação.

Vasconcellos e Marx (2011, p. 454-455) complementam e resgatam todas as possíveis formas pelas quais as ideias das inovações constatadas em seus estudos foram geradas:

- a) Propostas do Setor de Inovação; b) Demanda de um cliente externo diretamente para o Setor de Inovação; c) Demanda interna (normalmente uma área da empresa solicitou a inovação); d) Iniciativa da alta administração (usualmente do próprio presidente da empresa); e) Sugestões ou críticas captadas pelo Call Center e que foram direcionadas ao Setor de Inovação; f) Processo de benchmarking com outras empresas do grupo ou com concorrentes; g) Ideias que foram geradas por um fornecedor e foram propostas para o Setor de Inovação.

Neste viés, Tartari et al. (2014) afirmam que a inovação provém do conhecimento organizacional, o que depende dos colaboradores envolvidos. Logo, é importante que as organizações criem ambientes que estimulem seus colaboradores a desenvolverem competências orientadas à inovação, além de recrutar pessoas que pensem de forma não usual, voltadas à inovação.

Tidd, Bessant e Pavitt (2001) defendiam anteriormente que inovação pode ser caracterizada como o processo que envolve aprendizagem organizacional, envolvida por graus de incertezas, riscos e mudanças e soluções dos problemas no decorrer da implementação.

Diante dos diversos conceitos conferidos a inovação, o Manual de Oslo, elaborado em 1992, propõe definições únicas, utilizando como base a taxonomia sugerida por Schumpeter (1982).

Ele dividiu a inovação em 4 (quatro) áreas: produto, processo, *marketing* e organizacional. Nos seus termos: “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p. 55).

Assim, como requisitos mínimos, para ser considerado inovação, é necessário que o produto, processo, método do *marketing*, ou da organização sejam novos – inovação radical - ou significativamente melhorados – inovação incremental - para a empresa. Ressalta-se que a inovação deve ser implementada, ou seja, introduzida nas operações da empresa ou no mercado.

As primeiras duas tipologias, produtos e processos, já eram familiarizadas no setor privado. Já as de *marketing* e organização não eram tão conhecidas (OCDE, 2005).

Primeiramente, a inovação em produto (bem ou serviço) é a introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado significativamente nas características funcionais ou nos usos previstos (OCDE, 2005; TIDD, BESSANT, 2015). Estes melhoramentos significativos podem ser considerados as “especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OCDE, 2005, p. 57).

Ressalta-se que o desenvolvimento de um novo uso para o produto, com pequenas alterações técnicas, já é considerado uma inovação de produto (OCDE, 2005).

Já a inovação de processo é a implementação de um novo método de produção ou distribuição, ou significativamente melhorado (OCDE, 2005; TIDD, BESSANT, 2015). Visa-se reduzir custos, melhorar qualidade, produzir e distribuir novos produtos, ou melhorados significativamente (OCDE, 2005).

Segundo o referido Manual (2005, p. 58):

As inovações de processo também abarcam técnicas, equipamentos e *softwares* novos ou substancialmente melhoradas em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção. A implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte.

Por sua vez, inovação em *marketing* é a implementação de um novo método, mudanças significativas na concepção do produto ou embalagem, *design*, posicionamento do produto, promoção e preços (OCDE, 2005).

Por fim, a inovação organizacional refere-se a implementação de novo método organizacional nas práticas da empresa, no seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005), que visam a melhoria do desempenho da organização, com a redução dos custos administrativos e de transação, ou estímulo da satisfação no local de trabalho, aumentando a produtividade. Inclui a adoção de novos (ou significativamente modificados) métodos gerenciais, orientações estratégicas e estruturas organizacionais.

A inovação organizacional difere-se das demais por implantar um método organizacional, ou seja, nas práticas de negócios, nas organizações do local de trabalho ou relações externas, que não tenha sido utilizado anteriormente pela organização e que seja resultado de decisões estratégicas (OCDE, 2005).

É preciso enfatizar que estes tipos de inovação não são excludentes, ao revés, eles podem confluir, possuindo um caráter holístico. Segundo o Manual de Oslo, o processo de inovação pode envolver mais de uma dimensão, em especial, em empresas prestadoras de serviços, o que dificulta a categorização em apenas um tipo, o que, inclusive, pode levar a erros. Frisa-se que, segundo o Manual de Oslo (2005), para que algo seja considerado inovação é necessário algum grau de novidade: na empresa, no mercado, no mundo.

Além desta classificação realizado no Manual de Oslo, a literatura apresenta a seguinte tipologia: inovação administrativa, inovação tecnológica, inovação de produto, inovação de processo, inovação radical e inovação incremental (QUADROS, 2008).

No entanto, para facilitar a classificação, os autores propõem a classificação em 3 (três) grupos: administrativa e tecnológica, produto e processo, radical e incremental (DAFT, 1978; KIMBERLY, 1981; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A inovação administrativa vincula-se a aspectos gerenciais da organização com mudanças nas ações administrativas tomadas pelas empresas, já a inovação tecnológica refere-se a novidades tecnológicas da organização (DAFT, 1978; KIMBERLY, 1981).

A inovação de produto concerne na criação de novos produtos/serviços ou melhorados significativamente, para suprir as necessidades dos clientes no mercado onde atuam (ABERNATHY; CLARK, 1985; UTTERBACK, 1994). Por seu turno, a inovação do processo dá-se, como visto, pela reorganização das operações, inserindo ou modificando os materiais, equipamentos, sistemas informáticos ou procedimentos (KNIGHT, 1967; ABERNATHY; CLARK, 1985; UTTERBACK, 1994).

A inovação radical acarreta alterações substanciais com mudanças extremas na organização, por isso ocorre em ambientes de riscos e incertezas, tanto técnicas quanto de mercado. Este tipo de inovação possui características únicas, ou aspectos que, embora

conhecidos, geram melhorias significativas no resultado financeiro, modificando os mercados ou criando novos (COOPER, 1998). Já as inovações incrementais buscam aperfeiçoar a tecnologia (COOPER, 1998), aplicando pequenas mudanças e melhorias na forma de como fazer algo já existente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Dentro desta perspectiva, Christensen (2012) acrescentou uma outra modalidade de inovação, denominada inovação de ruptura, a qual resulta em produtos que causam uma revolução no mercado, com tecnologias completamente diversas daquelas já disponíveis.

Na próxima seção abordar-se-á a Inovação de Serviços.

### **2.2.2 Inovação de Serviços**

A ideia de que os serviços poderiam gerar inovações demorou a se desenvolver<sup>1</sup> (SNYDER et al., 2016), ainda mais pelo questionamento da conveniência de uma teoria específica para inovação de serviços, não se aplicando a teorias direcionadas à manufatura (GALLOUJ, 2002).

Todavia, como a inovação de serviços possui sim características únicas, seu estudo difundiu-se na literatura, principalmente após o Manual de Oslo de 1997 (OCDE, 2005); bem como com a transição da economia, que passou a ser baseada em serviços (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009).

Embora o estudo não seja tão recente, o campo continua vasto, havendo dificuldades em elencar e mensurar suas características (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997), por não possuir paradigma dominante (RUBALCABA et al., 2012).

Na tentativa de definir parâmetros, o Manual de Oslo (2005) determinou que a inovação de serviços inclui melhoramentos em como eles são oferecidos, especialmente em termos de eficiência e velocidade, além do implemento de novas funções e características nos serviços já existentes, ou ainda, serviços inteiramente novos (OCDE, 2005).

Os primeiros estudos na área de inovação em serviços eram influenciados pelo setor industrial e, por isso, integravam a abordagem tecnicista (GALLOUJ, 2002). Esta abordagem equivale à inovação tecnológica, proveniente da indústria, reduzindo a inovação à introdução de sistemas técnicos, tais como equipamentos, materiais e comunicação. Não se preocupava com o processo de inovação em si, mas com a apreciação do processo de difusão da inovação

---

<sup>1</sup>As principais características dos serviços são: 1) intangibilidade; 2) atividade ou uma série de atividade; 3) produzidos e consumidos ao mesmo tempo; 4) o cliente participa do processo de produção (GRONROSS, 1993, p. 38).

tecnológica da indústria no setor de serviços. Pode-se citar como principal autor desta corrente Barras (1986), que defendia que a inovação de serviços percorreria um ciclo contrário do verificado nas inovações tecnológicas. Primeiramente, a introdução de nova tecnologia levaria apenas ao aumento da eficiência na prestação de serviços existentes e não aumentaria o lucro. Em um segundo momento, as inovações, ainda incrementais, estariam direcionadas para melhorias na qualidade do serviço. Por fim, no último estágio, com processo de difusão tecnológica em fase avançada, a tecnologia ensejaria novos serviços (inovações radicais) ou recombinaria os já existentes (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Contrapondo-se à abordagem tecnicista, novos estudos foram realizados, dentro de uma abordagem baseada em serviços, a qual visa os seguintes objetivos: destacar a existência de formas diferenciadas de inovação de serviços, por ser intangível e interativo, e produzir teorias locais, adotadas em atividades específicas de serviços, diante da sua diversidade (GALLOUJ, 2002). Nesta abordagem não são mais inovações tecnológicas que predominavam, mas as produzidas com a interação entre cliente e prestador de serviço (VARGAS, 2006), por isso era baseada em serviço e denominada inovação *ad hoc* (processo de construção da solução de um determinado problema).

Para Gallouj (2002), esta abordagem possibilitava, além da inovação *ad hoc*, a inovação antecipatória. A inovação antecipatória refere-se quando um novo campo de conhecimento é explorado, e a inovação formalizada são mecanismos que buscam definir os contornos do serviço, dando-lhe tangibilidade, como regras, políticas, modelos.

Buscava-se identificar trajetórias “intangíveis dos serviços em contraposição às trajetórias tecnológicas”, onde o usuário também é visto como produtor, mesmo existindo variações em seu grau de intensidade (VARGAS; ZAWISLAK, 2006, p. 143).

Por fim, em vista de integrar as abordagens anteriores, surge, justamente, a abordagem integradora.

Almejava-se, com esta abordagem, reconciliar bens e serviços, formando uma única teoria de inovação, já que a inovação possui características genéricas que englobam as peculiaridades da manufatura e do serviço, nos pontos em que convergem (HAUKNES, 1998).

Estabeleceu-se, assim, características funcionais que englobam as inovações da indústria e dos serviços. Nesta abordagem, a inovação é vista como processo, não como resultado. Assim, um produto-serviço constitui-se em um conjunto de funções que representam os principais produtos oferecidos por uma organização de serviços (MILES, 2008).

Deste modo, em organizações de serviços também há inovações de produtos, os quais alteram os serviços prestados (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES; PERIN, 2011).

Pois bem, após breve explanação sobre as abordagens da inovação de serviços, possamos trazer seus conceitos como: 1) evolução ou variação do serviço; 2) inclusão ou exclusão de determinado serviço; 3) associação ou dissociação. Pode, assim, ser programado, resultado de um trabalho intencional ou ocorrer de forma natural, diante aprendizagem organizacional (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Segundo Sundbo e Gallouj (1998), a inovação em serviços é dividida em 5 (cinco) categorias: inovação em produto (serviço final), inovação em processo (procedimentos), inovação organizacional (organização e gestão), inovação no mercado (comportamento do mercado) e, inovações *ad hoc* (que atendem necessidades particulares dos clientes).

Os autores asseveram que a inovação em serviços pode ser orientada pela necessidade do cliente, que se denomina de inovação ‘puxada’ ou pela percepção da própria organização da existência de uma lacuna, chamada de inovação ‘empurrada’.

Hertog (2000) apresenta 4 (quatro) dimensões da inovação em serviços: 1) novo serviço para o mercado; 2) novas maneiras de envolver o cliente no desenvolvimento do serviço; 3) novas formas de disponibilizar os serviços já existentes da empresa para o cliente; 4) novas tecnologias, aumentando a eficiência. Para a autor, então, não apenas as capacidades tecnológicas importam para o desenvolvimento do serviço, mas também as humanas e organizacionais.

Para Vargas e Zawislak (2005, p. 143-144) a inovação em serviços dá-se pela:

Introdução de novo serviço ou de nova qualidade de serviço; introdução de novo método para prestação de serviço, como, por exemplo, nova forma de entrega de serviço; abertura de novo mercado; obtenção de nova fonte de matéria-prima ou de insumos intermediários; estabelecimento de nova forma de organização de uma determinada indústria em que a empresa que estamos analisando opere.

Já Stauss et al. (2010) determinam que esta modalidade de inovação pode ser entendida como um novo conceito ou oferta de serviço; nova maneira de interação com os clientes; novos parceiros ou sistemas de valores; novo modelo de receitas; novo sistema organizacional ou tecnológico para a disponibilização do serviço.

Na mesma perspectiva, Chen et al. (2016) classificam em 5 (cinco) dimensões as inovações em serviços. São elas: desenvolvimento de novos serviços, aprimoramento dos serviços ofertados, remodelamento dos serviços existentes, extensão da linha de serviços e introdução de novos serviços no mercado

Ressalta-se, todavia, que inovação de serviços não pode ser confundida com inovação de processos. Nestes termos, a Manual de Oslo (OCDE 2005, p. 64) esclarece:



Com relação aos bens, a distinção entre produtos e processos é clara. Para os serviços, porém, ela pode ser menos evidente pois a produção, a distribuição e o consumo de muitos serviços podem ocorrer ao mesmo tempo. Algumas diretrizes diferenciadoras são:

- se a inovação envolve características novas ou substancialmente melhoradas do serviço oferecido aos consumidores, trate-se de uma inovação de produto;
- se a inovação envolve métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço novos ou substancialmente melhorados, então é uma inovação de processo;
- se a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto como de processo.

Em muitos casos, uma inovação de serviço pode ser apenas de um tipo. Por exemplo, as empresas podem oferecer um novo serviço ou novas características de um serviço em mudar substancialmente o método pelo qual ele é oferecido. Do mesmo modo, melhoramentos significativos em processos, por exemplo a redução de custos de distribuição, podem não fazer qualquer diferença para as características do serviço vendido aos consumidores.

Estas inovações de serviços são impactadas pelo envolvimento dos trabalhadores da linha de frente, pelo compartilhamento de informações, equipes multifuncionais, tecnologia da informação, organização interna, formação e educação (GEBAUER et al.,2008). Assim, a melhoria na introdução de novos serviços é associada ao conhecimento tácito coletivo, vez que as inovações que se baseiam exclusivamente no conhecimento tácito individual, podem ser inibidas, o que exige competências em equipes e rotinas. Por sua vez, o conhecimento explícito coletivo está associado a melhorias incrementais (LEIPONEN, 2006).

Dentro desta perspectiva da abordagem integrativa da inovação de serviços Gallouj (2002) identifica 6 (seis) modos de ocorrência do processo de inovação, o que é sintetizado por Vargas et.al (2013) e esquematizado por Carvalho (2016), conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Tipologia de Inovação em Serviço

Inovação radical	Envolve a criação de produtos totalmente novos, com características absolutamente distintas dos produtos anteriores e que requeiram competências totalmente distintas, tanto do produtor quanto do cliente.
Inovação de melhoria	Resulta da alteração de alguma característica do produto, para o melhor, supostamente, sem alterar o sistema como um todo.
Inovação incremental ou adição de características	Resulta da substituição ou da adição de determinada característica técnica ou competência necessária para a produção ou o uso do produto. Pode ser representada por uma nova competência que reduz os custos de produção ou uma nova técnica com o mesmo efeito. É a inovação incremental propriamente dita, que se caracteriza por mudanças graduais. Há aqui a noção de que núcleo do serviço não muda, ou seja, as características fundamentais não se alteram, com inovações nos chamados serviços periféricos.
Inovação ad hoc	A inovação ad hoc pode ser definida como “a construção interativa (social) de uma solução para um problema particular apresentado por um determinado cliente” (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 549). Essa “construção interativa” redundante, nesse caso, na alteração das características do serviço prestado, a partir de uma solução peculiar que envolva elementos de qualquer um dos vetores mencionados. São elementos fundamentais dessa definição o caráter de coprodução das inovações, ou seja, a importância da interface entre provedor e usuário do serviço e a possibilidade parcial de reproduzir as soluções encontradas. Embora específicas, as soluções ampliam o conhecimento do provedor do serviço, que poderá repetir, mesmo com adaptações ao novo problema posto por outro cliente, os procedimentos e os métodos desenvolvidos para encontrar aquela solução.
Inovação por recombinação	Está relacionada à criação de novos produtos a partir de diferentes combinações de características ou produtos existentes em novos usos.
Inovação por formalização	Esse tipo de inovação está relacionado à visibilidade das formas anteriormente descritas. Assim, refere-se ao processo de nomear um determinado serviço e organizar sua sequência, tanto quando essa sequência envolve características físicas ou de serviços como competências.

Fonte: Carvalho (2016).

Diante desta classificação, cabe-nos falar sobre a inovação de melhoria, *ad hoc*, recombinação e formalização, já que a radical e incremental foram objeto de estudo no tópico anterior.

Primeiramente, a inovação de melhoria envolve mudanças na qualidade das características dos produtos, sem alterar os demais vetores do produto<sup>2</sup>. Assim, o conjunto de

<sup>2</sup>O “produto (bem ou serviço) pode ser representado por um conjunto de vetores de características e competências interconectadas. Um dos vetores representa as características do serviço ou valor para os usuários finais; outro vetor representa as características técnicas do produto (materiais ou imateriais), assim como os processos utilizados para produzir o produto; um terceiro vetor indica as competências de fornecedores; e o último define as competências do cliente-usuário. A resultante da entrega do serviço carrega interface entre produtores e usuários, sendo definida como a simultaneidade da relação de trabalho, das características técnicas e competências, que geram valor ao usuário final. A inovação pode ser definida de acordo com mudanças que afetam um ou mais vetores de características (técnica e de serviços) ou de competências” (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES, 2012, p. 296).

vetores de características do serviço permanece inalterado, mas melhora a qualidade de seus elementos individuais (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES, 2012).

Por sua vez, a inovação *ad hoc* segundo Sundbo e Gallouj (1998, p. 5) é:

a construção interativa (social) de uma solução (estratégica, organizacional, social, legal etc.) para um problema particular posto pelo cliente. Este tipo de inovação é coproduzido pelo cliente e pelo provedor do serviço. Ele não é reproduzível, a não ser indiretamente, por meio da codificação, da formalização de parte da experiência e da competência.

A inovação *ad hoc*, assim, é a construção de uma solução para o problema de forma conjunta entre o produtor e o cliente, o que provoca alterações nas características do serviço, o que limita sua reprodutibilidade (LIMA; VARGAS, 2012), mas não a impossibilita, vez que pode ser codificada e formalizada. Dá-se, então, uma nova solução ao problema do cliente.

Já a inovação por recombinação é quando as características dos produtos dos serviços são combinadas ou dissociadas para formar novo produto (GALLOUJ, 2002). Deste modo, a inovação em serviços pode ser entendida como uma mistura mudanças e adaptações de serviços/produtos existentes (HERTOG, 2000), ou seu aprimoramento, envolvendo diferentes tipos de inovação, criando valor para o mercado (CHEN et al.; 2016).

Estes novos serviços podem se originar da interação entre diferentes atores, aqueles presentes na cadeia, bem como terceiros, que também contribuem (STAUSS et al., 2010; RUBALCA et al., 2012; DURST; MENTION; POUTANEN, 2015).

Por fim, “a inovação por formalização é a sistematização documentada das características do produto, tornando-as mais visíveis e padronizadas. Essa forma de inovação ocorre em associação aos modelos *ad hoc* e por recombinação” (LIMA; VARGAS, 2012, p. 390).

Assim, via de regra, as inovações em serviços decorrem de ajustes em processos e possuem características eminentemente incrementais. Por tal motivo, seu tempo de desenvolvimento é menor (VASCONCELLOS; MARX, 2011).

Quando passamos ao setor público, suas inovações, em grande medida, referem-se aos serviços. São respostas às forças ambientais, tais como o crescimento da população, características da economia e atributos da organização, seu tamanho e existência de sindicatos, sendo influenciada, especialmente, pelo custo, complexidade e vantagem relativa (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2008). A busca por melhorar a qualidade do serviço oferecido aos usuários visa benefícios sociais e aumento da produtividade. “Os gestores de serviços públicos precisam inovar tanto para melhorar a eficiência quanto para aumentar a satisfação do

usuário do serviço” (FERREIRA; NAJBERG; FERREIRA; BARBOSA; BORGES, 2014, p. 1212).

Nesta seara, afirmavam anteriormente Moreira e Vargas (2009), que a inovação no setor público é considerada qualquer ação que busque suplantiar o estado anterior da ação governamental e administrativa, com criação de novos processos ou política pública.

Interessa-nos trazer estes breves conceitos de inovação em setor público, dentro da perspectiva na inovação de serviços, em vistas do objeto desta pesquisa, em que pese possuir características *sui generis*.

Na sequência, abordaremos a interface entre aprendizagem e inovação.

### **2.2.3 Interface entre aprendizagem e inovação**

Diante deste prévio estudo sobre aprendizagem e inovação, pudemos perceber que ambos são complementares.

Conforme asseverado por Nonaka e Takeuchi (1997), a interação entre conhecimento tácito e explícito, através de 4 (quatro) modos de conversão, é o que permite a inovação e a aprendizagem nas organizações. Esta dinâmica é chamada de espiral do conhecimento.

A conversão do conhecimento tácito para explícito é expandida pelas interações sociais, criando o conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Baseado nestes conceitos de conhecimento tácito e explícito, podemos afirmar que a inovação é favorecida pela aprendizagem organizacional, que ocorre tanto dentro da organização, quanto entre organizações (LUNDVALL, 1985; CASSIOLATO; LASTRES, 2007).

Assim, consoante Nonaka e Takeuchi (1997) asseveravam preliminarmente, não há dúvidas quanto à importância de entendermos como as organizações criam novos produtos, processos e formas organizacionais. Entretanto, ainda mais fundamental é entender como a organização cria novos conhecimentos, que permitem a inovação.

De tal modo, o processo de inovação consiste na criação de novas ideias até sua comercialização, com o envolvimento de múltiplas partes em diferentes níveis (SOUDER, 1987).

A aprendizagem organizacional, segundo Garvin e colaboradores (1998) divide-se em 3 (três) tipos: aprendizagem para melhorar o conhecimento organizacional prévio, aprendizagem para criação de novo conhecimento, ou seja, para inovação, e transferência de

conhecimento para as diferentes áreas da organização. Para tanto, é essencial o comprometimento pessoal dos colaboradores com a organização (HAAS, 2000).

Deve a inovação estar condicionada a um processo de aprendizagem contínuo (ALVIM, 1997), em especial, em ambientes de incerteza que permitem a mudança, a partir de fatores individuais, tecnológicos e culturais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001).

Todavia, a inovação não demanda exclusivamente aprender algo, ou possuir conhecimento, mas sim o uso efetivo deste conhecimento. Assim, a inovação organizacional só é possível quando as ideias criadas são implementadas. Pondera-se, contudo, que para a implementação do conhecimento, faz-se necessário um aprendizado de qualidade durante o ciclo de inovação (ANTONELLO, 2005).

Assim, a inovação passou a ser vista como um processo de aprendizado, característico de cada localidade, e de difícil replicação (CASSIOLATO; LASTRES, 2007).

Defende Isidro-Filho e Guimarães (2010, p. 139) que “a inovação é vista como o resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos”.

Neste sentido, Jiménez e Sanz-Valle (2011) afirmam que as organizações que buscam melhorar seu desempenho através da inovação devem se preocupar, em um primeiro momento, com os processos de aprendizagem, principalmente as empresas menores e mais jovens que operam em ambientes turbulentos.

Na mesma senda, Frizzo e Gomes (2017) defendem que a aprendizagem organizacional tem total influência na inovação, a qual melhora o desempenho da empresa.

A criação de novos conhecimentos aumenta a possibilidade de a organização inovar e manter-se competitiva, tendo capacidade de enfrentar os ciclos de vida dos produtos menores, além de, especialmente, acompanhar o desaparecimento e o surgimento de mercados.

Esta interface deve ser trabalhada e estimulada pelas organizações, diante da globalização, a fim de continuarem competitivas, com enfoque especial em seus colaboradores (PAIXÃO, 2003).

Assim, o apoio à visão de qualidade, aprendizado contínuo, equipes estruturadas, com participação em seminários, treinamentos, centros de pesquisa, consultorias, permitem atingir bons resultados, favorecendo a cultura de inovação da organização, principalmente, se promovidas em um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009; SANCHES, 2015). Essas ações possibilitam que a organização se diferencie das demais e tenha vantagem competitiva.

Deste modo, aprendizagem e inovação são competências essenciais para superar as pressões externas, aferir vantagem competitiva e permitir que se acompanhe as mudanças sociais e tecnológicas (ROCHA; VIEIRA, 2016).

Entretanto, é possível verificar barreiras à criatividade e inovação: pouco acervo teórico e acadêmico, dificuldades de adaptação dos colaboradores às mudanças e até mesmo de identificação por parte da organização dos seus agentes intelectuais, entre outras (SILVA; BURGER, 2017).

No que concerne à inovação de serviços, as competências são tácitas, dificultando sua transferência aos demais (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). Por isso, nesse cenário, o indivíduo membro da organização desempenha papel primordial, pois são eles os responsáveis por desenvolver e entregar o ‘produto’ ao cliente, além de possuir conhecimento para execução do processo (RUBALCABA et al., 2012).

Para a difusão do conhecimento, é necessário que os membros compartilhem as informações e conhecimentos, bem como busquem adquirir novos conhecimentos (JIMÉNEZ-JIMENEZ; SANZ VALLE; HERNANDEZ-ESPALLARDO, 2008).

Assim, a inovação em serviços envolve a combinação de uma equipe multifuncional, com profissionais com conhecimentos e experiências diversas (educação anterior, treinamento, interação com demais), gerando, a partir do conhecimento, inovação interna e externa à organização (LOVE; ROPER; BRYSON, 2011).

Tanto a aprendizagem organizacional como a inovação proporcionam à organização melhorias em seus resultados e em enfrentar desafios. Neste processo, aprendizagem proporciona um desenvolvimento lento e contínuo e a inovação dá passos largos no desenvolvimento (SENGE, 2006; TOIVONEN; TUOMINEN, 2009).

A ampliação do potencial inovador depende da abertura para receber ideias externas – diversidade da inovação –, bem como organização interna dos recursos, desenvolvendo codificação apropriadas – intensidade de inovação (LOVE; ROPER; BRYSO, 2011).

Podemos concluir, portanto, que a inovação depende do conhecimento e da aprendizagem. O conhecimento estratégico e a aprendizagem organizacional geram vantagens competitivas. A aprendizagem permite sair da zona de conforto e adaptar-se às mais diversas situações, diferenciando-se das demais organizações.

Insta ressaltar, por fim que:

Por vezes uma aprendizagem resulta em uma inovação, por vezes o desenvolvimento de uma inovação resulta em uma aprendizagem valiosa. Mas existem relações muito mais complexas em andamento, muitas vezes um mesmo processo de produção de conhecimento pode ser uma aprendizagem e uma inovação; cada grande processo de inovação ou de aprendizagem bem sucedido pode ter diversas aprendizagens e

inovações ocorrendo dentro de si; ou as aprendizagens e inovações podem se alimentar de forma cíclica, elaborando um conhecimento cada vez mais avançado (WENDT, 2016, p. 94).

Diante do exposto, trazemos na Quadro 8 os principais assuntos abordados sobre inovação, em especial, inovação em produtos/serviços e processos e sua interface com aprendizagem. Verificamos que a inovação tanto precede quanto é consequência da aprendizagem. As organizações que buscam se adaptar, não podem estar alheias a estes processos. Seu estudo em Tabelionato de Notas, organização *sui generis*, é o que propõe a próxima seção.

Quadro 8 - Principais tópicos abordados no Capítulo Inovação

INOVAÇÃO		
Subcategorias	Definição	Autores
Estratégias de Inovação	Estratégias organizacionais: 1) Diferenciação de produtos; 2) Aumento de flexibilidade e de resposta aos problemas dos clientes; 3) Potencialização da criatividade como um parâmetro de competição; 4) Abertura de novos mercados; 5) Atração e fidelização de clientes; 6) Melhoria na identidade organizacional e posicionamento de mercado (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).	Sundbo; Gallouj (1998).
Origem da Inovação	A inovação provém do conhecimento organizacional, o que depende dos colaboradores envolvidos (TARTARI et al., 2014). Por isso, importante que as organizações criem ambientes que estimulem seus colaboradores a desenvolverem competências orientadas a inovação. Além de recrutar pessoas que pensem de forma não usual, voltadas a inovação. O desenvolvimento da equipe, com participação em seminários, treinamentos, centros de pesquisa, consultorias, também resulta em novas ideias (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009).	Lundvall (1985); Sundbo; Gallouj (1998); Tidd et al. (2001); Paixão (2003); Antonello (2005); Senge (2006); Chesbrough (2006); Hansen; Birkinshaw (2007); Cassiolato; Lastres (2007); Smith et al. (2008); Jiménez-Jimenez; Sanz Valle; Hernandez-Espallardo (2008); Toivonen, Tuominen (2009); Isidro-filho; Guimarães (2010), Love; Roper; Bryso (2011); Rubalcaba et al. (2012); Tartari et al. (2014); Sanches (2015); Frizzo; Gomes (2017).
Tipos de Inovação	A inovação em 4 (quatro) áreas: produto, processo, marketing e organização. “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005, p. 55).	Shumpeter (1982); OCDE (2005); Quadros (2008); Sanches (2015); Tidd; Bessant, (2015).

	Também pode ser classificada como inovação administrativa, inovação tecnológica, inovação de produto, inovação de processo, inovação radical e inovação incremental.	
Inovação em Produtos	Introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado significativamente nas características funcionais ou nos usos previstos (TIDD, BESSANT, 2015; OCDE, 2005). Estes melhoramentos significativos podem ser considerados as “especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OCDE, 2005, p. 57). Ressalta-se que o desenvolvimento de um novo uso para o produto, com pequenas alterações técnicas, já é considerado uma inovação de produto (OCDE, 2005, p. 57).	Knight (1967); Abernathy; Clark, (1985); Utterback, (1994); OCDE (2005); Tidd; Bessant (2015).
Inovação de Processos	Já a inovação de processo é a implementação de um novo método de produção ou distribuição, ou significativamente melhorado (TIDD, BESSANT, 2015; OCDE, 2005). Operações inserindo ou modificando os materiais, equipamentos, sistemas informáticos ou procedimentos (KNIGHT, 1967; ABERNATHY; CLARK, 1985; UTTERBACK, 1994). Visa-se reduzir custos, melhorar qualidade, produzir e distribuir novos produtos, ou melhorados significativamente (OCDE, 2005).	Knight (1967); Abernathy; Clark, (1985); Utterback, (1994); OCDE, (2005); Tidd; Bessant (2015).
Inovação de Serviços	Inovação de serviços inclui melhoramentos em como eles são oferecidos, em especial em termos de eficiência e velocidade, bem como pelo implemento de novas funções e características nos serviços já existentes, ou ainda, serviços inteiramente novos (OCDE, 2005, p. 58). Um produto-serviço constitui-se em um conjunto de funções que representam os principais produtos oferecidos por uma organização de serviços (MILES, 2008). “Introdução de novo serviço ou de nova qualidade de serviço; introdução de novo método para prestação de serviço, como, por exemplo, nova forma de entrega de serviço; abertura de novo mercado; obtenção de nova fonte de matéria-prima ou de insumos intermediários; estabelecimento de nova forma de organização de uma determinada indústria em que a empresa que estamos analisando opere” (VARGAS, ZAWISLAK, 2005). Desenvolvimento de novos serviços, aprimoramento dos serviços ofertados, remodelamento dos serviços existentes, extensão da linha de serviços e introdução de novos serviços no mercado (CHEN et al., 2016).	Gallouj; Weinstein (1997); Sundbo; Gallouj (1998); Hauknes (1998); Hertog (2000); Vargas; Zawislak (2005); OCDE (2005); Leiponen (2006); Miles (2008); Gebauer et al. (2008); Stauss et al. (2010); Isidro-Filho; Guimarães; Perin (2011); Vasconcellos; Marx (2011); Rubalcaba et al. (2012); Lima; Vargas (2012); Resende Junior; Guimarães, (2012); Durst; Mention; Poutanen (2015); Chen et al. (2016).
Inovação de Serviços do Setor Público	As inovações no setor público, em grande medida, referem-se aos serviços, como respostas “às forças ambientais, como crescimento populacional e condição da economia, bem como as características organizacionais, como porte e sindicalização da força de trabalho”, influenciada, especialmente, pelo custo, complexidade e vantagem relativa (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2008). A busca por melhorar a qualidade do serviço oferecido aos usuários, visa benefícios sociais e aumento da produtividade. “Os gestores de serviços públicos precisam inovar tanto para melhorar a eficiência quanto para aumentar a satisfação do usuário do serviço” (FERREIRA; NAJBERG; FERREIRA; BARBOSA; BORGES, 2014, p. 1212).	Vargas (2006); Damanpour; Schneider (2008); Moreira; Vargas (2009); Ferreira; Najberg; Ferreira; Barbosa; Borges (2014).



Barreiras à inovação	Pouco acervo teórico e acadêmico, dificuldades de adaptação dos colaboradores às mudanças e até mesmo de identificação por parte da organização dos seus agentes intelectuais, entre outras (SILVA, BURGER, 2017).	Silva; Burger (2017).
Ciclo Aprendizagem e Inovação	Por vezes uma aprendizagem resulta em uma inovação, por vezes o desenvolvimento de uma inovação resulta em uma aprendizagem valiosa. Mas existem relações muito mais complexas em andamento, muitas vezes um mesmo processo de produção de conhecimento pode ser uma aprendizagem e uma inovação; cada grande processo de inovação ou de aprendizagem bem sucedido pode ter diversas aprendizagens e inovações ocorrendo dentro de si; ou as aprendizagens e inovações podem se alimentar de forma cíclica, elaborando um conhecimento cada vez mais avançado (WENDT, 2016, p. 94).	Nonaka; Takeuchi (1997), Souder (1987), Garvin et. al (1998) Haas (2000). Wendt (2016).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

## 2.3 INOVAÇÃO EM TABELIONATO DE NOTAS

Neste tópico propõe-se o estudo das características e do contexto em que os cartórios estão inseridos, de modo a entendermos suas peculiaridades para futura análise de seus processos de aprendizagem e inovação.

Explicitamos o sistema notarial em que se encontra e suas características. Trouxemos suas principais funções, em especial, de pacificador social impessoal, desempenhando importante papel no desafogamento do judiciário. Por fim, tratamos das mudanças sociais que ensejam novas atuações, principalmente com o desenvolvimento de novos serviços (produtos) e processos no âmbito dos Tabelionatos de Notas.

### 2.3.1 Breve Histórico, Notariado Latino e Diferenças entre Sistemas

A função notarial surgiu com a necessidade de formalizar juridicamente a vontade das partes, em época que poucos sabiam escrever. Os notários eram aqueles que possuíam perícia e conhecimento suficientes para certificar a validade e veracidade dos atos (STANCATI, 2016).

Desde os escribas, do Egito e do povo Hebreu, já podíamos vislumbrar os antepassados dos notários; contudo, nesta época, ainda não possuíam fé pública. Na Grécia antiga também temos exemplos de notários, os *mnemons*, necessários a uma sociedade organizada, segundo Aristóteles (BRANDELLI, [s.d.]).

O povo romano, em sua expansão, com a multiplicidade das relações civis, e vícios delas decorrentes, também vislumbraram a necessidade de conferir maior rigor aos seus contratos com seu posterior registro, a fim de guardar a palavra<sup>3</sup> (BRANDELLI, [s.d.]).

Assim, desde tempos mais remotos, a sociedade já necessitava convencionar e fixar suas vontades, o que fez com que surgissem terceiros encarregados em redigir estes contratos (SILVA, 1979).

A atividade notarial é pré-jurídica e tem por intuito suprir as incertezas e inseguranças e garantir a fé pública. Primordialmente, sua função era de mero redator, a qual evoluiu para profissional do direito, assessorando juridicamente de forma imparcial as partes em seus negócios (BRANDELLI, [s.d.]).

A função notarial é desempenhada de acordo com importantes sistemas. No mundo, os sistemas notariais são diversos, guardando identidade com a história e cultura de cada país (PAIVA, 2015). Todavia, há sistemas que são reproduzidos em diversos países com certa homogeneidade, o que nos permite traçarmos linhas comuns entre eles (DALLEDONE, 2012).

Nesta senda, assevera preliminarmente Carnelutti (1949, p. 409) que “não há tantas figuras do Notário quantos os vários direitos nacionais. Poderão existir ‘variedades’ consoante os vários ordenamentos; mas, no fundo, a figura do ‘notário’ é uma”.

Os principais sistemas são o anglo-saxão (*common law*), o romano (notariado latino) e o notariado administrativo, de índole socialista (RODRIGUES et. al, 2013; PAIVA, 2015).

Este último, com menos repercussão histórica, é constituído por funcionários do Estado, com o devido acesso à carreira pública. Estes funcionários públicos atendem tanto em repartições administrativas ou em cartórios específicos da atividade, à exemplo de Cuba e antiga União Soviética (RODRIGUES et al, 2013).

---

<sup>3</sup>“Com este intuito, surgiram oficiais dos mais variados matizes, dentre os quais os notarii, os argentarii, os tabularii e os tabelliones. Os notarii, símile do taquígrafo moderno, costumavam escrever com notas que consistiam nas iniciais das palavras ou em abreviaturas, de significado difundido na praxe. Conta Antonio Augusto Firmo da Silva que os notarii escreviam suas notas “com tal rapidez que por muito depressa que se pronunciassem as palavras a mão ia mais depressa ainda”. Apesar de terem dado nome ao notário de hoje, suas funções não se confundem, porquanto os notarii sequer eram revestidos de caráter público. Os argentarii eram espécies de banqueiros que conseguiam dinheiro por empréstimo para particulares, elaborando o contrato de mútuo e, registrando em livro próprio o nome e cognome do devedor. Existiam também os tabularii, que eram empregados fiscais, tendo por incumbência a direção do censo, a escrituração e guarda de registros hipotecários, o registro das declarações de nascimento, a contadoria da administração pública, a feitura de inventários das coisas públicas e particulares, dentre outras. Aos tabelliones porém, remonta o verdadeiro precursor do notário moderno. Eram eles encarregados de lavrar, a pedido das partes, os contratos, testamentos e convênios entre particulares. Intervia o tabellion, ou tabellio, nos negócios privados com notável aptidão como redator, assessorando as partes embora fosse imperito no direito, além do que, propiciava uma eficaz conservação dos documentos. Os tabelliones eram pessoas livres, ao contrário dos tabularii, que eram escravos do público.” (BRANDELLI, [s.d.], p. 36/37).

Já, o sistema anglo-saxão, com origem na Inglaterra, desenvolveu-se, especialmente, em países da *Common Law*, baseado em costumes, jurisprudências e leis não codificadas (STANCATI, 2016).

O costume é aplicado pela jurisprudência, a qual ocupa posto principal na criação do direito. Os precedentes são fixados pelos tribunais superiores e vinculados aos juízes inferiores. As leis possuem, apenas, função auxiliar e complementar (JARDIM, 2015).

Baseada na preponderância da jurisprudência e precedentes judiciais, dá-se principal relevância a prova oral, em detrimento da documental (JARDIM, 2015).

O notariado anglo-saxão, à exceção dos notários de Londres (*scrivener notaries*) limitam-se a identificar quem subscreveu determinado documento, reconhecer firma e recolher declarações das partes. Desta forma, não é sua função assessorar, formalizar e qualificar juridicamente a vontade das partes, desconhecendo a fé pública notarial, assim como o conceito de documento autêntico, com presunção de legalidade (JARDIM, 2015; WALDRICH, 2018).

O *notary* ou *publicnotary* no sistema anglo-saxônico não precisa ser jurista, precisando, apenas, ser um homem honrado. Especificamente no notariado britânico, aquele que se interessa ao cargo de *notary* precisa somente fazer um estágio prático e inscrever-se no órgão de administração da classe (WALDRICH, 2018).

Nos Estados Unidos, o notário (*notary public*) não garante segurança jurídica do negócio realizado, nem assistência jurídica, sendo mero tomador de depoimentos feitos em sua presença (PAIVA, 2015; STANCATI, 2016).

Ressalta-se, todavia, que nos Estados Unidos cada estado possui autonomia, havendo algumas peculiaridades, tais como no Estado de Massachusetts, em que se adotou o *Sistema Torrens*, de origem australiana, para registro imobiliário (PAIVA, 2015), sem contar Alabama e Flórida que contam com um notariado similar à *Civil Law* (KARAMBELAS, 2005).

Já no sistema latino, sua principal função é garantir a segurança jurídica através da intervenção do notário— enquanto na anglo-saxônica é com a contratação de seguro, mais caro e menos eficiente (PAIVA, 2015).

Muitos países europeus adotam sistema originados do notariado latino<sup>4</sup>, como o sistema espanhol, que é o mais aperfeiçoado do mundo, que, juntamente com o português e brasileiro, permite aos operadores trocas valiosas (PAIVA, 2015).

---

<sup>4</sup> Cerca de 88 (oitenta e oito) países que adotam o notariado latino, dentre eles: Albânia; Argélia; Alemanha; Andorra; Argentina; Armênia; Áustria; Bélgica; Benim; Bolívia; Bósnia-Herzegovina; Brasil; Bulgária; Burkina Faso; Camarões; Chile; China; Colômbia; República do Congo; Coreia do Sul; Costa Rica; Costa de Marfim; Croácia; Cuba; El Salvador; Equador; Espanha; Estônia; França; Gabão; Geórgia; Grécia; Guatemala; Guiné; Honduras; Hungria; Indonésia; Itália; Japão; Kosovo; Letônia; Lituânia; Londres (Inglaterra); Luxemburgo;

Estas trocas são incentivadas pela União Internacional do Notariado Latino, uma organização não governamental, que promove reuniões mundiais do notariado latino.

Enquanto o notariado anglo-saxão conversa com a *Common Law*, o notariado latino relaciona-se com a tradição da *Civil Law*, baseada em leis compiladas, em detrimento de costumes e precedentes, sendo a principal prova, a documental (STANCATI, 2016).

O sistema latino possui como princípio basilar a função notarial independente, exercida por profissionais do direito, conhecedores do sistema jurídico, particulares, por meio da Delegação do Poder Público, que aconselham os requerentes e garantem a autenticidade dos atos praticados (EHRHARDT, 2018), não sendo mero redatores, como caracterizado pelo sistema anterior.

Assim, sua função não se resume a reconhecer firma ou autenticar documentos, mas cabe ao Notário a qualificação jurídica da vontade das partes, intervindo nos negócios e atos jurídicos de forma imparcial, redigindo os instrumentos, de acordo com o ordenamento jurídico, fiscalizando o recolhimento de tributos e arquivando documentos e declarações de vontade (ARAÚJO, 2014).

Neste sentido, afirmava anteriormente Carnelutti (*apud* COLTRO, 2007, p. 41) em Conferência em Madri em 1949:

Fosse o notário um mero documentador, estaria fadado a desaparecer, eis que a função de plasmar uma declaração de vontade num documento, de modo a que não haja dúvidas sobre a sua autenticidade, será realizada por meios mecânicos mais do que suficientes aos fins pretendidos. Entretanto, o notário realiza algo mais, e isto leva à conclusão de que a função documentadora constitui o acessório do notário. A essência da função notarial deve ser encontrada em outra forma que forneça, de modo definitivo, sua base, seu conteúdo e seu significado. Esta essência está em vias de encontrar-se quando se relaciona à ideia de sua missão com a mediação. Vale dizer, quando se parte do estudo da figura jurídica do intérprete. Não do intérprete material, e aqui está o mais importante, mas do intérprete jurídico. Realmente, o que o notário faz é interpretar, traduzir a realidade social ao campo do Direito, trasladar o fato ao Direito, ligar a lei ao fato.

Neste sentido, assevera Jardim (2015), que o notário latino é o profissional do direito encarregado em receber, interpretar e dar forma legal à vontade das partes, redigindo os instrumentos adequados e conferindo-lhes autenticidade, adequando a vontade das partes ao ordenamento jurídico, ou seja, lavrando apenas negócios jurídicos válidos, em observância às

---

Macedônia; Madagascar; Mali; Malta; Marrocos; Maurícia; Maurítânia; México; Moldávia; Mónaco; Mongólia; Montenegro; Nicarágua; Nigéria; Panamá; Paraguai; Países Baixos; Peru; Polónia; Porto Rico; Portugal; Quebec (Canadá); República Centro-Africana; República Dominicana; República Checa; Romênia; Rússia; San Marino; Senegal; Sérvia; Eslováquia; Eslovênia; Suíça; Chade; Togo; Tunísia; Turquia; Ucrânia; Uruguai; Cidade do Vaticano; Venezuela; Vietnã; Haiti; Líbano (CNB/SP, 2018).

normas, e, portanto, prevenindo litígios, auxiliando a justiça, tornando desnecessárias a atuação dos tribunais, colaborando para a harmonia e paz social (WALDRICH, 2018).

Ademais, incumbe-lhe, também, a função de guardião de documentos originais que foram lavrados, fornecendo certidões e garantindo a veracidade do seu conteúdo (WALDRICH, 2018).

Os documentos formalizados pelos notários são considerados documentos públicos, com especial eficácia como meio de prova e força executiva (JARDIM, 2015). Ademais, é de competência dos notários autenticar documentos, comprovar fatos, produzir provas, prevenir litígios, certificar fé pública, complementar o trabalho do Poder Judiciário e da administração pública, reduzir conflitos, desafogar o judiciário, arquivar e garantir a perenidade dos documentos, reduzir custos das transações, produzir normas individuais e concretas, traduzir juridicamente a vontade das partes, garantir segurança jurídica e facilitar a evolução do direito (CAMPILONGO, 2014). Por receber a delegação do Poder Público, exerce, então, uma função pública, a *longa manus* do Estado, estando sujeito ao controle dele, mais especificamente, do Poder Judiciário (JARDIM, 2015; BRANDELLI, [s.d.]).

Assim, o notariado latino, diferentemente do outro sistema, possui função assessora e autenticante (JARDIM, 2015). A Assessoria Jurídica é conferida de forma imparcial, igual e equidistante, por isso que confiável e credível (JARDIM, 2015; BRANDELLI, [s.d.]).

Conforme leciona Carnelutti, o notário é escultor do direito e intérprete jurídico (CARNELUTTI *apud* JARDIM, 2015).

Desta forma:

A profissão de notário é um verdadeiro ministério público, superior a uma profissão liberal e a dignidade mesma do funcionário. O notário exerce o ministério de representar a Soberania Nacional na conservação e transmissão de atos jurídicos relativos à família e à propriedade. É o primeiro e mais alto guardião da ordem sob o amparo da fé pública que administra. O notário está na mesma situação em que se encontra, a respeito de soberania, os cunhados de moeda. É um atributo da soberania nacional cunhar moeda, como o é o de autorizar sua emissão. Necessitando que os atos em que repousa a propriedade, a família, os interesses de todo gênero na vida das relações jurídicas, tenham a mesma solenidade dos atos do Estado, este criou o ministério público do notário que é, para tais fins, o depositário da soberania nacional, como é o banco emissor o depositário do cunho da moeda soberana (NEGRI, 1947, p. 79).

No Brasil, onde vigora o notariado latino, notários garantem a segurança jurídica dos negócios, sendo um sistema mais barato que o anglo-saxão, que requer a renovação permanente de seguros (PAIVA, 2015), o que veremos de forma aprofundada no próximo item.

### 2.3.2 Notariado Brasileiro

O notariado no Brasil iniciou com os descobridores, com as características dadas pelas Ordenações Lusitanas. De tal modo que, a atividade notarial atual no Brasil, é fruto do processo de evolução de normas originadas do Direito Português – as Ordenações Filipinas – vigendo, inclusive, até pouco após o Código Civil de 1916 (FERREIRA, 1952).

As ordenações Filipinas permitiam a venda, arrendamento e permuta entre Ofícios, o que só mudou em 1827, quando tornou-se vitalício, por alteração legislativa (DALLEDONE, 2012).

No século XIX, a atividade notarial e registral foi incluída na estrutura judiciária, tratada como ‘auxiliar à justiça’, o que se manteve até a Emenda n. 01/1969 (DALLEDONE, 2012).

No ano de 1977 as Serventias Extrajudiciais foram estatizadas, ou seja, passaram a pertencer ao corpo orgânico do Estado, à exceção dos Estados que utilizavam da delegação, sendo vedadas, neste caso, novas nomeações em caráter efetivo (JAQUES, 1983).

Em 1982, pela Emenda Constitucional n. 22, deixou de ser obrigatória a oficialização dos ofícios extrajudiciais, que deveriam obedecer às leis locais, que, por sua vez, poderiam ou não prever a oficialização das serventias, mas sempre com prévia aprovação em concurso público de provas e títulos (DALLEDONE, 2012).

Por fim, com a Constituição da República de 1988, o notariado brasileiro passou por grandes mudanças, sendo considerada um divisor de águas, pois, além de retirar os serviços notariais do Poder Judiciário, estabeleceu a gestão privada dessas funções públicas (DALLEDONE, 2012). Com isso, houve a valorização da atividade notarial como verdadeiro instrumento de pacificação social, pondo fim ao ‘coronelismo’ existente na área cartorária, ao pôr de lado ‘os donos de cartório’ em favor dos profissionais de direito dotados de fé pública (OLIVEIRA, 2006).

A Constituição indicou a necessidade de lei específica disciplinar a responsabilidade civil e criminal dos Titulares e seus prepostos, o que foi realizado Lei n. 8.935/94, bem como leis estaduais de organização extrajudicial, complementadas por atos do Poder Judiciário (DALLEDONE, 2012; STANCATI, 2016). Outras importantes leis são a Lei 6.015/1973, Lei dos Registros Públicos, Lei 9.492/97, Lei do Protesto e Lei 10.169/00, que rege os emolumentos.

Estabelece-se no art. 236 da Constituição da República que os serviços notariais e de registro são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público. Assim, o serviço é

regido pelo regime privado – particulares em colaboração com o Estado – retirando do Poder Público o exercício de funções que não lhes são próprias.

Mesmo desempenhando uma função pública, os notários não integram o corpo orgânico do Estado. Ademais, os notários não são pagos pelos cofres públicos, mas, pelas pessoas que utilizam dos seus serviços, por meio de emolumentos (LOUREIRO, 2014, p. 1-3).

Assim, a atividade notarial no Brasil possui características *sui generis*, pois é uma função pública exercida em caráter privado, que confere fé pública aos atos (STANCATI, 2016). O notário passa a ser tanto oficial público, quanto profissional livre do direito (DALLEDONE, 2012).

Nestes termos, temos a publicação no XVII Congresso Internacional do Notariado Latino, realizado em Florença (1984): “a figura do notário encerra em si o binômio de ofício público e profissão liberal”.

Estas características se dão pelo fato de o notário, além de ser oficial público, por Delegação do Estado, por conferir autenticidade e fé pública aos atos por ele praticado e realizar a qualificação registral, também possui características de profissional livre do direito, por possuir independência, imparcialidade, ser de livre escolha pelas partes e responsabilizados por danos que causarem a terceiros (DALLEDONE, 2012).

Ele reúne em si a função, que em outros países é desempenhada por diversos outros atores como corretores imobiliários, escritórios de custódia e companhias de seguro de títulos (MONKKONEN, 2016).

Por sua vez, as serventias, unidades onde são desempenhadas estas funções, são denominadas pela Lei no 8.935/1994 como unidades de “organização técnica e administrativa”. Ou seja, são os locais de trabalho notarial, onde o Tabelião desenvolve suas funções (MELLO, 2018, p. 251), sendo criadas por lei. Não dispõem de personalidade jurídica própria, conquanto estejam sujeitos a cadastro junto ao Cadastro de Pessoas Jurídicas (MELLO; DALLEDONE, 2012; INRFB n. 1863/2018).

A sede deve situar-se na circunscrição da delegação, em local de fácil acesso e que ofereça segurança aos arquivos, sendo vedada a instalação de filiais (LNR, art. 43; DALLEDONE, 2012).

Estes serviços de ordem técnica e administrativa somente podem ser prestados nos horários estabelecidos nas normas, ou alterados pelo juiz competente na comarca, atentando-se às peculiaridades locais (STANCATI, 2016), sendo vedada, também, a propaganda.

Em termos de gestão, por ser exercido em caráter privado, os notários são, conforme Loureiro (2014, p.4):

livres para contratar prepostos e exercer a gerência administrativa e financeira dos serviços que lhes foram delegados pelo Estado, cabendo-lhes estabelecer normas, condições e obrigações, relativas à atribuição de funções e de remuneração de seus prepostos, sem necessidade de homologação ou autorização judicial.

Todavia, estão submetidos a leis regulamentos e fiscalização do Poder Judiciário (LOUREIRO, 2014, p. 4).

Já a atividade notarial é delegada aos tabeliães por meio de concurso público de provas e títulos, a bacharéis em direito, ou profissionais com 10(dez) anos de experiência na área (LOUREIRO, 2014, p. 5). Esta delegação é feita em caráter personalíssimo, onde somente o aprovado no concurso pode exercer a função. No caso de extinção da delegação por falecimento, aposentadoria facultativa, invalidez, renúncia, ou perda, a serventia ficará vaga e aberto novo concurso para provê-la (STANCATI, 2016).

Reiteramos, então, que a ênfase saiu da unidade de serviço e passou a pessoa do Delegatário (DALLEDONE, 2012). Agora, a competência é transferida do antigo ‘cartório’ para a pessoa do agente delegado. A Serventia é somente a estrutura administrativa.

São os tabeliães que conferem validade, eficácia, publicidade e segurança jurídica aos atos negociais, aferindo “maior transparência, estabilidade e confiança a diversos aspectos e situações da vida jurídica do cidadão” (LOUREIRO, 2014, p. 1). Têm ampla liberdade para práticas dos seus atos, por não possuírem dependência hierárquica, mas devem obediências às normas. Por exercerem uma função pública essencial aos usuários, não estão inseridos no mercado de consumo. Os usuários são contribuintes, vez que os emolumentos pagos têm natureza jurídica de taxa, e não consumidores (FANTI, 2006).

O princípio da legalidade é diretriz da conduta dos agentes da Administração. Toda atividade administrativa deve ser autorizada por lei, senão será ilícita (CARVALHO FILHO, 2008; GASPARINI, 2009)

De forma sintética, o notariado brasileiro é caracterizado pelos seguintes requisitos:

O notário atua como conselheiro imparcial das partes na lavratura e percepção da legalidade do ato praticado; é um profissional do direito, ou seja, um conhecedor de todo sistema normativo; é de número limitado, ou seja, o exercício da atividade depende da criação de um local para sua atuação, não podendo ser feita por todo e qualquer profissional que se sentir habilitado, em regra o número de notários é fixado por Lei; ingresso na atividade por concurso de provas e títulos; autonomia no exercício da atividade; remuneração pelo próprio usuário do serviço, conforme valores previamente fixados, em regra também por meio de Lei; aposentadoria facultativa. Estas características foram expressamente apresentadas, segundo Silva (1979, p.39) pelo fundador da União Internacional do Notariado Latino, José Adrian Negri, que afirma o notariado latino possuir as seguintes características: a) manutenção da configuração tradicional do notário como conselheiro, perito, e assessor de direito; receptor e intérprete da vontade da partes, redator dos atos e contratos que deva lavrar e portador de fé dos fatos e declarações que se passem ou se façam em sua presença; b) exigência para o exercício da função notarial de estudos universitários de Direito em toda a sua extensão, comprovados com o diploma de bacharel em direito ou título



que corresponda a disciplinas análogas, acrescido da especialização e prática da função; c) limitação do número de notários estritamente de acordo com as necessidades públicas em cada jurisdição, distrito ou circunscrição notarial; d) seleção de ordem técnica e moral para ingressar na função notarial pelo sistema de concurso de provas e títulos; e) garantia de inamovibilidade para o titular enquanto tiver boa conduta; f) autonomia institucional de notariado, com seu governo e disciplina a cargo de organismo corporativo próprio; g) remuneração do notariado pelo cliente pelo sistema de Quadros legais e com garantia de meios decentes para a subsistência; h) aposentadoria facultativa por antiguidade, doença ou limite de idade (SILVA, 1979, p. 39).

Estas funções são determinadas tanto por questões históricas, como também por decorrência da vida contemporânea. As relações sociais são de alta complexidade, aliada às diferenças regionais e sociais, dentro do contexto do mundo globalizado, com alta velocidade do tráfego de pessoas e negócios, cabe aos notários reinventarem-se (WALDRICH, 2018).

Na próxima seção trataremos da função social da atividade notarial e a desjudicialização.

### 2.3.3 Função Social e Desjudicialização

A ordem jurídica busca garantir segurança, combater incertezas, solucionando ou prevenindo litígios (JARDIM, 2015). *A posteriori* por meio da atuação do Poder Judiciário, através de processos, resolve-se os litígios atuais; já *a priori*, de forma preventiva, por meio da função notarial, por exemplo, evita-se litígios futuros (JARDIM, 2015).

Desta forma, a função notarial vai muito além de formalizar juridicamente a vontade das partes, pois possui um viés social. O tabelião deve atuar como mediador, de forma a garantir a pacificação social e prevenção de litígios, desafogando o Poder Judiciário, nos moldes do notariado latino (STANCATI, 2016).

A função primordial no notário, assim, é evitar a lide e o processo judicial, contribuindo com a paz social (WALDRICH, 2018).

A função de assessor jurídico imparcial desempenhada pelos notários é um importante instrumento do Estado Democrático de Direito na prevenção de litígios. Com profundo conhecimento sobre as diversas áreas do direito, busca em conjunto com as demais atividades jurídicas, encontrar a melhor solução dos problemas de negócios ou familiares das pessoas (POISL, 2006).

A intervenção notarial acaba por harmonizar os interesses das partes, respeitando a autonomia da vontade e o cumprimento voluntário das obrigações, evitando-se futuros litígios (JARDIM, 2015), por isso sua função tem caráter cautelar (BRANDELLI, [s.d.]).

Conforme assevera Brandelli ([s.d]):

Aí está, portanto, o fundamento, a beleza e a importância da atuação notarial: a intervenção estatal, através de um agente delegado, na esfera de desenvolvimento voluntário do direito vislumbrando a certeza e segurança jurídicas preventivas, evitando litígios, acautelando direitos, dando certeza às relações e sendo, portanto, um importante instrumento na consecução da paz social.

Além das vantagens da prevenção de litígios, verifica-se na atualidade uma crise no Poder Judiciário. O novo processo civil eliminou diversas barreiras ao acesso à justiça (entendida como acesso ao judiciário), o que acabou por aumentar as demandas, causando um colapso e extrema morosidade nos julgamentos.

Miranda (2010, p. 150/151) afirmam que:

Com a massificação das relações sociais, a ampliação do acesso à justiça para as classes mais baixas, a racionalização dos custos dos serviços judiciário, a simplificação e modificação do processo nas áreas cível, penal e trabalhista, a garantia da assistência judiciária integral aos necessitados (art. 5º, LXXIV, da CF/88), a representação jurídica de causas coletivas por entidades organizadas, a criação de juizados especiais, para conciliação e julgamento de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau (art. 98 da CF), elevação da Defensoria Pública como instituição essencial à função jurisdicional do Estado, cabendo-lhe a orientação jurídica e a defesa, em todos os graus, dos necessitados (art. 134 da CF/88), a reestruturação do papel do Ministério Público como instituição essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe: atribuição para a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses coletivos e difusos (art. 127 e 129 da CR/88), percebe-se no Brasil, no início do século XX, uma onda crescente de judicialização das relações sociais.

Deste modo, as demandas ao Poder Judiciário cresceram de maneira vertiginosa, com a facilidade ao acesso à Justiça. No mesmo sentido manifesta-se Motta e Toaldo (2015, p. 55/56) afirmam que:

Nos últimos anos o crescimento do número de processos distribuídos diariamente em todos os graus de jurisdição é grande, em virtude das garantias constantes das legislações infraconstitucionais que complementam a CRFB, como, por exemplo, o Código de Defesa do Consumidor, aliado à concessão da gratuidade da Justiça, quer seja pelo direito constitucional que lhe assiste, quer seja pelo ingresso nos juizados especiais e, em consequência, ocorre a demora na prestação jurisdicional. Além disso, demandas temerárias (como é o caso da indústria do dano moral), bem como questões de pequena complexidade permeiam este acesso à justiça, exigindo uma atuação de todos que estão ligados ao processo. É um costume brasileiro judicializar qualquer questão de interesse que poderia ser resolvido de outras maneiras.

Aliado a isso, o ativismo judicial, que segundo Barroso (2015, p. 6) é a participação mais ampla do Poder Judiciário na satisfação dos valores constitucionais, além de ter uma maior ingerência nos outros poderes, e o princípio da inafastabilidade da jurisdição, fez com que ainda mais demandas fossem judicializadas.

Segundo Pedras (2012, p. 21) “Presentes no ordenamento constitucional os ingredientes para uma forte judicialização das questões sociais no país, um crescimento exacerbado do ativismo judicial parece inevitável”.

Constata-se que o estímulo a judicialização acaba por gerar um colapso no Poder Judiciário, que, paradoxalmente, não consegue dar a prestação jurisdicional adequada (MELLO, 2016, p. 33).

É evidente a crise que passa o judiciário, diante da lentidão do trâmite dos processos, que acaba por tornar a justiça inacessível, cara, inadequada e complicada (MIRANDA, 2010, p. 152), sendo o tempo o inimigo da efetividade pacificadora (CINTRA; GRINOVER; DINAMARCO, 1997). Assim, deve o judiciário repensar sua competência e enfrentar suas limitações, buscando formas alternativas para resolução de conflitos (NALINI, 2006, p. 4/6).

Nascimbeni (2017, p. 222 e 229) leciona que há décadas que o judiciário não consegue “dar vazão aos processos em trâmite, comprometendo sobremaneira a perspectiva da pacificação da justiça, pela sociedade”. Este elevado número de processo também se dá pela “excessiva carga de trabalho considerado ‘não judicante’ que os magistrados têm em sua rotina”

Dados demonstram que há em média um processo por cidadão brasileiro, se tornando invencíveis a resolução das lides (MELLO, 2016) e inatingível a razoável duração do processo, que é princípio fundamental (MOTTA; TOALDO, 2015, p. 56)

Sem contar que, segundo Mello (2016, p. 22):

No que se refere ao processo de usucapião de imóvel urbano, quando julgávamos nas varas de registro públicos da comarca da Capital de São Paulo, já era possível deduzir a total inaptidão do modelo atual de processo, considerando que, numa média de 100 feitos ajuizados, cerca de apenas 10 deles eram objeto de contestação por parte de interessados certos, seja, eles confinantes, titulares de domínio, detentores de direitos reais ou possuidores.

Diante deste contexto, tornou-se imperiosa a busca por formas alternativas de resolução de conflitos, baseadas no diálogo, com a consequente desjudicialização (QUEIROGA, 2012, p. 8). Passou-se a discutir que o judiciário não é o único canal para a resolução de controvérsias, tendo em vista a existência de outros meios, chamados de “equivalentes jurisdicionais” (MANCUSO, [s.d], p. 394), que buscam garantir que o direito seja “alcançado em tempo razoável” (MOTTA; TOALDO, 2015, p. 58).

Esse processo de desjudicialização traduz-se como “alternativa prática e eficiente à onerosa, complexa e lenta movimentação do sistema judiciário, desprovida de estrutura razoável” (RODRIGUES, 2016, p. 423).

Tem-se um novo significado de acesso à justiça, que pode ser:

Traduzido como um conjunto de medidas que visa tanto aperfeiçoar a atuação do Poder Judiciário através do diálogo e a cooperação entre as diversas instituições que compõe o sistema de Justiça brasileiro e da criação de instituições jurídicas para desafogar o Poder Judiciário, a exemplo da súmula vinculante e da repercussão geral, como a redução de demandas que poder ser solucionadas através de procedimentos extrajudiciais, na chamada desjudicialização (COSTA, 2015, p. 157).

Cita-se como meios alternativos de resolução de conflitos a auto composição, com a conciliação e mediação, e os procedimentos nas serventias extrajudiciais, nos casos da jurisdição voluntária, desburocratizando, e tornando o procedimento mais célere e econômico (MOTTA; TOALDO, 2015, p. 59).

Nesta senda, Gonçalves (2015, p. 630) afirma que:

Esta desjudicialização visa à solução consensual e/ou célere de conflitos, sem a necessidade de intervenção do Estado-juiz, o que importa em uma busca de celeridade nos moldes assentados pela Emenda Constitucional n. 45/2004. Uma atuação maior dos jurisdicionados e menor do Estado, atuando somente como fiscal e cumpridor da lei.

É perceptível, dessa forma, a importância da atividade notarial neste processo de desjudicialização.

Guerreiro (2006) afirma que os notários serão “instrumentos eficazes ao serviço do direito substantivo e das relações sociais”, tendo uma importante função para plena, eficaz e célere realização do direito, considerando que muitos problemas do cotidiano não possuem natureza conflitual de litígios, mas que atualmente só podem ser resolvidos pelo judiciário. Sem contar que é uma instituição idônea, com juristas capacitados, dotados de fé-pública, que devem obedecer a estrita legalidade (MIRANDA, 2010, p. 158)

No mesmo sentido afirma Silveira (2016, p. 145), que:

A prudente função do notário consiste em dar objetivamente certeza jurídica ao elemento volitivo das pessoas por meio da transposição de suas respectivas vontades materiais para o instrumental meio notarial, sendo importante para a rápida e eficaz realização do Direito e da Justiça (opção segura e confiável para o cidadão), conferindo publicidade, autenticidade, segurança eficácia aos atos jurídicos.

Assim, “o legislador vem alargando o campo de atuação desses profissionais do direito munidos de poder certificante derivado da fé pública a que estão investidos no exercício de suas atribuições” (RODRIGUES, 2016, p. 424). Até porque, nos casos em que não haja litígio, a atuação do Estado-Juiz não é imprescindível (BRANDELLI, 2016, p. 16).

Nesta perspectiva, foram realizadas diversas reformas no ordenamento brasileiro, visando a desjudicialização.

A Emenda Constitucional n. 45 de 2004 foi determinante na introdução de providências para o desafogamento do Poder Judiciário, com a conseqüente descentralização da atividade

jurisdicional, passando às Serventias Extrajudiciais a competência para tratar de demandas consensuais.

Posteriormente à referida Emenda Constitucional, foram editadas Leis, tais como a Lei 10.931/04, 11.441/2007 e 13.105/2015, também com o objetivo de transferir a estas serventias, competência para tratar de demandas em que havia consenso, mas sempre com a fiscalização do Poder Judiciário e com a segurança devida, atendendo os anseios da sociedade. Com isso o judiciário pode se ocupar com demandas que realmente exijam a sua atuação.

A Lei n. 11.441/2007 outorgou aos tabeliães de notas a atribuição de realizar o inventário, partilha, separação e divórcio extrajudiciais no caso de concordância entre as partes e ausência de incapazes, judicializando, apenas, as demandas referentes a divórcio, separação e inventário que tivessem litígio ou que tratassem de interesses de incapazes (ARAÚJO, 2015, p. 441).

Posteriormente, com a aprovação do Novo Código de Processo Civil, houve um alargamento das hipóteses de aplicação da usucapião extrajudicial, podendo ser aplicada a todas modalidades de usucapião em que não haja litígio (ARAÚJO, 2015, p. 442).

Por fim, em março de 2018, foi conferida aos notários e registradores a competência para conciliar e mediar conflitos. Estabeleceu-se que apenas poderão atuar como conciliadores ou mediadores os formados em curso para o desempenho das funções e que sejam autorizados pelas Corregedorias Estaduais (KUMPEL; BORGARELLI, 2018).

Agora, com as citadas alterações legislativas, as partes para solucionar suas demandas podem optar pela via judicial ou extrajudicial, com os Tabelionatos de Notas, o qual as soluciona de forma célere, sendo o profissional mais adequado para função pois, além de ter conhecimento jurídico, é imparcial e detém fé pública (FLORA, 2018).

Verifica-se, desta forma, uma grande migração de procedimentos para o âmbito extrajudicial, para, além de desafogar o judiciário, reduzir os custos das transações, contando com um serviço célere, seguro e eficiente (CAMPILONGO, 2014).

Conforme destaca Canelutti, “quanto mais notários, menos juiz” (CANELUTTI *apud* CAMPILONGO, 2014, n.p.).

No mesmo sentido, destaca Rezende e Chaves (2010, p.20):

Unido à necessidade contemporânea de proporcionar soluções rápidas àqueles que necessitam da tutela estatal, sem qualquer abandono ao manto da segurança nas relações, encontra-se o princípio da prevenção de litígios, ou acautelamento. Devido ao crescimento exacerbado de provocações aos órgãos julgadores, acumulam-se cada vez mais as demandas, não obstante todo o esforço e desempenhado pelo Judiciário brasileiro no sentido de fornecer respostas eficientes e em prazo adequado para a realização do direito e da justiça. Tal princípio, ligado de forma umbilical à noção de Justiça Notarial, acarreta a necessidade de um esforço, cada vez maior, por parte do

Notariado, para exercer o seu ofício de forma segura e cautelosa, procurando prevenir, sempre que possível, por meio do bom desempenho dos atos de sua competência, o futuro litígio. Sugere, ainda, a utilização da atividade notarial para o desafogamento do Poder Judiciário nos casos em que está ausente o litígio.

Na sequência, abordaremos as mudanças sociais e tecnológicas que refletem na atividade notarial.

#### **2.3.4 Mudanças sociais e tecnológicas e inovação em Tabelionato de Notas**

A passagem à Pós-modernidade (para alguns autores ainda modernidade), com avanços sociais e tecnológicos, tem reflexos direto no Direito Notarial.

O direito não pode virar as caras para importantes mudanças, tais como a certificação digital, assinatura eletrônica, comunicação em alta velocidade e de qualidade, *blockchain*, dentre outros (WALDRICH, 2018).

A população exige processos céleres, devendo os cartórios se adaptarem e estarem preparados para atender aos anseios sociais com mais eficiência (BACELLAR, 2018).

Os notários, frente esta nova realidade, devem estimular seus processos de aprendizagem, para possível inovação, adaptando-se aos atuais anseios sociais, se tornando ainda mais úteis e eficientes. Estas inovações são trazidas pelas normas e sociedade (WALDRICH, 2018).

Neste processo de globalização, com enfraquecimento do Estado, com processos de desterritorialização, o mundo assumiu o formato de um sistema descentralizado, onde circulam informações e capital, mudando a relação espaço-tempo, os quais deixaram de ser obstáculos para as relações e intercâmbios (WALDRICH, 2018).

A economia transforma-se, em especial, pelo avanço dos meios de comunicação e velocidade do fluxo de informações, baseada nos princípios da economia de livre mercado, e é ampliada para âmbito Mundial, chegando, inclusive, nos locais mais afastados (GALVAN, [s.d]).

A própria sociedade sofre mudanças, formando uma sociedade de rede com configuração multinacional do capital (WALDRICH, 2018).

A evolução desses processos imateriais e virtuais desafiam a mente humana, pois agora tudo sofre influência da efemeridade, fragmentação, indeterminação, descontinuidade, ecletismo e heterogeneidade (WALDRICH, 2018).

A revolução da informática e utilização de máquinas impõe-se de forma definitiva na vida humana. A utilização de computadores na vida cotidiana veio realizar a mais notável revolução nos hábitos na humanidade. Os meios de comunicação são imediatos e a informação torna-se irrestrita e, por vezes, excessiva (GALVAN, [s.d]).

Desta forma, o notário, que é uma instituição milenar, só tem razão de ser por ser resposta das necessidades sociais de segurança jurídica dos negócios (GALVAN, [s.d]). Entretanto, diante de tamanhas alterações deve o direito reformular-se, a fim de abarcar estas novas relações. É necessário que se reformule regras, garantias e procedimentos, para que os novos valores que regem a atual sociedade sejam englobados e estejam em conformidade com a realidade presente (WALDRICH, 2018).

Da mesma forma, deve o notário, na atualidade, preocupar-se com duas questões: a nova economia e a informática (GALVAN, [s.d]), por não estarem imunes à influência dessas novidades (KOLLET, 2015).

Verifica-se que novas funções foram agregadas à atividade notarial, a fim de acompanhar a complexidade da vida jurídica e as novas relações sociais, fazendo que a atividade de notário, como consultor jurídico, tenha aumentado significativamente, tomando proporções inimagináveis (WALDRICH, 2018).

Estes esforços para aproximar-se à nova realidade social foram tomados pelo Notariado Europeu, que realizou grande investimento na implementação de novas tecnologias, a fim de melhor desempenhar suas atividades, sempre em observância a segurança jurídica, valor fundamental do Estado de Direito (ALBENTOSA, 2017).

O comércio eletrônico é repleto de riscos, devendo notário atuar com fins de eliminar esta falta de confiança, pois sua principal finalidade é, justamente, garantir segurança jurídica (WALDRICH, 2018).

Antes tudo era fixado no suporte de papel, possuindo materialidade, agora o suporte mudou, tornou-se virtual (VOLPI NETO, 2003). Conceitos emergiram: o de documento eletrônico, assinatura digital, criptografia, *blockchain*, dentre outros.

O documento eletrônico é aquele: a) livre inserção de dados que se quer registrar; b) identificação das partes, de modo inequívoco, a partir de sinais particulares; c) impossibilidade de adulteração sem deixar vestígios localizáveis (KOLLET, 2015).

A assinatura eletrônica visa permitir a verificação de autoria em documento eletrônico, cumprindo a mesma função da assinatura escrita à mão (SASAKI; WILDAUER, 2018). Por sua vez, assinatura digital é formada por um conjunto de caracteres alfanuméricos criptografados efetuados sobre um documento eletrônico, a fim de dar autenticidade a este

documento. Ela é gerada a partir de Certificado Digital ICP-Brasil, sendo prevista na legislação brasileira (VOLPI NETO, 2003; MOUGAYAR, 2017; SASAKI; WILDAUER, 2018).

O Certificado Digital permite verificar a identidade do signatário realizado em documento eletrônico, o que dispensa a assinatura presencial, tendo a mesma validade que documentos impressos. Os Tabelionatos de Notas já investem nesta tecnologia (FLORA, 2018).

Já a criptografia tem sua principal função, na atualidade, no sistema de comunicação eletrônica, permitindo-se verificar a autenticidade dos documentos e assinaturas, por meio da decodificação de códigos numéricos (KOLLET, 2015).

O *blockchain*, segundo Kämpel e Pongeluppi (2017, n.p.):

Começando pelo conceito, valemo-nos de um recurso essencial: a tradução *ipsis literis* da palavra *blockchain*. [...] *block + chain* traduz-se do inglês para o português como cadeia de blocos. [...] são bilhares de códigos, que formam cadeias de chaves e receptores que só leem a mensagem, decodificam, quando a chave é correta. [...] De modo extremamente simplificado e até leigo, tudo o que acontece no mundo cibernético apresenta um código, ou melhor, é representado por um código proveniente de alguma das diversas linguagens. Todo e qualquer comando computacional é feito assim. Com as transações, por exemplo, as bancárias, realizadas via netbanking, ou mesmo com as criptomoedas, como bitcoin, ocorre exatamente isso. São operações criptografadas, desde a saída do ‘dinheiro’ de uma conta para outra, tudo é cripto-decodificado para que seja seguro e não haja repetições. Valer-se dessa forma é utilizar algoritmos e combinações matemáticas que permitem que cada operação seja única e que não haja fraudes, em tese.

Assim, o *blockchain* é uma tecnologia disruptiva, funcionando como um livro de registros no qual todas as transações ficam armazenadas e encadeadas em blocos virtuais, que devem ser assinados digitalmente (KUMPEL; BORGARELLI, 2017; FISCHER, 2018). Se um texto é arquivado ou registrado em *blockchain*, tem-se a confiança de que o conteúdo concreto do documento não foi modificado desde a sua geração, o que traz questionamentos sobre a atuação notarial (MOUGAYAR, 2017).

Porém, não podemos confundir a atuação notarial com estas funções. A qualificação notarial quanto à identidade e capacidade das partes e o controle da adequação às normas não podem ser substituídos por esta atual tecnologia em cadeia de blocos. Todavia, esta técnica pode ser incorporada à função notarial, com o registro da cadeia pelo próprio Tabelião, que determinará ‘o que’ e ‘como’ registrar, garantindo ainda mais segurança a atividade (WALDRICH, 2018), vez que o conteúdo do que está registrado é amplo, podendo inclusive conter fraudes. Por isso, a importância da atuação do notário, ente que confere fé pública, imprescindível, para controle da legalidade da cadeia, bem como a simplificação, celeridade e diminuição dos custos dos processos (KÜMPEL; BORGARELLI, 2017; FISCHER, 2018).



Frente a estes novos conceitos e evolução social e tecnológica, a função notarial desempenhará importante papel na garantia da segurança jurídica no comércio eletrônico, trazendo autenticidade e certeza a estes negócios (UNGER, 2018).

O impacto do *blockchain*, inteligência artificial, já são expressivos em toda sociedade, devendo todos os setores se adaptarem, inclusive os notários. Os rumos que serão tomados ainda são desconhecidos. A lavratura de *smartcontracts* é uma perspectiva vislumbrada por muitos autores, bem como sua atuação nos diferentes momentos contratuais, ou seja, no pré-contrato – com aporte de selo de conformidade -, contrato e pós-contrato, com a verificação da identidade e capacidade das partes e regularidade do negócio jurídico (ALBENTOSA, 2017; WALDRICH, 2018).

A utilização dos *smartscontracts* – um híbrido de contrato e programa informático que independe da atitude das partes para ser efetivo –, ocorre, especialmente, na execução do contrato, vez que se autoexecuta (MOUGAYAR, 2017). Estes contratos prescindem de intermediários, o que aumenta a segurança, celeridade e confiabilidade (KUMPEL; BORGARELLI, 2017).

Já, a utilização do *blockchain* pelos tabeliães em vias de evitar fraude não é sua única possibilidade. Autores citam outros modos de uso, tais como ‘selo de tempo’, que permite verificar a série de dados existentes, que não podem ser alterados desde determinado instante, o que garante que a cópia de um documento tenha exatamente o mesmo conteúdo da arquivada em cartório.

Este ‘selo de tempo’ permite provar que determinado documento existia em um tempo específico, ao criar um ‘carimbo de tempo’ a partir dos dados. Assim, além de mostrar data e hora em que foi criado, garante-se que o documento, desde então, não foi alterado (CIPRA, 1993).

Também é possível a utilização do *blockchain* como auxiliar na atividade dos registradores. A escritura de compra e venda outorgada pelas partes é lavrada pelo Tabelião que confere fé pública, que poderá ser validada pelo sistema *blockchain*, desempenhando o tabelião a função de ‘minerador’, que conferirá mais segurança no futuro registro, evitando-se fraudes (KUMPLE; PONGELUPPI, 2017).<sup>5</sup>

Assim, esta ferramenta permite o fortalecimento da autenticidade dos documentos, mas não atinge a função precípua do notariado de aconselhamento, qualificação da legalidade, aferição da capacidade civil, verificação da licitude do objeto do contrato, dentre outros. Por

---

<sup>5</sup>O Instituto dos Registradores de imóveis entende que os próprios registradores podem atuar como “mineradores”, o que faria que o procedimento não fosse automático (KUMPLE, PONGELUPPI, 2017)

isso diz-se que a tecnologia *blockchain* é cega, transformando o documento em um código *hash*<sup>6</sup>, podendo este ser válido ou nulo (DUARTE *apud* LUIZARI, 2018; FISCHER, 2018).

Desta maneira, o *blockchain* garante a integridade do ato, mas não a juridicidade dos fatos, que depende da atuação do notário (FERREIRA *apud* FISCHER, 2018). A utilização desta ferramenta pelos notários expande a relação de confiança de seus negócios (LUIZARI, 2018).

A tecnologia não toma lugar do notariado, mas faz com que se reforce a segurança jurídica inerente da atividade.

Neste viés, Rodrigues (2016) garante que o notário cumpre com importante função ao qualificar a autonomia da vontade, tornando-a racional e protegida. Por isso desempenha relevante posto ao coibir eventuais abusos da economia de mercado, provendo a dignidade humana, proteção do meio ambiente, garantia da segurança jurídica, geração de empregos, produção de riquezas e inclusão social.

Quanto às inovações tecnológicas já incrementadas no âmbito notarial brasileiro, podemos citar : 1) Atos em sistema eletrônico, a partir do advento da Lei n. 11.977/2011, que previu o registro eletrônico, a ser implantado no prazo de 5 (cinco) anos (BACELLAR, 2018); 2) Autenticação de documentos eletrônicos, tanto nato digitais, quanto digitalizados; 3) a Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados (Censec): uma central que reúne todas as escrituras, procurações e testamentos do território nacional podendo ser consultada pelos interessados, além de permitir aos usuários solicitarem certidões *online* e recebê-las materializadas pelo correio, ou em qualquer Tabelionato de Notas; 4) Envio da DOI (declaração de operação imobiliária) a Receita Federal do Brasil, por meio eletrônico; 5) o Selo Digital de Fiscalização, que permite consultar o inteiro teor dos atos praticados, sendo mecanismo que garante a autenticidade dos atos (EVANGELISTA, 2008).

Assim, a nova perspectiva dos notários brasileiros é a assunção de competências do judiciário, nos casos em que haja consenso, bem como adaptação às mudanças sociais tecnológicas.

O fortalecimento das funções judiciais do cartório já foi alvo de desenvolvimento na Itália, diante do colapso do sistema judicial (ARRUÑADA, 2001)

---

<sup>6</sup>“Quando o bloco da transação é formado, os mineradores pegam a informação do bloco e aplicam uma fórmula matemática, gerando um código, uma nova peça de informação, que é denominada tecnicamente de “hash”. Cada “hash” é único, de modo que se for alterado um único caractere do bloco, o “hash” muda por completo. Em razão do “hash” de cada bloco se produzir utilizando o “hash” do bloco imediatamente anterior da cadeia, se cria uma versão digital de um “selo de lacre”, confirmando que o bloco objeto da transação e todo aquele que vai em continuação é legítimo pois se apoia nos anteriores “(FISCHER, 2018).

Arruñada (2001), autor Espanhol, ainda sugere como novos rumos o aconselhamento jurídico à corretagem imobiliária, não sendo ‘mero’ testemunho documental.

Desta forma, defende Flora (2018, n.p.) que:

A inovação em processos e procedimentos, o investimento em tecnologia e a aplicação de ferramentas de gestão são imprescindíveis para que os serviços notariais, os chamados “cartórios”, assumam sua importância dentro da sociedade, oferecendo não somente a segurança necessária nas transações atuais, como também agilidade e eficiência. Realizadas em consonância com a adequada gestão de pessoas e recursos, buscando ações planejadas de forma a garantir satisfação do cliente e do colaborador, a melhoria nos procedimentos, bem como a implementação de práticas socioambientais. Neste contexto os tabelionatos têm demonstrado sua capacidade de adaptação às novas exigências do mercado, tornando-se um valioso aliado no fomento da economia nacional.

Logo, estudos demonstram que a classe de notários e registradores estão abertas às inovações tecnológicas, em vias de aperfeiçoar a atividade, cuja qualidade técnica já é reconhecida pelos usuários (KUMPEL; BORGARELLI, 2017).

Mais uma vez, trazemos no Quadro 9 o resumo dos principais tópicos abordados no capítulo sobre notariado latino e brasileiro e inovações em Tabelionato de Notas. Após estes fundamentos teóricos, passamos a apresentar os procedimentos metodológicos que nortearão a presente pesquisa.

Quadro 9 - Principais tópicos abordados no Capítulo sobre Notariado Latino e Brasileiro e Inovações em Tabelionato de Notas.

<b>Notariado Latino e Brasileiro e Inovações em Tabelionato de Notas.</b>		
<b>Subcategorias</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Autores</b>
Função Tradicional do Notário	Responsável pela lavratura de escrituras públicas, procurações públicas, testamentos públicos e aprovação dos cerrados, atas notariais, reconhecimento de firmas, autenticação de cópias, dentre outros. Desta forma, o notário, que é uma instituição milenar, só tem razão de ser por ser resposta das necessidades sociais de segurança jurídica dos negócios (GALVAN, [s.d]).	Carnelutti (1949); Ferreira (1952); Silva (1979); Jaques (1983). Karambelas, (2005); Oliveira, (2006); Dalledone, 2012); Rodrigues et. al (2013); Araújo (2014); Loureiro (2014); Jardim (2015); Stancati, 2016); Paiva (2015) Monkkonen (2016) Galvan ([s.d]); Brandelli, [s.d.]).
Novas funções do Notário Brasileiro	Verifica-se que novas funções foram agregadas à atividade notarial, a fim de acompanhar a complexidade da vida jurídica e as novas relações sociais, fazendo que a atividade de notário, como consultor jurídico, tenha aumentado significativamente, tomando proporções inimagináveis (WALDRICH,	Cipra (1993); Arruñada (2001); Volpi Neto (2003); Poisl (2006); Campilongo (2014); Jardim (2015); Costa (2015); Motta; Toaldo (2015); Kollet (2015); Stancati, (2016);

	<p>2018), tendo importante função no processo de desjudicialização.</p> <p>Ademais, uma destas novas funções visa garantir a segurança jurídica no comércio eletrônico, trazendo autenticidade e certeza a estes negócios (UNGER, 2018), adaptando-se às mudanças sociais e tecnológica, com a incorporação de novas tecnologias à atividade.</p>	<p>Rodrigues (2016);          Albentosa, (2017);          Mougayar (2017);          Kümpel; Pongeluppi          (2017); Kumpel;          Borgarelli (2018);          Flora, (2018); Bacellar          (2018); Sasaki,          Wildauer (2018);          Fischer (2018);          Waldrich (2018);          Unger (2018); Galvan,          [s.d]); Brandelli, [s.d.].</p>
--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

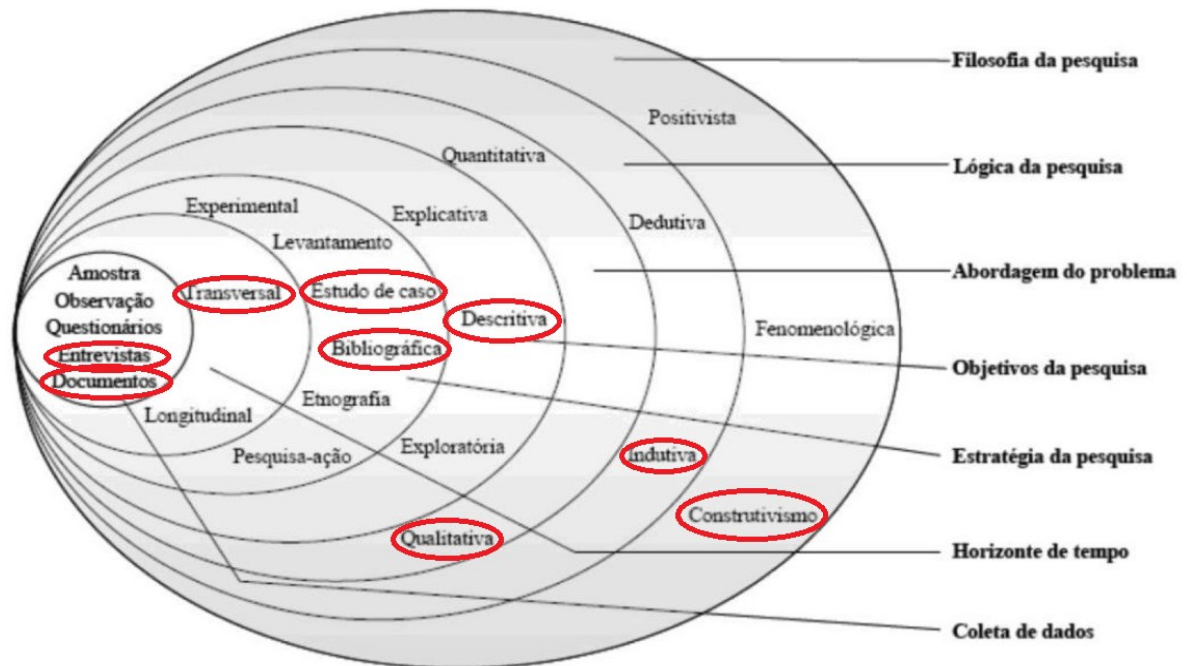
Neste capítulo apresentaremos os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização desta pesquisa. Primeiro será apresentada a classificação da pesquisa, em seguida os sujeitos da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, a análise dos dados, o processo da pesquisa e suas limitações.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O método científico em administração consiste no instrumento a serviço da pesquisa, que indica os caminhos para realização da ciência, ou sua crítica e discussão (DEMO, 1995). No mesmo sentido, Fachin (2005) define método como o conjunto de instrumentos utilizados pelo pesquisador, a fim de orientar o trabalho, com o seu planejamento, definição de hipóteses, condução da investigação e análise dos resultados. Assim, a metodologia é essencial para que a ciência possa captar a realidade, aperfeiçoando o processo e a qualidade da pesquisa (MARTINS; THEÓFILO, 2009)

Pois bem, a presente pesquisa foi realizada consoante modelo sugerido por Saunders, Lewis e Thorhill (2003), demonstrado na Figura 6, que se subdivide em Filosofia da Pesquisa, Lógica da Pesquisa, Abordagem do Problema, Objetivos da Pesquisa, Estratégia da Pesquisa, Horizonte de Tempo, Ferramentas de Coleta de Dados.

Figura 6 – Enquadramento Metodológico



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thorhill (2003).

Esta pesquisa foi orientada pela filosofia Construtivista. Segundo Creswell (2007), esta filosofia compreende o mundo através de experiências subjetivas, as quais possuem múltiplos significados, que são negociados e compartilhados entre as pessoas, bem como moldados por normas históricas e culturais. Desta forma, não existe uma realidade objetiva, vez que é construída socialmente. O que leva o pesquisador a buscar as diversas visões e significados dados às categorias, não os restringindo, a fim de entender o mundo no qual as pessoas vivem ou trabalham e compreender sua complexidade. Ademais, neste processo, o próprio pesquisador influencia a pesquisa, por meio de sua interpretação. Optou-se por esse, pois, por tratar de um estudo de caso único, um Tabela de Notas, é importante apreender por inteiro esse grupo social, levando-se em consideração as múltiplas interpretações que cada ator dá para determinado fenômeno.

Por sua vez, a lógica da pesquisa caracteriza-se como indutiva, porque retira conclusões a partir de um ou mais fatos em particular. Parte-se do particular para o geral, mas dentro da perspectiva da Teoria Substantiva (MELLO, 2002), ou seja, circunscrita ao grupo ou situação estudada, não visando generalizar além da sua área substantiva. Assim, perde-se com a generalização, mas ganha-se com a precisão (PINDER; MOORE, 1979). Neste estudo, em especial, a utilização desta lógica justifica-se na medida em que parte de um caso particular de um Tabela de Notas para conclusões gerais, dentro de sua área.

A abordagem de pesquisa classifica-se como qualitativa, pois se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, o Tabelaionato de Notas, e não com a sua representatividade numérica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). Com uma visão mais subjetiva, esta abordagem examina e reflete sobre as percepções, a fim de entender as atividades sociais humanas (RICHARDSON, 1999). Nesta técnica, segundo Creswell (2007) o pesquisador faz assertivas de conhecimento baseando-se principalmente em perspectivas construtivistas, inferindo múltiplos significados a experiências individuais, sociais ou historicamente construídas. Envolve dados descritivos e interativos, buscando compreender o fenômeno a partir dos pontos de vistas dos indivíduos participantes (GODOY, 1995), com a descrição detalhada da situação estudada, embasada nos conceitos trazidos no referencial teórico.

O objetivo da Pesquisa caracteriza-se por ser descritivo, pois busca-se descrever com exatidão fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2011) e as características de determinada população ou relação de variáveis (GIL, 1991). Esta pesquisa propõe analisar e descrever os processos de aprendizagem e inovação que ocorrem no Tabelaionato de Notas em estudo, esclarecendo sua compreensão, através dos significados conferidos pelos entrevistados a este fenômeno, no contexto em que estão inseridos.

Quanto à estratégia de pesquisa, ela é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso. A primeira visa levantar todas as referências encontradas sobre tema determinado (CERVO; BERVIAN, 2002), construídas pela literatura. Busca verificar as contribuições científicas sobre determinado assunto e construir a contextualização para o problema em análise (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2002).

A pesquisa documental procura verificar em documentos escritos ou não escritos, que ainda não sofreram tratamento científico (OLIVEIRA, 2007), informações ou esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa (FIGUEIREDO, 2007). Esta estratégia visa analisar documentos que sejam produtos de atividade cotidianas, fazendo parte da realidade estudada (SAUNDERS et. al, 2003), como os encontrados no *site* da instituição.

Já o estudo de caso é um método que possibilita descrever de maneira ampla e aprofundada um fenômeno social complexo, se concentrando no conhecimento experiencial do caso (STAKE, 2005), qual seja, o Tabelaionato de Notas em estudo. Busca aprofundar conhecimentos a respeito de determinado caso específico (BEUREN, 2009), ao reunir informações detalhadas sobre esse fenômeno, compreendendo as dinâmicas que emergem de contextos singulares (EISENHARDT, 1989). O objeto de pesquisa é uma unidade

profundamente analisada (TRIVIÑOS, 2011), que nunca teve tratamento teórico nesta perspectiva (BEUREN, 2009).

O horizonte de pesquisa é transversal, pois foi realizada em curto período de tempo e reduzido recurso (COLLIS; HUSSEY, 2005), por isso projetada para obter informações simultâneas sobre as variáveis (BIROCHI, 2012), sendo os dados coletados de uma vez, antes de serem analisados.

Por fim, as técnicas de coletas de dados utilizadas serão entrevistas com roteiro semiestruturado e a análise documental.

O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir do referencial teórico e foram realizadas com a Tabeliã e Escrevente Substituto, em conjunto, escreventes e auxiliares do Tabelionato de Notas, a fim de compreender o papel de cada um nos processos de aprendizagem e inovação do Tabelionato.

Os membros do Tabelionato de Notas foram escolhidos por terem maior conhecimento sobre o tema estudado, o que permite que agreguem à pesquisa. Estão lotados nos seguintes setores: escrituras públicas, procuração pública e gestão.

Antes da entrevista, foram expostos os objetivos, finalidades e termos de participação na pesquisa, os quais foram aceitos por todos, que assinaram o termo do consentimento livre e esclarecido, conforme Anexo A.

A entrevista semiestruturada confere liberdade para os entrevistados trazerem outras informações acerca do tema, mas sempre com o filtro do pesquisador, que direciona pesquisa, a fim de alcançar seus objetivos (BONI; QUARESMA, 2005). As perguntas foram previamente definidas, mas permitindo-se extrapolá-las, realizando uma conversa informal.

Por fim, com a análise documental propõe-se analisar os inúmeros documentos existentes na organização, tanto internos, quanto constantes em meio eletrônico, no site da serventia, do Conselho Nacional de Justiça, do Colégio Notarial do Brasil – Seção Santa Catarina e do Prêmio PQTA.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados de acordo com cada objetivo específico da pesquisa. O Tabelionato e os respectivos entrevistados (Tabeliã, Escrevente Substituto, escreventes e auxiliares) foram selecionados pelo critério de amostragem por conveniência ou intencional, por terem profundo conhecimento dos processos investigados e por acessibilidade.



A amostra é um subconjunto da população, convenientemente selecionada de todo universo a ser pesquisado (BEUREN, 2004; MARCONI; LAKATOS, 2002). Especificamente, a amostragem por conveniência é classificada por ser não-probabilístico, feita com informações que sejam mais convenientes e interessantes à pesquisa (BEUREN, 2004).

No Tabelionato em estudo há 41 (quarenta e um) funcionários. Nos setores selecionados para consecução da pesquisa, referentes a escrituras públicas e procurações públicas, há 19 (dezenove) membros, dentre eles, 9 (nove) foram escolhidos para as entrevistas.

Os entrevistados receberam códigos (E1, E2...Eq) como forma de garantir a segurança e anonimato aos respondentes.

Os sujeitos selecionados e sua relação com cada objetivo específico, consta no Quadro 10.

Quadro 10 - Definição dos sujeitos da pesquisa segundo os objetivos específicos.

<b>Objetivos específicos da Pesquisa</b>	<b>Sujeito</b>
Analisar os processos de aprendizagens em um Tabelionato de Notas.	Tabeliã e Escrevente Substituto, parcialmente, bem como Escreventes e Auxiliares do Tabelionato de Notas em estudo.
Identificar os produtos e processos inovadores em um Tabelionato de Notas.	Tabeliã, Escrevente Substituto, Escrevente e parcialmente os Auxiliares do Tabelionato de Notas em estudo.
Elucidar como as inovações de produtos e processos impactam na aprendizagem em um Tabelionato de Notas e vice-versa.	Tabeliã, Escrevente Substituto, Escreventes e Auxiliares do Tabelionato de Notas em estudo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram coletados dados primários, aqueles obtidos diretamente pelo pesquisador, “que não foram antes coletados, estando assim em posse dos pesquisadores” (GIL, 1991, p. 45), e secundários, aqueles já existentes, em forma de arquivos, banco de dados, índices, relatórios (ROESCH, 2007).

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com Tabeliã, Escrevente Substituto, escreventes e auxiliares, selecionados por terem maior conhecimento sobre o assunto estudado, podendo agregar à pesquisa.

A entrevista é o instrumento adequado para captar as múltiplas realidades do caso, por isso é um dos principais instrumentos de coleta de dados nos estudos de caso. Por meio dela, o entrevistador consegue apreender as diversas descrições e interpretações da realidade por parte dos agentes (STAKE, 1999).

A entrevista decorre da interação entre 2 (duas) pessoas, o entrevistado que fornece as respostas e o entrevistador, que faz as perguntas e, após interpretar, extrai conclusões sobre o objeto de pesquisa (MEIRINHOS, OSORIO, 2010).

A escolha pela entrevista semiestruturada decorre do fato de que os entrevistados provavelmente expressem seus pontos de vistas mais facilmente do que em uma entrevista fechada ou questionários, não os limitando (FLICK, 2004). “Em suma, a entrevista semiestruturada não segue uma ordem pré-estabelecida na formulação das perguntas, deixando maior flexibilidade para colocar essas perguntas no momento mais apropriado, conforme as respostas do entrevistado” (MEIRINHOS, OSORIO, 2010, p. 63).

As entrevistas foram realizadas separadamente, à exceção da Tabela e Escrevente Substituto, que foi feita em conjunto, no total de 8 (oito) entrevistas.

Já os dados secundários foram obtidos por meio dos documentos analisados da organização, dentre eles: código de conduta (cartilha), *check lists* e base de conhecimento, bem como os verificados no site eletrônico da serventia, Conselho Nacional de Justiça, Colégio Notarial do Brasil – Seção Santa Catarina, Prêmio PQTA, bem como pela literatura pesquisada.

Estes documentos permitiram identificar os valores, cultura e identidade organizacional. A informação documental é de extrema importância no estudo de caso, principalmente para corroborar e trazer mais evidências e detalhes aos demais instrumentos de coleta de dados, permitindo fazer inferências (CORUJO, 2014).

Assim como no item anterior, a seleção dos instrumentos de coleta de dados deu-se em função de cada objetivo específico da pesquisa, conforme Quadro 11:

Quadro 11 - Definição dos instrumentos de coleta de dados em função dos objetivos específicos:

<b>Objetivos Específicos da Pesquisa</b>	<b>Instrumentos de Coleta de Dados</b>
Analisar os processos de aprendizagens em um Tabelionato de Notas.	Entrevista semi-estruturada e análise documental
Identificar os produtos e processos inovadores em um Tabelionato de Notas.	Entrevista semi-estruturada e análise documental
Elucidar como as inovações de produtos e processos impactam na aprendizagem em um Tabelionato e vice-versa.	Entrevista semi-estruturada

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Trazemos, na sequência, o quadro resumo dos procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Quadro resumo dos procedimentos metodológicos

Pergunta de Pesquisa	<b>Como ocorre os processos de aprendizagem e inovações de processos e produtos em um Tabelionato de Notas e sua respectiva entidade representativa de classe?</b>				
Objetivo Geral	Analisar os processos de aprendizagem e inovação em um Tabelionatos de Notas.				
Objetivos específico	Autores	Instrumento de Coleta de Dados	Categorias	Subcategorias	Questões
Analisar os processos de aprendizagens em um Tabelionato de Notas.	Knight (1967); Simon (1969); Argyris (1977); Argyris; Schön (1978); Herdberg, (1981); Shumpeter (1982); Lundvall (1985); Abernathy; Clark, (1985); Souder (1987); Levitt; March, (1988); Damanpous; Szabat; Evan (1989); Senge (1990); Marsick; Watkins (1990); ); Merriam; Caffarella (1991); Walsh; Ungson (1991); Lave; Wenger (1991); Argyris (1992); Kim (1993); Fleury; Fleury (1994); Utterback (1994); Fleury (1995); Doving (1996); Morgan (1996); Probst; Buchel (1997); Nonaka; Takeuchi (1997); Gallouj; Weinstein (1997); Hauknes (1998); Sundbo; Gallouj (1998); Garvin et al. (1998); Gherardi et al. (1998); Gherardi (1999); Crossan; Lane; White (1999); Livingstone (1999); Gherardi (2000); Mcgee; Prusak (2000); Hertog (2000); Haas (2000); Gherardi; Nicolini (2000); Mcgee; Prusak (2000); Fleury; Oliveira Junior (2001); Gherardi (2001); Tidd et al. (2001); Easterby-Smith; Araújo (2001); Gherard; Nicolini (2001); Kandampully (2002); Rosenberg (2002); Nicolini; Gherardi; Beckett; Hager (2002); Smith; Mckeen (2002); Nicolini, Gherardi; Yanow (2003); Yanow (2003); Paixão (2003); Sawchuk (2003); Bastos; Gondim; Loiola (2004); Eraut (2004); Svensson; Ellström; Aberg (2004); Conlon	Entrevistas semiestruturadas e Pesquisa documental	Aprendizagem	<p>Motivação dos Agentes</p> <p>Práticas Compartilhadas</p> <p>Aprendizagem em ciclo duplo</p>	<p>•O que te motiva a trabalhar no cartório?          •O engajamento das equipes é estimulado no cartório, permitindo a participação de todos?          Sim: De que maneira isso acontece?          Não: O que faria diferente?          •Você ou algum membro da serventia já participou de congressos, cursos, seminários?          Sim: Quais ganhos teve com essa participação?          Não: Quais conhecimentos acredita que poderia adquirir participando?</p> <p>•Há valores na organização, que todos os funcionários compartilham?          Quais são eles? Como são compartilhados (pelo diálogo, imposta pelo Tabelião)?          •O que poderia ser feito para que os valores/cultura fossem mais bem disseminados?</p> <p>•Você percebeu e/ou presenciou alguma mudança no cartório?          De que maneira isso melhorou sua rotina ou de algum colega?          •As mudanças que ocorreram no cartório mudaram os próprios</p>

	<p>(2004); Antonello (2005); OCDE (2005); Vargas; Zawislak (2005); Schommer (2005); Vargas (2006); Gherardi (2006); Antonello (2006); Leiponen (2006); Senge (2006); Chesbrough (2006); Elkjaer; Høyrup; Pedersen (2006); Hansen; Birkinshaw (2007); Cassiolato; Lastres (2007); Souza-Silva (2007); Souza-Silva; Shommer, (2008); Jiménez-Jimenez; Sanz Valle; Hernandez-Espallardo (2008); Smith et al. (2008); Miles (2008); Damanpour, Schneider (2008); Quadros (2008); Fenwick (2008); Gebauer et al. (2008); Gherardi (2009); Geiger (2009); Moreira; Vargas (2009); Simpson (2009); Toivonen, Tuominen (2009); Isidro-filho; Guimarães (2010); Corradi; Gherardi; Verzelloni (2010); Stauss et al. (2010); Elkjaer; Simpson, (2011); Isidro-Filho; Guimarães; Perin (2011); Mardegan; Godoy (2011); Love; Roper; Bryso (2011); Vasconcellos; Marx (2011); Flach; Antonello (2011); Rubalcaba et al. (2012); Gherardi (2012); Bispo; Godoy (2012); Hager; Lee; Reich (2012); Rubalcaba et al. (2012); Lima; Vargas (2012); Resende Junior; Guimarães, (2012); Silva; Leite (2014); Tartari et al. (2014); Ferreira; Godoy (2014); Sanches (2015); Tidd; Bessant, (2015); Jain; Moreno (2015); Sanches (2015); Durst; Mention; Poutanen (2015); Gherardi (2015); Gherardi; Strati (2014); D'Arísbo et al., (2016); Wendt (2016); Chen et al. (2016); Frizzo; Gomes (2017); Silva, Burger (2017); Davel; Oliveira (2018).</p>				<p>princípios e maneira de pensar a atividade ou apenas buscou corrigir os processos?</p>
<p>Identificar os produtos e processos inovadores em um Tabela de Notas.</p>			<p>Inovação</p>	<p>Aprendizagem na Prática</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando há alguma mudança nos serviços oferecidos (novos processos ou novos produtos) como vocês aprenderam? Há ensinamentos externos, congressos, cursos, ou a aprendizagem ocorre na prática do trabalho, no debate com os colegas de trabalho, pesquisa em livros, etc.?</li> <li>• Como a aprendizagem ocorre de forma coletiva (todos os membros do cartório)? O que facilita a aprendizagem do grupo?</li> </ul>
				<p>Aprendizagem Informal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em qual momento a aprendizagem decorre dos ensinamentos do tabelião e em qual decorre da interação entre os funcionários nas rotinas diárias do cartório?</li> </ul>
				<p>Estratégias de Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A serventia costuma inovar na sua forma de trabalho? Como é que é? Com que frequência?</li> </ul>
				<p>Origem da Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como surgem novas ideias dentro da serventia? O que fazer para que os funcionários participem e gerem novas ideias?</li> </ul>
				<p>Tipos de Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem novos produtos/serviços/processos oferecidos/realizados no cartório?</li> <li>• Quais produtos/serviços/processos caíram em desuso?</li> <li>• Estas inovações provêm de algo externo (leis) ou interno ao cartório?</li> </ul>

Elucidar como as inovações de produtos e processos impactam na aprendizagem em um Tabelionato de Notas e vice-versa.				Barreiras à inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que impede a inovação?</li> <li>• Já teve alguma ideia que não pode ser implementada devido ao impedimento legal?</li> </ul>
				Ciclo Aprendizagem e Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudos mostram a interface da aprendizagem com a inovação. Como você as relaciona?</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados, conforme item anterior, foram analisados através da análise de conteúdo, que consiste na técnica de análise das comunicações, tanto das entrevistas, quanto da observação do pesquisador, buscando classificar os temas em categorias de análises, que irão auxiliar a compreensão do discurso, sendo essencialmente qualitativa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998; CRESWELL, 2007; BARDIN, 2010).

Esta técnica subdivide-se em fases, que, embora possam possuir terminologias diversas, possuem certa semelhança (TRIVIÑOS, 1987). Seguiremos a nomenclatura conferida por Bardin (2010), que subdivide a técnica em 3 (três) partes: 1) pré-análise; 2) exploração do material e tratamento; e 3) inferência e interpretação dos dados.

Na primeira fase, pré-análise, foram sistematizadas as ideias iniciais, sendo colocadas em quadros de referencial teórico e estabelecidos indicadores para interpretação das informações coletadas, que servirão de guia para os estágios seguintes da pesquisa. Nesta fase foi realizada leitura flutuante, com o primeiro contato com os dados coletados. Na sequência, foi realizada a escolha dos documentos, por critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência<sup>7</sup>. Em seguida foi feita a formulação dos objetivos, a partir da leitura prévia e, por fim, elaboração de indicadores, a fim de interpretar o material coletado (BARDIN, 2010).

A segunda etapa refere-se a exploração do material e tratamento sistemático das decisões. Este processo envolve a codificação, que é o recorte dos textos, agregação ou enumeração, por meio de regras precisas sobre as informações dos textos, que representam as características de seu conteúdo. Já no tratamento de resultados, os dados são submetidos a teste, para torná-los verdadeiros e válidos, a fim de possibilitar inferências relacionadas aos objetivos da pesquisa, bem como constatar resultados não esperados, e, ainda, propor novas perspectivas de pesquisa, o que é feito na terceira etapa (BARDIN, 2010).

Pois bem, as categorias de análise foram retiradas dos 2 (dois) principais temas do referencial teórico, quais sejam: ‘Aprendizagem’ e ‘Inovação’. Após a definição dessas grandes categorias, dividimos em subcategorias para melhor compreensão de cada tema, conforme Quadro 13. Estas categorias foram extraídas da literatura e escolhidas por ter maior aderência ao tema pesquisa.

---

<sup>7</sup>1) Exaustividade: não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos; 2) Representatividade: a amostra deve representar o universo inicial; 3) Homogeneidade: os documentos analisados devem ser homogêneos, escolhidos por meio de critério precisos; 4) Pertinência: os documentos analisados devem estar de acordo com o objetivo da pesquisa (BARDIN, 2010).

Quadro 13 - Subcategorias de análise, definição e autores referência

APRENDIGEM		
Subcategorias	Definição	Autores
Motivação dos Agentes	A gerência deve incentivar o engajamento de toda equipe (KANDAMPULLY, 2002) com recompensas aos colaboradores que queiram aprender e inovar (FLEURY, 1995) e valorização da diversidade, já que a complementação de diferentes modelos mentais auxilia os próprios colaboradores a proporem solução criativas (FLEURY, FLEURY, 1994).	Fleury; Fleury (1994); Fleury (1995); Kandampully (2002); Jain; Moreno (2015).
Práticas Compartilhadas	‘Novas formas de agir’ da organização, com o compartilhamento visões, cultura e crenças, por meio de estruturas, rotinas, ou linguagem comum, tendo, assim, profunda relação com os processos de socialização na empresa (BASTOS, GONDIM, LOIOLA, 2004), criando uma estrutura para o conhecimento organizacional (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001).	Argyris; Schön (1978); Herdberg, (1981); Kim (1993); Probst; Buchel (1997); Crossan; Lane; White (1999); Fleury; Oliveira Junior (2001); Rosenberg (2002); Bastos; Gondim; Loiola (2004); Silva; Leite (2014); D’Arisbo et al., (2016).
Aprendizagem em ciclo duplo	Aprendizagem que questiona os processos, seus princípios e crenças. Os modelos mentais compartilhados na organização são reconfigurados, mudando os processos em si (ARGYRIS, 1977; ARGYRIS; SCHON, 1978), ou melhor, novos modelos são criados (KIM, 1993). Aborda os problemas de um ângulo completamente diferente (KIM, 1993), em vistas de suas causas, e não apenas no tratamento de sintomas.	Argyris (1977); Argyris; Schön (1978); Senge (1990); Kim (1993); Levitt; March, (1988); Argyris; Schön (1996); Morgan (1996); Davel; Oliveira (2018).
Aprendizagem na Prática	Conhecimento emergente e incorporado nas ações dos membros da organização, os quais possuem papel importante no processo de aprendizagem (GHERARDI, 2009). Valoriza o papel do conhecimento no trabalho (GHERARDI, 2009), unindo o ‘saber’ com o ‘fazer’. Processo social e coletivo da aprendizagem, nos diferentes contextos (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). O foco recai sobre o que é praticado e como isso gera aprendizagem, tanto das relações entre agentes, quanto institucionalizações de saberes profissionais (GHERARDI, 2006), com a interação participação, linguagem e metáforas dos membros (GHERARDI, 2009). Envolve o conhecimento tácito e explícito, bem como inovações, adaptações e rupturas, já que no decorrer das práticas os indivíduos estão refletindo sobre seus efeitos.	Walsh; Ungson (1991); Lave; Wenger (1991); Gherardi et al. (1998); Gherardi (1999); Gherardi; Nicolini (2000); Gherardi (2001); Easterby-Smith; Araújo (2001); Gherardi; Nicolini (2001); Nicolini; Gherardi; Beckett; Hager (2002); Smith; Mckeen (2002); Yanow (2003); Nicolini; Gherardi; Yanow (2003); Schommer (2005); Gherardi (2006); Souza-Silva (2007); Souza-Silva; Shommer (2008); Gherardi (2009); Geiger (2009);

		Simpson (2009); Corradi; Gherardi; Verzelloni (2010); Elkjaer; Simpson (2011); Gherardi (2012); Bispo; Godoy (2012); Hager; Lee; Reich (2012); Ferreira; Godoy (2014); Gherardi; Strati (2014); Gherardi (2015); Davel; Oliveira (2018).
Aprendizagem Informal	É subproduto de atividades dos membros da organização, por meio da experimentação por tentativa ou erro, ou também por aprendizagem formal, encorajada, ou não, pela organização (MARSICK; WATKINS, 1990). Decorre de situações práticas de trabalho diário, envolvendo a busca de conhecimento ou habilidades específicas, que interagem entre si (ERAUT, 2004; MARDEGAN; GODOY, 2011).	Marsick; Watkins, 1990); Merriam; Caffarella (1991); Nonaka; Takeuchi (1997); Livingstone (1999); Mcgee; Prusak (2000); Gherardi; Nicolini (2000); Sawchuk (2003); Eraut (2004); Svensson; Ellström; Aberg (2004); Conlon (2004); Antonello (2006); Elkjaer; Høyrup; Pedersen (2006); Fenwick (2008); Mardegan; Godoy (2011); Flach; Antonello (2011).
INOVAÇÃO		
Subcategorias	Definição	Autores
Estratégias de Inovação	Estratégias organizacionais: 1) Diferenciação de produtos; 2) Aumento de flexibilidade e de resposta aos problemas dos clientes; 3) Potencialização da criatividade como um parâmetro de competição; 4) Abertura de novos mercados; 5) Atração e fidelização de clientes; 6) Melhoria na identidade organizacional e posicionamento de mercado (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).	Sundbo; Gallouj (1998).
Origem da Inovação	A inovação provém do conhecimento organizacional, o que depende dos colaboradores envolvidos (TARTARI et al., 2014). Por isso, importante que as organizações criem ambientes que estimulem seus colaboradores a desenvolverem competências orientadas a inovação. Além de recrutar pessoas que pensem de forma não usual, voltadas a inovação. O desenvolvimento da equipe, com participação em seminários, treinamentos, centros de pesquisa, consultorias, também resulta em novas ideias (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009).	Lundvall (1985); Sundbo; Gallouj (1998); Tidd et al. (2001); Paixão (2003); Antonello (2005); Senge (2006); Chesbrough (2006); Hansen; Birkinshaw (2007); Cassiolato; Lastres (2007); Smith et al. (2008); Jiménez-Jimenez; Sanz Valle; Hernandez-Espallardo (2008);



		Toivonen; Tuominen (2009); Isidro-filho; Guimarães (2010), Love; Roper; Bryso (2011); Rubalcaba et al. (2012); Tartari et al. (2014); Sanches (2015); Frizzo; Gomes (2017).
Tipos de Inovação	A inovação em 4 (quatro) áreas: produto, processo, marketing e organização. “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OCDE, 2005, p. 55). Também pode ser classificada como inovação administrativa, inovação tecnológica, inovação de produto, inovação de processo, inovação radical e inovação incremental.	Shumpeter (1982); Gallouj; Weinstein (1997); Sundbo; Gallouj (1998); Hauknes (1998); Hertog (2000); Vargas, Zawislak (2005); OCDE (2005); Quadros (2008); Leiponen (2006); Miles (2008); Gebauer et al. (2008); Stauss et al. (2010); Isidro-Filho, Guimarães; Perin (2011); Vasconcellos e Marx (2011); Rubalcaba et al. (2012); Lima; Vargas (2012); Resende Junior; Guimarães, (2012); Durst; Mention; Poutanen (2015); Sanches (2015); Tidd; Bessant (2015); Chen et al. (2016).
Barreiras à inovação	Pouco acervo teórico e acadêmico, dificuldades de adaptação dos colaboradores às mudanças e até mesmo de identificação por parte da organização dos seus agentes intelectuais, entre outras (SILVA, BURGER, 2017).	Silva; Burger (2017).
Ciclo Aprendizagem e Inovação	Por vezes uma aprendizagem resulta em uma inovação, por vezes o desenvolvimento de uma inovação resulta em uma aprendizagem valiosa. Mas existem relações muito mais complexas em andamento, muitas vezes um mesmo processo de produção de conhecimento pode ser uma aprendizagem e uma inovação; cada grande processo de inovação ou de aprendizagem bem sucedido pode ter diversas aprendizagens e inovações ocorrendo dentro de si; ou as aprendizagens e inovações podem se alimentar de forma cíclica, elaborando um conhecimento cada vez mais avançado (WENDT, 2016, p. 94).	Nonaka; Takeuchi (1997), Souder (1987), Garvin et. al (1998) Haas (2000). Wendt (2016).

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

### 3.5 PROCESSO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi seguida as seguintes etapas:

1. Pesquisa bibliométrica e sistemática de artigos científicos, dissertações e teses sobre aprendizagem e inovação e aprendizagem e inovação em Tabelionato de Notas/cartórios;
2. Leitura dos principais artigos, dissertações e teses selecionados, a fim de revisar a bibliografia mais atual acerca dos temas aprendizagem organizacional, inovação e notariado latino e brasileiro e realizar a pré-análise, com a construção de quadros de referencial teórico e seus respectivos indicadores;
3. Elaboração de roteiro de entrevistas semiestruturadas, com base no discorrido no referencial teórico, para identificar os processos de aprendizagens e inovações dentro de cada setor da organização, bem como externamente, com interação com demais organizações;
4. Definição da amostra dos membros que foram entrevistados e agendamento das entrevistas;
5. Pesquisa em campo, com a coleta de dados por meio da gravação das entrevistas semiestruturadas com membros da organização, e análise de documentos, buscando compreender e analisar os processos de aprendizagem e inovações de produtos e processos em um Tabelionato de Notas.
6. Análise dos dados, que foi feita a partir da técnica de análise de conteúdo, com a pré-análise, exploração e tratamento dos dados, a fim de possibilitar inferências e interpretações.
7. Exposição dos resultados e suas contribuições teóricas e práticas.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitação desta pesquisa destacamos o estudo de caso único, não sendo possível testar a teoria em outros casos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo descreveremos e analisaremos os dados coletados nas entrevistas com 9 (nove) membros do Tabelionato de Notas selecionado ao relacionar com o referencial teórico debatido no capítulo 2.

Na primeira parte caracterizaremos o Tabelionato de Notas, esclarecendo sua estrutura organizacional. Na sequência categorizaremos e identificaremos os processos desenvolvidos na serventia, selecionando, na sequência, aqueles que serão analisados em nossa pesquisa. Ato contínuo, traçaremos o perfil dos entrevistados. Por fim, serão expostos os resultados encontrados, a partir das categorias de análise, selecionando as falas dos entrevistados que se relacionam com cada subcategoria e identificando as semelhanças e divergências encontradas em relação a literatura escolhida. Serão apresentadas também as conclusões da pesquisa e referências bibliográficas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TABELIONATO DE NOTAS SELECIONADO

Consta no *site* do Conselho Nacional de Justiça, entidade responsável pela fiscalização dos serviços notariais e registrais em conjunto com a Corregedoria-Geral de Justiça de cada Estado, todas as informações referentes às serventias extrajudiciais do Brasil, tanto no que concerne à produtividade quanto informações do histórico de titulares e interinos responsáveis e número de funcionários.

De tal modo, consoante estas informações, verificamos que o Tabelionato de Notas e Protesto localizado na região da Grande Florianópolis, objeto de nosso estudo, foi criado em 01 de outubro de 1958, sendo uma serventia privatizada, não pertencendo ao estado, mas sim, delegada a particulares.

A atual Tabeliã concursada assumiu a serventia em 20 de janeiro de 2010, ano em que a serventia foi considerada vaga, pois seu responsável a época não havia sido aprovado em concurso de provas e títulos, assim como todos os outros titulares anteriores.

Desde sua instalação pela atual Tabeliã, houve a preocupação de contratar consultores de gestão para auxiliar no desenvolvimento dos processos, o que garantiu o seu desempenho diferenciado.

Nesta serventia são desempenhados 2 (dois) tipos de serviços: o de Notas, encarregado pela lavratura de escrituras, procuração e inventário públicos, aprovação de inventário cerrado, reconhecimento de firma e autenticação de cópias e o de Protesto de Títulos e Documentos, com

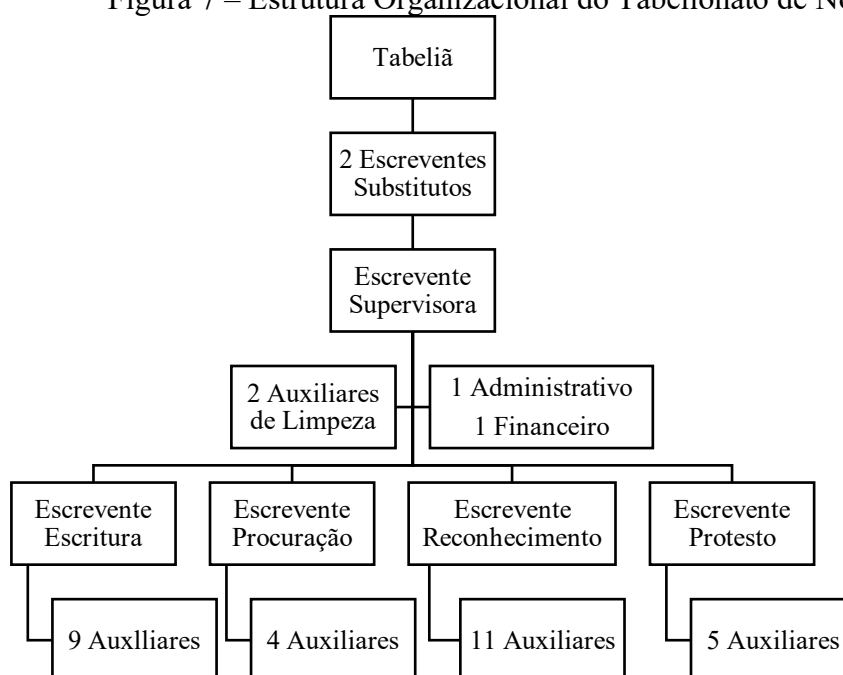
a função de provar a inadimplência. O nosso estudo focou-se exclusivamente nas funções exercidas no Notas, em especial, no que se refere a escrituras e procurações públicas.

De acordo com seu planejamento estratégico, sua missão, visualizada em placas fixadas na parede de entrada da serventia, consiste em “prestar serviços notariais e de protesto com qualidade e segurança jurídica, primando pela excelência do atendimento”. Por sua vez, seus valores versam sobre “ética, credibilidade, cordialidade, segurança jurídica e responsabilidade socioambiental”, e a política da qualidade refere-se a “buscar a excelência na prestação de serviços notariais e de protesto, segundo a legislação vigente e comprometendo-se com a qualidade do atendimento e a satisfação dos clientes”. Este planejamento foi revisto em agosto de 2013, conforme consta no *site* do Tabelionato.

De tal modo, a serventia em estudo, considerada uma serventia de médio/grande porte, realizando 196.382 atos no primeiro semestre de 2019, é inteiramente informatizada. Consta do *site* da organização que os processos são desenvolvidos de forma totalmente automatizada, adotando “sistemas de biometria e captura de imagem, sistema de gestão de filas, digitalização dos documentos, sistemas de segurança, ambiente climatizado com sinalização visual, entre outros” (O TABELIONATO, [s.d]).

Atualmente, para seu efetivo funcionamento, a serventia conta com 41 (quarenta e um) membros, distribuídos conforme consta na Figura 7.

Figura 7 – Estrutura Organizacional do Tabelionato de Notas



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Deste modo, as funções exercidas no cartório são divididas, principalmente, em 5 (cinco) setores, sendo eles o da escritura, procuração, reconhecimento de firma e autenticação de cópia, protesto de títulos e administrativo.

O Tabelionato despontou como destaque, sendo reverenciado nos anos de 2012 e 2013, com o prêmio de ouro e diamante, respectivamente, pelo Prêmio de Qualidade Total Anoreg/BR. O prêmio “tem por objetivo auditar e premiar os serviços Notariais e de Registro de todo o país, que atendam aos requisitos de excelência e qualidade na gestão organizacional da serventia e na prestação de serviços aos usuários. Os critérios de avaliação são: Estratégia, Gestão Operacional, Gestão de Pessoas, Instalações, Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, Gestão Socio Ambiental, Gestão da Informatização e Controle de Dados e Gestão da Inovação.” (SOBRE..., [s.d] b).

De tal modo, por ser uma referência na área, o Tabelionato foi selecionado para ser objeto deste estudo.

Outras iniciativas de destaque consistem na participação de campanhas de responsabilidade socioambiental, conforme consta no *site* do Tabelionato: Projeto Plantando o amanhã 2017, Projeto Plantando o amanhã 2016, Projeto Plantando o amanhã 2015, Projeto Plantando o amanhã 2014, Campanha Natal Solidário, Campanha Pedágio do Brinquedo 2012, Ação Solidária Lar de Zulma, Tabelionato Pratica Ações Sustentáveis, Campanha Doação de Sangue, Campanha Pedágio do Brinquedo 2013, Campanha do agasalho 2017, Campanha do agasalho 2016, Campanha do Agasalho 2014, Dia da Árvore, Outubro Rosa 2013, Outubro Rosa 2014, Outubro Rosa 2015, Campanha Natal Solidário 2013, Campanha Natal Solidário 2014, Projeto Vida & Saúde, Palestra Bombeiros, Saúde do Homem e da Mulher, Palestra Aids.

Foram promovidas também campanhas de socialização, como o “dia do desafio”, coordenado pelo SESC, propondo a integração do grupo e incentivando a reserva de 15 (quinze) minutos do dia para a prática de atividade física.

Ademais, ainda de acordo com o *site* da organização, há um incentivo ao estudo continuado, o qual consiste em aulas ministradas diariamente aos colaboradores dentro do Tabelionato sobre assuntos do cotidiano do cartório e temas a eles relacionados. Ao final é feita uma avaliação de aprendizado, e entrega dos certificados de conclusão.

Ainda, são oferecidos uma série de serviços *online* como a consulta dos atos lavrados, a situação dos processos em andamento, solicitação de certidões, edital eletrônico, dentre outros. Há espaço de notícias, projetos, ouvidoria para sugestões, críticas e elogios, bem como uma pesquisa de satisfação.

Cabe salientar, por fim, que os Tabelionatos de Notas possuem uma entidade organizada, denominada de Colégio Notarial do Brasil, com objetivo de troca de conhecimento, representatividade e defesa da classe. A entidade é encarregada em “divulgar e difundir os princípios e objetivos da instituição notarial, propugnar por leis que elevem e resguardem a dignidade do notariado, promover estudos, conferências, cursos, congressos periódicos, zelar pela maior eficácia dos serviços notariais e pelo cumprimento dos princípios de ética profissional para o maior prestígio da classe” (SOBRE..., [s.d.]a), conforme consta do site do Colégio Notarial do Brasil, Seção de Santa Catarina.

Na próxima seção categorizaremos e identificaremos os processos desenvolvidos no Tabelionato.

#### 4.2 CATEGORIZAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Nesta seção buscaremos identificar e categorizar os processos desenvolvidos no tabelionato, trazendo subsídios para a análise posterior.

Conforme vimos no item anterior identificamos 5 (cinco) processos desenvolvidos no Tabelionato: reconhecimento de firma e autenticação de cópias, escrituras públicas, procurações públicas, protesto de títulos e administrativo.

Dentre estes processos, selecionamos 2 (dois) para análise: escritura pública e procuração pública.

Primeiramente, no setor da escritura pública, cada processo perpassa por 6 (seis) alas: balcão, caixa, atendente, gestor, minutor e conferente. O processo acompanha a seguinte ordem: o usuário do serviço é atendido pelo auxiliar atendente que irá identificar suas demandas e solicitar os documentos necessários para a realização do ato. Após conferida a documentação, caso a demanda seja complexa, vai para análise do gestor e, posteriormente, são emitidas as guias de recolhimento dos impostos decorrentes das transações, bem como das custas cartoriais. Feito o pagamento pelo cliente, o processo é protocolado e direcionado para o auxiliar da minuta, que, mais uma vez, confere a documentação e redige a minuta da escritura, a qual é encaminhada ao auxiliar de conferência, que faz as conferências finais.

Se em alguma dessas fases for verificada a falta de documentação, ela é prontamente solicitada para continuidade do processo.

Em seguida, o processo é encaminhado novamente ao auxiliar de atendimento, que ao verificar se todas as etapas estão completas, entrega ao escrevente responsável, encarregado em

fazer a análise jurídica. Na sequência, é enviado ao auxiliar de atendimento, que encaminha às partes para aprovação da minuta. Se aprovada, o auxiliar comunica às partes que a escritura está pronta para assinatura e encaminha o processo para lavratura. Neste momento, a folha do livro de escritura e traslado é impresso pelo gestor, que encaminha para o auxiliar de atendimento para que colha as assinaturas das partes e, na sequência, o livro de escritura é assinado pelo gestor. Ato contínuo, o processo é encaminhado ao auxiliar de atendimento, que entrega a guia de emolumentos ao caixa, o qual faz a cobrança. Por fim, o auxiliar entrega o traslado ao cliente, emite os eventuais comunicados, digitaliza e arquiva o processo.

Verificamos, assim, a segmentação do processo, prezando sempre pela conferência, a fim de garantir a segurança do ato. Um mesmo processo passa por todos os membros do setor, tendo um prazo de conclusão de 30 (trinta) dias.

Por sua vez, quanto ao processo da procuração pública ele também perpassa por 6 (seis) alas: balcão, caixa, atendente, gestor, minutador e conferente. Este se assemelha muito ao anterior. Há, entretanto, algumas peculiaridades que listamos agora. O processo é encaminhado ao gestor já no primeiro atendimento quando se tratar de uma demanda diferenciada. Neste processo, não há emissão de guias para pagamento de impostos. Ainda, após a geração do protocolo, já é marcada a data para assinatura do ato. Outro diferencial é que a lavratura do ato, com impressão a folha do livro e traslado é feita pelo auxiliar de atendimento, que já recebe as partes para colher as assinaturas.

As principais diferenças em relação ao processo anterior têm relação à celeridade em que ele é desenvolvido, neste caso, em apenas um dia. Assim, de forma breve expomos os processos que serão analisados, a fim de que possamos nos familiarizar com eles e com suas peculiaridades.

Na sequência, caracterizaremos os entrevistados para termos uma melhor compreensão das análises.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Para fomentar a apreensão das entrevistas, necessário traçar o perfil dos entrevistados, questionando-se sobre formação, grau de escolaridade, idade, tempo de serviço na atividade e no Tabelionato estudado especificamente e função exercida.

Para a pesquisa, selecionamos, por conveniência, 2 (dois) setores onde os processos de inovação e aprendizagem são mais evidentes: escrituras e procurações.

No setor de escritura há 10 (dez) funcionários, por sua vez, no setor de procuração, 5 (cinco) funcionários, além da gestão que também atua nesses setores, que contam com 4

membros, em um universo de 19 (dezenove) membros, como indicado na Figura 7. Deste modo, nossa amostra consiste em 9 membros, dentre eles, 4 (quatro) funcionários do setor de escritura, nas mais variadas funções, 2 (dois) funcionários do setor de procuração, também em variadas funções, bem como cargos de gerência, consistentes nas funções de escrevente supervisora, escrevente substituto e tabeliã.

Sobre a área de formação dos entrevistados, observa-se: Direito (04), engenharia elétrica (01), ciências contábeis (01), administração (01) e gestão ambiental (01). Um dos funcionários entrevistados não possui formação em curso superior.

Vemos que a maioria dos entrevistados tem formação na área de interesse do Tabelionato: direito, administração e contabilidade. Contudo, constatamos entrevistados com formações diversas, o que implica, em consequência, um aprendizado focado na prática, emergente e incorporado em ações, unindo o ‘saber’ e o ‘fazer’ (GHERARDI, 2009).

Quanto às demais características dos entrevistados, sintetiza-se no quadro abaixo:

Quadro 14 – Quadro resumo do perfil dos entrevistados

<b>Função</b>	<b>Formação</b>	<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Tempo de serviço da atividade</b>	<b>Tempo de Serviço no Tabelionato</b>
Tabeliã	Direito	Pós-Graduada	40	9 anos	9 anos
Tabeliã Substituto	Engenharia Elétrica	Mestrado	44	9 anos	9 anos
Escrevente Supervisor	Ciências Contábeis	Pós-Graduada	43	19 anos	9 anos
Escrevente Escrituras	Direito	Pós-Graduada	32	14 anos	2 anos e 9 meses
Escrevente Procuração	Direito	Pós-Graduada	39	22 anos	5 anos e 3 meses
Auxiliar em Atendimento Escritura	-	Ensino médio completo	30	13 anos	1 ano
Auxiliar Minuta Escritura	Administração	Superior Completo	22	3 anos	3 anos
Auxiliar Conferência Escritura	Gestão Ambiental	Superior Completo	31	12 anos	9 anos
Auxiliar Procuração <sup>8</sup>	Direito	Superior cursando	24	3 anos	1 ano

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do exposto, pretende-se ter uma maior compreensão das entrevistas. Estabelecido o perfil dos entrevistados, passamos à análise das entrevistas realizadas.

<sup>8</sup> Embora questionada em seu trabalho no setor de procuração, hoje trabalha no setor de escrituras. A escolha desta entrevistada decorre do fato dos atuais auxiliares em procuração serem recém contratados, menos de um mês, não tendo muito a acrescentar na pesquisa.



## 4.4 ANÁLISE DOS RELATOS DOS ENTREVISTADOS

Neste item iremos analisar os relatos das entrevistas efetuadas com os colaboradores do Tabelionato em estudo. Ter-se-á como base as duas macrocategorias tratadas no Capítulo 3: aprendizagem organizacional e inovação, e suas respectivas subcategorias de análise, que se totalizam em 10 (dez). Os resultados foram atingidos por meio da técnica de análise de conteúdo, levando em consideração as categorias de análise, cujos elementos teóricos foram abordados na revisão de literatura.

### 4.4.1 Aprendizagem

A primeira seção tratará dos resultados referentes à aprendizagem dos entrevistados, o qual dividir-se-á nas 5 (cinco) subcategorias de análise, quais sejam: motivação de agentes, práticas compartilhadas, aprendizagem de ciclo duplo, aprendizagem na prática e aprendizagem informal.

#### 4.4.1.1 *Motivação de Agentes*

No que concerne à motivação de agentes, em nosso referencial teórico ficou muito claro que para que a organização aprenda e possua suas próprias memórias, faz-se necessário que seus agentes estejam motivados, de modo a facilitar atitudes positivas (JAIN; MORENO, 2015).

De tal modo, os entrevistados foram questionados se encontravam-se motivados e o que lhes motivavam. Neste item, apenas 7 (sete) pessoas foram entrevistadas, como segue:

É um conjunto, a motivação não é um único fator que motiva, eu trabalho há 19 anos em cartório, minha vida é cartório, eu respiro cartório. Eu gosto da atividade [...] e sou valorizada financeiramente. Recebo um bom salário, tenho bons benefícios, plano de saúde, vale alimentação. E também [...] sempre me valorizam como pessoa. Tenho uma liberdade muito boa com eles, de conversar, de passar tudo que acho importante no cartório quanto à gestão e também eles sempre me valorizam de outras formas: o salário é mensal, outros benefícios também são mensais, mas outras coisas como um passeio, um final de semana no hotel, uma viagem, ou presente, não importa o tamanho. Às vezes coisas pequenas, às vezes coisas grandes, mas a lembrança da pessoa é muito importante, demonstra como você valoriza aquela pessoa no seu ambiente de serviço. (E3).

Eu sempre gostei da área, fiz a faculdade no início exclusivamente pra isso, trabalhei a vida inteira aqui [...]. O financeiro, claro, mas eu gosto muito da área, se tivesse que equiparar a questão financeira com outras áreas, eu sempre optaria por cartório por gostar muito (E4).

Sensação de uma prestação a comunidade, o auxílio, a pessoa chegar até nos com um problema e a gente poder contribuir com a resolução daquilo. Meu serviço é minha grande paixão, ou ama-se ou odeia-se (E5).

Eu trabalho aqui desde outubro do ano passado, faz pouco tempo. Antes eu trabalhei no Tabelionato de Florianópolis, mas aqui, o que eu estou gostando muito é do ambiente de trabalho, oferece certo conforto aos funcionários, sala do descanso, no horário de almoço, todos têm horário de café à tarde. São coisas pequenas, mas que acabam fazendo a diferença. A [...] a gestora, busca sempre tratar todo mundo igual, não tem nenhuma parcialidade. Isso é importante, nos motiva a continuar dando o nosso melhor para o cartório. Eu gosto de trabalhar em cartório [...] (E6).

Salário e aprendizado [...] (E7).

Eu gosto da parte de conferências de documentos, eu gosto do que eu faço [...]. Mais o reconhecimento. A gente sempre pega alguma coisa diferente, sempre está aprendendo alguma coisa nova. Gosto muito disso também (E8).

Acho que o bom relacionamento com a equipe, o fato de sempre tratarem os funcionários muito bem, todos acabam se sentindo acolhidos, e isso se torna um ambiente de trabalho muito bom. E isso vale mais que um bom salário, que gostar do que faz, então, está tudo aliado, mas eu acho que o bom relacionamento é o principal. (E9).

Verificamos, assim, que, embora não tenha uma unicidade, as motivações podem ser elencadas em 6 (seis) espécies: afinidade com a função (4), salário (3), espaço de voz (3), valorização pessoal (2), bom ambiente de trabalho (2), aprendizagem (2).

Após constatado o que motiva cada agente, foram questionados da relação entre sua motivação e sua participação na organização, e todos foram uníssonos em afirmar que quando motivados tendem a ter atitudes mais positivas, o que corrobora Jain e Moreno (2015).

Assim, para que os colaboradores sejam mais afirmativos e contribuam com o aprendizado da organização, sua motivação deve ser preocupação principal. E6 ressalta que atitudes mais afirmativas por parte dos colaboradores da organização decorrem do tratamento imparcial da gerência, que valoriza cada membro da organização.

De tal modo, dentre as razões de motivação elencadas encontram-se a valorização pessoal com recompensas, como viagens aos finais de semanas, consoante exemplifica E3, ou sala e momentos de confraternização, como assevera E6, o que confirma o estudo de Fleury (1995), destacando a importância de recompensar os colaboradores que queiram aprender e inovar.

Constata-se, assim, que, diante dos diversos focos de motivação, a gerência conseguiu prestigiá-los. Os colaboradores veem-se como entes importantes nos processos de aprendizagem, evidenciando como sua experiência na prática influência nos melhoramentos da empresa.

Nesse sentido:

O colaborador sempre está dando sugestões para melhorar o processo, para agilizar. Além de termos muita liberdade, todo colaborador têm muita liberdade de conversar com seus gestores, comigo ou até com a Tabela e substituto. Também temos pesquisas

de satisfação e ali eles dão sugestões de melhorias. Uma época os colaboradores pediram uma área reservada, de descanso, e a gente foi lá e fez uma área para eles, uma inovação que também foi feita. Aí teve outras questões que eram pedidas em pesquisa, que a gente escuta, vai lá e faz, implantado dentro do cartório. Então é assim, é no dia a dia, nas pesquisas (E3).

Normalmente os funcionários que trazem novas ideias, "olha, a gente está vendo, que o sistema está demorando, que pegar certidão desta forma está demorando, vamos pensar em outra forma. Ou estamos vendo que não está dando certo pedir ITBI assim, vamos ver lá na prefeitura, pra ver se, né, a gente pode fazer outro procedimento". Então são eles, porque, principalmente eles do atendimento e não serviço interno, que têm a resposta do cliente no dia a dia, que têm a reclamação, a sugestão, o elogio e a gente vê o que não está funcionando e que "desta forma está atrapalhando meu trabalho" (E4).

Como temos a liberdade de falar, na necessidade, cada pessoa contribui com a visão que tem, "achei que na hora de atender fica muito amarrado", ou "na hora de minutar se puder ser assim" (E5).

Constatamos assim, que o estímulo da participação de cada membro na organização, valorizando a voz e o papel desempenhado por cada um, influencia diretamente no seu aprendizado e na sugestão de mudanças e melhorias à organização. O que enseja o seu desenvolvimento, de modo a confirmar os estudos de Kandampully (2002), que reconhece nos colaboradores papel fundamental no aprendizado organizacional, devendo ser incentivado seu engajamento.

Verifica-se, também, o quanto cada colaborador tem a acrescentar, sendo agente primordial para o melhoramento da organização, diante das demandas constadas na prática, em especial, em organizações prestadoras de serviço, como um Tabelionato de Notas, onde os serviços são constantemente adaptados às demandas dos usuários. De tal modo, é com a demanda de cada cliente, que os colaboradores ligados a eles, trazem novas ideias à organização, isso confirma os estudos de Damanpous, Szabat e Evan (1989, p. 589), que asseveram que “nas empresas de serviços, a maior parte do conhecimento da organização está enraizado nas habilidades das pessoas e na variedade de profissionais com diferentes especialidades que a organização possui”.

Os entrevistados reiteraram, também, como a serventia proporciona espaço para seu engajamento e participação

Nós temos um comunicador interno, Spark, que tem acesso a todos, com a Tabeliã, eles entre si. Tem as salas de reuniões, quando há necessidade e a liberdade do dia a dia de chegar e expressar o que pensa, o que acha, dar sugestões, toda essa parte (E3).

É tudo muito aberto, a gente tem liberdade, né. Todos eles comigo, eu com a (tabeliã), então, assim, a gente conversa sobre tudo, não existe essas barreiras. Até sobre pontos positivos, pontos negativos. É sempre tratado de uma forma natural. A gente tenta [...] atender a todas as sugestões. Aqui é uma relação muito bacana com todo mundo (E4).

Sim, nós temos um diálogo muito aberto, então tem-se um bom acesso. Desde quando a gente entra é posto que qualquer coisa que tu queiras seja conversado. O acesso, o

diálogo aberto é o principal canal. Dirige-se diretamente ao gestor do teu setor, depois, se precisar, pode ir pra diretora geral, mas não temos muito o hábito de reuniões não (E5).

Sim, todo mundo participa. Cada setor tem um escrevente responsável. Tem a de procuração, escritura, e reconhecimento e autenticação. Então, sempre que tem que ter alguma mudança. Alguma questão, assim, que deva ser melhorada nos procedimentos, é feita uma reunião, coisa rápida, mas todo mundo é avisado. Também a gente vai sempre conversando, no dia a dia, esse feedback, né: "ah eu acho que pode fazer assim". (É aberto isso pra vocês) Sim, é aberto, às vezes ali na escritura, naquela parte burocrática, pode ceder um pouco pro cliente, desde que não infrinja o código de normas. Mas alguma coisa pra facilitar, pra ser mais ágil a gente tudo vai conversando. Esse procedimento aqui, será que realmente precisa, e assim a gente vai se adaptando, né (E6).

Sim, sim. Muito na parte de consulta do processo, um sempre tira dúvidas com outro (E7).

Aqui se permite a participação de todos, tem grupos pra gente tirar dúvidas, se precisar. Tem nossos meios de comunicação pelo computador, que é o 'Spark', eu me sinto bem à vontade (para trazer contribuições). É estimulado (E8).

Sim, com certeza, na procuração é um setor bem unido. A [escrevente de procuração] que é a escrevente ela estimula muito isso. Isso já vem acho que da [tabeliã], isso acaba acontecendo. Um ajuda o outro, um abre o processo, outro já encaminha para minuta, acho que ninguém fica esperando o que é pra fazer, acho que a proatividade da equipe acaba gerando essa sintonia entre todos (E9).

Verificamos que, não apenas valoriza-se a voz de cada colaborador, mas cria-se espaços de diálogo, que propiciam o engajamento da equipe, com a participação dos mais diversos setores, estimando toda sua diversidade, como asseverado pelos E6, E8. Neste sentido é o estudo de Fleury e Fleury (1994), que reiteram a importância da participação de toda equipe e valorização da diversidade, já que a complementação de diferentes modelos mentais auxilia os próprios colaboradores a proporem soluções criativas.

Vimos acima, que os principais agentes criadores de novas ideias à organização não é apenas o setor estratégico, mas os próprios colaboradores, que identificam nos processos gargalos que devem ser melhorados, como explicito por E6.

Ademais, todos os entrevistados deixaram claro o quanto o estímulo a aprendizagem é incentivado na serventia, com a participação em congressos, cursos e seminários, e ainda incentivos a graduação e pós-graduação:

Sim, inclusive neste final de semana vamos participar do E-notariado, vamos 3 escreventes e (tabeliã e substituto). E outros, todos os congressos que têm na Região, eu já fui participei de alguns em outros estados, cursos, etc. A gente tem, inclusive, um incentivo. Aqui no cartório, a gente recebe um auxílio graduação ou pós-graduação, [...] são 3 (três) cursos que são autorizados, mas a gente tem até outros funcionários que fazem outros cursos que não estão na área. A Tabeliã incentiva muito o estudo, são funcionários mais antigos. Mas direito, contabilidade e administração recebem um auxílio mensal, inclusive para funcionários que cursam na rede pública, no valor R\$ 200.00. Além do incentivo a Graduação/Pós-Graduação a gente também tem os cursos, além do que a gente solicita ou estimula a fazer (atendimento,

grafotécnica/documentoscopia), a gente vai lá e contrata, paga. Além desses, a gente tem disponível, por exemplo, “curso da área de pessoal” e eu me interessou, eu levei pro setor, e se eles tiverem também interesse, pagam o curso pra mim, para capacitação mesmo. (E3)

Já, vários, inclusive a gente tem um este final de semana (E4).

Eu participo bastante, inclusive neste final de semana tem um (E5).

Já participei, não aqui neste cartório, mas me informaram aqui que às vezes tem, aqui também, de participar. Aqui neste eu não participei de cursos dentro do cartório mesmo (E6).

Aqui no cartório já, a gente já fez alguns cursos voltados pro dia a dia, para as funções, e também de bombeiro, coisas mais voltadas para administração e não pela função (E7).

Já, fizemos cursos, também pelo computador, em sites, palestras, às vezes é pedido pra gente fazer uma leitura de alguma coisa (E8).

Cursos, vários cursos, aqui dentro mesmo (E9).

Deste modo, os funcionários são incentivados a participar de cursos, seminários, na escala de suas atribuições, como afirma E4: “quem vai aos cursos são os escreventes, mas alguns de gestão, de dia a dia já foram feitos por todos”. Aqueles que possuem atribuições mais complexas e de chefia, participam de um maior número de cursos, enquanto os demais também participam, mas em menor escala. De qualquer forma, o incentivo à qualificação é constante na serventia, com o auxílio a graduação e pós-graduação.

No estudo, fica claro o quanto o estímulo à capacitação motiva os agentes e gera ganhos à organização:

Sim, a gente aprende muito, mas além de aprender a gente consegue trazer pro dia a dia e consegue aplicar (E3).

Acho que o próprio conhecimento que a gente acaba adquirindo. No Tabelionato, mais que registro de imóveis, cada dia é um caso, então tem muita coisa que a gente nunca tratou. Esses congressos sempre trazem assuntos muito atuais, usucapião, essas coisas. Então são coisas que a gente está sempre aprendendo, mudanças da lei, que sempre muda, e a gente sempre tenta participar. Até mesmo quando a gente acha algum curso e é levado para a administração do cartório é sempre acatado. Quem vai aos cursos são os escreventes, mas alguns de gestão, de dia a dia já foram feitos por todos. Até o pessoal do reconhecimento, sobre falsificação de documento, que tem essa prática no dia a dia. Cada escrevente passa pra sua equipe (E4).

Sempre levo em consideração que o conhecimento de toda palestra, congresso, sempre é agregado, nunca é dito assim: “ah, foi plenamente em vão, foi péssimo, foi horrível”. Todo evento é preparado com muita dedicação, por mais que seja um tema que você já tenha certo domínio, você sempre sai de lá tendo outras visões, outras concepções e isso sempre agrega. E eu penso assim, se fosse pra eu estar investido na minha carreira, talvez eu não tivesse tantas condições assim. Eu vejo assim, que a tabeliã paga nossas inscrições, ela estimula tudo isso, eu estou indo lá, ganhar conhecimento, tudo pago por ela. “Ah, mas é um sábado, eu vou perder”, não, eu não estou perdendo o sábado, se eu pedir pra sair daqui ou ela me demitir, o conhecimento está dentro de mim. Isso é estimulado (E5).

Acredito que é sempre importante a gente estar se atualizando, no outro cartório eu participei de cursos de atendimento, porque a gente lida muito com a público, como atender ao cliente. Teve curso específico de ata notarial, quando surgiu a questão da ata, que veio ao tabelionato. Teve cursos também que a gente participou em Itajaí, sobre identificar documentos falsos, porque aqui em Santa Catarina tem bastante tentativa de fraude (E6).

Muito do profissional, cada curso que a gente fez melhorou muito a atividade, de exercer cada profissão (E7).

Eu vejo muito pelo meu lado, meu lado pessoal, meu lado de crescer, de entender cada vez mais sobre isso. Como eu não cursei direito, é tudo novidade (E8).

Conhecimento aplicado ao serviço e a vida também, acho que não serve só pro trabalho aqui, em qualquer outro lugar em que for trabalhar é importante (E9).

De tal modo, corrobora-se o entendimento de Fleury e Fleury (1994), Fleury (1995), que o incentivo ao desenvolvimento pessoal de cada colaborador, o deixa mais motivado, como bem acentuaram os entrevistados E6 e E7, elencando como motivação o aprendizado na organização.

Ademais, verifica-se, como apontado pelos entrevistados, em especial E3 e E7, que com a participação em congressos, cursos, seminários, a organização como todo ganha, além de ganhos pessoais, como também enfatizado. O conhecimento adquirido, que pode ser empregado na prática do serviço, só tem a agregar o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

#### *4.4.1.2 Práticas Compartilhadas*

Segundo a literatura abordada no referencial teórico, a aprendizagem organizacional extrapola a aprendizagem individual. Isso decorre de práticas, visões, valores e princípios que são compartilhados pelo coletivo da organização, com relação direta com os processos de socialização da empresa (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

O que se destaca na pesquisa é que os valores compartilhados por todos dentro da organização, em um primeiro momento, definidos pela gestão, passam a incorporar à cultura organizacional, e não necessitam ser retomados. As práticas da organização regem-se por esses princípios, que conferem uma unicidade à equipe, a qual passa a agir e pensar de forma uníssona:

Os valores são definidos no planejamento estratégico. Começamos em 2011, e a gente refez, obviamente, as avaliações. Foi feito a divulgação pra todos, de nosso planejamento estratégico, objetivo estratégico, visão, missão, valores, etc., e isso está estampado na parede do cartório, ali na entrada. Mas acho que muito assim, da disseminação. Vem de uma própria cultura organizacional, daí você vai desenvolvendo. Por exemplo, eu posso esquecer das palavras, valores que estão escritos, mas eu sei que tem uma cultura já dentro do cartório, que ela funciona dentro daqueles valores (E2).

Mas isso foi divulgado, além dessa visão física, que a gente colocou algumas placas, toda vez que um colaborador é admitido na equipe. Ele passa por um processo de integração, então dentro desse processo de integração, recebe uma instrução, com um manual de conduta, e dentro deste manual também tem esses valores (E1).

Sim, a gente tem definido os valores, inclusive estão no mural do cartório, a gente faz reuniões com os colaboradores. Valores é um conjunto, conjunto de ética. Desde quando a (tabeliã) assumiu o cartório, a gente faz a parte da gestão, planejamento estratégico[...]. A gente tem a visão, missão, valores, tudo definido. Com os valores, a gente criou um código de conduta que define várias questões de como funciona o cartório. Nossos valores falam de ética, responsabilidade, segurança jurídica, responsabilidade socioeconômica, responsabilidade socioambiental, valoriza as questões de meio ambiente. Além do código de conduta, cada colaborador que entra no cartório passa por um conhecimento de toda a estrutura, referente a conduta, pessoal, uniforme e no dia a dia. Acho que mais importante do que ter um guia de conduta, de ter uma placa na parede, o nosso procedimento diário. Quando que aconteceu qualquer erro, financeiro, por exemplo, quando vemos que um funcionário cobrou a mais pelo serviço a gente vai atrás, devolve este valor, faz a coisa ser correta, justa, pra não abrir exceções. Não importa se amigo ou não, trata todo mundo igual, da melhor forma possível, uma forma de atendimento igualitária, o dia a dia que faz. Mais que o escrito é o comportamento da Tabeliã, em primeiro lugar, que desce para toda cadeia de funcionários, hierarquia do cartório, que passa para os escreventes, gestão e todos colaboradores, até ponto mais baixo da hierarquia, e isso motiva as pessoas a cumprirem os valores, porque sabem que esses valores fazem parte da organização, que devem seguir. É muito bem disseminado, muito claro pra todo mundo, respeito, ética, segurança jurídica, não prejudicando o meio ambiente (E3).

Sim, na verdade são poucos os assuntos que não são compartilhados com todos, né, mais aquela parte de gestão, [...] pessoal tem conhecimento de tudo que faz. Não é uma coisa automática, não, até mesmo o pessoal da conferência de documentos ou atendimento, porque o cliente questiona, quer saber. E também quando eles não sabem, eles perguntam, a gente instrui. Quanto a valores, a ética no cartório, ela é um ponto bem trabalhado. [...] a parte de gestão do cartório é bem forte, [...]. Tem visão, valores, tudo isso. Entre os próprios funcionários esses valores são muito fortes. Quando a equipe se dá bem, tem essa relação direta, independente dos cargos a coisa flui mais. Esses valores já estão incorporados na organização em si, até porque temos pessoas muito bacanas, como pessoas, isso ajuda muito, porque elas já trazem esses valores. Os valores das pessoas se confundem com valores do cartório. Foco muito grande na segurança e na instrução do cliente. Tem muitas coisas que a Lei permite que faça, ou cliente pode fazer, mas a gente não deixa de fazer, tem a preocupação de orientar [...] (E4).

Os valores eles existem [...] diálogo aberto. Em cada caso que a gente tem que apresentar a gestora, a Tabeliã, percebe-se que na orientação dada ali estão embutidos os valores, prezando sempre fazer o que está na Lei, o que é juridicamente correto, o que vai trazer maior segurança para as duas partes [...] olhando o lado jurídico [...]. Propriamente dialogamos sobre valores, não. É uma percepção que consigo ter quando mostro pra ela e "ah, temos que ajudar, pense bem, vamos estudar bem isso aqui, o que estiver no teu alcance tu faz pra ajudar a pessoa", "entrega pra ele e te vira", isso não existe, a gente tem uma preocupação em ajudar (E5).

O bom atendimento ao cliente, em primeiro lugar de tudo, e segurança jurídica, tentar equilibrar a agilidade com esses 2 (dois): o bom atendimento e segurança. No cartório, o cliente sempre quer tudo pra ontem, sabe, o mundo que a gente vive hoje é assim. A pessoa quer uma escritura no dia, de um dia para o outro, só que a gente tem que garantir a segurança jurídica, tem coisa que não dá pra fazer, né. A gente tem que equilibrar, e aqui é equilibrado, esses valores assim, eu acho, né. Já tem a cultura, no primeiro dia que eu entrei aqui já tem um manual do tabelionato, então ali explica todos os procedimentos que acredito que todos os cartórios talvez não tenham, mas de segurança jurídica. Então ali tem todos os procedimentos que a gente tem que fazer, falando do meu setor, especificamente escritura, e todos ali cumprem aquilo ali, pra dar segurança pra aquele ato. Uma cartilha, tem as normas do cartório e procedimentos. Já contrato, e no primeiro dia, antes dele ficar atendendo, ele passa o dia todo lendo, daí tem uma pessoa da gestão que faz isso, conversa com o funcionário, explica essa cartilha. Essa

cartilha fica no banco de dados, nos PCs do cartório, fica na "base de conhecimento", como é chamada (E6).

Tem muitos, principalmente ética, porque a gente lida com cliente e com lei, então a gente é obrigado a deixar as coisas bem transparentes pra eles, para que não tenha dúvida e também que não fique faltando nada. E entre os funcionários também. [não precisa ninguém falar, vocês sabem que tem uma cultura a ser seguida aqui?] claro, sim. E sempre que tem alguma falha no processo a gente volta e revê o que pode fazer para melhorar. Inclusive faz uns 2 (dois) anos que a gente fez uns mapas processuais com o funcionamento de cada setor (E7).

Eu acho que a Tabela sempre passou pra gente muito essa questão de fazer sempre, de olhar e agir pelo modo correto, então sempre olhamos desta forma, a ética. E acho que isso sempre o grupo todo acaba, mesmo quem vem de fora, já percebe, "opa, aqui..."(E8).

A gente tem alguns valores que são definidos pela Tabela: segurança jurídica, disposição pra ajudar o cliente, e acho que todos seguem isso. Um acordo em comum, já é filtrado, desde quando a gente entra a seguir essa forma de pensamento, a seguir esses valores (E9).

Todos os entrevistados conseguem identificar a existência de valores compartilhados na organização. Os principais valores mencionados pelos entrevistados são ética, segurança jurídica, excelência no atendimento ao usuário e responsabilidade socioambiental.

Por diversas vezes, os entrevistados enfatizaram que sua função é garantir uma melhor orientação do usuário e excelência no atendimento. De tal modo, os valores da própria organização passam por reger as práticas do cartório, como assevera E3.

Nos relatos de E1, E2 e E3 fica claro que os valores foram estabelecidos no momento do planejamento estratégico da organização, materializado em placas na entrada da serventia, cartilhas e processo de integração no primeiro dia de serviço com a participação de um profissional da gestão. Entretanto, pondera E3, que mais efetivo do que esses meios formais de propagação dos valores, são as práticas desenvolvidas pelos seus pares, que refletem os valores da organização. Em um primeiro momento, o comportamento da gestão, que é replicado pelos escreventes, até a base da hierarquia, possui uma maior força em estabelecer valores e princípios comuns na organização do que valores formalmente estabelecidos, escritos em documentos.

Neste sentido enfatiza E5, E8 e E9 que os valores organizacionais refletem os valores da tabela, vez que ela corporifica esta organização. Por sua vez, esses valores coincidem com os demais funcionários, como já mencionado, e que, em sintonia, faz com que a organização tenha suas próprias crenças e práticas. De tal modo, as crenças individuais são conectadas e acabam por se confundir com as crenças da própria organização, por isso são facilmente incorporados pelos colaboradores, como asseverado por E4. E4 reforça, ainda, que a existência de exemplos, de uma equipe, que tenha valores comuns, facilita, e muito, o estabelecimento da cultura da própria organização.



Assim, o exemplo consubstanciado em práticas compartilhadas na rotina da organização pelos seus membros, motivam todos a agirem de determinada forma, pois, ao serem compartilhados, percebe-se ser a cultura da própria organização.

Atesta, ainda E8, que mesmo sem contato com a tabeliã, membros externos que adentram à serventia, já percebem seus valores, de modo a corroborar que esses valores passam a ser da própria organização. Quem entra, já sabe seus valores desde o início, conforme afirma E9.

Assim, todos os colaboradores agindo de acordo com os princípios da organização influenciam-se entre si, de modo que, ao passar dos anos, esses valores estão tão arraigados, que fazem parte da própria cultura/prática da organização, conforme relatos de E2, E4 e E7, de modo que não precisa sequer ser falado. Sabe-se que deve ser seguido, pode sair ou entrar colaboradores, que eles permanecem como afirma E4. Isso confirma os ensinamentos de Crossan, Lane e White (1999), que mesmo com a saída de pessoas, a aprendizagem organizacional permanece, pois está incorporada nos sistemas, estruturas, estratégias, rotinas e práticas da organização

Esses valores refletem nas práticas da organização, como afirma E3. Desse modo, as práticas e aprendizagem da organização extrapolam cada indivíduo, inclusive a própria gestão. Apesar de ela ser a ensejadora destes valores, eles vão além e passam a ser de toda organização, pois são compartilhados, em especial, na rotina da organização, e na socialização entre o grupo. Isto corrobora por completo os ensinamentos de Bastos, Gondim e Loiola (2004), que defende que a aprendizagem organizacional extrapola os indivíduos, e as práticas, visões e cultura tornam-se compartilhadas pelo coletivo. Tudo por meio de estruturas ou rotinas, que são ‘novas formas de agir’ da organização, tendo, assim, profunda relação com os processos de socialização na empresa.

Ademais, como ressalta E3, a existência de reuniões, bem como a própria comunicação entre colaboradores para que os valores sejam melhor compartilhados, como reforça E8, confirma os ensinamento de Fleury e Oliveira (2001), que reitera que a linguagem comum é desenvolvida para articular crenças comuns, conectando crenças de indivíduos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional.

Ainda, E7 menciona a existência de mapas processuais, como forma de compartilhar práticas da organização. A confecção de mapas processuais facilita a aprendizagem e sedimenta/formaliza as inovações de processo.

Ressalta-se, entretanto, que, em que pese os valores já se tornarem parte da cultura da empresa, e efetivamente disseminados, como reconhecido pela maioria dos entrevistados, há

casos em que se destoam. Para tanto, há a necessidade de serem lembrados, enfatizados por meio de reuniões e diálogos:

Ok. Eu sou a favor de reuniões, há quem não goste, mas eu acho bem positivo. Reuniões periódicas, eu sou a favor que o óbvio tem que ser expressado, às vezes "ah, não, já sabia daquilo", mas ouvir de quem tem que ouvir. Claro que isso é uma visão de valores, há quem não tenha a percepção que eu tenho, que eu acredito que tenho, pelos anos todos de carreira. Acho que temos que pensar nos recém-chegados, nos mais novos, mais inexperientes, que não viram ainda tanto diálogo sobre determinadas coisas. Acho que o pessoal mais velho pode sempre acrescentar, agregar e trocar ideias. (E5).

Está ok, claro, são 40 funcionários, então tem vezes a gente acha que tem um ou outro que não está assim tão focado. No cartório tem que ter muita concentração, foco, pra bater as metas que todos temos, de cada vez melhorar mais, eu acho que é isso, mas a grande maioria está ok. (E6).

Talvez atividades conjuntas, de reunir o pessoal, para que fique mais, seja mais sociável, porque no dia a dia cada um fica no seu canto. (E7).

De repente, lembrar, de tempos em tempos esses valores, lembrar mesmo (E8).

Destacam os entrevistados, então, a importância da comunicação e de sua simplificação para melhorar a disseminação dos valores e práticas, exatamente como ponderam Fleury e Oliveira (2001), que asseveram a importância da simplificação da linguagem para o seu melhor compartilhamento.

Podemos concluir, assim, que os valores da serventia, atribuídos pela tabeliã, a quem é delegada a atividade notarial, passa a ser formalizado por meio de placas e cartilhas. Essas peças são entregues aos funcionários no primeiro dia de serviço, orientados por uma funcionária da área de gestão. Entretanto, estes valores estabelecidos formalmente estão enraizados na cultura da organização, pelos exemplos nas rotinas diárias, de modo que todos agem daquela forma, sem que tenham que ser mencionados novamente. A própria organização possui seus costumes, valores e memórias. Podem funcionários saírem ou entrarem na organização que elas permanecem muito bem definidas e praticadas, em geral. Estes valores acabam sendo naturais aos colaboradores pois convergem com seus valores pessoais.

De tal modo, os valores da serventia visam conciliar a agilidade, que é anseio da sociedade pós-moderna, com a segurança jurídica e o bom atendimento ao usuário, princípios inerentes à atividade notarial. Destarte, os valores definidos pela tabeliã, pelo diálogo e rotina, tornam-se a cultura desta organização, ou seja, valores e práticas da própria organização.

Ressalta-se, por fim, a importância do diálogo em conjunto, em reuniões ou momentos de socialização, de forma simplificada, para a fixação destes valores, em especial, em relação aqueles que recém entraram na organização.

#### 4.4.1.3 Aprendizagem em Ciclo Duplo

Na revisão literária, verificamos 3 (três) formas de aprendizagem, a de ciclo simples, que visa corrigir erros e melhorar processos que seguem os padrões exigidos da corporação para atingir seus objetivos (ARGYRIS, 1977; ARGYRIS; SCHON, 1978), a de ciclo duplo – na qual o próprio processo e seus desencontros são questionados, alterando as ações (*governing variable*) –, e a de ciclo triplo, que busca aprender a aprender (ARGYRIS; SCHON, 1978; DODGSON, 1993).

Quando questionados sobre o tema, em desencontro ao esperado, a maioria dos entrevistados constataram a existência de aprendizagem em ciclo simples:

Se a gente for comparar, são 9 (nove) anos que estamos aqui, mudou muita coisa. Desde hoje a gente solicitar uma certidão do registro de imóveis, que antigamente era uma questão de deslocamento físico, de ir até lá e esperar um prazo, pagar, pegar, que hoje a gente faz tudo pela central. A comunicação com o usuário é muito pelo *WhatsApp*. Mandam a documentação basicamente por foto via *WhatsApp*, então não precisa se deslocar para trazer a documentação, pra assinar. Os princípios acho que não mudaram, os princípios e valores continuam os mesmos, acho que não chega atingir. Celeridade não é um princípio nem um valor, os princípios e valores que a gente tem continuam os mesmos, agora mudança de procedimento e de processo, isso sim, de celeridade, agilidade. Isso tudo ainda tem que, sempre focando em manter a segurança jurídica, que é um dos valores. Mas a celeridade sem dúvidas, é um dos valores. Tudo é solicitado via central, resolvido via internet, *WhatsApp*, e-mail (E1).

Escrituras, hoje emite certidões com certificado digital. Solicita, à distância. Nem pra ficar digitalizando, tira uma foto e envia (E2).

Mudança, há muita mudança, constantemente. Nossos procedimentos são documentados. Falando em processo, todos os processos são constantemente revisados, alterados quando necessário, desde, alterado por lei, provimentos, normas da corregedoria, ou mesmo por procedimento interno, melhora de procedimento, às vezes mudança de software, às vezes os princípios verificados. Mudança de *software*, equipes, [...], sem contar que todos nossos livros são digitalizados [...]. A digitalização do cartório, busca sempre o novo e atual, aprender algo novo. A digitalização a (tabeliã) já fez há muitos anos atrás, uns 7 anos. O que facilita, além da segurança jurídica de todos os atos, já que já vimos cartórios perderem todos os documentos físicos, água, incêndio. Além disso, porque fica muito seguro, a pessoa chegar no cartório e saber que o ato dela que ela fez há tantos anos, há 10 (dez), 20 (vinte) anos está garantido, tanto no documento físico, quanto no eletrônico. [...] O processo de divórcio, inventário, que levava anos no judiciário, agora são feitos muito rápidos, se tiver tudo certinho a documentação, se não tiver nenhum litígio, nenhum problema, que pare o processo, o processo é rapidíssimo: 30 (trinta) dias. E o cartório tem todo conhecimento jurídico para isso, toda capacitação para fazer, responder, foi uma evolução muito grande, quando o judiciário conseguiu dividir esta demanda, que estava toda em cima deles, com o cartório (E3).

[...] as mudanças refletem na relação com clientes, uma questão mais burocrática, uma aqui, outra ali, mas a (tabeliã) visa sempre o melhor pro cliente, pro cartório. Mudanças de processos. [...] Mais o foco de entregar com excelência, com celeridade, e outras coisas, mas principalmente de uma forma correta, com segurança pro cartório e para o cliente. Alguns reclamam que é burocrático, e a gente explica que é burocrático porque é muito seguro pra eles e na correria o dia a dia, as pessoas só focam nisso quando acontece o pior (E4).

[...] eu sou da época que a DOI era feita em um bloco de carbono, manuscrita, e evoluiu-se para o disquete, até que a receita criou o programa de enviar. Olha, eu ia de ônibus até a Receita Federal entregar um disquete, então eu penso que a tecnologia só agrega. Todo meu protocolo, recibo, era preenchido manual, o arquivo morto de mais de 100 anos de história, livros eram escritos. E eu que trabalhei metade, que não era concursado, vindo da família, e agora trabalhar com alguém que se prepara e estuda. Nós sofremos muito com a mudança, porque vivíamos em família, era uma equipe há muitos anos juntos, os laços, logicamente que sofremos com a mudança. Mas, por exemplo minha mãe, há 30 anos lá dentro, "olha, aqui está o modelinho, copia", não existia o raciocínio, não existia o porquê. [...] assim, ou tinha modelinho de divórcio, "copia", modelinho de... "copia"... então mudou alguns princípios. A nossa competência na época era assim, nós éramos extremamente honestos, organizados, esses eram os princípios fundamentais. Não era nada obscuro, meu deus, éramos fiscalizados iguais, existia, o princípio da honestidade era nossa bandeira, faça o que é correto, mas eu saber que o correto era porque a lei tal diz que é assim, é assado. [...] Hoje em dia mudou plenamente isto, porque somos corresponsáveis, com total estímulo ao estudo, capacitação dos funcionários (E5).

No setor de escritura a gente teve pequenas mudanças. No setor de escritura, às vezes a gente tem um procedimento que dificulta um pouco a vida do cliente, às vezes a gente se adapta a isso, vê que no código de normas não tem empecilho pra isso. São pequenas mudanças, mas que visam facilitar a vida do cliente. Então o aprendizado busca corrigir erros, de não dificultar a vida das pessoas em uma coisa que não precisa (E6).

Eu fiz os mapas processuais quando estava terminando a faculdade. Minutas, basicamente sou eu que faço as alterações, quando eu vejo algum errinho eu mesmo corrijo, feedback, muito importante, porque eu recebo os processos pra minutar. Então geralmente eu que vejo os primeiros erros que estão nos processos, e comunico os atendentes, eu que falo pra eles todos. Foi mais na busca da correção, porque os princípios, são os princípios que regem as mudanças, e não as mudanças que alteram os princípios, pelo menos no meu ponto de vista (E7).

Eu acho que buscou melhorar erros. Eu acho que os princípios do cartório, pelo menos desde que eu comecei a trabalhar, pra mim sempre ficou claro quais são. Os princípios se mantiveram (E8).

O setor foi dividido, e isso fez com que a gente focasse melhor na procuração, antes era junto da escritura o que fazia com que ficasse meio perdido ali no meio. Acho que esta mudança foi fundamental para qualidade do serviço. Buscou corrigir erros, acho que a forma de pensar permaneceu a mesma dos outros setores, mas como estava ali junto com as escrituras acabava não focando tanto (E9).

Consoante E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8 e E9, o aprendizado na serventia, via de regra, visa corrigir erros e melhorar processos, os quais são constantemente revistos, com atualização de *software*, utilização de aplicativos e centrais, digitalização do acervo e documentos, realinhamento das equipes, alteração de minutas e confecção de mapas processuais.

Ressalta E3, entretanto, que estas mudanças de processos decorrem de 2 (duas) ordens: alterações legislativas ou adaptações internas na serventia.

Este tipo de aprendizagem adaptativa, que visa corrigir erros e melhorar processos que seguem os padrões exigidos da corporação para atingir seus objetivos é denominado aprendizagem de ciclo simples (ARGYRIS, 1977; ARGYRIS; SCHON, 1978).

O aprendizado decorrente de mudanças tecnológicas, não contestam os princípios da serventia, mas sim, visam reforçá-los, em especial os princípios da segurança jurídica e bom atendimento do usuário, conforme relatos de E1, E5 e E7. E7 reitera que são os princípios que regem as mudanças, e não as mudanças que alteram os princípios da organização. Elas visam garantir uma maior segurança aos usuários, pelos sistemas de *backups*, duplo servidor, em que a chance de perda do acervo por alagamentos e incêndios, como afirmado por E3, reduz-se por completo. Por buscar manter os princípios existentes e melhorar o desempenho da organização, isso vem ao encontro do afirmado por Argyris e Schön (1978) ao conceituar o aprendizado em ciclo simples, o qual busca atingir os objetivos existentes e manter o melhor desempenho da organização, com obediências às normas e valores também existentes.

Ademais, os procedimentos eletrônicos conferem respostas mais rápidas. Os colaboradores têm acesso a todos os atos no sistema, não necessitando recorrer ao arquivo, como apontado por E3, o que agiliza o processo. Ademais, solicitam certidões do Registro de Imóveis e Registro Civil, bem como enviam a escritura pronta ao Registro, tudo de forma eletrônica, retirando do usuário essa incumbência. Ainda, os próprios usuários podem ter acesso a diversos serviços por meio de Centrais, o que também lhes conferem serviços muito mais ágeis e respostas muito mais eficazes, não precisando, sequer, dirigir-se à serventia, como afirma E1 e E3. Pessoas de outros estados e municípios não necessitam se deslocar, viajar para requerer uma certidão, por exemplo, isto tudo é requerido nas centrais, e solicitado pelo próprio cartório, retirando mais uma demanda dos usuários e desburocratizando o serviço.

Todas essas características reforçam que, na atual conjuntura, o aprendizado na serventia trata-se de um aprendizado de ciclo simples, que objetiva otimizar a resolução dos problemas de determinado contexto. Conforme ensinamentos de Argyris e Schön (1978), busca-se resultados rápidos, permitindo adaptações contínuas em produtos e processos, o que resulta em inovações incrementais, como apontado por E1 e E2.

A adaptação aos anseios da sociedade pós-moderna, conferindo agilidade e desburocratização dos processos, reitera o asseverado por Probst e Buchel (1997) que o aprendizado em ciclo simples visa a adaptação da organização ao seu ambiente, reagindo aos eventos do ambiente por meio da correção dos erros dos mecanismos utilizados.

Ressalta-se, assim, que muito destes melhoramentos buscam reduzir a ‘burocracia’, como afirma E1, E2 e E3, mantendo, no entanto, requisitos necessários para garantia da segurança jurídica, inerente da atividade, o que corrobora os ensinamentos de Argyris e Schön (1978) quanto a caracterizar-se um aprendizado de ciclo simples.

O que se entende por burocracia atualmente pelos usuários, na realidade, é a cautela necessária para a garantia da segurança jurídica. Neste sentido, E4 assevera que a função do cartório é a garantia da segurança, e todas as suas mudanças e aprendizados visam reforçar estes princípios, que, por vezes, é confundido com burocracia. Agora, aspectos realmente burocráticos, que não ensejam em aumento da segurança, mas que dificultam a vida do 'cliente', são alterados, como afirma E3 e E6. De modo que o aprendizado visa corrigir estes erros e melhorar os processos em si, a fim de trazer uma maior satisfação do usuário.

Entretanto, E5 esclarece a mudança de mentalidade, até mesmo de princípios, na troca de titulares não concursados, cujo cartório era passado de pais para filhos, para titulares concursados. Reforça que titulares concursados estimulam o desenvolvimento intelectual dos funcionários, possibilitando o incremento do raciocínio, ao entender o porquê das coisas e não apenas seguir modelos, de modo a questionar o próprio processo e seus desencontros, e alterar suas ações. Assim, antes mesmo de agir, os resultados prévios são corrigidos, a partir da revisão crítica dos princípios e crenças que dão base ao sistema, como afirmam Agyris (1977), Agyris e Schon (1978). Deste modo, a tabeliã concursada, ao introduzir novos princípios à atividade, corrigindo e modificando os anteriores, proporcionou aos antigos funcionários um aprendizado de ciclo duplo.

E5 reitera que passou questionar-se e entender o motivo de determinado serviço ser feito de uma certa forma, o que reitera os ensinamentos dos Kim (1993) sobre aprendizado de ciclo duplo, o qual visa entender o porquê que as coisas são feitas de determinada maneira, abordando os problemas de um ângulo completamente diferente.

Concluimos assim, que aqueles funcionários que estão na atividade, desde antes das mudanças implementadas pela Constituição Federal de 1988, conseguem identificar características de aprendizagem de ciclo duplo. Isso porque a norma constitucional introduziu mudanças nos princípios da atividade, em especial, por determinar que a delegação da atividade decorra de concurso público de provas e títulos. Os concursados trazem à atividade, toda responsabilidade que é a ela inerente, em especial, a garantia da segurança jurídica.

Os concursos públicos selecionam aqueles profissionais mais habilitados para exercerem a profissão. Que estudaram em profundidade sua função e princípios e que os trazem ao dia a dia da serventia.

Por sua vez, aqueles que entraram na atividade, após a mudança constitucional, não conseguiram perceber a aprendizagem em ciclo duplo, com alteração de princípios. Enfatizaram, todos os entrevistados enquadrados nesta categoria, que o aprendizado buscava apenas melhorar

os processos e consertar erros eventualmente constatados no cotidiano da atividade, mas seus princípios permaneceram inalterados e muito bem definidos, em especial o da segurança jurídica.

#### *4.4.1.4 Aprendizagem na Prática*

Consoante revisão de literatura verificamos que a aprendizagem na prática valoriza o papel do conhecimento no trabalho (GHERARDI, 2009), unindo o ‘saber’ e o ‘fazer’, sob o enfoque do que é praticado e como isso gera aprendizagem (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010; GHERARDI, 2006).

De acordo com a pesquisa vimos que a organização se mostra aberta ao aprendizado, o qual é constantemente estimulado. Na prática do trabalho na serventia, os entrevistados relataram que a aprendizagem ocorre da seguinte forma:

A aprendizagem ocorre muito mais na prática. Eu vejo por mim, que trabalho tanto tempo na área, que estudo, mas eu na prática que me deparo com uma situação nova, até hoje, até a (tabeliã) que trabalha aqui há tantos anos e até hoje pode aparecer alguma coisa que ela nunca tinha visto, ou que já viu há muito tempo. Não é uma coisa do dia a dia, então eu acho que a prática, o dia a dia sobressai a um curso superior. Na faculdade não aprende absolutamente nada na área, algumas faculdades hoje em dia têm matéria optativa, então a maioria das pessoas que passam no concurso não fazem a menor ideia de um cartório, tem conhecimento geral da legislação, mas a prática é muito específica, então a prática traz muito conhecimento (E4).

Eu penso que treinamento ou cursos apropriados para nossa atividade poderiam existir mais. Poderia existir mais, sei lá, um assessor, ou a gente ter um coleguismo com os outros tabelionatos, uma visitação, saber mesmo como, "olha, como faz aqui", trocar informações. Não somos inimigos, somos parceiros, penso que isso deveria ser mais estimulado (E5).

Tem grupos tanto para tirar dúvidas, que daí a Tabeliã está ali no grupo, e tem o grupo do nosso setor, às vezes pra passar recado [...]. Tem bastante diálogos entre os colegas também. (E6).

Em casos mais particulares, porque normalmente são processos simples, um ou outro que foge do comum [...] pede auxílio pros escreventes, ou pra Tabeliã quando ela está envolvida com algum processo, e é isso. Diálogo muito, sim. Muitas vezes o atendente tem uma ideia do processo, quando chega na minuta, eu ou quem estiver conferindo tem outra ideia e aquilo ali entra em choque, então muitas vezes a gente se comunica até antes de estar finalizado pra saber como ele vai andar (E7).

Eu aprendo mais na prática. É porque como eu pego a conferência de escrituras, eu analiso toda documentação e depois eu vou fazer a leitura do texto. Então, se houve alguma mudança, é ali na hora que eu pego que eu vou ver. "Opa, mudou tal coisa" é disso que eu procuro pesquisar e mudar aquilo ali (E8).

Pela perspectiva prática, importante entendermos como a aprendizagem ocorre em determinado contexto, no caso, o Tabelionato de Notas, conforme asseveram Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010).

Consoante relatos de E3, E5 e E8 a aprendizagem decorre do que é vivenciado na prática do serviço. Novos casos aparecem constantemente na rotina do trabalho, os quais devem ser estudados singularmente.

Primeiramente, os colaboradores recorrem a julgados e doutrinas sobre os temas que surgem na rotina do trabalho e, após, em consulta à tabeliã e conversa com os demais membros do setor firma-se um entendimento, de acordo com E3.

No mesmo sentido, E8 relata que somente na hora, com análise do caso, que aprende, com leituras de textos sobre o tema ou conversas com os demais colegas sobre o assunto. A comunicação também é reforçada por E7, como importante meio de aprendizagem na prática.

Deste modo, o conhecimento é dinâmico e decorre da prática, frente à diversidade de casos que são apresentados no serviço, em especial no setor de Escrituras Públicas.

Este conhecimento dinâmico é denominado por Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) de *knowing*, ou seja, conhecer fazendo. Ele se desenvolve pela relação com os demais membros da organização, como bem assevera E4, que ressalta a importância interação e comunicação com os demais colegas para a construção do conhecimento frente às especificidades do caso concreto. Neste sentido, mais uma vez, verificamos a característica da dinamicidade deste conhecimento (*knowing*), o qual se desenvolve em uma rede de relacionamento (GHERARDI, 2003), formada pelos colegas do setor, bem como a Tabeliã e escreventes vinculados.

Assim, o conhecimento é construído em uma rede de relacionamento, de maneira inseparável da prática vivenciada no serviço, diante da diversidade de demandas. Essa rede de relacionamento é reforçada por E5, que reitera a importância do aprendizado com aqueles mais experientes na organização, por já terem vivenciado na prática situações semelhantes e formalizado tais conhecimentos. De tal modo, membros engajados e com mais experiências incorporam o conhecimento e a forma de executá-los, o que confirma Capaverde e Vazquez (2015, p. 469), que asseveram que aprendizagem organizacional é um processo social e situado, em que “indivíduos engajados na prática incorporam modos de produção e reprodução previamente organizados”.

Para a construção desta rede de relacionamento, enfatiza-se a importância da comunicação entre o grupo, como afirma E6. E3 assevera que o diálogo ocorre primeiro com a Tabeliã e Substituto e após entre os demais. Os outros entrevistados reforçam a importância do aprendizado por meio de diálogos com seus superiores hierárquicos, escreventes responsáveis pelo setor e a tabeliã e, após com o grupo, com reuniões, ou na própria rotina da organização, como confirma E6. Este ressalta a importância de ferramentas que viabilizam o diálogo, como o *WhatsApp*, considerado um facilitador do aprendizado na prática, por meio de grupos do pessoal



do seu setor, bem como com demais membros, onde a Tabeliã está incluída, ou ainda por meio de comunicador interno, o ‘Spark’.

Assim, corrobora-se Gherardi (1999), Souza-Silva e Shommer (2008), que a aprendizagem não está só na cabeça das pessoas, mas nas relações e trocas entre os indivíduos, em especial, àqueles superiores hierárquicos que possuem mais experiência na área.

Deste modo, a comunicação permite o intercâmbio destas experiências e a interação entre as pessoas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; GHERARDI, 2006, 2012) e ambientes que fomentam o diálogo devem ser incentivados.

Verifica-se, assim, que o *knowing*, a interação entre os colaboradores, a linguagem e comunicação, são elementos essenciais da aprendizagem baseada em práticas (BISPO, 2013, p. 151), o que foi muito bem observado na pesquisa.

Conclui-se que o aprendizado na prática no Tabelionato em estudo, decorre da relação e interação entre os agentes, por meio de linguagens e metáforas, institucionalizando os saberes profissionais, o que corrobora o entendimento de Gherardi (2006, 2009) sobre a aprendizagem na prática. Ele afirma que dentro da perspectiva prática, o foco recai sobre o que é praticado e como isso gera aprendizagem, tanto das relações entre agentes, quanto institucionalizações de saberes profissionais (GHERARDI, 2006), com a interação participação, linguagem e metáforas dos membros (GHERARDI, 2009).

De tal modo, quando questionados como a aprendizagem ocorre de forma coletiva e o que a facilita, responderam o que segue:

Os 2 (dois), por meio e reuniões, conversa no dia a dia. Todas as dúvidas que algum tem já conversa com o outro que já tem mais experiência, que já viu sobre o assunto. O de notas, a parte de escritura, sempre tem coisa nova, inventário, divórcio, sempre tem novidade, escritura de compra e venda também e coisas novas diariamente. A pessoa que pega o processo já dá uma estudada e leva pro escrevente, "olha vi, isso, vi aquilo", daí a escrevente dá uma estudada, conversam entre eles qualquer coisa conversam com a Tabeliã, é assim, o conhecimento é propagado entre os colegas também (E3).

Em um primeiro momento é mais individual, eu vejo o Provedor, a (tabeliã) manda muita coisa que às vezes ela recebeu em um grupo sobre essas mudanças. A gente tem um grupo mesmo, todos os funcionários lá embaixo, [...] aí tudo novo: provedor, circular. A gente debate ali, quando a gente tem dúvida, de uma forma geral, mas na verdade ele acaba sendo primeiramente individual, eu vejo uma coisa, mas é repassado para equipe. Alguém fala: "olha, vi uma notícia, que vai ter uma mudança". É mais informal no dia a dia, às vezes ocorre reuniões, mas é mais no dia a dia. Mas a gente busca formalizar de alguma forma, seja por e-mail, seja no próprio grupo de *WhatsApp*, pois quando surge uma dúvida, é o que eu faço, eu lembro que a gente já debateu, daí tenho lá no meu e-mail, e é muita coisa. No Tabelionato, mais que Registro de Imóveis, cada dia é um caso, então tem muita coisa que a gente nunca tratou (E4).

Em grupo a gente não tem praticado muito, não. Hoje com o auxílio de *WhatsApp* o grupo do *Whats* não deixa de ser um estudo em grupo, uma ferramenta muito interessante. Acho que as atas notariais fizeram a gente lidar muito com tecnologia, então às vezes quem tem o ‘juridiquês’ não sabe lidar muito com computador, porque

fazer uma ata de *WhatsApp* requer que você entenda muito daquilo, *print*, recorta, cola. Às vezes, ferramentas de informática a pessoa é mais crua naquilo, tem muita inteligência para outros temas, mas é inevitável saber um pouco daquilo, mas eu acho que o aprendizado é mais individual, o que eu lamento, porque sou mais do coletivo (E5).

Acho que primeiro é como grupo, no geral mesmo, porque assim, quando a pessoa entra aqui no tabelionato geralmente ela tem já aquela experiência de outros locais, então não precisa dar tanto ensinamento pessoal praquela pessoa, o que mais se ensina individual é o procedimento do nosso tabelionato mesmo. Agora, por exemplo, todos ali que entraram na nossa equipe, já tem certa experiência em escritura, cartório, assim, né, não precisou ensinar do zero a pessoa, só precisou dar uma visão geral pra ela do procedimento interno do nosso tabelionato, né. Aprendo mais individualmente com a escrevente da escritura, quando ela vai corrigir as escrituras, tiro dúvidas. E também individual com as leituras (E6).

Eu aprendo mais individual, mas eu creio que no setor em geral é mais coletivo, porque, acho que meu serviço é muito individual, não depende muito dos outros, já no atendimento, acho que eles conseguem trocar figurinhas. Acho que aquela coisa da coletividade, algo mais sociável, assim, que provoque o engajamento do pessoal. No dia a dia como sou muito ligado no processo, no atendimento, acabam que eles não conseguem muito se comunicar (E7).

Acho que é do grupo, porque a escritura vem lá da frente, com o atendente e é passado lá pra trás. Então tudo que, uma coisa que o (auxiliar de atendimento) pega lá no atendimento, "agora a gente vai fazer de tal forma", o cliente ficou com dúvida de como fazer em relação a isso. [...] Essa questão do *checklist* é uma coisa muito boa para o aprendizado do grupo, é tudo anotado ali dentro. É uma coisa que tem ali no sistema, mas foi uma coisa combinada da Tabela com a gente, "olha, tudo que acontece vamos anotar ali dentro", e é bom que fica arquivado ali também (E8).

Mais em grupo, como a gente faz o mesmo serviço. O que poderia melhorar é ter manuais, passo a passo do que fazer, vídeos explicativos (E9).

E3 reforça a importância do aprendizado construído em grupo, pela interação entre os colegas, diante do caso concreto.

Entretanto, houve divergências quanto ao aprendizado ocorrer mais de forma individual ou coletiva. E4, E5, E6 e E7 asseveraram aprender mais de forma individual, por sua vez E8 e E9 mais coletivamente.

E4 e E5 por serem escreventes, possuíam o costume de primeiro estudar o tema em doutrinas, para depois repassar aos demais, enquanto E6 e E7 afirmaram aprender mais individualmente, com orientação das escreventes.

Quanto aos escreventes, o aprendizado individual reflete a característica de um aprendizado mais formal destes membros, entretanto, processos informais também são evidenciados, com a interação de todo grupo.

Por sua vez, apesar de E6 e E7 ressaltarem que seu aprendizado ocorra de forma individual, o fato de recorrerem aos superiores hierárquicos e buscarem a troca de experiência, já demonstra seu aprendizado na prática, de forma coletiva, por meio da comunicação.

Assim, há uma relação entre aprendizado individual e formal com cargos de chefia e aprendizados coletivos e informais com cargos de operadores.

Esta relação, no entanto, não é absoluta, vez que todos asseveraram a concomitância do aprendizado individual e em grupo. O conhecimento é construído junto aos demais membros por meio de reuniões e debates em grupos de *WhatsApp*, como relatam E4 e E5.

Ademais, a criação de meio próprio de comunicação, como o ‘Spark’, bem como e-mails, provocam o diálogo. Ainda, a existência de *checklist* facilita a rotina da organização, como asseverado por E8. Nele, o aprendizado na prática é formalizado e se une ao aprendizado formal, estabelecendo as rotinas da organização.

Embora, as reuniões pessoais ocorram principalmente entre tabeliã e escreventes, hoje, aplicativos como *WhatsApp*, permitem reuniões constantes e facilitam a interação do grupo. Deste modo, a utilização de ferramentas mostra-se como facilitadora do diálogo entre os colaboradores, o que permite a participação de todos, seu engajamento, motivação e o aprendizado coletivo, de modo que a organização como um todo aprende.

Esta aprendizagem em grupo é melhor entendida por meio do estudo da aprendizagem como prática segundo Gherardi (2001, 2006, 2012), pois evidencia os processos de interação e linguagem entre os participantes, principalmente com a utilização de ferramentas e diálogos na própria rotina da organização.

Este processo de aprendizagem por meio da interação entre o grupo é dinâmico, conforme Flach e Antonello (2014), e a todo tempo busca melhorias e correção de falhas encontradas na prática do serviço, como confirmado por E6:

No setor de escritura às vezes a gente tem um procedimento que dificulta um pouco a vida do cliente, às vezes a gente se adapta a isso, vê que no Código de Normas não tem empecilho pra isso. São pequenas mudanças, mas que visam facilitar a vida do cliente. Então o aprendizado busca corrigir erros, de não dificultar a vida das pessoas em uma coisa que não precisa.

Por meio do diálogo entre os colaboradores há a criação de conhecimento e estipulação de significados, que são constantemente reconstruídos, de acordo com as plurais demandas apresentadas, tendo como base sempre os valores e cultura organizacionais, como visto no tópico anterior. Há uma linguagem própria da organização, o ‘juridiquês’, como afirma E5.

Até mesmo o ambiente/contexto em que está inserido é fator importante na aprendizagem organizacional. E6 assevera que a sala de socialização é um fator motivador que enseja seu engajamento. Da mesma forma, todos os entrevistados ressaltaram o bom clima organizacional e como isso influencia em sua participação. Assim, não apenas a linguagem, mas a cultura, os

valores, o ambiente e clima organizacional são ensejadores da aprendizagem na prática, o que corrobora Antonello e Godoy (2011).

A aprendizagem, assim, é mais que a soma das atividades, ela é a forma de fazê-la. Em um primeiro momento as atividades são estabelecidas pela Tabela, mas na prática são dialogadas e construídas socialmente, com a colaboração de todos os agentes, que possuem contato direto com a demanda, tendo como base os valores da organização. Isso corrobora Gherardi (2015), que as práticas sociais são mais que a soma de atividades, são a forma de se fazer as coisas, apoiadas socialmente.

De toda forma, a confluência de aprendizado individual e coletivo, permite contestar Gherardi (2001), vez que sim, o conhecimento reside na cabeça das pessoas, mas em consonância com o conhecimento que é construído e reconstruído com interação do grupo, tendo por base o conhecimento individual. De fato, ela não é algo apenas individual, como afirmam Antonello, Godoy (2011), mas não se pode olvidar a confluência de todos os níveis de aprendizagem: individual, em grupo e organizacional.

Assim, o aprendizado, por vezes, decorre da interação entre colegas, de modo coletivo e informal, por outras, pelos ensinamentos formais tabela ou em cursos, de maneira individual.

A aprendizagem formal, em cursos e seminários, bem como ensinamentos da tabela e escreventes, com avaliação de conhecimento possui um caráter mais individual, enquanto a aprendizagem informal, com o diálogo com os superiores hierárquicos e demais colaboradores, possui um caráter coletivo. Mas ambos fazem parte das práticas da organização, o que corrobora Elkjaer, Høyrup e Pedersen, (2006, p. 22).

Conclui-se, assim, que a prática não se contrapõe a teoria, mas é sim complementar, reforçando os ensinamentos de Schommer (2005, p. 109-110).

Deste modo, Gherardi e Nicolini (2000), Sawchuk (2003), Flach e Antonello (2011) ressaltam que o estudo da aprendizagem na prática decorre do aprofundamento da doutrina sobre aprendizado formal e informal, que trata da sua intersecção, embora seja predominantemente informal, como veremos no tópico a seguir. Ela é mais densa que o estudo da aprendizagem informal, levando em consideração a linguagem, contexto, relações e tecnologia.

De tal modo, conforme ensinamento de Gherardi (2009), foi possível constatar na prática, a existência do *knowing* que decorre da confluência de tecnologia (artefatos), linguagem ('juridiquês'), interrelações (*doing*). Assim, a prática não é somente a maneira de se executar uma tarefa, mas se relaciona com todo o contexto em que está inserida, sendo, então, multifacetada.

Por fim, sugeriu-se para fomentar o aprendizado, a confecção de vídeos explicativos, por E9 e incentivos a sociabilização da equipe, por E5 e E7. Ainda, conforme relatos de E5, os poucos cursos voltados especificamente para atividade mostram-se como uma barreira e este aprendizado formal.

#### *4.4.1.5 Aprendizagem Informal*

Consoante revisão da literatura, a aprendizagem formal é baseada em sala de aula, com instrutor e avaliação de conhecimento, e a aprendizagem informal é subproduto de atividades dos membros da organização, por meio da experimentação por tentativa ou erro, conversa entre colegas, pesquisas em livros, dentre outros (MARSICK; WATKINS, 1990; MERRIAM; CAFFARELLA, 1991).

Em vistas das respostas conferidas no item anterior, possível verificar a coexistência de aprendizagem formal e informal:

[...] Além de cursos, a gente aprende muito na equipe, se vem um caso novo, o escrevente vai estudar o caso e depois conversa com tabeliã e substituto e depois, em conjunto, conversam pra chegar em um resultado final. A gente aprendeu, estudou ou entendeu. Trazem algum julgado, e chegam em uma decisão final e aprendem em conjunto, em grupo. (E3).

[...] Das duas formas isso acontece. A usucapião que é um dos casos mais recentes a gente já foi em alguns cursos, a (tabeliã) compra os livros que saem, porque é uma coisa muito nova, e tem mudanças, tem esses provimentos [...] que dá as diretrizes. Você tem uma certa liberdade de como fazer isso. [...] Tudo que a gente vê de novo a gente discute. Exatamente isso (E4).

O aprendizado ocorre mais na troca de experiências, recorrendo aos mais experientes, hierarquia, que aquela pessoa tem mais conhecimento pra trazer. Na internet a gente faz as pesquisas[...] então quando um colega sabe mais desta parte, troca figura com outros [...] Duas formas. Claro que a palavra da Tabeliã tem peso 2 (dois) (E5).

Tem grupos tanto para tirar dúvidas, que daí a Tabeliã está ali no grupo, e tem o grupo do nosso setor, às vezes pra passar recado. Ambos, tanto cursos, não estou aqui há tanto tempo, mas ouvi falar que já fizeram cursos antes de eu entrar aqui. Sempre a tabeliã coloca à disposição livros, sobre inventário, ata notarial, pra gente dar uma lida e ir se atualizando, isso é importante porque a gente não fica parado no tempo, como se diz, a gente está sempre se atualizando. Tem bastante diálogos entre os colegas também. Agora mesmo esta semana a (escrevente supervisora) pediu pra gente ler novamente o tutorial do ITCMD, do imposto e transmissão causa morte, tem que ler, e ela vai aplicar uma prova na semana que vem. [...] Sim, a Tabeliã conversa com a (escrevente supervisora) que passa pros escreventes as mudanças. Pelo que eu vejo, mês a mês eles olham o que pode ser melhorado e vão mudando pequenas coisas até que chegue em um ponto. Nós também temos a liberdade de falar (E6).

Então a gente geralmente pesquisa em leis, livros, pede auxílio pros escreventes, ou pra Tabeliã [...]. Acredito que pelos 2 (dois). Até por fora, não só no dia a dia do serviço, no pessoal, mas que afeta na rotina do serviço (E7).

[...] Muito na prática, muito do conversar mesmo. Tem grupo no WhatsApp pra tirar dúvidas. [...] A gente tem um *checklist* dentro do sistema, e tudo é anotado ali, desde o atendimento até a conferência [...] é tudo anotado ali dentro. [...] Ocorre, ambos (E8).

[...] Isso, acho que um pouco dos 2 (dois), repassa pra gente através dos escreventes mesmo, como fazer, e também no dia a dia, na prática vão surgindo situações diferentes e a gente vai debatendo com os escreventes, com a tabeliã que é super aberta, e a gente vai moldando o serviço de acordo com a demanda. [...] Os 2 (dois), acho que a Tabeliã passa qual seria forma que ela prefere, a forma correta, e entre os colegas a gente vai vendo no dia a dia qual a melhor forma de aplicar esses ensinamentos (E9).

Pelos relatos, verificamos a coexistência de aprendizagem formal, com a participação de cursos, palestras, seminários (E3, E4, E6), e ensinamentos da Tabeliã (E5, E9) e escreventes responsáveis pelo setor (E6, E9), baseadas em um ensino de ‘sala de aula’, com a utilização de avaliação de conhecimento por meio de provas (E6). Além disso, a aprendizagem informal por meio da integração entre colegas por conversas cotidianas em grupos ou com superiores (E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9) ou aplicativos como *WhatsApp* (E5, E6), pesquisas em materiais escritos como doutrinas em livros (E4, E6, E7) e na *internet*, em legislação e julgados sobre o tema (E3). Os exemplos de aprendizagem informal citados confluem aos conferidos por Abbad et al. (2006), dentre eles a observação e integração com demais colegas, imitação, pesquisa em materiais escritos, desempenho de tarefas diárias, participação de eventos, rotinas e cultura da organização.

Este conhecimento que surge no cotidiano do serviço faz por incrementar a expertise no trabalho como assevera E9, que o serviço vai se moldando à demanda, e E7, que o aprendido afeta também no pessoal, o que corrobora Conlon (2004) que reitera que a aprendizagem informal desempenha importante papel no desenvolvimento da expertise do profissional no local de trabalho e em sua vida particular.

De tal modo, todos entrevistados enfatizam que surge no cotidiano da organização situações diferenciadas que são debatidas e chega-se a uma conclusão do melhor a ser feito. Isso corresponde aos ensinamentos de Cseh, Watkins e Marsick (1999), que asseveram que a aprendizagem informal ocorre a partir das atividades cotidianas, no desempenho das funções da organização, dentro de determinado contexto, verificando os problemas ou desafios, atuais e passados.

Diante da variabilidade dos casos encontrados na prática da serventia, E4 assevera a importância do aprendizado na prática, informal, superior, inclusive, à aprendizagem formal.

Esta maior menção da existência de aprendizado informal, reitera a importância do estímulo ao espaço de comunicação entre os agentes, como reuniões e espaços de socialização, o que corrobora Flach e Antonello (2010), que afirmam a importância da coesão do grupo para o desenvolvimento deste aprendizado (MARSICK; WATKINS, 1997).

Todavia, apesar da predominância de aprendizagem informal na prática, E4, E6, E7 e E9 comentam que há a concomitância de aprendizado formal, com a participação em cursos e palestras e orientação da tabeliã e escreventes responsáveis pelo setor, tanto de forma direta, quanto com orientação de doutrinas e materiais a serem lidos, com conferência do aprendizado, por meio de provas, inclusive. Assevera E4 que, apesar da existência de normas definidoras dos procedimentos, elas conferem apenas diretrizes, em alguns casos, o que acarreta o aprendizado na prática por meio dos membros da organização.

Deste modo, a aprendizagem na prática, como vimos no tópico anterior, decorre da intersecção da aprendizagem formal com aprendizagem informal, em preponderância deste último, que decorre da análise do caso concreto apresentado no cartório, com estudo de doutrinas e conversas com outros funcionários, tanto diretamente quanto com ferramentas que viabilizam o diálogo, como o *WhatsApp* e o 'Spark'.

Ademais, a construção de *checklists* e mapas processuais, formalizam o aprendizado informal, desenvolvido nas práticas da organização e criam significados, a partir destas experiências, transformando o aprendizado informal, aprendido por meio de erros e acertos pela organização, em aprendizado formalizado, o que facilita o processo de aprendizagem organizacional. Deste modo, consoante estudos de Ruas, Antonello e Boff (2008), estes artefatos materializam a cultura da organização, que nada mais é que a construção de significados, baseada nas histórias compartilhadas, que conferem sentidos às experiências.

Ainda, E4 ressalta que, quando há um serviço novo por alteração legislativa, como o caso da usucapião, o aprendizado formal é incentivado, por meio de cursos, mas que, por haver certa liberdade no Provimento, muito é aprendido na rotina da organização, de maneira informal, diante das peculiaridades do caso.

De tal modo, o aprendizado formal dá base para o desenvolvimento do aprendizado informal. Do contrário, falta-se subsídios para o desenvolvimento das habilidades cognitivas para sanar as demandas da organização. Deste modo reforça-se o ensinamento por Svensson, Ellström e Aberg (2004), Flach e Antonello (2011) que reiteram a importância da relação entre o conhecimento teórico e decorrentes das demandas na rotina do serviço, com desenvolvimento da habilidade cognitiva de identificar problemas no caso concreto, de acordo com as demandas cotidianas e outras competências.

Na perspectiva prática, os processos formais e informais estão interligados, unindo conhecimento teórico e prático, o que permite um melhor desenvolvimento dos indivíduos da organização (FLACH; ANTONELLO, 2011). Isso é confirmado por E6: “é importante porque a gente não fica parado no tempo”.

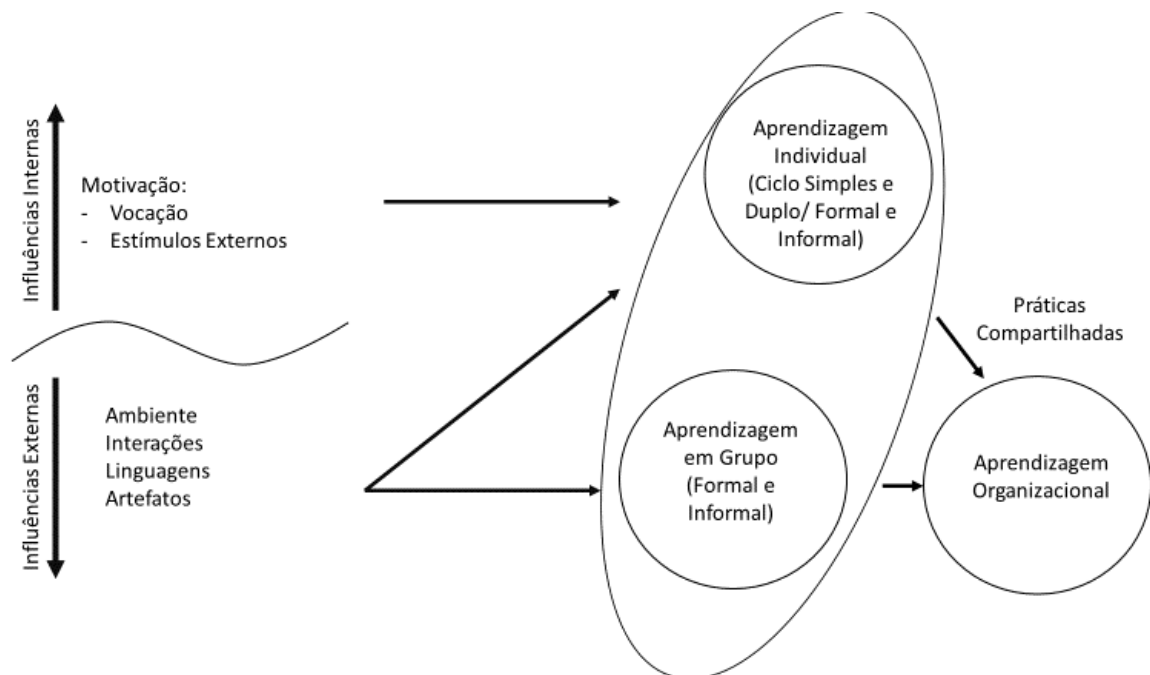
Em um primeiro momento, a partir de cursos e seminários – aprendizagem formal –, confere uma base de conhecimento, para que posteriormente seja possível o desenvolvimento da aprendizagem no dia a dia da organização, em suas práticas. Deste modo, em consonância com ensinamentos de Ruas, Antonello e Boff (2008), a aprendizagem é considerada autêntica, por permitir durante a própria atividade, acionar os saberes prévios e aprender com a prática.

Verificamos, assim, que há uma confluência da organização planejada com o estabelecimento de processos pela Tabela, e de práticas, que se adaptam diante de cada caso, e que, posteriormente, são formalizadas nos *checklists*, mesmos resultados que Smith e Mckeen (2002) e Schommer (2005) encontraram em suas pesquisas.

No mais, insta esclarecer, que, em que pese a preponderância de aprendizado informal, aquilo que é formalmente definido pelo Tabela possui maior relevância, conforme relatos de E5, mas que vão sendo moldados no cotidiano, ao estabelecer a melhor forma de desempenhá-la, consoante E9.

Apresentamos na figura 8, a síntese dos processos de aprendizagem desenvolvidos no Tabela de Notas.

Figura 8 – Síntese dos Processos de Aprendizagem em um Tabela de Notas



Fonte: Elaborado pela autora (2019).



## 4.4.2. Inovação

Nesta seção serão analisados os relatos dos entrevistados quanto à categoria de análise inovação, a qual foi dividida em 5 (cinco) subcategorias: estratégias visadas pela inovação, origem da inovação, tipos de inovação, barreiras à inovação e ciclo de aprendizagem e inovação.

### 4.4.2.1 Estratégias visadas pela Inovação

Consoante Sundbo e Gallouj (1998), as inovações visam as seguintes estratégias organizacionais: 1) Diferenciação de produtos; 2) Aumento de flexibilidade e de resposta aos problemas dos clientes; 3) Potencialização da criatividade como um parâmetro de competição; 4) Abertura de novos mercados; 5) Atração e fidelização de clientes; 6) Melhoria na identidade organizacional e posicionamento de mercado.

De tal modo, buscamos identificar se o Tabelionato em estudo costuma inovar e de que forma isso acontece, de maneira a evidenciar quais estratégias organizacionais vislumbra-se com as inovações. A seguir, listamos as estratégias relatadas:

#### **Aumento de flexibilidade e de resposta aos problemas dos clientes (em segundo plano Atração e fidelização de clientes e melhoria identidade organizacional)**

Produtos/serviços não tem como criar, o que tem é a agilidade de ser oferecer esse produto/serviço e oferecer de uma forma boa (E3) (grifo nosso).

Na verdade acho que a gente inova na medida em que as coisas vão surgindo, a gente vai se adaptando a tudo que, “ah, tem a possibilidade de ter as centrais”, a gente tem tudo que é possível para que seja prática e fácil ao cliente e seguro, o estacionamento, esse acesso às centrais [...] (E4) (grifo nosso).

Acho que a gente tem um programa, o "notar", o nosso sistema de atendimento, e eu acabo notando inovações no sentido de que, quando nós apresentamos ideias e essa empresa consegue implantar, essa acaba se tornando mais ágil. Nós, no dia a dia, fizemos que esse programa evoluísse. Diálogo entre atendimento, execução e TI, faz com que o TI atenda as nossas expectativas e, por consequência, é o modo mais eficaz, rápido (E5) (grifo nosso).

Sim, pelo que vejo, estão sempre se atualizando, agora mesmo teve um aplicativo do *WhatsApp*, que a gente está fazendo uma pesquisa de satisfação com os clientes. Então, uma funcionária ali na frente está entrando em contato por meio deste aplicativo com os clientes, porque a gente atende muitos clientes de escritura pelo *WhatsApp*, hoje em dia hoje tudo é muito assim, manda comprovante de pagamento, mensagens, pelo e-mail e pelo *Whats*, mais pelo *Whats*. Daí [...] está começando a fazer a pesquisa de satisfação. Daí ela está fazendo contato por meio deste aplicativo pra saber como foi o atendimento e depois vamos ter o retorno, porque a (escrevente supervisora) vai recebendo o que os clientes falaram. É uma boa maneira de saber se o atendimento está bom. Esse contato também se faz pelo telefone, e-mail e o presencial, envolve muita coisa, um complementa o outro (E6).

Busca inovação, [...] acho que as coisas vão mudando, o tempo vai passando, tem coisas que não adianta ficar parado no tempo. Tem coisas que tem que ir mudando, tem que ir facilitando, acho que é isso (E8).

Informatizando as informações e cada vez tentando tornar os processos mais práticos, mais simples. O uso de aparelhos eletrônicos, de aplicativos, enfim, o uso destas novas tecnologias (E9).

Vimos, em nosso referencial teórico, o histórico das serventias extrajudiciais no Brasil. Antes da Constituição Federal de 1988, elas eram conferidas a pessoas vinculadas ao governo e após passavam de pais para filhos. Com as mudanças introduzidas pela Constituição, sobreveio a necessidade de Concurso de Provas e Títulos para o ingresso na atividade.

Deste modo, em vistas de desconstruir o caráter ‘coronelistas’ da atividade pré-Constituição, uma estratégia visada pela inovação é conferir respostas aos problemas dos clientes/usuários, dentre eles, o principal refere-se à natureza burocrática que a atividade supostamente possui.

Assim, verificamos pelas entrevistas, que a inovação busca, em especial, garantir uma celeridade e eficiência, com desburocratização dos processos, de modo a aumentar a flexibilidade e resposta aos problemas dos clientes.

Os entrevistados E3, E4, E5, E6, E8 e E9 reforçaram que a inovação buscou conferir maior agilidade e praticidade aos processos, a fim de facilitá-los, em vistas de conferir um serviço mais eficaz e seguro aos usuários.

E3 e E6 reforçaram a importância da satisfação dos clientes e a preocupação de oferecer um serviço da melhor forma possível.

Ressalta-se, a relevância das inovações em TI como afirma E5, com utilização de aparelhos eletrônicos e aplicativos, conforme relatos de E9, bem como a informatização das informações, para a desburocratização e correspondência dos anseios da sociedade pós-moderna.

Apesar de termos identificado estas estratégias para melhorar as respostas aos problemas dos clientes, elas também podem ser enquadradas como forma de atração e fidelização de clientes, pois ao conferir um serviço eficiente e célere, faz com que o cliente/usuário se fidelize. Neste sentido afirma E5 “acho, a humanização uma ferramenta, isso fideliza cliente, não tem uma pessoa que não se sinta acolhida e que não volte”. Ademais, isso também interfere na melhoria da identidade organizacional mudando a imagem que as serventias extrajudiciais têm perante a população, de um serviço burocrático, para um serviço célere e eficiente, como assevera E5 e demais entrevistados.

Outra estratégia identificada foi o reforço da identidade organizacional, acrescentando mais uma estratégia, além das vistas na literatura de Sundbo e Gallouj (1998):

### **Reforço da identidade organizacional**

[...] então a gente oferece um serviço para pegar absolutamente tudo para o cliente, a gente só encaminha os boletos. Isso se tornou seguro, né, porque antigamente o cliente tinha que deixar o valor, ou pagar, né, tinha toda uma outra questão. Eu acho que todo que é disponibilizado aos cartórios a gente tenta agregar (E4) (grifo nosso).

Sim, pelo que vejo, estão sempre se atualizando, agora mesmo teve um aplicativo do *WhatsApp*, que a gente está fazendo uma pesquisa de satisfação com os clientes [...] É uma boa maneira de saber se o atendimento está bom (E6).

Muitas das inovações buscam garantir uma maior segurança. E4 relata que a utilização das centrais, por exemplo, buscou tornar o serviço mais seguro. Deste modo, as inovações visam reforçar a identidade organizacional da serventia, que possui como valor primordial a segurança jurídica.

Ademais, a preocupação com o bom atendimento é tão intrínseca à organização, que passaram a enviar, via *WhatsApp* uma pesquisa de satisfação aos clientes, para saber seu nível de satisfação com o atendimento, de modo a reforçar mais uma vez a sua identidade.

Ainda, podemos acrescentar a estratégia de aumento do controle:

#### **Aumento do Controle**

Na verdade, a gente tem nossos controles, tem tabelas, essas tabelas compartilhadas, temos todos os tramites do processo, que horas ele foi pra conferência, que horas ele foi lavrado, as observações que são feitas. Então, se eu precisar saber, eu tenho uma tabela com o nome da parte, o número, isso nos ajuda muito no dia a dia. Então a gente tem internamente algumas tabelas, algumas formas de controle, para que eu saiba quantos estão sendo lavrados por dia e melhorou muito depois que foi feito. Também é uma forma de conseguir cobrar, porque são muitos processos, não tem como, então ali mais ou menos tem o controle, quais estão pra finalizar, como agilizar a finalização, ou aquele está faltando uma certidão, agilizar esta certidão (E4) (grifo nosso).

Desta forma, conforme relatos de E4, muitas inovações visam aumentar o controle dos processos. Entretanto, isto tudo tem a ver com aumentar a segurança jurídica dos atos e reforça, mais uma vez, a identidade organizacional.

Ainda, possível identificar inovações, que buscam garantir melhorias no serviço, em um caráter essencialmente incremental:

#### **Melhoria no Serviço**

Não tem periodicidade bem definida, a inovação é muito mais incremental implementando melhorias, do que uma inovação assim disruptiva. Porque a gente é extremamente limitado, em relação a desenvolver novos serviços, a gente não pode ter um serviço diferente, você pode ter um jeito de fazer diferente, mas você não pode ter um serviço que não seja previsto no código de normas e regimento de custas e emolumentos, então, e pelas leis, obviamente, então é um pouco limitado. E no fim, assim, a gente vai seguindo, vai implementando essas melhorias na medida que vão surgindo no mercado. Esta semana mesmo nós estávamos testando uma pesquisa de satisfação via *WhatsApp*, que é uma mudança interessante, assim, a gente tinha uma pesquisa no site, que quase nunca respondia, e a gente tinha também a pesquisa em papel no cartório, que pra gente ter um resultado relevante, a gente tinha que fazer uma força tarefa de incentivo, colocar os atendentes pedindo para as pessoas responderem. E agora partimos pro *WhatsApp*, e são só 3 (três) perguntas agora (E2) (grifo nosso).

E a nossa amostragem vai ser muito maior, a gente diminuiu o tempo, diminuiu o número de pessoas que terão que participar do processo e teremos uma amostra muito maior da pesquisa, que aplicando em papel no balcão, [...] pra aplica isso no balcão é mais demorado, tem que preencher, imprimir o papel, ter o papel disponível. Tudo isso eliminou o papel, impressão, participação de uma pessoa no processo (E1).

Estas inovações visam facilitar o processo, reduzir gastos, diminuir a utilização de papel e número de pessoas envolvidas na operação, como afirma E1. Estas melhorias no processo, como apontado por E2, tem caráter eminentemente incremental, e não disruptiva.

Já em relação à redução de utilização de papel, isso mescla com a estratégia de reforço da identidade organizacional, vez que a serventia possui como importante valor, a responsabilidade socioambiental.

Quanto às estratégias de: 1) Diferenciação de produtos; 2) Potencialização da criatividade como um parâmetro de competição; 3) Abertura de novos mercados; 4) Melhoria de posicionamento de mercado, tais categorias não se aplicam à instituição Tabelionato de Notas, vez que é uma entidade *sui generis*, que exerce uma função pública e oferece um serviço e não produto *stricto sensu*.

Importante salientar que a atividade notarial é uma função pública, remunerada por taxa, que possui natureza jurídica tributária, de modo que o usuário é considerado contribuinte e não consumidor. Por estas razões, a relação com os usuários é administrativa, compulsória e em busca do interesse geral, não estando inserido no mercado de consumo. Suas funções são determinadas por lei, não havendo discricionariedade do tabelião.

Ainda, os serviços notariais e de registros não possuem personalidade jurídica própria. As serventias extrajudiciais não praticam atos, os quais são praticados pelos delegatários, ou seja, pessoas físicas (notários, registradores e seus prepostos). Diante disso, todo sistema de responsabilização civil, criminal, administrativa e tributária é concentrado nos titulares das delegações, conforme legislação especial (Lei n. 8935/1994) dotada de regras específicas, que, pelo princípio da especialidade, afasta a aplicação de normas gerais, como, *in casu*, a legislação consumerista.

Desta forma, as estratégias de diferenciação de produtos, abertura de novos mercados e melhor posicionamento no mercado, são inaplicáveis a este tipo de atividade. Todos os serviços são previstos em lei, não podendo criar modalidades. O que é possível inovar internamente na organização, que será visto posteriormente, é a forma de se oferecer este “produto”, ou seja, os processos e arranjo organizacional.

Neste sentido afirma E3:

Então a gente tem inovações tanto da Lei quanto a procedimentos, como já falei, às vezes a gente conversa entre si, vê que um procedimento não está legal daquela forma, a gente vê e faz outro, alteração do trabalho e passa pra equipe, por circular interna, ‘Spark’, reuniões, e-mails. Produtos/serviços não tem como criar, o que tem é a agilidade de ser oferecer esse produto/serviço e oferecer de uma forma boa.

Ressalta-se que há novos serviços, mas eles são previstos em Leis e para toda atividade, agora diferenciação de serviços entre Tabelionatos, isso, além de não ser permitido, contraria a natureza jurídica da atividade, que é uma relação administrativa, busca o interesse geral, estando fora do mercado de consumo. De tal modo, totalmente inaplicável as estratégias de abertura de novos mercados e melhoria de posicionamento de mercado

Quanto à estratégia de potencialização da criatividade como um parâmetro de competição, primeiramente, como ressaltado, não há competição, por se tratar de um serviço público. Em que pese o Tabelionato de Notas seja de livre escolha dos usuários, diferente das demais delegações, relembra E5 que “[...] poderia existir mais [...] um coleguismo com os outros tabelionatos, uma visitação, saber mesmo como, ”olha, como faz aqui’, trocar informações, não somos inimigos, somos parceiros, penso que isso deveria ser mais estimulado.”. Desta forma, ressalta-se a importância dos Tabelionatos se ajudaram para oferecer um serviço mais eficiente à população em prol do bem comum.

Por isso que, a inovação em vistas de uma maior criatividade deve ter como objetivo o oferecimento de um serviço público mais eficiente à população e não como parâmetro de competição com as demais serventias. Essa prestação de serviço eficiente foi ressaltada por E5 na análise acima.

Deste modo, concluímos que a inovação visa como estratégias aumentar a flexibilidade e de resposta aos problemas dos clientes, atrair e fidelizar clientes e melhorar identidade organizacional, como visto na literatura, mas busca também, em especial, reforçar a identidade e valores da organização, qual seja, a segurança jurídica.

#### *4.4.2.2 Origem da Inovação*

Consoante revisão da literatura, vimos que a fase inicial da inovação é a busca por novas ideias. Deste modo, ‘ideação’ é a ‘matéria’ prima da inovação (QUADROS, 2008, p.12).

Assim, a busca por novas ideias dentro da organização é pré-requisito para inovação, sendo de extrema importância que funcionários participem e criem ideias. Sobre o tema, os entrevistados relataram o que segue:

[...] surgem ideias, outros estados também têm, a gente conversa com outros colegas, em congressos, ideias a gente tem muitas, mas é outra coisa pra implementar. Porque pra ter a regulamentação legal, tem a questão do Poder Judiciário, a questão é que isso tem que ser discutido como vai impactar no cartório de cada um, às vezes o que é bom pra mim, é negativo pra ti. [...]. Quando vem do tribunal, por exemplo, a gente quer implementar isso, uma parcela da própria classe está sendo um empecilho (E1).

Hoje a gente está tendo esta questão do ato eletrônico, né, que está sendo produzido eletronicamente, assinado digitalmente, e arquivado eletronicamente, ou seja, um ato que não precisa de papel. Precisa de uma melhor regulamentação, a gente está acompanhando isso. [...] Pra a gente ter essas mudanças tem que vir via Tribunal, CNJ [...] Uma coisa que é legal de fazer, além de trocar ideias com os colegas quando se encontram, é visitar o cartório também, a gente já fez algumas vezes, ir lá, visitar o cartório, e ver como eles estão organizados, ter uma ideia, até proponho algo pra eles (E2).

Dos produtos só o procedimento pra oferecer o produto, não podemos criar novos, mas o colaborador sempre está dando sugestões para melhorar o processo, para agilizar. Além de termos muita liberdade, todo colaborador têm muita liberdade de conversar com seus gestores, comigo ou até com a Tabeliã e substituto. Também temos pesquisas de satisfação e ali eles dão sugestões de melhorias [...]. Aí teve outras questões que eram pedidas em pesquisa, que a gente escuta, vai lá e faz, implantado dentro do cartório. Então é assim, é no dia a dia, nas pesquisas. Oferecer novo serviço é difícil, a gente oferece facilidades para oferecer o serviço [...] (E3).

Normalmente os funcionários que trazem novas ideias [...]. Eles sempre falam. Se está sobrecarregado aqui, a gente vê alguma pessoa pra ajudar ou buscar de uma forma, até a própria documentação, de uma forma mais ágil, seja um contato no RI, mas são eles que nos trazem essas sugestões no dia a dia. Produtos, não tem muita coisa, o que tem hoje são essas centrais que ajudam, essa facilidade, questão de cartão, que antigamente, o pagamento era muito importante, selo digital, assim, a inovação da lei vai ajudando a gente a trabalhar. Mas muita coisa que a gente gostaria de fazer, mas muitas vezes a Lei não permite (E4).

A necessidade faz com que a gente, e como temos a liberdade de falar, na necessidade cada pessoa contribui com a visão que tem, "achei que na hora de atender fica muito amarrado", ou "na hora de minutar se puder ser assim". Tem algumas pessoas, por causa da rotatividade, vem com pouca experiência, ou com experiência de 2 (dois), 3 (três) cartórios que já trabalhou antes. Acho que o próprio material humano apresenta isso, toda ideia é bem-vinda, vamos tentar, aqui tem essa bandeira. A [tabeliã] diz: "vamos ver se vai dar certo, se a gente vê que não ajudou, que piorou, a gente repensa, mas vamos testar uns dias" (E5).

Acho que surte, acho que a tabeliã também deve pesquisar entre os colegas, porque hoje em dia eles tem muito contato, em grupos, acredito que vai vindo o que pode ser "copiado", coisa boa de outros, tem até uma certa amizade entre eles, e vai passando pra nós. E nós como funcionários também temos que nos atualizar para ver se algum procedimento nosso está dificultando ou não está muito bom para o cliente, se a gente pode mudar, né? Porque, por exemplo a gente ouve: "ah, mas o outro cartório faz uma escritura do dia pro outro", se eu estou demorando uma semana, o que eu posso fazer pra melhorar, pra entregar uma escritura também de um dia para o outro. Também essa concorrência, pra ver o que está fazendo, às vezes a gente escuta "o outro cartório aceita, porque vocês não estão aceitando?". Então a gente tem que ter esta humildade para ver o que mudar, não ter a mente fechada, muita coisa vem do "sempre foi assim", mas será que isso é realmente necessário (E6).

As inovações surgem por parte dos funcionários e da gestão, e nesta comunicação a gente bola alguma coisa (E7).

Os clientes, trazem as dúvidas, ou falam que tal cartório faz desta forma, então a gente busca pesquisar e tentar melhorar (E8).

Acho que quando a gente tem alguma problemática, isso faz com que as equipes se unam e busquem uma saída mais prática, do problema vai saindo a solução. Já é bem aberto o diálogo, quando a gente precisa, tem uma ideia (E9).

Antes de adentrarmos na análise, esclarecemos que as novas ideias se referem apenas a processos e arranjos organizacionais, em busca de melhorá-los, tornando-os menos burocráticos. Ideias referentes a novos produtos/serviços ocorrem de forma diminuta, pois necessário alteração legislativa para tanto, via Tribunais ou Conselho Nacional de Justiça, como afirma E1. Assim, E4 reitera que, surgem ideias sobre novos serviços, mas a Lei mostra-se, muitas vezes, como uma barreira, pois necessita ter previsão expressa.

Pois bem, primeiramente, nos termos dos relatos de E3 e E5, as novas ideias surgem da prática, das necessidades averiguadas no cotidiano, no intuito de agilizar e facilitar os processos. Elas provêm dos colaboradores, que têm contato direto com os processos e que possuem o *feedback* dos usuários, reclamações, sugestões e elogios, como asseveram E4 e E8.

Estas novas ideias que surgem de uma percepção de lacuna pelos próprios colaboradores, pela própria organização, denominam-se, segundo Sundbo e Gallouj (1998), de inovação ‘empurrada’, por sua vez, as que provêm das necessidades dos clientes chama-se de inovação ‘puxada’.

As sugestões feitas pelos usuários, ainda que de maneira informal, configura-se em uma fonte externa que auxilia no processo de inovação, o que é denominada de inovação aberta segundo Chesbrough (2006). Entretanto, as sugestões dos clientes devem ser analisadas, vez que há limitações no Tabelionato, definidas por parâmetros legais.

E4 e E9 são claras quando comentam que as novas ideias surgem dos problemas constatados na rotina da organização pelos colaboradores ligados diretamente ao operacional, visando a celeridade e bom atendimento do usuário.

Ainda, nos relatos de E9 ressalta-se que ‘do problema sai a solução’, o que é possível constatar o caráter extremamente prático do surgimento de novas ideias na organização.

Neste sentido, E5 reitera que é ‘bandeira’ da organização o estímulo por novas ideias, que são implementadas e verificadas na prática serem ou não bem-sucedidas. O sucesso das ideias implementadas é o que Tidd et al. (2001) denominam de inovação. As novas ideias devem ser selecionadas e avaliadas para posterior implementação. A junção destes 3 (três) mecanismos é o que Smith et al., por sua vez, chamam de inovação (2008).

Busca-se desconstruir comodismos e ideias de que um serviço deve ser sempre feito de determinada forma e fomentar espaços para formação de novas ideias, a fim de garantir uma

melhor satisfação do usuário, conforme relatos de E6. A serventia mostra-se aberta a novas ideias e mudanças, com intuito de conferir um melhor serviços aos usuários, reforçando seus valores.

A importância da criação de espaço para colaboração dos agentes, permite com que surjam novas ideias como assevera E5, e, como resultado, melhora-se o desempenho da organização.

De tal modo, as novas ideias e, por consequência, as inovações, tem total relação com o material humano, com a capacidade dos indivíduos, bem como seu engajamento, consoante conclui-se dos relatos de E5.

E3 afirma que é feito, inclusive, pesquisa de satisfação, para que os colaboradores possam expor suas ideias e quais melhoramentos sugerem à serventia. Por sua vez, E6 e E7 ressaltaram que novas ideias surgem da Tabela em contato com seus pares, em consonância com o que é observado pelos colaboradores na prática do serviço e *feedback* dos usuários. E7 reitera que com a comunicação entre ambos, as novas ideias são implementadas.

De tal modo, a comunicação entre gestão e operacional, para a implementação das novas ideias, é essencial e é estimulado no Tabelionato. Neste sentido, é o ensinamento de Tartari et al. (2014) que afirmam que a inovação provém do conhecimento organizacional, o que depende essencialmente dos colaboradores envolvidos, no caso, tanto a gestão quanto o operacional, como asseverado por E6 e E7.

Assim, Tartari et al. (2014) enfatizam que é importante que as organizações criem ambientes que estimulem seus colaboradores a desenvolverem competências orientadas a inovação, além de recrutar pessoas que pensem de forma não usual, voltadas à inovação, o que é reforçado por E5.

Sobre as novas ideias vindas do nível estratégico, da gestão, E1 e E2 afirmam que surgem novas ideias nos cartórios, em conversa com os pares em congressos, mas para serem implementadas necessita de regulamentação legal. Salienta-se, entretanto, que por vezes, uma parcela da própria classe passa a ser um empecilho às mudanças, pois possuem interesses antagônicos.

Quanto aos processos, apontou-se a importância de trocas de informações entre tabeliães, com visitas em outros cartórios, para que possa identificar bons procedimentos, e ensejar a melhoria da atividade em si.

Conclui-se que essas novas ideias surgem no nível estratégico, a partir de um aprendizado mais formal em Congressos, e troca de informações com os pares de outros Estados, bem como em um nível operacional, em um caráter mais prático, em vistas dos problemas averiguadas e *feedback* dos usuários. De tal modo, as novas ideias podem surgir de qualquer fonte de



informação, como assevera Quadros (2008), por isso o conhecimento e informação são a base de novas ideias e, por consequência, da inovação.

Constatamos que há uma cultura do desenvolvimento de novas ideias na organização. Isso de maneira interna, com a participação de todos os colaboradores, que identificam falhas no processo por iniciativa da própria gestão por aprendizagem em congressos. Ou de origem externa, com participação dos clientes que expõem suas demandas, bem como por processos de *benchmarking*, em contato com outros Tabelaões. Estes fatores geradores de novas ideias foram alguns dos revistos na obra de Marx e Vasconcellos (2011, p. 454-455), que identificaram os seguintes:

Formas pelas quais as ideias das inovações estudadas foram geradas, a saber: a) Propostas do Setor de Inovação; b) Demanda de um cliente externo diretamente para o Setor de Inovação; c) Demanda interna (normalmente uma área da empresa solicitou a inovação); d) Iniciativa da alta administração (usualmente do próprio presidente da empresa); e) Sugestões ou críticas captadas pelo Call Center e que foram direcionadas ao Setor de Inovação; f) Processo de benchmarking com outras empresas do grupo ou com concorrentes; g) Ideias que foram geradas por um fornecedor e foram propostas para o Setor de Inovação.

De tal modo, a criação de novas ideias ocorre dentro do próprio departamento (intradepartamental), com debates com escreventes do setor, em vistas de melhorias constatadas na prática e anseios dos clientes, como afirma E3, e entre departamentos (interdepartamental) com conversa com Tabelaã, ou no caso da pesquisa de satisfação dos funcionários, onde colaboradores de todos os departamentos puderam contribuir com novas ideias, conforme relatos de E3. Ou, ainda, entre instituições com o contato com outros tabelaões, como assevera E1, o que corrobora Hansen e Birkinshaw (2007) aos identificar os níveis de geração de novas ideias.

A organização, então, busca por fontes alternativas para a criação de novas ideias, o que contribui com o processo de inovação, defendido por Sundbo e Gallouj (1998).

#### 4.4.2.3 Tipos de Inovação

De acordo com o Manual de Oslo, são 4 (quatro) os tipos de inovação: Produtos/Serviços, Processos, Marketing e Organizacional (OCDE, 2005).

Em nossa pesquisa, conseguimos constatar a existência de 3 (três) modalidades de inovação no Tabelaionato: Produtos/Serviços, Processos e Organizacional, que, de forma breve, elencamos no Quadro abaixo:

Quadro 15 – Tipo de inovação, inovação, origem e benefício ao usuário

<b>Tipo de Inovação</b>	<b>Inovação</b>	<b>Origem</b>	<b>Benefício ao usuário</b>
Organizacional/Processo/Serviço	Procuração (Detran)	Gestão e colaboradores	Ter o serviço desempenhado de maneira mais célere
Serviço	Apostilamento	Convenção Internacional	Não precisar recorrer ao consulado para legalização de documentos.
Serviço	Atas de usucapião	Legislação	Agilidade e baixo custo do processo, não precisar recorrer ao Poder Judiciário.
Serviço	Divórcio	Legislação	Agilidade e baixo custo do processo, não precisar recorrer ao Poder Judiciário.
Serviço	Inventário	Legislação	Agilidade e baixo custo do processo, não precisar recorrer ao Poder Judiciário.
Processo	Centrais	Legislação	Agilidade e baixo custo do serviço, não precisando se deslocar até a serventia.
Processo	<i>WhatsApp</i>	Gestão	Agilidade na comunicação
Processo	Ferramentas Tecnológicas	Gestão	Agilidade e segurança dos processos
Processo	Divórcio com filhos menores	Legislação	Agilidade e baixo custo do processo, não precisar recorrer ao Poder Judiciário.
Processo – Formalização	Base de Conhecimento	Gestão com participação dos Colaboradores	Formalização do conhecimento, ensejando agilidade e segurança dos processos.
Processo	Procedimento da lavratura de Ata de áudio de <i>WhatsApp</i>	Colaborador, Gerente Intermediário	Agilidade e privacidade
Processo	Pesquisa de Satisfação	Gestão e colaboradores	Satisfação dos usuários
Processo	Spark	Gestão	Comunicação interna, ensejando um serviço mais eficiente
Processo	Alta disponibilidade dos servidores	Gestão	Segurança
Processo	Inovação tecnológica-rede	Legislação, gestão e colaboradores	Agilidade e simplificação dos processos
Organizacional	Criação de novo setor	Gestão e colaboradores	Agilidade e eficiência dos serviços
Organizacional	Segmentação	Gestão	Segurança com a dupla conferência.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Apesar de utilizarmos a nomenclatura produtos/serviços, é necessário enfatizar que o cartório não oferece um produto inserido no mercado de consumo, mas sim um serviço público necessário aos cidadãos, de modo a visar o seu melhor interesse.

Ademais, ressalta-se, que não se buscou esgotar as inovações realizadas no Tabelionato, diante de sua grande quantidade, trazendo aqui alguns exemplos lembrados pelos membros da organização.

Diante do Quadro acima, verificamos que as inovações do Tabelionato ocorrem em 3 (três) ordens: serviço, processo e organizacional e, mais especificamente, possuem características de inovações incrementais, de formalização e tecnológica. Utilizamos classificações de inovação de serviços tanto para inovações de serviços, quanto para de processos, vez que as inovações estão imbricadas.

Neste sentido é a lição do Manual de Oslo, que esclarece que os tipos de inovação não são excludentes, ao revés, eles podem confluir, possuindo um caráter holístico, envolvendo mais de uma dimensão, em especial, em empresas prestadoras de serviços, como o caso do Tabelionato em estudo.

Primeiramente, no que se refere a produtos/serviços, temos os seguintes relatos:

#### **Inovação de Serviço**

[...] Produtos precisamos de autorização legislativas da Corregedoria, do Tribunal de Justiça [...] Atos que foram desjudicializados, viraram novos produtos para nós, o que foi desafogar o judiciário, pra gente é um produto novo (E1).

[...] a inovação é muito mais incremental implementando melhorias, do que uma inovação assim disruptiva, porque a gente é extremamente limitado, em relação a desenvolver novos serviços. A gente não pode ter um serviço diferente, você pode ter um jeito de fazer diferente, mas você não pode ter um serviço que não seja previsto no Código de Normas e Regimento de Custas e Emolumentos. Então, e pelas leis, obviamente, então é um pouco limitado [...]. Pra a gente ter essas mudanças tem que vir via Tribunal, CNJ [...]. [Procuração do DETRAN] Foi, normalmente as coisas levam tempo para serem implementadas, e foi um negócio do dia pro outro, ninguém estava esperando que fosse tão rápido. [...] A questão é, não é um produto novo do nosso cartório, é um produto novo da classe, mas que acaba sendo da atividade. Emolumentos a gente não pode mexer, depende de Lei Estadual. [...] (E2).

Oferecer novo serviço é difícil, a gente oferece facilidades para oferecer o serviço. O cartório tem um estacionamento que tem convênio, que oferece uma hora para os clientes em cartório, em algum momento a gente inovou com isso, para facilitar a vida do cliente, mas a gente não consegue criar, é tudo baseado em leis. O último serviço implantado foi a procuração (DETRAN), apostilamento, atas de usucapião (E3).

A ata em si, não de usucapião, mas ela em si é muito ampla, então a gente faz de variados temas, variados assuntos. Tem coisas que a Lei vai mudando e vai trazendo pro extrajudicial, como essa mudança da usucapião, como teve a mudança da questão do divórcio, inventário, tudo isso caminha para que cada vez mais venha para o extrajudicial. Só que de uma outra forma, a gente fica meio engessado, como no caso da usucapião, veio pro extrajudicial, mas cheio de dúvidas, de forma como fazer, [...] como aconteceu com o divórcio e inventário, que foi uma coisa gradativa. Eu acho que

agora, sim, a gente sabe que tem projetos para algumas coisas, alteração de regime de bens, mas isso serão mudanças, mas isso não depende do cartório, mas de legislação para que a gente possa aplicar. O que aumentou muito foi a questão da procuração, nestes últimos meses, porque o DETRAN passou a exigir procuração pública, então teve uma queda no reconhecimento, nas assinaturas dos particulares, mas em contrapartida, um aumento absurdo de procuração pública. [...]. Essa foi a maior mudança ultimamente [...] (E4).

[...] não sei se chamaria de terceirização, o DETRAN passou para nós o DUT, a comunicação da venda, só vender carro com procuração pública. Agora em Santa Catarina, os próprios serviços em que o judiciário quer trazer para o cartório, eu vejo como inovar, usucapião, ata notarial [...]. Acho a humanização uma ferramenta, isso fideliza cliente, não tem uma pessoa que não se sinta acolhida e que não volte. [...] Produtos seria por Lei (E5).

E está surgindo bastante aquela ata de usucapião, mas é um procedimento um pouco complexo [...] (E6).

Sim, a ata de usucapião é um deles, embora eu nunca tenha pego ainda, não peguei nenhum caso, mas existe novos serviços (E8).

Não, desde que eu trabalho ali, o de veículo que aumentaram, mas a gente sempre fez, não é um produto novo (E9).

Possível constatar, assim, conforme relatos de E1, E2, E3, E4 e E5 que, por prestar um serviço público, baseado no princípio da legalidade, seus serviços devem ter expressa previsão legal. De tal modo, como afirmam os entrevistados, há sim novos serviços, mas estas inovações são externas à organização, provindo de alterações legislativas, em especial de Provimentos do Conselho Nacional de Justiça e da Corregedoria-Geral de Justiça. Sequer as custas pagas em cartório são determinadas pela gestão interna, elas são previstas em Regimento de Custas e Emolumentos, o que demonstra o caráter administrativo da atividade, sendo o usuário contribuinte e não consumidor.

Pois bem, a grande quantidade de novos serviços mencionada pelos entrevistados, como ata de usucapião extrajudicial, escritura pública de divórcio e inventário, relaciona-se com o processo de desjudicialização, como afirmam E1, E4 e E5. Diante da crise do Poder Judiciário, que não consegue dar respostas rápidas às demandas, pelo excessivo número de ações e a insuficiência/ineficiência dos textos legislativos, como ensina Alves (1994), a busca pelos ‘equivalentes jurisdicionais’, como serventias extrajudiciais e a auto e heterocomposição (mediação e conciliação) visa a sua superação (GRINOVER, 1996).

De tal modo, os novos serviços dos Tabelionatos de Notas, que provém de demandas antes só solucionadas pelo judiciário, buscam aliviar sua carga excessiva, sendo executados de forma eficaz e idônea. Em todos os relatos sempre ficou muito claro a preocupação por prestar um serviço eficaz, célere e que garanta a satisfação do usuário. Ao revés, o judiciário, diante sua

crise, não consegue garantir esses predicados. Neste sentido, corrobora-se o ensinado por Ferreira, Najberg, Ferreira, Barbosa e Borges (2014, p. 1212), que “os gestores de serviços públicos precisam inovar tanto para melhorar a eficiência quanto para aumentar a satisfação do usuário do serviço”.

Demandas consensuais, que não necessitam da intervenção do Poder Judiciário, podem ser repassadas para uma instituição igualmente competente, de modo a permitir que o judiciário se preocupe com aquelas que realmente exijam sua intercessão.

Na mesma senda, afirmam Cintra, Grinover e Dinamarco (2010, p. 31/32) que: “Vai ganhando corpo a consciência de que, se o que importa é pacificar, torna-se irrelevante que a pacificação venha por obra do Estado ou por outros meios, desde que eficientes”.

De tal modo, por fortalecer a consciência da importância dos equivalentes jurisdicionais, dentre eles, as serventias extrajudiciais, novos serviços foram implementados em toda classe, por meio de alterações legislativas. Nesse sentido, E2 reitera, que estes novos serviços, previstos em lei, não são da organização em si, mas de toda classe.

Outros serviços agregados à atividade notarial, buscaram acompanhar a complexidade da vida jurídica e relações sociais, aumentando a atuação do notário, o que corrobora Waldrich (2018).

Muitas das novas ideias de serviços surgem internamente na serventia, bem como em contato com outros Tabeliães, como afirma E1, mas não podem ser aplicadas, apenas quando esses anseios são positivados em normas. Alguns destes serviços são amplamente discutidos pela classe antes de ser implementados, como comenta E4, porém outros são impostos sem debates e planejamento prévio, conforme relatos de E2. Isso exige o desenvolvimento das capacidades na prática do serviço.

Dentre as inovações de serviços, foi possível constatar:

- 1) inovação por meio da variação de serviços já existentes (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997);
- 2) inovação em processo/método (procedimentos) (SUNDBO; GALLOUJ, 1998; VARGAS; ZAWISLAK, 2005);
- 3) inovação organizacional (organização e gestão) (SUNDBO; GALLOUJ, 1998; VARGAS; ZAWISLAK, 2005; STAUSS et al., 2010);
- 4) novas formas de disponibilizar os serviços já existentes da empresa para o cliente (HERTOG, 2000; CHEN et al., 2016);
- 5) novas tecnologias (HERTOG, 2000; STAUSS et al., 2010).

A primeira categoria refere-se a um novo serviço final para organização, decorrente de uma variação de serviços já existentes, desempenhados, de certa forma, por outras instituições, tais como o Poder Judiciário e Consulado. Podemos elencar a ata usucapião, a escritura pública de inventário, separação e divórcio, os quais já eram prestados de maneira diferenciada pelo judiciário e foram repassados à serventia dentro do processo de desjudicialização tratado acima; bem como o apostilamento, que trata-se da autenticação de documentos feitas em cartório para terem validade e eficácia no exterior, sem que tenham que ter autorização ou legalização do Consulado. De tal modo, podemos dizer que esse serviço de legalização era feito anteriormente nos consulados, e agora, de maneira diversa, pelas serventias, por meio do apostilamento.

Estas inovações, assim, decorrem de novidades legislativas, que logo são implementadas. Mesmo nos casos em que a inovação é facultativa, a serventia preocupou-se em implementá-las, como o caso do Apostilamento, asseverado por E6.

Quanto à segunda, terceira e quarta categorias, podemos elencar a inovação proveniente das procurações públicas endereçadas ao DETRAN. Elas já eram um serviço prestado pela organização, como afirma E9, mas o aumento demasiado da demanda, ensejou inovações de processos e arranjos organizacionais, as quais inserem-se dentro das inovações de serviços, segundo os autores citados por serem implementados novos procedimentos e arranjos organizacionais, respectivamente. Em relação a estes 2 (dois) últimos, veremos melhor posteriormente, como categorias à parte.

Estas procurações também se enquadram na categoria do desenvolvimento novas formas de disponibilização dos serviços já existentes da empresa para o cliente. Frisa-se, que o serviço já era prestado pelo Tabelionato, mas mudou completamente a forma de oferecer, devido ao aumento da demanda, conforme relatos de E2, E3 e E4.

Por fim, quanto à quinta categoria, “novo sistema tecnológico para a disponibilização do serviço”, ela também foi averiguada no estudo. Atos antes feitos em papel, mudaram seu suporte. Hoje eles são feitos de forma eletrônica, salvos em bancos de dados.

Ressalta-se, contudo, que ainda não se desvinculou completamente do papel, praticando-se os atos nos 2 (dois) suportes, até que esteja plenamente desenvolvido requisitos totais de segurança. Entretanto, a exemplo das certidões, elas já podem ser feitas completamente em formato eletrônico, solicitadas via Central.

Por sua vez, no que concerne a inovações de processos, os entrevistados relataram o que segue:

### Inovação de Processo

[Base de conhecimento] E lá, a gente tem por setor. A gente foi compilando todas as dúvidas que surgiam: "tá, o que acontece é assim", hoje aparece essa dúvida, daí amanhã aparece a dúvida, "tá mas a gente já falou sobre isso?". Ai o (escrevente substituto) implementou esta ferramenta que é a base de conhecimento, que é via Web, que tudo começou a ser implementado lá, então pra ir pra lá, tem por setor, notas, protesto, balcão. Inclusive nossos procedimentos operacionais padrão também estão lá. Conseguimos inovar procedimentos [...] E pensar na celeridade do processo, ver o que dá de reformular, sem afetar a segurança jurídica [...] (E1).

[...] A gente implementou, em 2011, a base de conhecimento, para compartilhar informações internas, isso eu acho que muitos [poucos] cartórios desenvolveram. Um comunicador interno, que a gente começou a usar, o 'Spark'. [...] Sim, como o caso do provimento 74. Engraçado, porque assim, a gente tinha uma preocupação em trabalhar com a alta disponibilidade dos servidores, porque assim, se o meu servidor der problema, eu consigo resolver rapidamente porque o outro assume, e isso a gente implementou acho que 2011, 2012. E agora está chegando o provimento, meio que obrigando as pessoas, uma segurança enorme. E hoje você depende 100% do sistema estar funcionando, senão o cartório não funciona. Essa questão da rede, começa a dar um gargalo, o sistema ficou lento, prejudica a prestação de serviço. [...] Em cada cartório a gente vê que cada um tem uma forma de lidar com as escrituras. Tem cartório que os mesmos que vão receber os documentos vão redigir a minuta, que vai digitar, que vai conferir, lavrar (E2).

Processos, sim, sempre surgem coisas novas [...], mas a gente no dia a dia também, são essas coisas, ou a gente até escuto um conselho de um cliente. A gente vê que algum cartório está trabalhando de uma forma legal, a gente debate assim para sempre melhorar (E4).

Sim, o uso do *WhatsApp*. [...] Somos subordinados a Lei, mas em termos de processo temos uma liberdade, interno. Podemos ter mil ferramentas tecnológicas, passar tudo para internet, por exemplo, mas não adianta, humano é humano. Ele quer se sentir bem, quer ser diferencialmente tratado, fica visivelmente feliz quando chama pelo menos. [...] então o material humano tem que ser tão qualificado quanto, tão orientado tanto, neste sentido. [...] (E5).

A ata normal, de áudio de *WhatsApp* [...], mas teve cliente que reclamou que isso era uma invasão de privacidade, pegar teu celular aqui, né, e levar lá pra dentro, sem você estar vendo. Mas esse procedimento de levar o celular pra dentro da salinha com fone de ouvido, pra pessoa conferir, é uma invasão, daí eu falei pra (escrevente supervisora), e ela falou que a partir de agora a gente poderia mandar o áudio pro celular do cartório e depois escutar no próprio celular. Quando é mensagem só dar o *print*, a gente entra no *WhatsApp Web* no PC e da *print* ali mesmo, conecta o *WhatsApp* da pessoa no computador e depois manda pra minuta pra elaborar minuta. Mas o problema era o áudio, que as pessoas reclamavam, mas agora envia e depois a moça escuta no próprio celular [...] (E6).

Sim, muito da agilidade de todo ciclo do processo, desde a entrada até a lavratura de cada ato. Acredito também no contato com o cliente, oferecer um melhor atendimento pra ele, o que for mais eficaz pra ele, o melhor custo também, e é isso (E7).

Olha, eu já peguei ali a questão dos divórcios, com filhos menores, por exemplo, antes não podia, agora já tem aquela questão que se a parte da questão alimentícia já foi resolvida, pode ser feito, acho que foi bom para nós. [...] O meu trabalho da conferência não tem muito essa questão de mudança, porque você tem que analisar toda documentação e tem que ler o documento todo, então não tem muita mudança [...] (E8).

Sim, o *WhatsApp*, tem o nosso site também que acho que é bem aberto, o cliente consegue encontrar tudo por ali, o e-mail já era utilizado. O *WhatsApp* é a principal inovação, facilitou muito (E9).

Ao contrário do que vimos em relação à inovação de serviços, a inovação de processos pode ser realizada tanto externa quanto internamente pela serventia, sempre respeitando, claro, vedações legislativas.

Na serventia não há um setor exclusivo para inovação, ela decorre, como será explicado abaixo, de: determinação legal, *benchmarking*, clientes, gestão e colaboradores. Ademais, elas são classificadas como: incrementais, tecnológicas, por formalização.

Primeiramente, E2 e E3 relatam que é possível inovar a forma em que o serviço é oferecido. Essas inovações, como já mencionado, visam uma maior celeridade e eficácia do processo, em busca da desburocratização, e um melhor atendimento ao cliente, mas sem afetar a segurança jurídica, como reitera E1 e E7. E7 aponta, ainda, as inovações que buscam a redução de custos - apontado no Manual de Oslo como forma de inovação de processo -, o que é essencial para a saúde desta organização, já que o preço cobrado pelos serviços não pode ser alterado, pois são definidos em lei.

De tal modo, essas inovações são motivadas pela reafirmação da identidade da organização e garantia de uma maior segurança jurídica, bem como responder aos anseios dos usuários, oferecendo um serviço mais eficaz, célere e desburocratizado. O ‘fazer novo’ é motivado pelo interesse da equipe em oferecer um serviço mais eficaz e seguro.

Assim, quanto às origens das inovações, elas são internas, decorrentes das falhas constatadas pela gestão e colaboradores, ou externas, em resposta aos anseios dos usuários, alteração legislativa ou *benchmarking*. Essas constatações foram corroboradas pelos relatos de E4 e E2, que asseveram que “Em cada cartório a gente vê que cada um tem uma forma de lidar com as escrituras. Tem cartório que os mesmos que vão receber os documentos vão redigir a minuta, que vai digitar, que vai conferir, lavrar”. Estas inovações, no entanto, são limitadas por comandos legais, que confere certa margem de discricionariedade, dentro de parâmetros pré-definidos. E6 assevera justamente que se não há impedimento legal, buscam sempre desburocratizar os procedimentos.

Verifica-se, assim, que grande parcela das inovações em processo decorre da interação com as práticas da organização, com que é aprendido na rotina do serviço.

De tal modo, as inovações de processos são impactadas pelo envolvimento dos trabalhadores da linha de frente, pelo compartilhamento de informações, equipes



multifuncionais, tecnologia da informação, organização interna, formação e educação, exatamente como Gebauer et al. (2008) constataram em seus estudos.

Podemos exemplificar com o relato de E6, onde o procedimento da lavratura de Ata Notarial de áudio de *WhatsApp* foi inovado, a partir de declarações de usuários, que se sentiam constrangidos com o procedimento anterior. Foi implementado, assim, um melhoramento no método de produção, a fim de melhorar a qualidade da prestação daquele serviço (OCDE, 2005; TIDD; BESSANT, 2015), reorganizando a operação (KNIGHT, 1967; ABERNATHY; CLARK, 1985; UTTERBACK, 1994).

Conclui-se, assim, que a inovação de processos se dá, principalmente, de forma interna, com a aprendizagem na prática, com a identificação de falhas e melhorias. Na maioria dos casos, a lei dá uma margem de discricionariedade para a organização definir seus processos. No entanto, há aspectos de processos que também são alterados em lei, como o caso do Provimento 74, do Conselho Nacional de Justiça, que estabeleceu uma série de requisitos de segurança para o serviço eletrônico.

Por sua vez, quanto a classificação das inovações como incrementais, por formalização e tecnológicas, reconhece-se que existe inovação nestas 3 (três) categorias, havendo modificação e melhorias constantes.

A busca por um melhor atendimento aos cliente e a atenção de suas demandas caracteriza-se por ser uma formalização da inovação *ad hoc*, que, segundo Sundbo e Gallouj (1998, p. 5) é “a construção interativa (social) de uma solução (estratégica, organizacional, social, legal etc.) para um problema particular posto pelo cliente, de tal maneira, é coproduzida pelo cliente e por quem provê o serviço”. Ainda, pode ser denominada de inovação ‘puxada’, por ser orientada pela necessidade do cliente, conforme ensinamentos de Sundbo e Gallouj (1998), a qual é formalizada. Assim, por haver uma formalização, ela é classificada como inovação por formalização e não apenas relacionada a um caso específico.

Além disso, a criação da base de conhecimento, que formalizou todos os processos, foi uma inovação provinda da gestão, que permitiu a eficácia dos procedimentos, e uma maior celeridade, vez que todas as dúvidas poderiam ser facilmente dirimidas por esta base, sendo considerada uma inovação por formalização, ao organizar as características do serviço, trazendo suas especificidades, e tornando menos vagas (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Constatamos também inovações tecnológicas de processos, uma vez que a implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo, quando visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte (OCDE, 2005). Vimos acima

inovações tecnológicas de serviços: atos eletrônicos, certidão eletrônica e serviços oferecidos nas Centrais. Mas também podemos constatar inovações tecnológicas de processos: utilização do WhatsApp, ‘Spark’, digitalização do acervo, digitalização de documentos e a própria Central (CENSEC).

Estas inovações, na medida em que vão surgindo novidades no mercado, vão sendo implementadas no Tabelionato, como assevera E2.

Primeiramente citamos a utilização de ferramentas como *WhatsApp* para comunicação com os clientes, comunicação anteriormente feita por telefone.

A utilização de um comunicador interno, o ‘Spark’, permite a troca entre os colaboradores, em especial, contribuindo com a consecução dos processos. A utilização destes novos equipamentos e *softwares* é considerada uma inovação de processos, segundo Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Por sua vez, quanto à digitalização do acervo, necessitou-se que novos mecanismos de segurança fossem implementados. O tabelionato inovou, e utilizou do duplo servidor, para que o serviço nunca se interrompesse, bem como os *backups* diários, conforme relatos de E2.

Inovações tecnológicas, em que pese sejam extremamente importantes e necessárias, precisam da segurança devida. De tal modo, necessário que 100% do sistema esteja funcionando. Assim, o Tabelionato em estudo buscou sempre identificar novidades no mercado, no que concerne a meios mais seguros na prestação de serviço, e implementou essas melhorias e mudanças, sem que tenha obrigatoriedade legal, conforme relatos de E2 (duplo servidor antes do Provimento 74 do CNJ).

Estes atos eletrônicos devem obedecer aos requisitos da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil) e da arquitetura e-PING (Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico), preservando e reafirmando o princípio da segurança jurídica, como reiterado por todos os entrevistados.

Já quanto às centrais, elas também podem ser consideradas uma nova forma de oferecer o serviço, ela permite a interligação de informações, tornando os registros públicos muito mais potentes. A central, que em âmbito notarial denomina-se CENSEC, acaba por facilitar o acesso a informações, além do oferecimento de serviços de forma segura, célere, eficiente e de baixo custo. Ela garante a segurança, autenticidade, integridade dos atos, bem como interoperabilidade e acessibilidade dos usuários.

Enfatiza E4 também, da importância de outras Centrais, como a de Registro Civil de Pessoas Naturais e Registro de Imóveis, que facilitam o acesso a certidões necessárias a lavratura

das escrituras, que são solicitadas pelo próprio Tabelionato e não pelo cliente, reafirmando, mais uma vez, seus valores.

Por meio das centrais, os cidadãos podem usufruir dos serviços do Tabelionato no conforto de suas residências, evitando gastos com transporte e economia de tempo com o deslocamento até a serventia, ou ainda, a diversas serventias, pois determinadas informações devem ser repassadas ou requeridas a mais de um cartório. De tal maneira, pode ser considerada uma nova forma de interação com os clientes, uma modalidade de inovação de processos e serviços, como conceitua Stauss et al. (2010).

Assim, o acesso às informações notariais tornou-se mais fácil e rápido, tanto nas próprias serventias, de forma informatizada, ou diretamente pela Internet, pelas centrais, ou, ainda, no site do Tabelionato, como afirma E9.

Esse tipo de inovação refere-se a novidades tecnológicas da organização (DAFT, 1978; KIMBERLY, 1981).

Os processos tradicionais de registro eram incompatíveis com a dinâmica social pós-moderna, que exige relações céleres, embasada na tecnologia eletrônica, na informática e no desenvolvimento da comunicação

A escrituração manuscrita, em livros enormes e encadernados evidenciava-se em total incongruência com a celeridade pós-moderna. O envio de informações pessoalmente à Receita Federal, em disquetes, como relata E5 também demonstrava uma morosidade excessiva em descompasso com o desenvolvimento social.

Vemos que os arquivos em formato de papel foram todos digitalizados, como afirma E3. Posteriormente, os próprios atos passaram a ser feitos em formato eletrônico, por meio do sistema ‘*notar*’, que constantemente é inovado pelo TI, em consonância com as demandas trazidas pelos colaboradores, como assevera E5. Os atos eletrônicos, possuem *backup* no computador e externo, mas ainda são impressos. E2 ressalta que estão aguardando autorização legislativa para fazer o ato de forma inteiramente eletrônica. Por fim, os serviços foram integrados em Centrais na *internet*, a CENSEC, que permitem o oferecimento de serviços mais céleres e com menor custo.

De tal sorte, verificamos inovações tecnológicas tanto de serviços, quanto de processos. Para não restar dúvidas, elencamos cada um no Quadro abaixo:

Quadro 16 – Inovação de serviço x inovação de processo

<b>INOVAÇÃO DE SERVIÇO</b>	<b>INOVAÇÃO PROCESSO</b>
Escritura Eletrônica (ato eletrônico)	Livros digitalizados (facilita o acesso ao arquivo)
Certidão eletrônica pedida por meio da Central	Digitalização documentos para conferência
Serviços oferecidos na Central	Central (CENSEC)

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Essas melhorias, em especial pelo uso da tecnologia, permitem que classifiquemos este tipo de inovação também como incremental, segundo Cooper (1998), ao aplicar mudanças e melhorias em algo já existente, conforme ensinam Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

No entanto, inovações tecnológicas são insuficientes se não desenvolverem a capacidade dos colaboradores. A corroborar Hertog (2000), que afirma que não apenas as capacidades tecnológicas importam para o desenvolvimento do serviço, mas também as humanas e organizacionais, E5 destaca que:

[...] podemos ter mil ferramentas tecnológicas, passar tudo para internet, por exemplo. Mas não adianta, humano é humano, ele quer se sentir bem, quer ser diferencialmente tratado, fica visivelmente feliz quando chama pelo nome [...] então o material humano tem que ser tão qualificado quanto, tão orientado tanto, neste sentido [...].

Verificamos, então, que as inovações de serviços, que são externas à organização, acabam ensejando a necessidade de inovação de processos, esses internos ao cartório. Estes processos acabam por ser, mais uma vez, inovados, de acordo com os erros verificados ou melhorias constatadas, de maneira incremental.

Por vezes, ainda, estas inovações se confundem, em especial quando tratamos das inovações tecnológicas, à exemplo dos atos eletrônicos, que tanto o serviço quando os processos foram melhorados tecnologicamente. De tal sorte, explica o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 64) que:

[...] se a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto como de processo [...].

Ademais, inovações externas fazem com que a organização tenha que se adaptar e aprender na prática, como o caso do aumento de procurações para serem apresentadas junto ao DETRAN. Conforme relatos de E2, as inovações introduzidas pela inovação da obrigatoriedade de procuração pública pelo Detran ensejaram uma adaptação de procedimento e do arranjo organizacional. Assim, criou-se novo setor, com escrevente próprio, e melhorou-se o procedimento até conseguir suprir a alta demanda. Neste sentido, possível constatar inovações organizacionais, consoante os seguintes relatos:

#### **Inovação Organizacional**

Mas segmentar você aumenta a segurança, se eu recebi o documento, que vai conferir é ele (E1).

Isso, de certa forma, teve que ter uma adaptação de procedimento, de melhoria, e a gente teve que criar um novo setor específico para a procuração, porque a procuração antes era junto da escritura. "Está dando muita fila, muita espera", vamos ter que criar um

setor de procuração, aumentar este setor, independente. Nomeou um escrevente. E passou a funcionar melhor (E2).

A reorganização da lavratura das procurações, com a criação de um setor específico, nomeação de escrevente e contratação de novos funcionários em virtude do aumento da demanda, pode ser considerada uma inovação organizacional. Isso porque trata-se de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, com o estímulo da satisfação no local de trabalho, aumentando a produtividade, por meio de uma nova estrutura organizacional (OCDE, 2005, p. 55). Ela também é considerada uma inovação administrativa, uma vez que se vincula a aspectos gerenciais da organização com mudanças nas ações administrativas tomadas pelas empresas (DAFT, 1978; KIMBERLY, 1981).

A criação de um novo setor, e sua segmentação permitem com que se tenha uma maior segurança, uma vez que um mesmo processo é revisto por mais de uma pessoa, conforme relatos de E1.

Esta mudança organizacional, acarretou também mudanças no próprio processo, de modo que podemos constatar que a inovação organizacional está imbricada na inovação de processo, o que não prevíamos no início da pesquisa.

Ainda, para Vargas e Zawislak (2005) a inovação em serviços dá-se pelo estabelecimento de nova forma de organização de uma determinada indústria em que a empresa que estamos analisando opere. Já para Stauss et al. (2010) asseveram que a inovação de serviços pode ser entendida como novo sistema organizacional ou tecnológico para a disponibilização do serviço.

De tal modo, a inovação organizacional também está imbricada na inovação de serviços. Assim, constata-se, que a despeito da especificidade de cada, é evidente a conectividade entre inovação de processo, serviço, organizacional.

Verifica-se que a serventia inovou em muitos aspectos, serviços, processos e organizacional, buscando sempre conferir uma melhor experiência a seus usuários e, ao mesmo tempo, reforçar a segurança jurídica.

Ressalta-se, ainda, que em termos de processo, elas são implementadas internamente pela gestão, com diálogo com operacional, pela constatação de falhas na rotina da organização ou externa por determinação legal; de acordo com as demandas dos clientes ou, com seus pares, pela constatação da melhor maneira de se oferecer o serviço.

Quanto à inovação de serviços, em âmbito macro, há pouca ingerência da serventia em si, uma vez que os serviços são aqueles previstos em Lei. Ressalta-se, entretanto, que ideias sobre novos possíveis serviços são dialogadas entre os pares, que com força perante as assembleias, conseguem que suas demandas sejam atendidas, acarretando alterações legislativas.

Já em relação a inovações organizacionais, elas decorrem de mudanças na prática da organização, como o aumento da demanda de procurações públicas para o Detran.

Por sua vez, quando questionados sobre os produtos/serviços e processos em desuso, foi relatado por E1 que “A gente teve uma redução em autenticação”. Já E2 afirmou que “reduz em um ponto, aumenta no outro e você praticamente não cresce, mas não declina tanto”. E3 asseverou que “uso do certificado digital tira muito serviço de reconhecimento e autenticação, o próprio cartório usa o certificado digital, mas diminui a quantidade de reconhecimento e autenticação”. E4 acrescentou que “não se faz mais separação, mas ainda tem um caso ou outro”. Por fim E5 afirmou que “As declaratórias diminuíram bastante, os advogados utilizavam aquilo como salvação em algum processo, e foi mais pra ata. Ferramentas tecnológicas são tudo na vida. Não se uso mais fax, correios, hoje em dia tudo digitalmente”

De tal maneira, vemos que os serviços oferecidos no Tabelionato estão mudando. Serviços e processos vistos como ‘desnecessários’ estão caindo em desuso, principalmente diante das inovações tecnológicas, por exemplo, em virtude da assinatura eletrônica, mas outros serviços estão sendo introduzidos, em especial, no processo de desjudicialização, de modo que, uma organização proba possa auxiliar de maneira eficaz no desafogamento do Poder Judiciário. Verificamos uma imensidade de novos serviços que a organização presta, e muitos outros que ainda poderá vir a prestar, como a escritura pública de alteração de regime de bens, conforme assevera E4.

#### 4.4.2.4 Barreiras à Inovação

A importância de constatar as barreiras à inovação são essenciais para que possamos contorná-las. Silva e Burger (2017) elencam possíveis barreiras a criatividade e inovação: pouco acervo teórico e acadêmico, dificuldades de adaptação dos colaboradores às mudanças e até mesmo de identificação por parte da organização dos seus agentes intelectuais, entre outras. Pelos entrevistados foram identificadas outras barreiras, como segue:

[Planejamento estratégico] Pra esse nível de planejamento precisaria mesmo de um curso voltado para a classe. Agora no congresso, uma palestra não vai fazer diferença. Tem que ser gestão, TI... Hoje eu sinto dificuldade, assim, a estrutura do fluxo financeiro do cartório está estruturada desde o início, até documentou. Mas auditar isso é uma questão, a gente já tentou com contador, e daí tu sempre tem que mostrar pra ele (E1).

A dificuldade em relação a produtos é a gente estar limitado às leis. Processo acho que não tem muita barreira, não. É muito de observar como está funcionando, de discutir melhor. A gente está sempre mexendo, às vezes alterando um setor de lugar, às vezes alterando isso, às vezes... Barreiras quanto a deficiência de conhecimento de gestão você pode agregar, fazendo uma consultoria. A gente já no começo contratou um

consultor, para fazer o planejamento estratégico. E foi o mais complexo, eu já tinha feito alguns planejamentos estratégicos, mas a [tabeliã] não, a [escrevente supervisora] não. [...] E se eu for contratar alguém, ele vai me demandar tanto, que é melhor fazer sozinho (E2).

As leis, eu não posso fazer uma visita, fazer uma propaganda, tudo é proibido por lei, então acaba, é uma barreira, até se pudesse propagandas a nível de cartórios, seria uma forma de divulgar melhor os nossos serviços. Claro que tem formas de divulgar através de ANOREG, IEPTB, acaba fazendo, mas o próprio cartório poderia utilizar este meio para passar à comunidade o quanto o serviço dele é importante e acaba não divulgando nada porque não pode, então acho que as barreiras maiores são essas, as leis mesmo (E3).

Eu acho que dificulta a inovação é a burocracia, que a gente tem que ter. As pessoas reclamam da burocracia, mas se a gente vivesse num país sério as coisas não precisariam ser tão burocráticas, se a gente não vivesse como a gente vive, a gente não precisava consultar RG, CPF, infelizmente a gente tem essa burocracia por tudo que a gente vê e com tudo isso, assim, a gente pega ainda muita coisa. Então, acho que isso engessa muito a forma, porque se não tivesse que fazer tantas consultas, selos, CPF... você vai consultar uma matrícula, a gente entra no inteiro teor, ônus, olha todos os atos, RG da mesma forma, CPF, então é tudo muito engessado pra gente, porque pro cliente a gente só apresenta o resultado final, tudo feito com segurança, mas ele não tem ideia de tudo que é feito. Essa imagem de cartório é muito enraizada, as pessoas acham que é simplesmente carimbar e foi, né, a gente, pelo menos, não trabalha desta forma, é muito mais burocrático, mas não por opção nossa, mas sim para trabalhar com segurança (E4).

Na internet a gente faz as pesquisas, mas eu penso que treinamento ou cursos apropriados para nossa atividade poderiam existir mais [...]. Eu acho que a parte financeira é um ponto, pois qualquer coisa que se queira investir em software são produtos caríssimos, ainda não é acessível. Ainda veem donos de cartórios como pessoas bilionárias, não sabe que tem que pagar impostos e manter esses funcionários tudo. Não temos ainda a tecnologia pensando pra nós, pouca oferta, não tem tanta gente ligando pra cá, ou visitando a gente, pra dizer que desenvolveu um aplicativo, parece que alguém de cartório que vai ter que ter paixão por isso também e unir as duas coisas. Inovar, abrir ao sábado, não pode, tudo tem que consultar se está dentro do Código de Normas. Eu sinto falta de cabeças pensantes, essa questão estratégica, parar e refletir sobre conhecer todo processo, não adianta o gestor, lá na mesa dele, entender muito de lei se ele não entende o programa, que dores um atendente passa na hora de atender, noção do todo, mais cabeças pensantes. O dia a dia consome muito, não vence (E5).

Percebe-se que, consoante relatos de E1, faltam cursos sobre gestão de cartórios, o que corrobora Silva e Burger (2017) que destacam o pouco acervo teórico e acadêmico como barreira a inovação. A função do tabelião, encarregado da gestão da serventia, é iminente administrativa. A importância de cursos de gestão voltados a esta atividade é tamanha: gestão financeira, gestão de pessoas, gestão de processos é primordial. Em que pese o Tabelionato exerça uma função jurídica e o Tabelião deva ser formado em direito – ou trabalhar mais de 10 (dez) anos em cartório – a serventia é uma organização, que deve ser muito bem gerida, vez que desempenha uma função pública.

Palestras em congressos mostram-se insuficientes para este tipo de conhecimento. Por isso o desenvolvimento de cursos na área – aprendizado formal – é primordial, aliado, claro, com o aprendizado informal, na prática da organização.

A ausência de conhecimentos específicos na área mostra-se, por vezes, como uma barreira à inovação, no que concerne à gestão, mas não impeditiva, pois muitos aspectos da gestão são apreendidos na prática da organização. Neste sentido E2 assevera que “É muito de observar como está funcionando, de discutir melhor.”. Deste modo, as inovações por meio das melhorias dos processos decorrem do que é aprendido na prática da organização,

E2 e E5 acrescentam, ainda, que faltam funcionários de gestão que entendam de cartório ou tecnologias desenvolvidas para a atividade. O cartório é uma organização diferenciada, *sui generis*. A atividade é concedida ao tabelião, mas a sua estrutura em si deve ser estudada. O tabelião não é servidor público e sequer a atividade equipara-se a uma concessão. Ela tem suas próprias características que devem ser analisadas, a fim de melhorar sua gestão de inovação, T.I., pessoal, etc.

Ressalta E5, ainda, a falta de cabeças pensantes em nível estratégico, mas que entendam do que passa no operacional. Esse conhecimento holístico da organização é essencial para a inovação. Neste âmbito, corrobora-se em parte Silva e Burger (2017) que apontam a dificuldade de identificação por parte da organização dos seus agentes intelectuais como uma barreira a inovação.

E5 ressalta, ainda, que cursos sobre a atividade final poderiam ser fomentados, a fim de que propicie um maior conhecimento para inovação.

Por sua vez, ao mesmo tempo que a obediência às normas é inerente a atividade, para garantir, especialmente, a segurança jurídica, ela também é apontada com um óbice às inovações da organização. Esse aspecto decorre, essencialmente, da atividade tratar-se de uma função pública, não inserida no mercado de consumo.

Ainda, E4 reitera que o que impede a inovação é a burocracia necessária à atividade. O que se denomina por ‘burocracia’, no entanto, é o que garante a segurança jurídica dos atos praticados. A conferência dos documentos apresentados antes da lavratura dos atos notariais faz parte da essência da atividade, que possui como princípio a prevenção de litígios e pacificação social.

Se estas conferências não forem realizadas previamente, provavelmente um litígio será instaurado posteriormente, o que vai de encontro com a função notarial.

De acordo com os resultados analisados até então, verifica-se que o cartório busca elidir ao máximo aspectos ‘burocráticos’ dos procedimentos, permanecendo, apenas, itens necessários a garantia da segurança jurídica, o que é inerente a atividade.

Por estas razões, podemos afirmar que o serviço não é burocrático, os requisitos exigidos, por vezes confundidos com burocracia, visa sim garantir a segurança dos atos, faz parte da função



cautelar na atividade notarial, que busca evitar futuros litígios e garantir a pacificação social, de modo a evitar a judicialização.

Por fim, E5 ressalta que a questão financeira também é uma barreira a inovação, uma vez que *softwares* e ferramentas tecnológicas são extremamente caras. Os tabeliães, tidos pelo conhecimento comum como pessoas abonadas, devem manter uma estrutura caríssima, bem como funcionários e impostos.

Os notários não recebem qualquer verba do Estado, não o onerando de maneira alguma, e, ainda, pagam taxas ao Poder Judiciário, decorrente da fiscalização realizadas, que varia de estado pra estado, mas, em média, chega a ser um terço das custas pagas em cartório.

#### 4.4.2.5 Ciclo Aprendizagem e Inovação

Na literatura fica claro a relação entre aprendizagem e inovação. Love, Roper e Bryson (2011) afirmam que a inovação de serviços envolve a combinação de uma equipe multifuncional, que geram a partir da aprendizagem, inovação interna a organização, bem como externa. Pelos relatos dos entrevistados sobre o tema, outras relações entre aprendizagem e inovações foram verificadas, como segue:

Entra um novo escrevente no setor, assim, já tem um conhecimento básico que foi analisado pelo currículo, pelo histórico profissional ali que ele tem capacidade teórica pra estar naquela função. Mas enquanto não se verifica na prática, o que a gente faz, é trazer o processo de volta pra si, e ir verificando e redelegando de novo até que a pessoa tenha o conhecimento. E isso é simplesmente sentar e discutir o processo, porque não tem outra forma de você saber se na prática a pessoa está preparada para tocar aquele processo de inventário, de divórcio. É cíclico. [...] Uma coisa que a gente faz também, quando tem uma alteração legislativa, algum conhecimento que a gente quer disseminar, apresenta a legislação, que a gente quer que todo mundo saiba, aprende a legislação, a gente se reúne, tira as dúvidas do que tiver que tirar e depois aplica uma prova de conhecimento, de questões como se fosse na prática, pra ver se realmente aquilo foi aprendido, então a gente verifica por meio dessas avaliações também (E1).

Por exemplo, a questão das certidões digitais, você pode fazer uma certidão e assinar ela eletronicamente e mandar pro usuário eletronicamente. Então, a partir do momento que isso foi regulamentado pelo TJ, você precisa desenvolver, tem que aprender, desenvolver o conhecimento, e não só desenvolver o conhecimento. Você precisa criar um procedimento de como fazer isso, onde arquivar, como receber esse pedido. De que forma que você vai fazer cada passo, e isso acontece o tempo todo. [...] A questão também de aprendizagem, a gente vai participar de um congresso agora, uma expectativa minha é aprender um pouco mais sobre esta questão do e-notariado, como está sendo implementado isso e estudar melhor isso aí, pra poder trazer uma inovação pra cá, poder implementar isso aqui. E talvez implementar até de uma forma diferente que outros cartórios vão implementar. E ao implementar o restante da equipe vai ter que aprender, e a gente vai ter que criar estes procedimentos, estes processos, e passar pra equipe (E2).

Acontece, a ata usucapião teve que aprender toda lei, provimento, para poder aplicar isso na prática, tem sempre que se capacitar para implementar inovação. Isso aconteceu

também com o apostilamento, que é bastante usado, tem que aprender, fazer curso, aprender com outros colegas. A melhor forma de aprender a gente analisa em cada situação. Processo, aprende e inova. Muita mudança acontece pelas auditorias internas. Com base na auditoria a pessoa que vai auditar o procedimento, ela não está com a visão de fazer o ato, ela está ali para verificar como está sendo feito o procedimento, se está sendo feito de forma correta, então ela tem uma visão diferente de quem realiza serviço. [...] (E3).

A gente sempre conversa tudo que tem novo, seja a (tabeliã) que recebe, ou a gente que vê, e sempre trata com eles, formaliza. Vem algo novo e a gente busca. Todas as mudanças vêm pra melhorar o dia a dia, seja alguma coisa que a gente viu que era mais burocrático, se fosse um pouco menos não traria insegurança e traria mais agilidade, às vezes na ânsia de fazer tudo com muita segurança, a gente se vê fazendo coisas que não tem necessidade, que se você não fizesse, não traria prejuízo nenhum, mas por outro lado tornaria o processo muito mais rápido. A legislação é muito omissa e restrita, fazendo que tenha que optar por algum entendimento, e muitas coisas vai aprendendo enquanto vai fazendo (E4).

Eu identifico, ela existe, e a gente sente na pessoa, quanto mais um colega nosso aprendeu aqui, estudando e lidando com as situações no dia a dia, faz com que ele evolua na linha de raciocínio, pensamento, acaba que em alguma altura ele já apresenta alguma inovação. "Olha, eu vi que na minha atividade, fica assim", coisa que quem não está no lugar dele, passando o que ele passa, nunca viu, porque imagina, a função que é dele. O que aprende na prática leva a apresentar novas ideias, tentativa na prática, o aprimoramento existe praticando [...] (E5).

Primeiramente, consoante relatos de E1 e demais entrevistados nos tópicos acima, a aprendizagem na serventia decorre da confluência da aprendizagem formal e informal. Em que pese na contratação de um novo escrevente seja avaliado o currículo e seu conhecimento formal, apenas na prática, na rotina da organização, será possível verificar se a pessoa tem o conhecimento e capacidade para desenvolver determinada atividade.

Entretanto, da mesma forma, o incentivo e valorização da aprendizagem na prática não sobrepõe a importância do aprendizado formal, que é bastante estimulado pela serventia, em especial, quando há inovação externa com alterações legislativas. A nova norma deve ser estudada por cada colaborador, que, após reuniões com a Tabeliã para sanar eventuais dúvidas, são avaliados por meio de provas de conhecimento.

Mais exemplos desta interação podem ser relatados. Nos processos de inovação, que serão melhor explicados abaixo, a aprendizagem informal, decorrente da prática da organização, aliada a aprendizagem formal de textos legislativos, faz com que surjam novas ideias. As ideias, após análise da gestão, são prontamente implementadas, dando origem a inovações de processos e organizacionais.

Ademais, possível constatar a confluência de ambas aprendizagens nos processos em que o conhecimento tácito compartilhado de maneira informal é formalizado/externalizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), como ocorre na criação coletiva da base de conhecimento,

indicada como importante fonte de aprendizado pelos entrevistados. Cada setor possui seus processos mapeados, os quais são integrados em nível macrossistêmico.

Destarte, o aprendizado formal e informal são complementares e essenciais para o desenvolvimento das capacidades dos membros da organização. A confluência de ambos deve ser estimulada pela organização.

Quanto à aprendizagem individual, grupal e organizacional, foi possível averiguar, a partir das análises feitas nas categorias anteriores, que no Tabelionato em estudo há a coexistência de todas, sendo a aprendizagem organizacional fomentada pelo diálogo via *WhatsApp* e ‘Spark’.

Outrossim, foi verificada a prevalência da aprendizagem de ciclo simples dentro da serventia, buscando por melhorias, mas reafirmando seus princípios já muito bem estabelecidos. Aprendizagem de ciclo duplo foi averiguada apenas na transição dos modelos desta organização, com a exigência de concurso público para a delegação da atividade.

De acordo com este estudo, diante de todos os conceitos de aprendizagem organizacional conferidos pela literatura, nos parece o mais acertado o desenvolvido por Antonello (2005, p. 27) que assim exprime:

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Bem, foi possível verificar, também, tanto na revisão de literatura, quanto na pesquisa realizada no Tabelionato de Notas, que o fenômeno da inovação e aprendizagem se confluem.

Foram inúmeras as vezes, como visto na descrição dos relatos acima, que perguntas sobre aprendizagem eram respondidas com exemplos de inovação e vice-versa, de modo que podemos afirmar que, no caso estudado, seus conceitos são próximos e complementares.

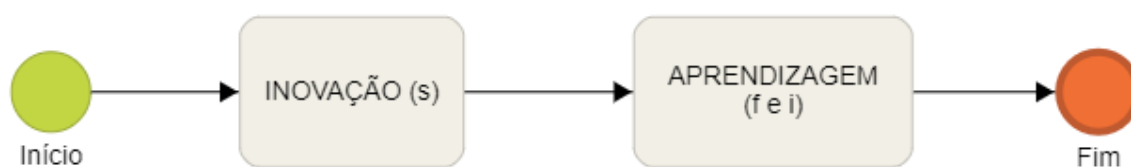
Na serventia existem (3) três tipos de inovação *a priori* verificados: serviços, processos e organizacional. Todavia, o processo de inovação de serviços difere-se bastante dos demais.

Como já muito bem debatido, a serventia não pode inovar internamente os serviços, estas inovações decorrem de alterações legislativas. De tal forma, as regras devem ser reformuladas para que os novos valores que regem a atual sociedade sejam englobados (WALDRICH, 2018).

As inovações de serviços provêm de origem externa à organização, por meio de leis em sentido amplo. Por vezes, essas leis refletem os anseios da classe, após grandes turnos de discussões. Por outras, elas são impostas sem o conhecimento dos tabeliães, o que enseja o desenvolvimento das capacidades na prática da organização ou cursos posteriores.

E3 evidencia a relação linear e unidirecional da inovação de serviços e aprendizagem (Is→A). A inovação de serviço decorrente de lei, especialmente em relação a ata notarial de usucapião extrajudicial e apostilamento, resultou em aprendizagem, para que fosse possível a aplicação do novo serviço na prática da serventia. Sem o aprendizado e a capacitação, inviável a implementação de inovação de origem externa à serventia. Este aprendizado ocorre tanto em cursos, como de maneira informal com outros colaboradores, dependendo do caso específico. Como ressalta E3 “a melhor forma de aprender a gente analisa em cada situação”.

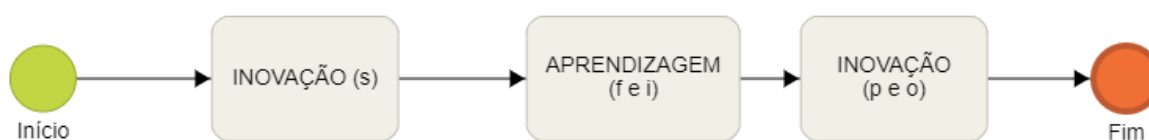
Figura 9 - Relação unidirecional Inovação de serviço x Aprendizagem Formal e Informal



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Aumentando a complexidade, E2 relata outra relação entre aprendizagem e inovação, em caráter linear, mas bidirecional, ao constatar que tanto inovações de serviços geram processos de aprendizagem, quanto a aprendizagem resulta em inovação, mas neste caso, apenas de processos e organizacional (Is→A→ Ip ou Io). Conforme asseverado, inovações de origem externa, provenientes de regulamentação do Tribunal de Justiça, tais como a certidão eletrônica, resulta em aprendizagem com valioso desenvolvimento de conhecimento sobre o assunto, que enseja inovações de processos, uma vez que novos procedimentos devem ser criados para operacionalizar este novo serviço. E isso ocorre o tempo todo na organização.

Figura 10 - Relação bidirecional Inovação de serviço x Aprendizagem Formal e Informal

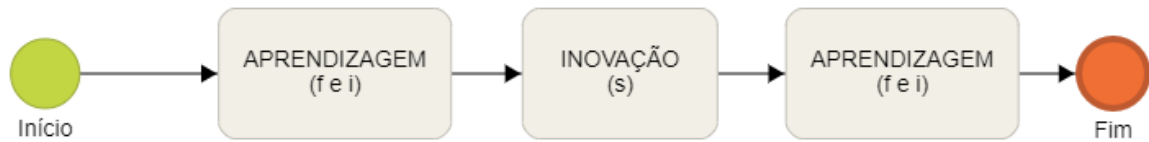


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por fim, E1 e E3 reiteram que nos casos em que a inovação de serviço vai ao encontro dos anseios dos Tabeliães, as novas ideias surgem do aprendizado organizacional, após debatidas

entre os pares e implementadas por meio de normas, geram inovações de serviços. Os novos serviços, ao serem implementados, devem ser novamente aprendidos pelo restante da equipe, tanto na prática, de maneira informal, quanto em cursos, palestras, seminários e na própria serventia, por ensinamentos da tabeliã, de maneira formal ( $A (f e i) \rightarrow I s \rightarrow A (f e i)$ ).

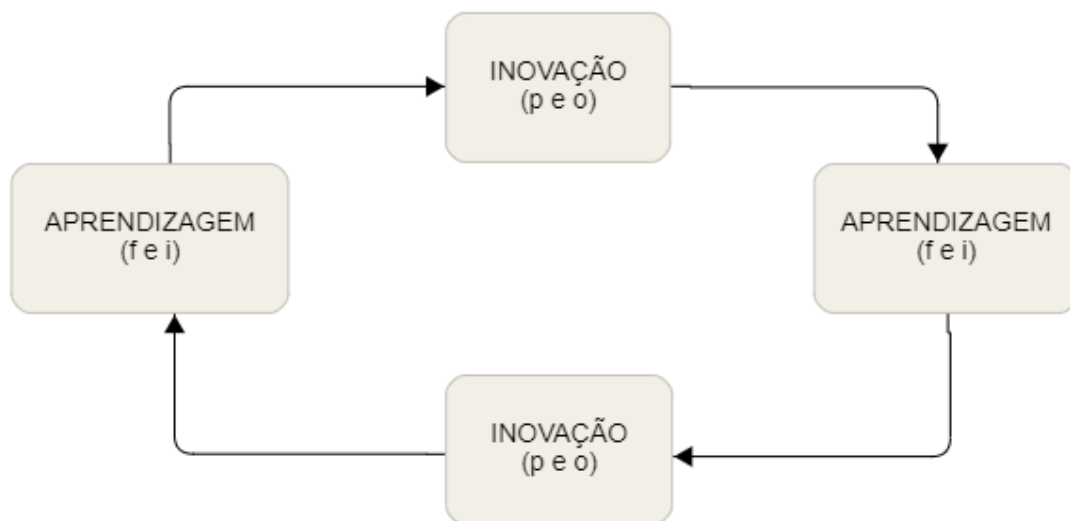
Figura 11 - Relação bidirecional Aprendizagem Formal e Informal x Inovação de serviço



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por seu turno, a aprendizagem destes processos de inovação também resultam em novas ideias de processos e do seu arranjo organizacional, por todos os membros da organização, as quais devem ser, mais uma vez, aprendidas e assim sucessivamente, demonstrando o caráter cíclico da relação entre aprendizagem e inovação, quando considerarmos a inovação em sentido amplo, vez que o ciclo não retorna a inovação de serviços.

Figura 12 - Relação cíclica Aprendizagem Formal e Informal x Inovação de processo e organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De tal modo, vemos que a relação entre aprendizagem e inovação não é apenas linear unidirecional. Nem sempre se aprende para posteriormente inovar. Muitas vezes, a inovação é externa e enseja o aprendizado posterior para que o serviço possa vir a ser implementado. Entretanto, ressalta-se, que em determinados casos, esta relação é muito mais complexa, desvelando seu caráter bidirecional ou, ainda, cíclico.

Por seu turno, no que concerne à inovação de processos e organizacional, elas são oriundas de processos externos e internos à organização. Nos relatos, elas foram indicadas, em alguns casos, como resultado de processos internos de aprendizagem, decorrentes da prática da organização ou constatados nas auditorias, como relata E3, tanto pela busca de melhorias quanto pela constatação de falhas. Em outros casos, a inovação de processos é proveniente de processos externos, como *feedback* de clientes, *benchmarking* e exigências legais, à exemplo do Provimento n. 74 de 2018, do Conselho Nacional de Justiça, que atualmente está suspenso, mas que estabeleceu requisitos de “tecnologia da informação para a segurança, integridade e disponibilidade de dados para a continuidade da atividade pelos serviços notariais e de registro do Brasil” (BRASIL, 2018).

De tal modo, no que se refere a processos internos, ressaltamos a importância da participação de cada colaborador, tanto da gestão quanto operacional. Nesta seara, ela decorre de aprendizagens formais e informais dos membros da organização.

Primeiramente, quanto às inovações oriundas de processos de aprendizagem do operacional, E5 ressalta a relação direta entre aprendizagem e inovação, apontando que quanto mais se aprende na prática da organização, maior a possibilidade de apresentar alguma nova ideia ao setor em que está inserido. De tal modo, ressalta-se a importância da participação de cada colaborador, pois somente ele, ao desempenhar suas funções, verificará melhorias e falhas a serem sanadas na rotina da serventia, o que os demais, via de regra, não conseguem constatar.

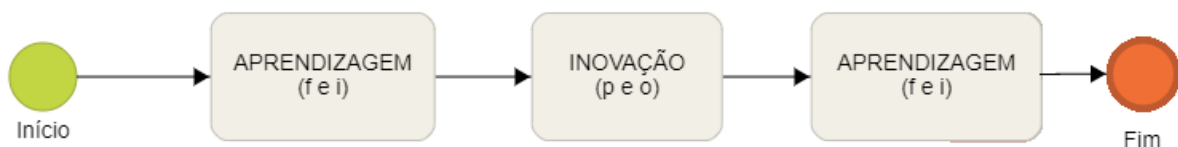
Por sua vez, quanto às inovações oriundas de processos internos de aprendizagem da gestão, constatamos a importância das auditorias, ligadas à aprendizagem na prática, bem como a participação de cursos, seminário e palestras, ligados a aprendizagem formal.

As auditorias que visam a conferência dos atos praticados, permitem a reflexão sobre os mesmos e a conseqüente aprendizagem, que resultam em novas ideias de como melhorar o procedimento, de maneira a conferir uma maior celeridade ou segurança, conforme relatos de E3.

Além do caráter prático do aprendizado da gestão, E2 reforça a importância de buscar conhecimento formal em seminários, a fim de aprender sobre inovações tecnológicas disponíveis

no mercado, para que elas sejam implementadas no cartório. Ao ser implementada determinada inovação, o restante da equipe terá que aprender, mostrando o seu caráter bidirecional.

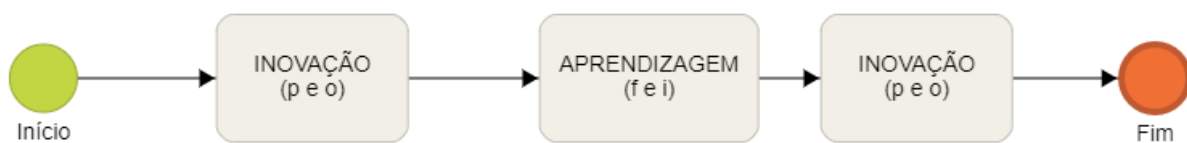
Figura 13 - Relação bidirecional Aprendizagem Formal e Informal x Inovação de processo e organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No que concerne a inovações de processos e organizacionais oriundas de processos externos à organização percebemos a importância das demandas trazidas pelos clientes, nos quais seus anseios, após serem apreendidos pela organização, resultam em novas ideias, podendo vir a ser implementadas. A troca entre colegas também é importante fonte de inovação, após serem aprendidas pela gestão. Por fim, no que decorre alterações legislativas, o aprendizado é essencial para implementação destas mudanças.

Figura 14 - Relação bidirecional Inovação de processo e organizacional x Aprendizagem Formal e Informal



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com relatos de E4, sempre que há inovações legislativas externas à organização, ela deve se adaptar, aprender, para que assim consiga prestar o serviço de acordo com as novas exigências. Esse aprendizado gera inovações de processos ou organizacionais, como a criação de um novo setor e procedimento para atender as demandas das procurações públicas destinadas ao DETRAN, consoante asseveraram os entrevistados. Após, inovado o procedimento, ele vai sendo melhorado, a partir do aprendizado na prática. De tal modo, a aprendizagem permite sair da zona de conforto e adaptar-se as mais diversas situações, diferenciando-se das demais organizações, corroborando Dodgson (1993), Edmonson (1999), Pawlowsky (2001) e Senge (2013).

Percebemos, então, que a geração de novas ideias ocorre em todos os setores, pelo que é aprendido formalmente e vivenciado na prática da organização pelos colaboradores e gestão, bem como pelo aprendizado externo, com demandas dos clientes, conversas com outros colegas ou determinações legais. Não há um setor exclusivo para inovação. A tabeleira escuta as demandas trazidas pelos seus colaboradores e colegas e busca implementar essas novas ideias, as quais são repassadas ao restante da equipe por meio de circular interna, 'Spark', reuniões, e-mails, conforme relatos de E3, ressaltando a importância de comunicação tanto para aprendizagem quanto para inovação.

A comunicação é essencial para disseminação do conhecimento e fomento da inovação. Novas ideias provindas no operacional são implementadas, pois espaços de diálogo e engajamento das equipes são estimulados. Da mesma forma, a partir do diálogo, o conhecimento é disseminado e, por conseguinte, a aprendizagem que enseja inovações. De tal modo, corroborase Jiménez-Jimenez, Sanz Valle e Hernandez-Espallardo (2008), ressaltando a importância do compartilhamento de informações para a difusão e aquisição de conhecimento, e Toivonen e Tuominen (2009), que reiteram a importância do desenvolvimento das equipes para a obtenção de novas ideias.

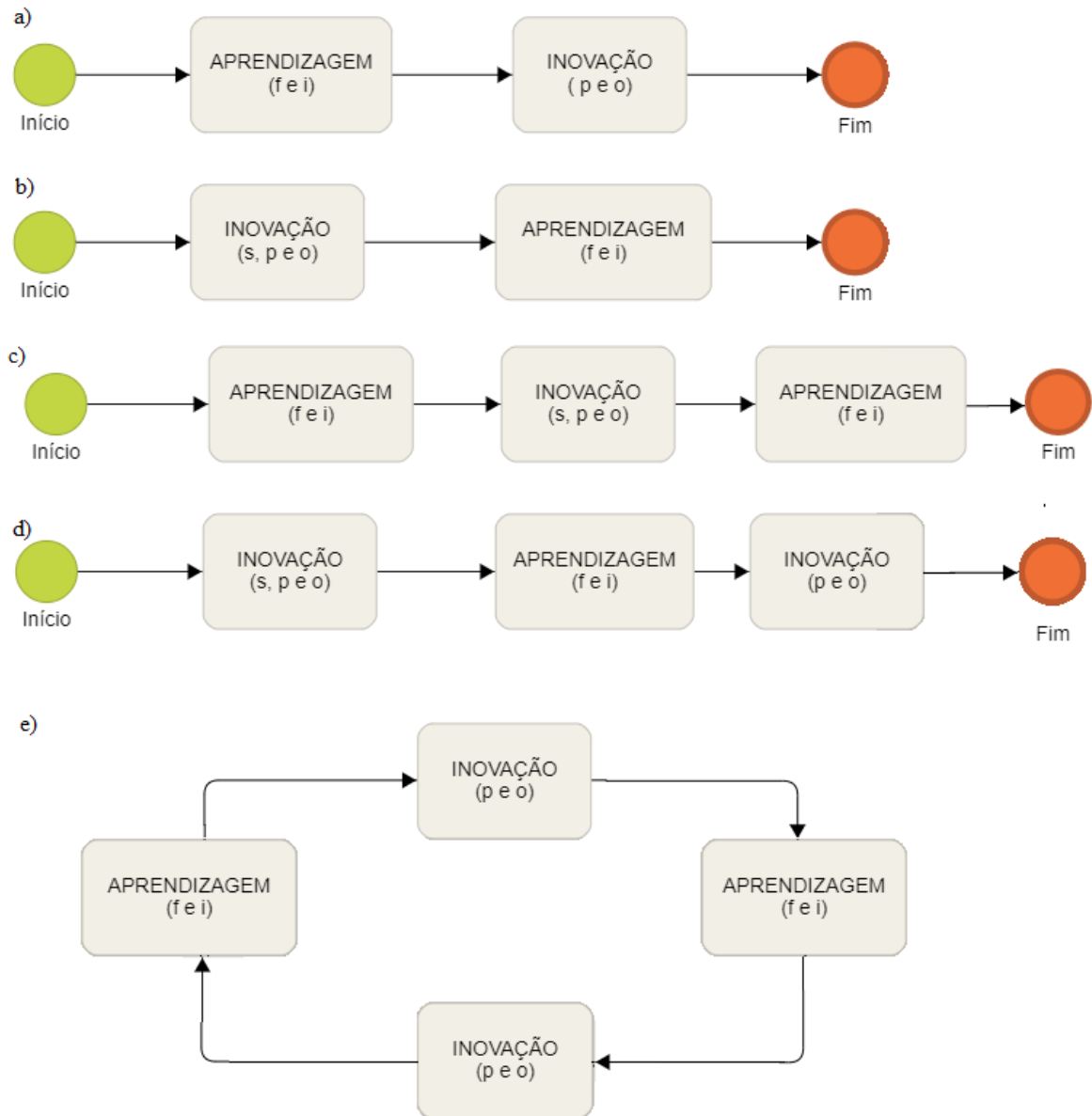
Fica claro a importância do investimento e desenvolvimento do capital intelectual humano (SILVA; BURGER, 2017). O estímulo do aprendizado dos funcionários é essencial para o fomento de processos de inovação, propiciando o crescimento de toda equipe.

Reitera-se que estas inovações possuem caráter iminentemente incrementais, buscando melhorar a rotina da organização, diminuir a burocracia e ensejar uma maior celeridade, sem afetar a segurança dos atos.

De tal maneira, sintetizando, podemos concluir que a relação entre aprendizagem formal e informal (f e i) e inovação de serviço, processo e organizacional (s, p e o) ocorre conforme a Figura 15.



Figura 15 - Relação Aprendizagem Formal e Informal x Inovação de serviço, processo e organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Deste modo, extrapola-se a relação linear entre aprendizagem inovação, que por vezes assume o caráter cíclico. Mas, ainda, há situações em que os processos de aprendizagem e inovação são simultâneos. Com a importante aprendizagem resultante da inovação, um feixe de novas inovações pode ser gerado, nos diversos âmbitos da organização, em especial no que concerne a processos e arranjos organizacionais. De tal modo, verificamos que processos muito mais complexos se desenvolvem.

Por fim, conseguimos constatar a grande relação entre a aprendizagem de ciclo simples e inovação incremental.

Finalizada a análise e discussão sobre os relatos da última subcategoria, apresentamos o resumo dos principais resultados encontrados, conforme Quadro 17:

Quadro 17 – Quadro resumo dos principais resultados encontrados.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Principais resultados encontrados</b>
<b>Aprendizagem Organizacional</b>	Motivação de Agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores motivados tendem a ter atitudes mais positivas.</li> <li>• Colaboradores são entes importantes no processo de aprendizagem organizacional.</li> <li>• Experiência na prática influencia nos melhoramentos da empresa.</li> <li>• O incentivo ao desenvolvimento pessoal de cada colaborador, o deixa mais motivado.</li> </ul>
	Práticas Compartilhadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os valores da serventia, atribuídos pela tabeliã, pelo diálogo e rotina, tornam-se a cultura desta organização e influenciam suas práticas.</li> <li>• A própria organização possui seus costumes, valores e memórias.</li> <li>• Valores da organização convergem com os dos colaboradores.</li> <li>• Os valores da serventia visam conciliar a agilidade com a segurança jurídica e o bom atendimento ao usuário.</li> </ul>
	Aprendizagem de Ciclo Duplo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionários que estão na atividade, desde antes das mudanças implementadas pela Constituição Federal de 1988, conseguem identificar características de aprendizagem de ciclo duplo.</li> <li>• Aqueles que entraram na atividade, após a mudança constitucional, verificaram que o aprendizado buscava apenas melhorar os processos e consertar erros eventualmente constatados no dia a dia da atividade, mas seus princípios permaneceram inalterados e muito bem definidos, em especial o da segurança jurídica (aprendizado de ciclo simples).</li> </ul>
	Aprendizagem na Prática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento é dinâmico (<i>knowing</i>) e decorre da prática, frente à diversidade de casos que são apresentados no serviço, em especial no setor de Escrituras Públicas.</li> <li>• Ele se desenvolve pela relação com os demais membros da organização, em uma rede de relacionamento.</li> <li>• O conhecimento é construído em uma rede de relacionamento, de maneira inseparável da prática vivenciada no serviço.</li> <li>• A comunicação permite o intercâmbio destas experiências e a interação entre as pessoas.</li> <li>• O ambiente é fator importante na aprendizagem organizacional.</li> <li>• Confluência de todos os níveis de aprendizagem: individual, em grupo e organizacional.</li> <li>• Artefatos materializam a cultura da organização.</li> <li>• Aprendizagem formal e informal fazem parte das práticas da organização.</li> </ul>
	Aprendizagem informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento que surge no cotidiano do serviço faz por incrementar a expertise no trabalho.</li> <li>• Aquilo que é formalmente definido pela Tabeliã possui maior relevância, mas vai sendo moldado no cotidiano da organização.</li> <li>• O aprendizado informal não pode ser desvinculado do aprendizado formal.</li> <li>• Aprendizado formal dá base para o desenvolvimento do aprendizado informal.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A relevância da integração dos conhecimentos teóricos e prático, para o desenvolvimento de habilidade cognitiva, de acordo com as demandas cotidianas e outras competências. Aprendizagem formal possui um caráter mais individual.</li> <li>• Aprendizagem informal possui um caráter coletivo.</li> </ul>
<b>Inovação</b>	Estratégias visada pela inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A inovação visa como estratégias aumentar a flexibilidade e respostas aos problemas dos clientes, atrair e fidelizar clientes e melhor identidade organizacional, como visto na literatura, mas busca também, em especial, reforçar a identidade e valores da organização, qual seja, a segurança jurídica.</li> <li>• A relação com os usuários é administrativa, compulsória e em busca do interesse geral, não estando inserido no mercado de consumo.</li> <li>• Suas funções são determinadas por lei, não havendo discricionariedade do tabelião.</li> <li>• A inovação em vistas de uma maior criatividade deve ter como objetivo o oferecimento de um serviço público mais eficiente à população e não como parâmetro de competição com as demais serventias.</li> </ul>
	Origem da inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto aos processos e arranjos organizacionais, novas ideias surgem internamente no nível estratégico, a partir de um aprendizado mais formal em Congressos e constatação de melhorias na prática do serviço, bem como no nível operacional, em um caráter mais informal, em vistas dos problemas averiguados. Externamente, pelo <i>feedback</i> dos usuários e <i>benchmarking</i>.</li> <li>• urgem no nível estratégico, a partir de um aprendizado mais formal em Congressos, e troca de informações com os pares de outros Estados, bem como em um nível operacional, em um caráter mais prático, em vistas dos problemas averiguados e <i>feedback</i> dos usuários.</li> <li>• Total relação com o material humano, com a capacidade dos indivíduos, bem como seu engajamento.</li> <li>• As novas ideias podem surgir de qualquer fonte de informação, por isso o conhecimento e informação são a base de novas ideias.</li> <li>• Fontes alternativas para a criação de novas ideias.</li> </ul>
	Tipos de inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação de serviço, processo e organizacional.</li> <li>• Inovação de serviço: externa a organização, por previsão legal, relacionada ao processo de desjudicialização, em muitos casos. Classificada como: inovação por meio da variação de serviços já existentes; inovação em processo/método (procedimentos); inovação organizacional (organização e gestão); novas formas de disponibilizar os serviços já existentes da empresa para o cliente; novas tecnologia.</li> <li>• Inovação de processos: externa e interna a organização, por constatação de falhas e melhorias por parte da gestão, colaboradores, <i>benchmarking</i>, usuários e leis. Classificada como: incrementais, tecnológicas e por formalização. Visa a redução de custos, celeridade e eficácia do processo, em busca da desburocratização, e um melhor atendimento ao cliente, mas sem afetar a segurança jurídica,</li> <li>• Inovações de serviços, que são externas à organização, acabam ensejando a necessidade de inovação de processos, esses internos ao cartório.</li> <li>• Inovação organizacional: criação de novo setor. Conferir uma melhor experiência a seus usuários e, ao mesmo tempo, reforçar a segurança jurídica.</li> <li>• Os serviços oferecidos no Tabelionato estão mudando. Serviços e processos vistos como ‘desnecessários’ estão caindo em desuso,</li> </ul>

		mas outros serviços estão sendo introduzidos, em especial, no processo de desjudicialização.
	Barreiras a inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltam cursos sobre gestão de cartórios. A ausência de cursos mostra-se, por vezes, como uma barreira à inovação, no que concerne à gestão, mas não impeditiva.</li> <li>• Faltam funcionários de gestão que entendam de cartório ou tecnologias desenvolvidas para a atividade.</li> <li>• Falta de cabeças pensantes em nível estratégico, mas que entendam do que passa no operacional. Esse conhecimento holístico da organização é essencial para a inovação.</li> <li>• Barreiras financeiras, diante dos altos custos com recursos tecnológicos.</li> <li>• Cursos sobre a atividade final poderiam ser fomentados.</li> <li>• Obediência às normas é inerente a atividade, para garantir, especialmente, a segurança jurídica, mas também é apontada com um óbice às inovações da organização.</li> </ul>
	Ciclo aprendizagem e inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A relação entre aprendizagem e inovação não é apenas linear unidirecional. Nem sempre se aprende para posteriormente inovar. Muitas vezes, a inovação é externa e enseja o aprendizado posterior para que o serviço possa vir a ser implementado. Entretanto, ressalta-se, que em determinados casos, esta relação é muito mais complexa, desvelando seu caráter bidirecional ou, ainda, cíclico.</li> <li>• Percebemos, então, que a geração de novas ideias ocorre em todos os setores, pelo que é aprendido formalmente e vivenciado na prática da organização pelos colaboradores e gestão, bem como pelo aprendizado externo, com demandas dos clientes, conversas com outros colegas ou determinações legais. Não há um setor exclusivo para inovação. A gestão escuta as demandas trazidas pelos seus colaboradores e colegas e busca implementar essas novas ideias, as quais são repassadas ao restante da equipe, ressaltando a importância de comunicação tanto para aprendizagem quanto para inovação.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na sequência, apresentaremos as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possuiu como objetivo analisar como ocorrem os processos de aprendizagem e inovação de processos e produtos em um Tabelionatos de Notas. Para atingir tal objetivo, efetuaram-se entrevistas semiestruturadas com os 9 (nove) membros de um Tabelionato de Notas localizado na Região de Grande Florianópolis, no setor de escritura pública, procuração pública e gestão, bem como pesquisa documental no site da instituição, do Conselho Nacional de Justiça, Corregedoria-Geral de Justiça, Colégio Notarial do Brasil, a fim de compreender a relação entre os processos de inovação e aprendizagem nesta entidade. Para isso, buscou-se, preliminarmente, analisar os processos de aprendizagem e identificar os processos de inovação.

Ainda que se trate de um Tabelionato referência, recebendo, inclusive, premiações pela sua excelente gestão, a pesquisa sobre os processos de aprendizagem e inovação nele desenvolvidos mostra-se como um alavanque inicial e necessário para o estudo na área cartorial.

No que concerne ao primeiro objetivo específico da pesquisa, qual seja, analisar os processos de aprendizagem que ocorrem em um Tabelionato de Notas, apuramos através dos relatos obtidos, que o processo de aprendizagem está associado a múltiplos fatores, dentre eles, sob um aspecto formal, a participação de cursos, seminários e ensinamentos da gestora. Por outro lado, sob um caráter informal, destaca-se os processos de socialização entre os membros, em especial com o escrevente responsável pelo setor, diante da multiplicidade de demandas averiguadas no dia a dia da organização, de usuários e membros externos.

O desenvolvimento das capacidades dos colaboradores na prática decorre da confluência da aprendizagem formal e informal. Sem que haja aprendizagem formal para conferir base à aprendizagem informal, falta-se subsídios para o incremento das habilidades cognitivas para sanar as demandas da organização.

Para fomentar este aprendizado e permitir com que os colaboradores tenham atitudes mais positivas, sua motivação é basilar, em especial, com a criação de espaços que estimulem o diálogo e engajamento de cada membro.

A participação e contribuição à organização tem relação direta com a valorização das diversas capacidades da equipe. Cada membro tem muito a acrescentar, mas seu despertar para contribuir com o melhoramento da organização depende do apreço que lhe é conferido.

Em uma organização prestadora de serviços, em que cada demanda deve amoldar-se aos anseios dos usuários, aqueles colaboradores que possuem contato direto com o público têm muito a aprender e acrescentar à organização.

Destaca-se o caráter dúplice entre motivação e aprendizado, uma vez que o aprendizado motiva os agentes, bem como agentes motivados buscam aprender e contribuir mais com a organização.

Ultrapassando o caráter individual da aprendizagem, foi possível constatar a coexistência de aprendizagem em grupo e organizacional. Este último decorre das práticas e valores compartilhados pelos agentes, consubstanciando a cultura da própria organização.

Estes valores referem-se à excelência no atendimento, segurança jurídica e responsabilidade socioambiental e acabam por reger as próprias práticas do Tabelionato. Eles são atribuídos pela tabeliã e propagados formalmente, por meio de cartilhas e afixados nas paredes, mas sua efetividade decorre das práticas desenvolvidas por todos os membros da organização, nas rotinas diárias.

Os valores da Tabeliã, que refletem a própria organização, coincidem com os dos demais colaboradores, fazendo com que a própria organização tenha seus valores, crenças, práticas e cultura, independente da imposição da gestão.

Esta cultura sobressai aos próprios funcionários, o quais podem sair ou entrar na organização, que eles permanecem arraigados nas práticas dos demais. Destarte, os valores definidos pela tabeliã, pelo diálogo e rotina, tornam-se a cultura desta organização, o que nos permite constatar elementos de uma aprendizagem organizacional, e não apenas individual ou em grupo.

Na busca da compreensão de como ocorre o aprendizado na organização, previa-se a existência em primazia de aprendizados em ciclo duplo, em especial, pelas tamanhas mudanças passadas pela serventia, em busca de apreender os anseios da sociedade pós-moderna, entretanto, os entrevistados, em sua maioria, constatarem a existência de aprendizado em ciclo simples.

Esse tipo de aprendizado busca otimizar a resolução de problemas e melhorar os processos da organização, em vistas de conferir resultados rápidos sem que os princípios e valores sejam questionados, uma vez que, de acordo com a pesquisa, eles são muito bem definidos e regem toda atividade organizacional. A busca pela agilidade e desburocratização visa a adaptação da organização ao seu ambiente, dentro de uma conjuntura pós-moderna.

Ressalta-se, todavia, que agentes que passaram pela transição do modelo organizacional, com as mudanças implementadas pela norma superior, exigindo a aprovação de Concurso Público de Provas e Títulos para a outorga da delegação, conseguiram constatar o questionamento e mudanças dos princípios fundantes da atividade, com especial ênfase nos processos de racionalização da atividade e desenvolvimento das capacidades individuais, o que

configura o aprendizado em ciclo duplo. Esta forma de aprendizagem não foi apontada por aqueles colaboradores que adentraram na atividade após as mudanças constitucionais.

Os tabeliães concursados introduziram na atividade toda responsabilidade que é a ela inerente, preocupados com seu alto desempenho e reforçando a segurança dos atos ao incentivar o desenvolvimento de funcionário altamente capacitados.

Sob outra perspectiva, ainda no intuito de entender como ocorre a aprendizagem na organização em estudo, propusemos uma análise sob a lente social, de modo a compreender como a aprendizagem ocorre na prática da organização.

O aprendizado que busca corrigir falhas dos processos é dinâmico, decorrente da diversidade de casos que são apresentados no serviço. O *knowing* decorre da interação entre os colaboradores (*doing*), a linguagem ('juridiquês') e tecnologia (artefatos), os quais são elementos essenciais da aprendizagem baseada em práticas. Assim a prática é multifacetada, não sendo limitada à execução de tarefas, apenas.

Ela se desenvolve pela relação com os demais membros da organização, em especial pelos colegas do setor e Tabeliã, que formam uma rede de relacionamento, fomentada pelo diálogo, com especial ênfase a linguagem, metáforas e estipulação de significados, baseados nos valores organizacionais.

Nesta rede, o conhecimento é inseparável da prática vivenciada no serviço, diante da diversidade das demandas dos usuários, de modo que, indivíduos engajados na prática incorporam os processos previamente organizados.

Aliado a esses elementos, verificou-se que o próprio ambiente influencia no aprendizado organizacional, em especial, por dar a liberdade de participação e satisfação dos funcionários. De tal modo, não apenas a linguagem, mas a cultura, os valores, o ambiente e clima organizacional suscitam a aprendizagem na prática.

A aprendizagem sob a 'lente da prática' refere-se à forma de fazer a atividade. Na nossa pesquisa elas são estabelecidas pela Tabeliã, mas são dialogadas e construídas na prática pelos demais agentes. O conhecimento sobressai àquilo que reside na cabeça das pessoas, ele é construído e reconstruído com interação do grupo, baseados nos valores e cultura da organização.

A materialização deste conhecimento, por meio de *checklists* e mapas processuais, formaliza o aprendizado informal, concretizando a cultura da organização, e construindo significados próprios, baseados nas práticas compartilhadas.

Essa formalização do conhecimento demonstra a importância da aprendizagem formal. Na prática, não apenas processos de aprendizagem informal são evidenciados. Ela decorre da interseção de aprendizados formais e informais.

O aprendizado formal dá base para o desenvolvimento do aprendizado informal. A relação do conhecimento teórico e prático é intrínseco, de modo que no serviço aciona-se os conhecimentos prévios e aprende-se na prática, permitindo o desenvolvimento de habilidade cognitiva de acordo com as demandas cotidianas. De todo modo, aquilo que é definido pela Tabela possui maior relevância, por isso que tudo que é aprendido na prática deve passar pelo crivo da gestão, a qual se mostra aberta a novos aprendizados.

O aprendizado formal ocorre, primordialmente, de forma individual, enquanto o aprendizado coletivo ocorre mais de maneira informal, mas não apenas.

Ressalta-se, por fim, que a adoção de duas correntes da aprendizagem: cognitivista e social, busca compreender a aprendizagem tal qual ela é, tanto em caráter individual quanto sua relação com o contexto e práticas sociais, em âmbito individual, grupal e organizacional. Ao optar por apenas uma lente, deixaríamos de analisar toda a complexidade que é o processo de aprendizagem. Deste modo, enfatizamos que ambas não são excludentes, mas essenciais para a análise destes processos em profundidade.

Por sua vez, na busca de identificar os processos de inovação desenvolvidos no Tabelionato em estudo, que corresponde ao segundo objetivo específico da pesquisa, aferimos 5 (cinco) processos desenvolvidos: escritura pública, procuração pública, reconhecimento de firma e autenticação de cópia, protesto de títulos e administrativo. Dentre eles, selecionamos 2 (dois) para análise: Escritura Pública e Procuração Pública, uma vez que os processos de inovação são mais bem identificados nestes setores.

Pois bem, a fim de compreender os motivos pelos quais a organização busca inovar foram apreendidos dos relatos 6 (seis) estratégias: aumento de flexibilidade e de resposta aos problemas dos clientes, atração e fidelização de clientes, melhoria da identidade organizacional, como visto na literatura, mas também, reforço da identidade organizacional, aumento do controle, melhoria no serviço.

Estas estratégias possuem total relação com a natureza jurídica do Tabelionato, o qual é um serviço público exercido em caráter privado. Sua remuneração é por meio de taxas, que possui natureza jurídica tributária, de modo que o usuário é considerado contribuinte e não consumidor. Ainda, os serviços são definidos por Lei, não havendo a discricionariedade do Tabelião para criar ou diferenciar produtos do restante do mercado, como previsto por Sundbo e Gallouj (1998), até porque, não está inserido no mercado de consumo. O principal objetivo da instituição é o oferecimento de um serviço público mais eficiente e seguro à população.

O processo inicial da inovação é ‘ideação’, ou seja, o surgimento de novas ideias, as quais provém de duas origens: interna e externa à organização. Internamente surgem no nível



estratégico, a partir de um aprendizado mais formal em Congressos e constatação de melhorias na prática do serviço, bem como no nível operacional, em um caráter mais informal, em vistas dos problemas averiguados. Externamente, pelo *feedback* dos usuários e *benchmarking*.

A diversidade de fontes de informação demonstra uma maior gama de conhecimento, que permitem o incremento dos processos de inovação. Dentre estas fontes, ressaltamos a importância do material humano e suas capacidades. O estímulo do seu engajamento e a criação de espaços para sua colaboração, desenvolvimento de competências e comunicação com os demais membros, em especial a gestão, mostram-se extremamente relevantes para o processo de inovação.

Assim, de origem interna, constatamos que, tanto o aprendizado formal quanto o informal influenciam na aferição de novas ideias. Quanto a este último, os colaboradores averiguam as necessidades no cotidiano da organização e tem novas ideias para agilizar e facilitar o processo.

De origem externa à organização, também há importantes fontes de novas ideias: clientes e outros membros da classe (*benchmarking*), o que se denomina de inovação aberta. Dentro desta perspectiva, importante a participação dos usuários do serviço, de modo que o estímulo de sua participação e envolvimento devem ser incluídas nas iniciativas estratégicas da organização, com a utilização ferramenta formal de inovação aberta, como pesquisa de satisfação ampla, como defende Chesbrough (2006).

As novas ideias referem-se a novos produtos e arranjos organizacionais. No que concerne a serviços, em que pese novas ideias possam surgir no Tabelionato, necessário previsão legislativa. De qualquer forma, foram identificadas 3 (três) modalidades de inovação na serventia: serviço, processo e organizacional.

O primeiro, de origem exclusivamente externa à organização, depende de expressa previsão legal, justamente por prestar um serviço público, baseado no princípio da legalidade. Os novos serviços possuem relação estreita com o processo de desjudicialização, a fim de conferir respostas rápidas às demandas, desafogando o Poder Judiciário, bem como com o desenvolvimento tecnológico de todos os setores da sociedade, com o desenvolvimento, por exemplo, do ato eletrônico.

Elas são classificadas como: inovação por meio da variação de serviços já existentes (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997); inovação em processo/método (procedimentos) (SUNDBO; GALLOUJ, 1998; VARGAS; ZAWISLAK, 2005); inovação organizacional (organização e gestão) (SUNDBO; GALLOUJ, 1998; VARGAS; ZAWISLAK, 2005; STAUSS et al., 2010); novas formas de disponibilizar os serviços já existentes da empresa para o cliente (HERTOG, 2000; CHEN et al., 2016); e novas tecnologias (HERTOG, 2000; STAUSS et al., 2010).

Agora, no que concerne à inovação de processos, ela decorre de origem externa e interna à organização. Neste último caso, as inovações não são ilimitadas, há normas que fixam parâmetros, que devem ser respeitados.

Elas visam garantir melhor atendimento ao cliente, reduzir custos e desburocratizar os processos, sem reduzir a segurança jurídica, de modo a conferir-lhes maior celeridade e eficácia, reafirmando os valores da organização.

As inovações de processos são classificadas por serem: incrementais, tecnológicas e por formalização. Incrementais, pois visam melhorar processos e corrigir erros constatados, preponderantemente, com a aprendizagem na prática, pelos membros da organização, em especial, o operacional, que possui contato direto com a demanda. Entretanto, para sua implementação, necessário ser aprovado pela gestão.

Quanto às inovações tecnológicas de processos, busca-se suprir os anseios sociedade pós-moderna. Já as inovações por formalização buscam formalizar as demandas trazidas pelos usuários, em especial, por ser uma organização prestadora de serviços, que deve se moldar às vontades dos clientes, dentro de parâmetros legais, evidente.

Ressalta-se, contudo, que inovações tecnológicas são insuficientes se as capacidades dos colaboradores não se desenvolverem. Capacidades tecnológicas, humanas e organizacionais são igualmente relevantes.

Por fim, a inovação organizacional constatada, embora oriunda da ideia da gestão, ela teve por alavanque alterações legislativas, que fizeram com que a organização tivesse que se adaptar.

Apura-se, assim, que o Tabelionato busca elidir ao máximo aspectos ‘burocráticos’ dos procedimentos, permanecendo, apenas, itens necessários à garantia da segurança jurídica, o que é inerente à atividade.

Por estas razões, podemos afirmar que o serviço não é burocrático, os requisitos exigidos, por vezes confundidos com burocracia, visam sim garantir a segurança dos atos. Isso faz parte da função cautelar da atividade notarial, que busca evitar futuros litígios e garantir a pacificação social, de modo a evitar a judicialização.

Assim, constatou-se na pesquisa, que as cotidianas inovações de processos buscam facilitar os trâmites, torná-los menos burocráticos, mas dentro dos ditames das normas que regem a atividade. Estas inovações de processos são decorrentes da aprendizagem na prática, de acordo com os casos que aparecem no dia a dia da organização, com a participação de todos os envolvidos no processo. Desde o seu início, com o atendimento do cliente no balcão, lavratura da escritura e conferência, até a participação dos escreventes e tabeliã, definindo, em conjunto,

mas por ordem da gestão, as inovações do procedimento, em vistas de gargalos verificados na prática.

Verifica-se, assim, que a serventia inovou em muitos aspectos: serviços, processos e organizacional, buscando sempre conferir uma melhor experiência a seus usuários e, ao mesmo tempo, reforçar a segurança jurídica.

Os serviços oferecidos no Tabelionato estão mudando. Serviços e processos vistos como ‘desnecessários’ estão caindo em desuso, principalmente diante das inovações tecnológicas, essencialmente pela utilização da assinatura eletrônica, mas outros serviços estão sendo introduzidos, em especial, no processo de desjudicialização, de modo que, uma organização proba possa auxiliar de maneira eficaz no desafogamento do Poder Judiciário.

Ressalta-se, entretanto, que existem barreiras a estas inovações. Primeiramente, nos relatos, cita-se os impeditivos legais, como barreiras a inovação. A obediência às normas é inerente a atividade e necessária para sua função cautelar, mas inviabiliza, de certo modo, muitos processos de inovação.

Outra barreira é a falta funcionários de gestão que entendam de cartório ou tecnologias desenvolvidas para a atividade. Frisa-se a importância do conhecimento holístico da organização, para que as inovações sejam de veras úteis. A questão financeira, por vezes, mostra-se como um óbice a inovação, diante dos inúmeros encargos da organização.

Por fim, os entrevistados apontaram a carência de cursos sobre gestão de cartórios, vez que o Tabelião, além de exercer uma função jurídica, administra a serventia, de modo que cursos sobre gestão financeira, gestão de pessoas, gestão de processos são primordiais e carecem no mercado. Claro que, embora seja uma barreira a inovação, não a impede, diante do aprendizado na prática.

Retomamos, ao final, o nosso terceiro objetivo específico de pesquisa: elucidar como as inovações de produtos e processos impactam na aprendizagem em um Tabelionato de Notas e vice-versa. Percebemos que a geração de novas ideias ocorre em todos os setores, pelo que é aprendido formalmente e informalmente, vivenciado na prática da organização pelos colaboradores e gestão, bem como pelo aprendizado externo, com demandas dos clientes, conversas com outros colegas ou determinações legais. Não há um setor exclusivo para inovação. A gestão escuta as demandas trazidas pelos seus colaboradores e colegas e busca implementar essas novas ideias, as quais são repassadas ao restante da equipe por meio de circular interna, ‘Spark’, reuniões, e-mails, ressaltando a importância de comunicação tanto para aprendizagem quanto para inovação.

Verificamos, então, que a relação entre aprendizagem e inovação não é apenas linear unidirecional. Nem sempre se aprende para posteriormente inovar. Muitas vezes, a inovação é externa e enseja o aprendizado posterior para que o serviço possa vir a ser implementado. Entretanto, ressalta-se, que em determinados casos, esta relação é muito mais complexa, desvelando seu caráter bidirecional ou, ainda, cíclico.

Concluimos, ao final, a importância de desmistificar os estereótipos das serventias extrajudiciais como o Tabelionato de Notas, atentas e cientes da interrelação entre processos de aprendizagem formal e informal e inovações de serviços, processos e organizacional, em vistas de garantir agilidade, qualidade e desburocratização.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Do decorrer da pesquisa, outros questionamentos surgiram, os quais podem vir a ser objeto de novos estudos. Em especial, a compreensão de como ocorrem os processos de Aprendizagem e Inovação em Tabelionatos de Notas de portes diversos, realizando um estudo multicase, bem como, a realização de um estudo em que resulte na construção de uma trilha de aprendizagem, de modo a orientar os processos de aprendizagem de outros tabelionatos, viabilizando sua adaptação às adversidades e consecução de serviços com excelência.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; NOGUEIRA, R; WALTER, M. Abordagens instrucionais em planejamento de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (colaboradores). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

AFUAH, Allan. **Innovation management: strategies, implementation and profits**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2003.

ALBENTOSA, Lorenzo Prats. El notario y la tutela de los consumidores en el Mercado Único Digital Europeo. In: **El Notario del Siglo XXI**: revista del Colegio Notarial de Madrid, n. 75, p. 57, septiembre/octubre, 2017.

ALVES, Eliana Calmon. A crise do poder judiciário. In: **Caderno Direito e Justiça**, n. 11310. Brasília: Correio Braziliense, 1994.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisas quantitativas e qualitativas. São Paulo: Editora Pioneira, 2002.

ALVIM, P. **Inovação na pequena empresa: como alavancar**. São Paulo, PROTAP 97, 1997.

ANOREG-BR esclarece críticas do Jornal O Globo. In: Federação Brasileira de Notários e Registradores. 2013. Disponível em: <<http://febranor.org.br/febranor/?p=2894> > Acesso em 19 set. 2019.

ANTAL, A. B. et al. Organizational learning and knowledge: reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. (Org.). **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12 – 33.

\_\_\_\_\_. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. In: **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 1, p. 17-37, 2006.

\_\_\_\_\_. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. In: **Revista Alcance – UNIVALI**, v. 12, n.2, p. 183 – 209, 2005.

ANTONELLO, C. S.; Godoy, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Eds.). **Aprendizagem organizacional no Brasil** (pp. 31-50). Porto Alegre: Bookman, 2011.

ARAÚJO, Andre Villaverde de. **Os notários brasileiros e os mecanismos extrajudiciais e adequados de gestão de conflitos**. 2014. 174f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Centro Universitário Eurípedes de Marília. Fundação de Ensino Eurípedes Soares da Rocha, Marília. Disponível em: <[https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1626/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_](https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1626/DISSERTA%C3%87%C3%83O_)

Andr%C3%A9%20Villaverde%20de%20Araujo.pdf?sequence=1&isAllowed=> Acesso em 17 mar. 2019.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: From experience to knowledge. In: **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.

ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1992.

\_\_\_\_\_. **Enfrentando Desafios Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. Good Communication that Blocks Learning. In: **Harvard Business Review**, july-august, 1994.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ARRUÑADA, Benito. Pasado, presente y futuro del notariado. In: **Folio Real**, v. 2, n. 6, 2001, 135-53. Disponível em: <[http://www.arrunada.org/files/research/arrunada\\_2001\\_pasado\\_futuro\\_notariado.pdf](http://www.arrunada.org/files/research/arrunada_2001_pasado_futuro_notariado.pdf)> Acesso em 17 mar. 2019.

AZEVEDO, D. C. Possíveis contribuições das abordagens baseadas em prática para a aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPA (ENEO), 6., 2010, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 2010.

BACELLAR, Rogério Portugal. Inovações e uso de novas tecnologias a serviço do cidadão. In: **Anoreg-SP**. Disponível em: <<https://www.anoregsp.org.br/noticias/35334/artigo-inovacoes-e-uso-de-novas-tecnologias-a-servico-do-cidadao-por-rogerio-portugal-bacellarbr-rn>>. Acesso em 21 mar. 2019.

BAKER, J. M.; SINKULA, W. E. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. In: **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-27, 1999.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: **Revista de Administração**, v. 39, n. 3, p. 220-230, 2002, 2004.

BASTOS, A; FERANDES, S.; VIANA, A. Desenvolvimento de Competências Organizacionais: avaliação do programa Cuidar-se para Cuidar. In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**. CONFERÊNCIA, Foz do Iguaçu, Setembro, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v.15, n.4, p.161-173, 1986.

BARROS, L. E. V; et al. Aprendizagem Organizacional Informal: Perspectivas de Pesquisa. In: **XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEPEG**, 2016, João Pessoa, Anais... 2016.

BARROSO, Luís Roberto. **Judicialização, ativismo judiciário e liberdade democrática**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/editora/revista/users/revista/1235066670174218181901.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind: collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology**. London: Paladin; Granada, 1973.

BECKETT, David; HAGER, Paul J. **Life, Work and Learning: practice in postmodernity**. London and New York: Routledge, 2002.

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIDO, Diógenes de Souza et al. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. In: **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 58-85, 2011.

BISPO, Marcelo de S. Aprendizagem Organizacional Baseada no Conceito de Prática: Contribuições de Silvia Gherardi. In: **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, 2013.

BISPO, M. de S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para a investigação da aprendizagem nas organizações. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684-704, 2012.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. In: **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BOUTY, I.; GOMEZ, M.-L. Dishingup individual and collective dimensions in organizational knowing. In: **Management Learning**, v. 41, n. 5, p. 545-559, 2010.

BRANDELLI, Leonardo. **Atuação notarial em uma economia de mercado – a tutela do hipossuficiente**, [s/d]. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/8993-8992-1-PB.pdf>> Acesso em: 15 mar. 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)> Acesso em 15 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm)>. Acesso em: 17 mai 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.015, de 31 dezembro de 1973.** Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6015compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6015compilada.htm)> Acesso em 15 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994.** Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro. (Lei dos cartórios). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8935.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8935.htm)> Acesso em 15 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.492, de 10 de setembro de 1997.** Define competência, regulamenta os serviços concernentes ao protesto de títulos e outros documentos de dívida e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9492.htm)> Acesso em 15 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.169, de 29 de dezembro de 2000.** Regula o § 2º do art. 236 da Constituição Federal, mediante o estabelecimento de normas gerais para a fixação de emolumentos relativos aos atos praticados pelos serviços notariais e de registro. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L10169.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10169.htm)> Acesso em 15 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.411, de 04 de janeiro de 2007.** Altera dispositivos da Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil, possibilitando a realização de inventário, partilha, separação consensual e divórcio consensual por via administrativa. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/11441.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11441.htm)>. Acesso em: 17 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.977, de 07 de julho de 2009.** Dispõe sobre o Programa Minha Casa, Minha Vida – PMCMV e a regularização fundiária de assentamentos localizados em áreas urbanas; altera o Decreto-Lei no 3.365, de 21 de junho de 1941, as Leis nos 4.380, de 21 de agosto de 1964, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 10.257, de 10 de julho de 2001, e a Medida Provisória no 2.197-43, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/11977.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11977.htm)>. Acesso em: 17 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm)>. Acesso em: 17 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa RFB n. 1863, de 27 de dezembro de 2018.** Dispõe sobre o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=97729#1954228>> Acesso em 17 mar. 2019.

CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. In: **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 4-42, São Paulo, 2010.

CAMPILONGO, Celso Fernandes. **Função social do notariado: eficiência, confiança e imparcialidade.** São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em:



<[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WDxnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=notariado+latino&ots=BdLW26Q5gy&sig=7dv7Ox2fFoG\\_Hgr\\_701QkcAU050#v=onepage&q=notariado%20latino&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WDxnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=notariado+latino&ots=BdLW26Q5gy&sig=7dv7Ox2fFoG_Hgr_701QkcAU050#v=onepage&q=notariado%20latino&f=false)>  
Acesso em 15 mar. 2019.

CAPAVERDE, Caroline Bastos; VAZQUEZ, Ana Cláudia de Souza. Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. In: **REAd**, v. 81, n. 2, p. 462-490, 2015.

CARVALHO, Elisângela da Silva Araújo. **Inovação, aprendizagem organizacional e capacidade de absorção: evidências em escolas públicas integrais em Pernambuco**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão em Organizações Aprendentes – Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Federal de Paraíba. Universidade do Federal de Paraíba, João Pessoa.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 19. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M. (Org.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, UFRJ/Instituto de Economia, 2003.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, Kai-Hwang et al. Service innovation and new product performance: The influence of market-linking capabilities and market turbulence. In: **International Journal of Production Economics**, v. 172, p. 54-64, 2016.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technolog**. Harvard Business School Press, 2006.

CHRISTENSEN, C. **O Dilema da Inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M. Books, 2012.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO Cândido Rangel. **Teoria geral do processo**. 13. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.

CIPRA, Barry. Electronic time-stamping: the notary public goes digital. In: **Science**, v. 261, n. 5118, p. 162-163, 1993.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONLON, Thomas J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. In: **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-295, 2004.

COLTRO, Antonio Carlos Mathias. **Separação, Divórcio, Partilhas e Inventários Extrajudiciais**. São Paulo: Método, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.

COOPER, Juett R. A multidimensional approach to the adoption of innovation. In: **Management Decision**, v. 36, n. 8, p. 493–502, 1998.

CORRADI, Gessica; GHERARDI, Silvia; VERZELLONI, Luca. Through the practice lens: where is the band wagon of practice-based studies heading? In: **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

CORUJO, Mauricio Sequeira. **A contribuição do geomarketing para o processo decisório de localização de empresas de varejo**: Um estudo de caso em uma empresa de vestuário feminino. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUCRio, Rio de Janeiro.

COSTA, Valestan Milhomem da. Os requisitos para a usucapião extrajudicial na sistemática do novo código de processo civil e a questão da competência funcional do tabelião de notas e do oficial de registro de imóveis. In: **Revista de Direito Imobiliário**. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2015.

CRESWELL, John W. **Research Design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2007.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. **A multi-dimensional framework of organizational innovation**: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CROSSAN, M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1087-1105, 2003.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. In: **Academy of Management Review**, v.24, n.3, p.522-537, 1999.

CSEH, M.; WATKINS, K.; MARSICK, V. J. Re-conceptualizing Marsick and Watkins' model of informal and incidental learning in the workplace. In: KUCHINKE, K. P. (Ed.). *Proceedings of the 1999. Academy of Human Resource Development Annual Conference*. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development, 1999.

DALLEDONE, Rodrigo Fernandes Lima. **O regime jurídico da função pública notarial e sua fiscalização pelo poder judiciário**. 2012. 163f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/27450/R%20-%20D%20-%20DALLEDONE%2c%20RODRIGO%20FERNANDES%20LIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 16 mar. 2019.

DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. In: **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2008.

D'ARISBO, A.; PELLIN, C. T.; FACHINELLI, A.C.; LARENTIS, F. Criação de Conhecimento sob a Ótica da Aprendizagem Organizacional em uma Empresa Criativa. In: **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 1, p. 83-101, 2016.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; OLIVEIRA, Cybele Amado de. A reflexividade intensiva na aprendizagem organizacional: uma autoetnografia de práticas em uma organização educacional. In: **Organizações e Sociedade**, v.25 n.85, Salvador, 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302018000200211&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302018000200211&lang=pt)> Acesso em 08 abr. 2019.

DAVENPORT, T. H.; Prusak, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994.

DODGSON, M. Organizational Learning: a review of some literatures. In: **Organization Studies**, v.14, n. 3, p.375-394, 1993.

DOVING, E. **In the image of man**: organizational action, competence and learning. London: Sage Publications, 1996.

DURST, Susanne; MENTION, Anne-Laure; POUTANEN, Petro. Service innovation and its impact: What do we know about? In: **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 21, n. 2, p. 65-72, 2015.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 16-38.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research**: an introduction. London, Sage, 1991.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational Learning: Diverging Communities of Practices? In: **Management -Learning**, v. 29, n.3. p. 259-272, 1998.

EDMONDSON, A. The local and variegated nature of learning in organizations: a group-level perspective. In: **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 128-146, 2003.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.

ELKJAER, B., HØYRUP, S., PEDERSEN, K. L. Contemporary Nordic research on workplace learning. In: CHISHOLM, I L.; FENNES, H.; SPANNRING, R. (red.), **Competence**

**Development as Workplace Learning**, v. 1, p. 19-42. Innsbruck: Innsbruck University Press. 2007.

ELKJAER, B.; SIMPSON, B. Pragmatism: a lived and living philosophy: what can it offer to contemporary organization theory? In: **Research in the Sociology of Organizations**, v. 32, p. 55-84, 2011.

ERAUT, M. Informal learning in the workplace. Studies. In: **Continuing Education**, v. 26, n.2, p. 247-273, 2004.

EVANGELISTA, João Emanuel. Elementos para uma crítica da cultura pós-moderna. In: **Revista Pedagógica – UNOCHAPECÓ**, v. 10, n. 20, p. 9-32, 2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FANTI, Guilherme. **A inaplicabilidade do código de defesa do consumidor aos serviços notariais e registrais**. 2006. Disponível em: <<https://www.irib.org.br/obras/a-inaplicabilidade-do-codigo-de-defesa-do-consumidor-aos-servicos-notariais-e-registrais>> Acesso em 19 set. 2019.

FENWICK, Tara. Workplace Learning: emerging trends and new perspectives. In: **New Directions for Adult and Continuing Education**, v. 4, n. 119, p. 17-26, 2008.

FERREIRA, Jorge Flavio; GODOY, Arilda Schmidt. Processos de aprendizagem: um estudo em três restaurantes de um clube étnico alemão de negócios, gastronomia e cultura. In: **RAM, rev. adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 15-44, 2015.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; NAJBERG, Estela; FERREIRA, Cintia Bragheto; BARBOSA, Nelson Bezerra; BORGES, Cândido. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. In: **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1207-1227, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n5/07.pdf>> Acesso em 10 mar. 2019.

FERREIRA, Waldemar Martins. **História do direito brasileiro**. São Paulo/Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1952. v.2, p.330-335.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2a ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis Editora, 2007.

FIOL, C. Consensus. **Diversity and Learning in Organizations**. Denver: University of Colorado, 1994.

FISCHER, José Flávio Bueno. Novas tecnologias, “blockchain” e a função notarial. In: **Colégio Notarial do Brasil**, 2018. Disponível em: <<http://blog.notariado.org.br/notarial/novas-tecnologias-blockchain-e-funcao-notarial>> Acesso em 21 mar. 2019.

FRIZZO, P.; GOMES, G. Influência da Aprendizagem Organizacional e da Inovação no Desempenho Organizacional de Empresas do Setor Vinícola. In: **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, p. 35-50, 2017.

- FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. In: **Revista Gestão.Org**, v. 8, n. 2, p. 193-208, 2010
- \_\_\_\_\_. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas Cultural organizations and practice-based learning. In: **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. 1, p. 155-175, Rio de Janeiro, 2011.
- FLEURY, M. T. L. Aprendendo a Mudar, Aprendendo a Aprender. In: **Revista de Administração**, v. 30, n. 30, p. 5-11, 1995.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, edição especial, p.183-196, 2001.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 1994.
- FLEURY, A; FLEURY, M. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLICK, U. **Introducción a la investigación cualitativa**. Madrid: Morata, 2004.
- FLORA, Junia Gomes. **Inovações nos serviços notariais**. 2018. Disponível em: <<http://www.revistanegociospe.com.br/materia/Inovacoes-nos-servicos-notariais>> Acesso em 21 mar. 2019.
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. In: **Technovation**, v.25. n.3. p.171-183, 2005.
- GALLOUJ, Faïz. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.
- GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. In: **Research policy**, v. 26, n. 4, p. 537-556, 1998.
- GALVAN, Francisco Xavier Arredondo. El notariado em el mundo y suproyección haciael futuro. In: **Revista Digital de Derecho**, Colégio de Notario de Jalisco, México. Disponível em: <<http://www.acervonotarios.com/files/El%20Notariado%20en%20el%20Mundo%20y%20su%20Proyeccion%20Hacia%20el%20Futuro.pdf>> Acesso em 17 mar. 2019.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. In: **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.
- GARVIN. A. et al. Aprender a aprender. In: **HSM Management**, São Paulo, p. 58-64, jul./ago. 1998.
- GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GEBAUER, H. et al. Innovation of product-related services. In: **Managing Service Quality**, Bradford, v. 18, n. 4, p. 387-404, 2008.
- GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. In: **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHERARDI, Silvia. Conclusions: Towards an Understanding of Education as a Social Practice. In: KENNEDY, Monica. et. al. Eds. **Practice-based Learning in Higher Education: Jostling Cultures**. Netherlands: Springer, p. 173-181, 2015.

\_\_\_\_\_. From Organizational Learning to Practice-Based Knowing. In: **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131-139, 2000.

\_\_\_\_\_. How the Turn to Practice May Contribute to Working Life Studies. In: **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 5, n. 3, p. 13-25, 2015.

\_\_\_\_\_. **How to Conduct a Practice-based Study: problems and methods**. Northampton: Edward Elgar, 2012.

\_\_\_\_\_. Introduction: the critical power of the practice lens. In: **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

\_\_\_\_\_. Knowing as desiring: my thickknowledge and the knowledge journey in communities of practioners. In: **Journal of work place learning**, v. 15, n. 7-8, p. 352-358, 2003.

\_\_\_\_\_. Knowing and Learning in Practice-Based Studies: an introduction. In: **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009.

\_\_\_\_\_. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? In: **Organization Studies**, v.20, n.1, p.101-124, 1999.

\_\_\_\_\_. Practice? It's a Matter of Taste! In: **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. Learning in a constellation of Interconnected practices: canon or dissonance? In: **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 419-436, 2001.

\_\_\_\_\_. To transferis to transform: The circulation of safety knowledge. In: **Organization**, v.7, n.2, p.329- 348, 2000.

GHERARDI, S., NICOLINI, D. e ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. In: **Management Learning**, v.29, n.3, p.273-297, 1998.

GHERARDI, Silvia, STRATI, Antonio. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2014.

GIL, Carlos Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 1991.  
GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em organizações: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar, 1995.

GONÇALVES, Alex Araujo Terras. Do Reconhecimento Extrajudicial de Usucapião à Luz do Novo Código de Processo Civil. In: **Revista Síntese: Direito Civil e Processo Civil**. São Paulo: Síntese, v. 97, 2015.

GRINOVER, Ada Pellegrini. A crise do Poder Judiciário. In: **O processo em evolução**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

GUERREIRO. José Augusto Moureira. A Actividade Notarial e Registral na Perspectiva o Direito Portugues. In: XIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO COMPARADO, realizado no Rio de Janeiro em setembro de 2006. Publicado no site <[www.fd.uc.pt/cenor/textos/mouteiraguerreiro.pdf](http://www.fd.uc.pt/cenor/textos/mouteiraguerreiro.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2019.

HAAS, R. **Aprendizagem organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (Série Harvard Business Review Book).

HAGER, Paul; LEE, Alison; REICH, Ann. Problematising Practice, Reconceptualising Learning and Imagining Change. In: HAGER, Paul; LEE, Alison; REICH, Ann (Eds). **Practice, Learning and Change: Practice- Theory Perspectives on Professional Learning**. Dordrecht: Springer, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The Innovation Value Chain. In: **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121-130, 2007.

HAUKNES, J. **Services in innovation innovation in services**. Oslo: Step report, 1998.

HAWKINS, Peter. Organizational learning: taking stock and facing the challenge. In: **Management Learning**, v. 25, n. 1, p. 71-82, 1994.

HERTOG, Pimden. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. In: **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 491-528, 2000.

HUBER, George P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. In: **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

ILLERIS, K. Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. In: **International Journal of Lifelong Education**. v. 22, n. 4, p. 396-406, 2003.

ISAACS, W. N. Taking flight: dialogue, collective thinking, and organizational learning. In: **Organization Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 24-39, 1993.

ISIDRO-FILHO, Antonio; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual In: **RAI: revista de administração e inovação**, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A.; PERIN, M. G. Determinantes de inovações apoiadas em tecnologias de informação e comunicação adotadas por hospitais. In: **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 142-159, out./dez. 2011.

JAIN, Ajay K; MORENO, Ana. Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. In: **The Learning Organization**, v. 22, n. 1, p. 14-39, 2015.

JARDIM, Monica. **Escritos de direito notarial e registral**. Coimbra: Almedina, 2015. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9ijCCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=notariado+latino&ots=7wgc7Uvcdu&sig=\\_\\_4AXmyMijHsDM0jVBP19jEwo0c#v=onepage&q=notariado%20latino&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9ijCCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=notariado+latino&ots=7wgc7Uvcdu&sig=__4AXmyMijHsDM0jVBP19jEwo0c#v=onepage&q=notariado%20latino&f=false)> Acesso em 15 mar. 2019.

JAQUES, Paulino. **A constituição explicada**. 5.ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Forense, 1983.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation, organizational learning, and performance. In: **Journal of business research**, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

KAMP, L. M. The importance of learning processes in wind power development. In: **European Environment**, v. 17, n. 5, p. 334-346, 2007.

KAMP, L. M.; SMITS, R. E.H.M.; ANDRIESSE, C. D. Notionson learning applied to wind turbine development in the Netherlands and Denmark. In: **Energy Policy**, v. 32, n. 14, p. 1625-1637, 2004.

KANDAMPULLY, Jay. Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks. In: **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 1, p. 18-26, 2002.

KARAMBELAS, Nicholas G. Civil Law Notary: An Office Whose Time Has Come? In: **The Washington Lawyer**, v. 19, n.7, 2005. Disponível em: <<https://www.dcbbar.org/bar-resources/publications/washington-lawyer/articles/march-2005-notary.cfm>> Acesso em 20 mar. 2019.

KIM, D. The link between individual and organizational learning. In: **Sloan Management Review**, Boston, v. 35, p. 37-50, 1993.

KIM, L.; NELSON, R. (Orgs.). **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Campinas: UNICAMP, 2005.

KNOWLES, Malcolm S. **The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy**. Cambridge: Adult Education, 1980.

KOLB, D. A. **Experiential learning: Experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.

KOLLET, Ricardo Guimarães. **Manual do Tabelaio de Notas para Concursos e Profissionais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.



KÜMPEL, Vitor Frederico; BORGARELLI Bruno de Ávila. **Blockchain e a atividade notarial e registral**. In: *Registralhas*, 29 de agosto de 2017. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/Registralhas/98,MI264501,21048-Blockchain+e+a+atividade+notarial+e+registral>>. Acesso em 18 mar. 2019.

KÜMPEL, Vitor Frederico; PONGELUPPI, Ana Laura. **Blockchain: amigo ou inimigo das notas e dos registros?** In: *Registralhas*, 11 de julho de 2017. Disponível em: Acesso em 18 mar. 2019.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.

LEIPONEN, A. Managing knowledge for innovation: the case of business-to-business services. In: **Journal of Product Innovation Management**, Malden, v. 23, n. 3, p. 238-258, 2006.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational Learning. In: **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

LIMA, Dagomar Henriques; VARGAS, Eduardo Raupp de. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.46, n.2, p. 385-401, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000200003&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200003&lang=pt)> Acesso em 10 abr. 2019.

LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. In: **Canadian Journal for the Study of Adult Education**. v. 3, n. 2, p 49-72, 1999.

LOVE, James H.; ROPER, Stephen; BRYSON, John R. Openness, knowledge, innovation and growth. In: **UK business services**. Research Policy, v. 40, n. 10, p. 1438-1452, 2011.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.7, n.3, p. 181-201, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000300010)> Acesso em 27 fev. 2019.

LOUREIRO. Luiz Guilherme. **Registro Públicos: teoria e prática**. 5. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Método, 2014.

LUIZARI, Larissa. **Blockchain chega à atividade Notarial e Registral brasileira**. In: *Revista Cartório com Você – Anoreg-SP*. Disponível em <[http://www.irib.org.br/app/webroot/files/downloads/files/Parte\\_Cart%C3%B3rio\\_com\\_voce\\_AnoregSP\\_Blockchain.pdf](http://www.irib.org.br/app/webroot/files/downloads/files/Parte_Cart%C3%B3rio_com_voce_AnoregSP_Blockchain.pdf)> Acesso em 21 mar. 2019.

MAIER, G.; PRANGE, C.; ROSENSTIEL, L. Psychological perspectives of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.). **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford University Press, p. 14-35, 2003.

MALERBA, F. Learning by Firms and Incremental Technical Change. In: **The Economic Journal**, v. 102, n. 413, p. 845-859, 1992.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **Acesso à Justiça**. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2011.

MARCH, J. Exploration and Exploration in Organizational Learning. In: **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARDEGAN, F.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem nos locais de Trabalho: Conceitos Diferentes ou Complementares? In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO–ENGPR, II, 2009, Curitiba. **Anais**. 2011.

MARQUARDT, Michael J. **Building a learning organization**: a system approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill, 1996.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. In: **New Directions for Adult and Continuing Education**, v. 89, p 25-42, 2001.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. **Informal and incidental learning in the workplace**. London, New York: Routledge, 1990.

MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds), **Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice**, Sage, Thousand Oaks, CA, 1997.

MARX, M. H.; Hillix, W. A. **Sistemas e teorias em psicologia**. 2. Ed. São Paulo: Cultrix, 1963.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. In: **Revista de Educação**, v. 2, n. 2, p.49-65, 2010. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/3961/1/O%20estudo%20de%20caso%20como%20estrat%C3%A9gia%20de%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em 21 jun. 2019.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**, São Paulo: Malheiros, 2018.

MELLO, Henrique Ferraz Corrêa de. **A desjudicialização da usucapião imobiliária**. 2016. 477 f. Tese (Doutorado em Direito) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

MELLO, Rodrigo Bandeira De. **Uma Teoria Substantiva da Adaptação Estratégica a Ambientes Turbulentos e com Forte Influência Governamental**: o caso das pequenas construtoras de edificações. 2002. 387f; Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MENDES, Daniel Paiva. A cultura de aprendizagem organizacional e inovação em incubadoras de empresas: uma análise das incubadoras associadas à rede de incubadoras do Ceará. 2018. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Estudos Pós-Graduados em

Administração - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2018.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S. **Learning in adulthood**: A comprehensive guide. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991.

MILES, I. Patterns of innovation in service industries. In: **IBM Systems Journal**, v. 147, n. 1, p. 115-128, 2008.

MIRANDA, Marcone Alves Miranda. A importância da atividade notarial e de registro no processo de desjudicialização das relações sociais. In: **Ciência Jurídica**: ad litteras et verba. Rio de Janeiro, ano XXIV, v. 151, 2010.

MONKKONEN, P. Are civil-lawnotariesrent-seekingmonopolistssoessentialmarketintermediaries? Endogenous development of a property rights institution in Mexico. In: **Journal of Peasant Studies**, v. 43, n. 6, 2016.

MOREIRA, Marina F.; VARGAS, Eduardo R. Compras governamentais e inovação em serviços de software. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIII, 2009, São Paulo. XXXIII EnAnpad. **Anais...** São Paulo: Editora Anpad, 2009. Disponível em: <[http://anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=506&cod\\_evento\\_edicao=45&cod\\_edicao\\_trabalho=10864](http://anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10864)>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Maria Lúcia Daltrozo da; TOALDO, Adriane Medianeira. A Desjudicialização Enquanto Instrumento de Celeridade e Efetividade na Resolução dos Conflitos e Interesses. In: **Revista Síntese: Direito Civil e Processual Civil**. São Paulo: Síntese, v. XIII, n. 96, 2015.

MOUGAYAR, William. **Blockchain para negócios**: promessa, prática e aplicação da nova tecnologia da internet. Traduzido por Vivian Sbravatti. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millenium, 2006.

NASCIMBENI, Asdrubal Franco. Os meios extrajudiciais de solução de conflitos como forma adequada de pacificação social e a tendência à desjudicialização. In: **Revista de Arbitragem e Mediação**. São Paulo: Revistas dos Tribunais, ano 14, v. 52, p. 221-260, 2017.

NEGRI, José Adrian. **Historia del notariado argentino**. Buenos Aires: Libreria Científica y Literaria El Ateneo, 1947.

NICOLINI, Davide. **Practice Theory, Work, and Organization**: an introduction. Oxford: Oxford University Press, 2013.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations**: a practice-based approach. Nova York: M. E. Sharpe, 2003.

NONAKA, Ikujiro et al. Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. In: **International Business Review**, v. 3, n. 4, p. 337-351, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. In: **Organizational Science**, v.20, n.3, p. 635-652, 2009.

OCDE, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. Paris: FINEP. 2005.

OLIVEIRA, Danieli Gugel de; MOZZATO, Anelise Rebelato; COLET, Daniela Siqueira. Aprendizagem baseada em prática: entre remédios e receitas em pequena farmácia. In: **REGPE**, Passo Fundo; v. 5, n. 3, p. 90-115, 2016.

OLIVEIRA, Elaine Berini da Costa. Regime jurídico dos escreventes e auxiliares dos cartórios extrajudiciais, notariais e de registro. In: **Revista LTr**, v.70, n.4, p 461-466, 2006.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OSTERMANN, Fernanda; CAVALCANTI, Cláudio José de Holanda. **Teorias de Aprendizagem**. Porto Alegre: Editora Evangraf, 2010. Disponível em: <<http://files.pibid-unibr-sao-vicente.webnode.com/200000051-0d0a70e086/Teorias%20de%20aprendizagem.pdf>> Acesso em: 7 jan. 2019.

PACHECO, R. C. S.; TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. S. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção de conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. RBPG. In: **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 7, n. 12, p. 136-159, 2010.

PAIVA, João Pedro Lamana. **Sistemas notariais e registrais ao redor do mundo**, 2015. Disponível em: <<http://www.irib.org.br/noticias/detalhes/sistemas-notariais-e-registrais-ao-redor-do-mundo>> Acesso em 14 mar. 2019.

PAIXÃO, M. V. A influência da cultura na aprendizagem organizacional. In: **Hórus** (FAESO), Ourinhos e região, v. 1, p. 1-12, 2003.

PALUSKI, E. L. **Roteiro Metodológico para a Micro e Pequena empresa para qualificação no acesso as fontes de recursos à inovação**. 2012.127f. Dissertação (Mestrado em desenvolvimento de tecnologia) - Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento, Curitiba, 2012.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Ed.). In: **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001, p. 61-88.

PEDRAS, Cristiano da C. P. Villela. Alternativas Democráticas ao Crescente Ativismo Judicial no Brasil. In: **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, n. 44, p. 17-35, 2012.

PERRITON, L.; HODGSON, V. Positioning theory and practice question(s) within the field of management learning. In: **Management Learning**, v. 44, n. 2, p. 144-160, 2012.

PIAGET, J. **Biologia e conhecimento**. Trad. Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1973.

PINDER, C.; MOORE, L. The resurrection of taxonomy to aid the development of middle range theories of organizational behavior. In: **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 99-118, mar. 1979.

POISL, Carlos Luiz. **Em Testemunho da Verdade: lições de um notário**. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor. 2006.

PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning**. London: Prentice Hall, 1997.

QUADROS, R. **Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008.

QUEIROGA, Onaldo Rocha. **Desjudicialização dos litígios**. Rio de Janeiro: Renovar, 2012.

RAY, M.; RINZLER, A. (Org.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cutrix, 1993.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2004.

RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. In: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.14, n.44, p. 293-313 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922012000300293&lang=pt#B39](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922012000300293&lang=pt#B39)> Acesso em 10 abr. 2019.

REZENDE, Afonso Celso F.; CHAVES, Carlos Fernando Brasil. **Tabelionato de Notas e o Notário Perfeito**. 5ª.ed. Campinas: Millennium, 2010.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, Andréia de Fátima Ribeiro; VIEIRA, Almir Martins. Aprendizagem organizacional e inovação de produtos: estudo em empresas de base tecnológica do vale da eletrônica (MG). In: **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.6, n.1, p. 108-131, 2016.

RODRIGUES, Felipe Leonardo; FERREIRA, Paulo Roberto Gaiger. **Tabelionato de Notas**. Coleção cartórios, coordenador Christiano Cassettari. São Paulo: Saraiva, 2013.

RODRIGUES, Marcelo Guimarães. **Tratado de registros públicos e direito notarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROGERS, Calrs R. **Tornar-se pessoa**. Trad. Manuel J. C. Ferreira, 5 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

RUBALCABA, Luis et al. Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. In: **Journal of Service Management**, v. 23, n. 5, p. 696-715, 2012.

SANCHES, D. C. M. **Cultura de Inovação e sua influência na EcoInovação: um estudo em empresas da indústria têxtil**. 2015. 122f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Blumenau, Blumenau, 2015.

SASAKI, Elton Eiji; WILDAUER, Egon Walter. Utilização da Tecnologia Blockchain no Sistema Registral e Notarial Brasileiro. In: SEGet, XV, 2018, Resende, **Anais...** Resende, 2018. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/6726120.pdf>> Acesso em 21 mar. 2019.

SAUNDERS, M. N. K., LEWIS, P., THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 5. ed. [s.l.]: Prentice Hall, 2009.

SAWCHUK, P. **Adult learning, technology, and working classlife**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.

SCHUMPETER, Joseph Alois. The "Crisis" in Economics-FiftyYears Ago. In: **Journal of Economic Literature**, v. 20, n. 3, p. 1049-1059, 1982.

SCHEIN, E. Organizational Culture. In: **American Psychologist**, v.45, n. 2, p. 109-119, 1990.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P (et al.). **The Dance of Change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations**. New York: Currency-Doubleday, 2006.

SCHOMMER, Paula Chies. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade**. 2005. 344f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

SILVA, Antônio Augusto Firmo da. **Compêndio de temas sobre direito notarial**. São Paulo: Bushatsky, 1979.

SILVA, M. A. B.; LEITE, N. P. Aprendizagem e mudança organizacional em uma Instituição de Ensino Superior em Administração. In: **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 195-224, 2014.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. In: **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 07-19. 2018.

SILVEIRA, Luciano Cardoso. A efetivação da desjudicialização por meio da mediação extrajudicial e da confiança notarial em prol da pacificação social. In: **Revista IBDFAM: Famílias e Sucessões**, Belo Horizonte, n. 14, p. 139-, 157, 2016.

SIMON, H. **Sciences of the artificial**. Cambridge, MA: MIT Press, 1969.

SIMPSON, B. Pragmatism, mead and the practice turn. In: **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1.329-1.347, 2009.

SKINNER, B. F. Behaviorism at fifty. In: SKINNER, B. F. (Ed.). **Contingencies of reinforcement: a theoretical analysis**. New York: Appleton-Century-Crofts, 1963/1969.

SMITH, Heather A.; MCKEEN, James D. Creating and facilitating communities of practice. In: HOLSAPPLE, Clyde W. **Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters**, v.1. Berlin: Springer Verlag, 2002.

SMITH, M.; BUSI, M.; BALL, P.; VAN DER MEER, R. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation. In: **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 4, p. 655-676, 2008.

SOBRE o CNB. Colégio Notarial do Brasil – Seção Santa Catarina. [s.d]a. Disponível em: <<http://cnbsc.org.br/>> Acesso em 12 set. 2019.

SOBRE o prêmio. Prêmio de Qualidade Total ANOREG PQTA 2018. [s.d]b. Disponível em: <<https://www.anoreg.org.br/pqta2018/>> Acesso em 12 set. 2019.

SOUDER, W.E. **Managing new product innovations**. Lexington: Lexington Books, 1987.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional: Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática**. Salvador: Editora Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de práticas. In: **Revista de Administração de Empresa**, v. 47, n. 3, p. 53-65, 2007.

SOUZA-SILVA, Jader C.; SCHOMMER, Paula Chies. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. In: **O&S**, v.15, n.44, p. 105-127, 2008.

SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. In: **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004. Disponível em: <[http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Vol\\_ume=3&Numero=1&Ano=2004](http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1812&Secao=ORGANIZA&Vol_ume=3&Numero=1&Ano=2004)>. Acesso em 12 jan. 2019.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005, p. 108-132.

STANCATI, Maria Martins Silva. Sistema notarial brasileiro x norte-americano – comparação pelas diferenças. In: **Revista Juris Poiesis**, v. 19, n. 19, p. 97-113, 2016. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/jurispoiesis/article/viewFile/1967/1034>> Acesso em: 27 mar. 2019.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. In: **SI4S Synthesis Paper**, Oslo, n.2, 1998 Disponível em <<http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>>. Acesso em 10 abr. 2019.

SVENSSON, L.; ELLSTRÖM, P.; ABERG, C. Integrating formal and informal learning at work. In: **Journal of Workplace Learning**, v.12, n.7-8, p. 479-491, 2004.

SWIERINGA J.; E WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Buenos Aires, 1992.

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7. p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. As aptidões das empresas e o desenvolvimento econômico: implicações para as economias de industrialização recente. In: KIM, L.; NELSON, R. **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Campinas: Unicamp, 2005.

TEODOROSKI, R. C. C.; SANTOS, J. L. S; STEIL, A. V. Aprendizagem organizacional e inovação: uma análise bibliométrica da produção científica internacional no período entre 2008 e 2012. In: **Revista Alcance Eletrônica**, v. 22. n. 1, p. 33-54, 2015.

THEÓPHILO, C. R.; IUDÍCIBUS, S. D. **Uma Análise Crítico-Epistemológica da Produção Científica em Contabilidade no Brasil**. In: ANPAD (Ed.). Encontro da ANPAD. v. XXIX. Brasília: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Chichester, UK: John Wiley & Sons. 2005.

TOIVONEN, Marja; TUOMINEN, Tiina. Emergence of innovations in services. In: **The Service Industries Journal**, v. 29, n. 7, p. 887-902, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

TROCHIM, W. An introduction to concept mapping for planning and evaluation. In: TROCHIM, W. (Ed.) **A Special Issue of Evaluation and Program Planning**, v. 12, n. 1, p. 1-16, 1989.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research. **Human Relations**, v. 50, n.1, p. 73-89, 1997.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. In: **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VARGAS, E.R. **A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. 2006. 282f. Tese (doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VARGAS, Eduardo R.; ZAWISLAK, Paulo A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de



inovação. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 139-159, jan./mar. 2006.

VASCONCELLOS Luís Henrique Rigato; MARX, Roberto Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. In: **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

VOLPI NETO, Ângelo. **Comércio Eletrônico: Direito e segurança**. Curitiba: Juruá, 2003.

VYGOTSKI, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

WALDRICH, Camila Liberato de Sousa. **A sustentabilidade da atividade notarial: uma análise sobre a evolução da atividade dos notários à luz das mudanças paradigmáticas**. 2012. 118f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica – PPCJ. Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí. Disponível em: <<https://www.univali.br/Cursos%20%20Mestrado%20%20Resumos%20Executivos/CAMILA%20LIBERATO%20DE%20SOUSA%20WALDRICH.pdf>> Acesso em 16 mar. 2019.

WALSH, J.P.; UNGSON, G.R. Organizational memory. In **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WEICK, K. e WESTLEY, F. Organizational learning: affirm and oxymoron, In: Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. (org.). **Handbook of Organizational Studies** (p.440-458). Londres: Sage, 1996.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems. In: **Organization**, v. 7, n. 2, p. 225-46, 2000.

WENDT, Matheus Uberti. **Aprendizagem e inovação em uma empresa de base tecnológica**. 2016. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração – Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

## ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de consentimento livre e esclarecido

Universidade Federal de Santa Catarina  
 Centro Socioeconômico  
 Departamento de Administração  
 Programa de Pós-Graduação em Administração

Projeto de pesquisa  
 Aprendizagem e Inovação em um Tabelaionato de Notas: um estudo de caso  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

#### DADOS DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PELO PROJETO DE PESQUISA:

Nome completo Vitória Dal-Ri Pagani  
 Doc. de Identificação:  
 Endereço completo:  
 Endereço de e-mail:  
 Telefones:

#### IDENTIFICAÇÃO E CONSENTIMENTO DO VOLUNTÁRIO

Nome Completo: \_\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_  
 Estado: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_ Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_  
 CPF: \_\_\_\_\_ Data nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Data da gravação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

- Propósito do estudo (objetivo/justificativa):* Analisar como ocorre os processos de aprendizagem e inovação em um Tabelaionato de Notas, a fim de demonstrar o caráter inovador dos Tabelaionato de Notas.
- Procedimentos:* Os procedimentos utilizados na pesquisa serão entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Por isso, autorizo a gravação das entrevistas e sua reprodução da pesquisa. Declaro, para os devidos fins ter sido informado verbalmente e por escrito, de forma suficiente a respeito da pesquisa: Aprendizagem e Inovação em um Tabelaionato de Notas: um estudo de caso. O projeto de pesquisa será conduzido por Vitória Dal-Ri Pagani, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientado pelo Prof (a). Dr(a) Marilda Todescat, pertencente ao quadro docente da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Riscos e desconfortos:* nenhum.
- Benefícios:* Minha participação é voluntária e não trará qualquer benefício direto, mas proporcionará um melhor conhecimento sobre os processos de aprendizagem e inovação em um Tabelaionato de Notas, bem como trará benefícios para futuros estudos sobre o tema.
- Direitos do participante:* Eu posso me retirar deste estudo a qualquer momento, sem sofrer nenhum prejuízo e tenho direito de acesso, em qualquer etapa do estudo, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas. Para tanto, basta entrar em contato com a pesquisadora responsável.
- Compensação financeira:* Não existirão despesas e/ou compensações financeiras relacionadas à minha participação no estudo.
- Confidencialidade:* Estou ciente de que este material será utilizado para apresentação da Dissertação, podendo também ser apresentado em Congressos e publicado em jornais acadêmicos observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição.
- 8. Se tiver dúvidas quanto à pesquisa descrita posso telefonar para a pesquisadora envolvida no projeto a qualquer momento.***

Eu compreendo meus direitos como um sujeito de pesquisa e voluntariamente consinto em participar deste estudo, estando devidamente informado sobre os objetivos, as finalidades da pesquisa e os termos de minha participação. Assino o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em duas vias, que serão assinadas também pela pesquisadora responsável pelo projeto, sendo que uma cópia se destina a mim (participante) e a outra à pesquisadora. As informações fornecidas à pesquisadora serão utilizadas na exata medida dos objetivos e finalidades do projeto de pesquisa, sendo que minha identificação será mantida em sigilo e sobre a responsabilidade dos proponentes do projeto.

São Jose/SC, \_\_\_\_\_ de junho, de 2019

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do sujeito participante

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do pesquisador