

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Carlos Eduardo Gonçalves Santos da Silva**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS**  
**NOTARIAIS E REGISTRAIS**

**Pelotas**

**2011**

**Carlos Eduardo Gonçalves Santos da Silva**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS NOTARIAIS E  
REGISTRAIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Silvia Generali da Costa

Tutor Orientador: Prof<sup>o</sup>. Roberto Tadeu de Souza Junior

**Pelotas**

**2011**

**Carlos Eduardo Gonçalves Santos da Silva**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS NOTARIAIS E  
REGISTRAIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Conceito final: B

Aprovado em 07 de julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Elaine Antunes

---

Prof.<sup>a</sup> Silvia Generali da Costa

Dedico este trabalho a minha família,  
em especial ao meu companheiro Júlio,  
que foi a principal fonte de motivação  
para a conclusão desta jornada.

## AGRADECIMENTOS

Com gratidão, agradeço às pessoas que foram muito importantes no decorrer desta caminhada: ao José Alberto, grande empreendedor; ao José Guilherme, que segue os passos de seu pai; a toda a equipe do Serviço Notarial e Registral, em especial aos incansáveis colaboradores Susana, Simone, Anelize, Águeda, Ana, Luciana, Juliana, Giuliana, Nóris, Gilnei, Andrews, Carolina, Gabriel e Graciela que contribuíram de forma direta para a realização deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por ter me proporcionado a obtenção desse título e a todos os professores e tutores, que me ajudaram na construção do conhecimento; à prof<sup>a</sup> Silvia Generali da Costa, pela contribuição para a elaboração de meu trabalho.

Ao tutor e orientador Prof<sup>o</sup>. Roberto Tadeu de Souza Junior, extremamente competente na condução da tutoria.

Ao coordenador do Pólo de Pelotas/RS, prof<sup>o</sup> Rodrigo Serpa, que sempre presente e de alguma forma ajudando, tranquilizando e valorizando o potencial de nossa turma.

Agradecimento especial à colega Ruth, a qual, por meio de atitudes de coleguismo e respeito, serviu-me de inspiração para a conclusão deste curso.

Não poderia deixar de agradecer à Ana e ao Guga, meus pais, ao Júlio, meu companheiro, à Priscila, minha enteada, os quais sempre se mostraram de alguma forma, empenhados para que eu pudesse concluir esta importante etapa da minha vida.

*Lembre-se de que cada dia que você deixa de treinar,  
ou de se dedicar ao treinamento significa um dia mais  
distante da realização de seus sonhos.*

Bernardinho (Técnico da seleção brasileira masculina de voleibol)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho – que utilizou como método o estudo de caso seguido de coleta de dados primários por meio de entrevista a colaboradores do Rocha Brito Serviço Notarial e Registral – foi pesquisar e identificar a maneira como são desenvolvidas as competências necessárias aos funcionários de Serviços Notariais e Registrais. A empresa analisada atua na cidade de Pelotas, sendo a única no município que possui três especialidades: Protesto de Títulos, Registros de Títulos e Documentos e Registro Civil das Pessoas Jurídicas. Com o embasamento teórico acerca de conceitos, teorias, modelos e características dos assuntos pertinentes ao tema e as informações coletadas, fez-se uma análise para chegar-se aos resultados. A partir da análise dos dados obtidos, concluiu-se que, pela escassez de profissionais qualificados, bem como pela ausência de cursos que ofereçam subsídios para a capacitação de pessoas para o Serviço Notarial e Registral, o treinamento *on the job* é uma maneira eficiente de desenvolvimento de competências no quadro funcional dessa área de prestação de serviços.

**Palavras-chave:** Treinamento; desenvolvimento, competências, levantamento de necessidades de treinamento; formas de treinamento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, A APRENDIZAGEM E O TREINAMENTO DE PESSOAS</b> .....	11
2.1 AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO.....	11
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	15
2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	18
2.3.1 Levantamento de necessidades de treinamento.....	21
2.3.2 Treinamento <i>On The Job</i> .....	22
2.4 COMPETÊNCIAS.....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	27
<b>4 ANÁLISES DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS</b> .....	29
4.1 SELEÇÃO DE PESSOAL.....	30
4.2 ESTRUTURA DE CARGOS E MODIFICAÇÕES NAS ATIVIDADES.....	31
4.3 TREINAMENTO: SATISFAÇÃO; NECESSIDADE DE TREINAMENTO; IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E MODALIDADE DE TREINAMENTO.....	33
4.4 FOCO NO CLIENTE E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	36
4.5 INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE RISCO.....	37
4.6 COMPROMETIMENTO E EQUILÍBRIO EMOCIONAL.....	38
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>APÊNDICE - ROTEIRO PARA ENTREVISTA</b> .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das tarefas na Gestão de Recursos Humanos é a de criar ferramentas que estimulem e habilitem o profissional em seu comprometimento com a organização. No atual cenário de grande competitividade, em razão das crescentes modificações das estruturas mercadológicas e tecnológicas, é imprescindível que o foco das organizações esteja direcionado para o intuito de reter e de melhorar o desempenho de seus colaboradores. Nessa perspectiva, o propósito deste estudo é analisar e identificar que competências devem ser consideradas no Treinamento em um Serviço Notarial e Registral localizado na cidade de Pelotas-RS.

No município mencionado, existem alguns Serviços Notariais e Registrais; neste estudo, porém, tratar-se-á do único que possui três (03) especialidades: Protesto de Títulos, Registros de Títulos e Documentos e Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

Titular há mais de 35 anos, o tabelião registrador do Serviço Notarial e Registral objeto de estudo desta pesquisa, tem sob sua responsabilidade as três (03) especialidades mencionadas anteriormente. Importante destacar que a fiscalização dos atos notariais e registrais são de responsabilidade do Poder Judiciário. Devido à demanda e à complexidade da função, o tabelião não consegue atender sozinho à atividade, necessitando manter um quadro de funcionários capacitados, dentre os quais estão inclusos seus escreventes e gestores.

O titular e seus prepostos são os responsáveis pela assinatura dos atos praticados no Serviço, bem como pelo fornecimento de documentos oficiais, através da fé pública, a qual afirma a certeza e a verdade dos registros que praticam e das certidões que expedem nessa condição.

Dessa forma, a organização realiza, quando necessário, recrutamento e seleção de pessoal, através da análise de currículos, seguida de entrevistas com os gestores. Entretanto, a seleção de pessoal torna-se uma tarefa bastante complexa, uma vez que dificilmente serão encontrados no mercado colaboradores que já tenham desenvolvidas as específicas competências exigidas pela empresa. Cite-se também, a baixa rotatividade de pessoal entre os Serviços Notariais existentes na região pesquisada. Dessa maneira, não se encontram pessoas que possuam o conhecimento prévio requerido, como por exemplo, o conhecimento da norma

administrativa que norteia toda a atividade, sendo a mesma controlada e fiscalizada pela Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

Assim sendo, durante os três (03) meses de experiência por que um novo colaborador passa antes de ser efetivado na organização, são desenvolvidas as competências necessárias para o conhecimento da atividade a ser desempenhada, uma vez que a linguagem jurídica comumente utilizada, não é comum e de domínio da maioria dos candidatos. Os conhecimentos da atividade notarial e registral permeiam a Legislação Federal, Estadual e as Normas Administrativas estabelecidas na Consolidação Normativa Notarial e Registral.

Torna-se importante, pois, destacar que, conforme o Acordo Coletivo de trabalho<sup>1</sup> realizado entre o Sindicato dos Serviços Notariais do Estado do Rio Grande do Sul - SINDINOTARS, entidade patronal, e o Sindicato dos Empregados em Serventias Notariais e Registrais e em Pessoas Jurídicas Afins no Estado do Rio Grande do Sul (SINDICARTÓRIOS/RS), entidade dos empregados, restaram estabelecidos os seguintes cargos: Serviços Gerais, Atendente/Notificador, Datilógrafo/Digitador, Escrevente, Escrevente Autorizado Classe 1, Escrevente Autorizado Classe 2, Escrevente Autorizado Classe 3 e Substituto.

Em suma, a organização do serviço notarial e registral, conhecido antigamente simplesmente por “cartório”, encontra dificuldade para localizar no mercado de trabalho local pessoas preparadas e com conhecimento necessário para o desempenho da atividade laboral diária. Dessa forma, o treinamento é realizado informalmente no momento do ingresso e durante a atividade desempenhada pelo colaborador no serviço. O desafio, portanto, é saber equilibrar o grande volume de conhecimento teórico que o trabalho exige, o qual deverá ser extraído de leis e normas técnicas próprias deste tipo de serviço, com a prática, entendida como os aspectos necessários para a efetiva inserção do novo colaborador ao serviço. Frisa-se ainda que a mão-de-obra recém contratada é imediatamente utilizada, ou seja, sua preparação e treinamento acabam sendo executadas na própria prática das atividades.

O treinamento é realizado no momento do ingresso e durante a atividade desempenhada pelo colaborador no Serviço. O desafio, por conseguinte, é saber-se equilibrar o grande volume de conhecimento teórico, que o trabalho exige - o qual deverá ser extraído de leis e normas técnicas próprias deste tipo de Serviço - com a prática, aspecto necessário para a inserção do novo colaborador ao Serviço.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://sindicartorios.com/>> Acesso em: 12 jul. 2010.

Nessa perspectiva, prende-se ao treinamento, como por um cordão umbilical, as competências, que vem sendo utilizada na gestão de pessoas em busca da valorização dos colaboradores de uma organização.

Diante dessas considerações, o presente trabalho visa responder à seguinte questão de pesquisa: ***Como as competências requeridas pelo Serviço Notarial e Registral são treinadas e desenvolvidas na organização?***

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho consiste em pesquisar e identificar como as competências requeridas pelo Serviço Notarial e Registral vem sendo efetivamente treinadas e desenvolvidas nos colaboradores da organização.

No intuito de dinamizar o processo, o objetivo geral acima referido pode ser fracionado nos seguintes objetivos específicos:

- Levantar as competências necessárias aos colaboradores da organização;
- descrever a atual forma de treinamento dos colaboradores;
- identificar os pontos a serem alterados e/ou incluídos no treinamento dos colaboradores com vistas ao desenvolvimento das competências necessárias.

Destaca-se, assim, a importância da presente pesquisa para que sejam utilizadas ferramentas formais de treinamento, uma vez que na maioria dos casos não se encontram indivíduos com as competências necessárias para o desempenho da função. Para a organização, será relevante, a fim de conseguir-se a visualização das necessidades relativa às competências necessárias aos colaboradores que ingressam ou que já se encontram na execução do trabalho.

Além dessa parte introdutória, o presente trabalho será dividido em mais cinco (05) capítulos. Dessa forma, no segundo capítulo, será desenvolvida a revisão bibliográfica, por meio da abordagem dos aspectos relativos as pessoas e a organização, a aprendizagem organizacional, ao treinamento e desenvolvimento, a necessidade de treinamento, o treinamento *on the job* e as competências. O terceiro capítulo irá apresentar a metodologia empregada na pesquisa, descrevendo o método, a amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados empregados. No quarto capítulo, serão analisados os dados coletados com vistas a responder à questão estabelecida na pesquisa. Por fim, o quinto capítulo apresentará as considerações finais obtidas com o trabalho.

## **2 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: A APRENDIZAGEM E O TREINAMENTO DE PESSOAS.**

O objetivo deste capítulo – que se encontra dividido em quatro seções – é apresentar uma revisão teórica sobre os vários aspectos da gestão de pessoas, as quais estão associadas ao treinamento e desenvolvimento de competências. Para isso, na primeira seção, tratar-se-á das organizações e a importância das pessoas no seu contexto. Na seção seguinte, apresentar-se-ão algumas bases teóricas sobre a aprendizagem organizacional. Na sequência, abordar-se-ão as questões que envolvem o treinamento e desenvolvimento de pessoas, destacando-se a modalidade conhecida como *on the job*. Por fim, na última seção, será abordado o tema competências.

### **2.1 AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO**

A forma de gerir pessoas nas organizações vem passando por profundas transformações. Atualmente, há um grande esforço em se repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais apresentam ainda como fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas sofrem grande pressão do contexto externo, que as faz repensar a forma de gerir as pessoas (DUTRA, 2009, p.15).

A visão sistêmica da gestão de pessoas ajuda a organização a distinguir seus processos de uma forma global, ou seja, visualizando causas e efeitos, início, meio e fim, ou seja, as interrelações entre recursos captados e valores obtidos pela organização (TAKESHY; FERREIRA; FORTUNA, 2010, p.55). Atualmente, pode-se caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Ao se falar em um conjunto de políticas e práticas, faz-se referência às políticas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua

relação com a organização e práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2009, p.17).

Senge (2006, p.37) afirma que “à medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa ligar-se em profundidade.” A garantia de sucesso das organizações no futuro estará em resolver a equação de como deverão cultivar em seus colaboradores o compromisso de empenharem-se e com isso vislumbrarem a necessidade de aprendizagem em todos os níveis da organização (SENGE, 2006, p.37-38).

A gestão de pessoas é percebida como um conjunto de processos e, nesse sentido, urge haver uma troca entre empresa e colaborador, ou seja, a empresa oferece o suporte necessário para que as pessoas deem o seu melhor. Dessa forma, a visão funcionalista faz que se consiga abranger a gestão de pessoas na organização; sem apresentar, entretanto, uma abordagem sistêmica (DUTRA, 2009, p.17).

Assim, a gestão de pessoas é entendida como um conjunto de atividades essenciais, a saber: atração, motivação, treinamento, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas em uma organização. Por conseguinte, a visão funcionalista, ajuda a compreender o posicionamento da gestão de pessoas, ou seja, a forma de interação com as demais funções organizacionais (DUTRA, 2009, p.18).

O olhar funcionalista da gestão de pessoas auxilia a perceber a situação da área na organização, mas ainda existe ausência de outra dimensão, que é a forma como a gestão de pessoas mantém um diálogo com as demais funções organizacionais e como as políticas e práticas que a formam interagem. Para auxiliar na compreensão desse processo, tem-se a abordagem sistêmica da gestão de pessoas (DUTRA, 2009, p.18).

De acordo com Motta (*apud* DUTRA, 2009, p.18), essa abordagem nasce do

[...] desenvolvimento de uma teoria geral dos sistemas, que desse conta das semelhanças, sem prejuízo das diferenças(...). De acordo com a abordagem sistêmica, a organização é vista em termos comportamentais interrelacionados. Há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar de cargo(...). A organização acaba por ser entendida como um sistema de conjuntos de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm interrelacionadas.

De acordo com essa abordagem, a gestão de pessoas é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual o interage. Sendo um sistema, a gestão de pessoas é percebida também como constituída por subsistemas que interagem e modificam o todo (DUTRA, 2009, p.19).

Para Fleury (*apud* DUTRA, 2009, p.20):

Uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem.

Além dessas visões, tem-se a visão do desenvolvimento humano como outro pilar. O alicerce dessa visão surge de várias direções, tais como: a aprendizagem, a dimensão da pessoa e a competência. Segundo Senge (*apud* DUTRA, 2009, p.21), o processo de aprendizagem na organização ocorre quando são oferecidas condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade.

Em outra direção, encontra-se a dimensão da pessoa; as visões funcionalista e sistêmica, no entanto, tendem a perceber as pessoas como se elas pudessem ser reduzidas a um cargo ou a uma posição na estrutura organizacional ou no processo produtivo. O desafio lançado à gestão de pessoas é a maneira de se encarar cada pessoa, considerando sua individualidade e como gerenciá-la nesse ambiente de diversidade (DUTRA, 2009, p.21).

Outro ponto dessa visão nasce da evolução do conceito de competência utilizado pelas empresas. Alguns autores trabalham com o conceito de competência com o significado de conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance. McClelland, Boyatzis e Parry (*apud* DUTRA, 2009, p.21) resumem o conceito de competência como:

Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido, contra parâmetros 'bem-aceitos' e que pode ser melhorado através de treinamento.

De acordo com Dutra (2009, p.22), a competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como o conjunto de qualificações que a mesma possui para entregar. O que se observa é que as pessoas efetuam a mesma entrega de diferentes maneiras. Portanto, uma pode entregar o que a organização necessita utilizando-se de suas qualificações no relacionamento interpessoal, embora suas qualificações no campo técnico sejam médias; outra pode entregar o mesmo utilizando-se de suas qualificações técnicas, embora suas

qualificações na relação interpessoal sejam médias. A gestão de pessoas deve oferecer ferramentas que permitam à pessoa desenvolver-se por si mesma para entregar o que lhe é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional (DUTRA, 2009, p.21).

Segundo Takeshy, Ferreira e Fortuna (2010, p.55),

a adoção do enfoque sistêmico permite à organização analisar o meio ambiente e definir o cenário provável de longo prazo, a partir do qual se estabelecem os objetivos institucionais e as respectivas estratégias para atingi-los.

Logo, devem ser visualizadas, de forma conjunta, unindo as suas partes e estas em frequente interação, orientando-se para determinados fins. O enfoque sistêmico coloca a organização interagindo num macro sistema aberto, o qual se relaciona com o meio ambiente, podendo ser percebida como um processo que procura transformar recursos em produtos, em acordo com o seu modelo de gestão, sua missão, suas crença e valores comportamentais. (TAKESHY; FERREIRA; FORTUNA, 2010, p.56)

Importantes aspectos sobre as organizações que não podem deixar de ser abordados, referem-se a alguns fatos quem vem ocorrendo desde meados da década de 80. Há aproximadamente 20 anos, as organizações vêm apresentando constantes modificações, de várias naturezas, as quais passam por aspectos ambientais, organizacionais, de pessoal, tecnológico, competitivos, etc. O grande desafio, assim, é ajustarem-se aos novos cenários e sobreviverem a novas experiências, como a reengenharia, a terceirização e o *downsizing*, situações que produzem efeitos de alguma forma nas pessoas (GIL, 2010, p.23).

Por conseguinte, destaca-se que as pessoas e a organização possuem um elo de forma que uma necessite da outra para um pleno funcionamento. No capítulo seguinte, abordar-se-á a aprendizagem organizacional, já que é através da aprendizagem de cada colaborador que se terá o gerador das mudanças internas de uma organização, as quais se refletirão também, nas mudanças externas da mesma.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Antes mesmo de ingressar-se nas abordagens sobre a aprendizagem organizacional, destaca-se o processo de aprendizagem individual. Segundo Fleury e Fleury (2010, p.19), “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança de comportamento”.

Pode-se olhar os dois modelos principais de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo. O primeiro concentra-se no comportamento, uma vez que pode ser observado e mensurado, partindo de uma análise que implica relações entre eventos estimuladores, ou seja, planejar o processo de aprendizagem acarreta definir todo o processo. Já o segundo modelo, deseja ser algo mais abrangente do que o behaviorista. Utiliza-se de dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos, uma vez que as percepções dos indivíduos influenciam seu processo de apreensão da realidade (FLEURY; FLEURY, 2010, p.19-20).

Segundo Fleury e Fleury (2010, p.20):

[...]o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

Senge (2006, p.41-43) mostra que as organizações que aprendem possuem maior capacidade de adaptação às mudanças que ocorrem rapidamente no mundo. Também demonstra que as organizações devem incrementar-se de conhecimento, desenvolvendo cinco “disciplinas” que serão essenciais para o processo de aprendizagem, a saber: pensamento sistêmico; domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

A diferença que mais se destaca entre autores que escrevem sobre aprendizagem organizacional pode ser sintetizada no fato de eles enfatizarem a aprendizagem como um processo técnico ou social. Num olhar mais técnico, supõe-se que a aprendizagem organizacional diga respeito ao processo eficaz de interpretação e informação tanto dentro como fora da organização. Essas informações podem ser quantitativas ou qualitativas, mas encontram-se, em geral, explícitas e são de domínio público. Por outro lado, numa visão mais social sobre a aprendizagem organizacional focaliza-se a maneira pela qual as pessoas

atribuem significado às suas experiências no trabalho (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001, p.17-19).

Como a geração do conhecimento tem uma ligação real com o processo de aprendizagem, acredita-se que as organizações possuam o “germe do conhecimento” (FLEURY, 1994, p.222-233). Assim sendo, espera-se que estejam aptas a sobreviverem no ambiente em que estão inseridas bem como sejam capazes de adaptarem-se às transformações por estarem em constante processo de aprendizagem (BITENCOURT, 2010, p.18).

A aprendizagem organizacional pode ser considerada, nessa perspectiva, uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas organizações, pela qual se busca o crescimento das condições de aprender continuamente e a tradução desses conhecimentos em práticas que ajudem a uma melhor competência, tornando a organização mais competitiva (BITENCOURT, 2010, p.18).

De acordo com o Bordanave (*apud* BOOG, 1995, p.239):

[...] um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ações em relação ao ambiente, que nos levam à mudança de comportamento. Pode-se dizer ainda que a aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras causas como doença, mutações genéticas.

Destaca-se, nesse conceito, a importância da vivência e da ação, isto é, da vivência de experiências e oportunidade da mudança de comportamento, e não apenas da aquisição de conhecimentos. Para os administradores, a aprendizagem pode ser vista como a base para uma “vantagem competitiva sustentável” (BITENCOURT, 2010, p.19).

Segundo Antonello (2005, p.27), após fazer uma revisão teórica a fim de caracterizar a aprendizagem organizacional, mesmo que, de certa forma empírica, chega-se à seguinte definição:

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.

Observa-se que, para a definição acima, alguns são os pontos a serem ponderados. A aprendizagem organizacional é dependente, ou seja, da identidade organizacional e das competências ligas à história da organização; de uma aprendizagem que pode ocorrer por

transferência e, por fim, de uma aprendizagem que, durante a própria atividade, aciona os saberes prévios e o aprender com a prática. Outros pontos não menos importantes são os processos mudança, grupo, criação e reflexão, ação, situação e cultura (ANTONELLO, 2005, p.27).

No contexto da aprendizagem, destaca-se a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a organização edifique sua própria realidade e memória, as quais servirão de alicerce para aprendizados futuros. Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, e o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais (BITENCOURT, 2010, p.24).

Conforme Marquardt (*apud* BITENCOURT, 2010, p.25):

[...] aprendizagem \_não consiste em separar as atividades que ocorrem antes ou mesmo durante as atividades diárias no trabalho e expô-las em aulas eventuais. Nem é uma atividade reservada ao grupo gerencial [...]. O comportamento que define a aprendizagem são aqueles que definem a produtividade. Assim, a aprendizagem é o coração da atividade produtiva. Simplificando, a aprendizagem é a nova forma de trabalho.

Corssan, Lane e White (*apud* BITENCOURT, 2010, p.25), publicaram um artigo no qual sugerem um modelo para trabalhar o processo de aprendizagem nas organizações, os 4 “Is”, que representam as iniciais dos elementos centrais do modelo: intuição, interpretação, integração e institucionalização.

A intuição refere-se a um processo de aprendizagem individual, já que é uma qualidade própria do ser humano, e não, organizacional. A interpretação, seguindo a mesma diretriz da intuição, também própria do ser humano, privilegia o refinamento e o desenvolvimento de “insights” intuitivos. A integração, por sua vez, dedica-se à compreensão da mudança e às ações, focalizando a ação coletiva. E, a institucionalização, a seu modo, refere-se a um processo de absorção de aprendizagem individual e grupal no intuito de formalizar e disseminar o aprendizado na organização. Portanto, focaliza ações rotineiras, definição de tarefas e mecanismos organizacionais (BITENCOURT, 2010, p.25).

Portanto, pode-se consolidar a aprendizagem através do treinamento e desenvolvimento de competências. Nessa perspectiva, na seção seguinte, tratar-se-á do treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações.

## 2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De forma mais genérica, o termo treinamento vem sendo utilizado para traçar praticamente qualquer esforço da organização para motivar o aprendizado de seus colaboradores. Alguns especialistas, porém, distinguem o treinamento como o esforço despendido para orientar e melhorar o desempenho dos colaboradores a curto prazo, e o desenvolvimento com o objetivo de estender as habilidades em futuras responsabilidades. Nas organizações, os dois termos tendem a combinarem-se, aumentando as habilidades dos colaboradores (BOHLANDER; SNELL, 2009, p.250).

Um dos principais motivos para as organizações treinarem seus colaboradores é a elevação do nível de seus CHA's (conhecimento, habilidade e atitudes). Com essa medida, os colaboradores tornam-se mais eficientes e capazes de desempenhar cargos em outras áreas, contribuindo, dessa forma, para que os mesmos tenham uma visão mais ampla da organização (BOHLANDER; SNELL, 2009, p.250).

A expressão “treinamento e desenvolvimento” surgiu dentro do cenário empresarial norte-americano, no contexto de criação da *American Society for Training and Development - ASTD*. Até a década de 70, falava-se apenas em treinamento dentro da ASTD. O termo “desenvolvimento de recursos humanos” foi criado no final da década de 1970, por Leonard Nadler. Nadler (1984). Relata que, quando apresentou a ideia pela primeira vez em 1969, não obteve imediata aceitação internacional, a expressão era usada de forma pouco frequente e sem muita relação com a área que hoje a adotou (VARGAS; ABBAD, 2006, p.138-139).

Para Nadler (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.141-142), a expressão “desenvolvimento de recursos humanos” possui uma única função: refere-se ao fomento da aprendizagem para empregos, propondo-se a ajudar a organização no alcance dos seus objetivos. O autor defende o uso dessa expressão, pois são encontrados três importantes conceitos – Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Na literatura, existem várias definições sobre treinamento, entretanto, percebe-se que, embora numerosas, elas guardam grande coerência entre si.

De acordo com Hinrichs (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.140) “treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.” Para Nadler (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.140) “treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual.” Goldstein (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.140) coloca que

“treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho”.

Segundo Bastos (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.141), a definição proposta por Hinrichs (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.140) fornece um desenvolvimento importante para refletir-se o conceito de treinamento e diferenciá-lo de outros conceitos. Bastos salienta que a definição de Hinrichs restringe-se à amplitude do conceito de treinamento ao inserir o critério de intencionalidade de produzir melhora no desempenho e o controle desse processo pela organização. Assim, considerando-se esse contexto, treinamento não pode ser reduzido, como geralmente ocorre, à oferta de cursos em sala de aula; por outro lado, destaca Bastos que a definição dada por Hinrichs não abarca todas as experiências de aprendizagem no contexto organizacional.

Rosenberg (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.141) diz que o treinamento é utilizado quando se necessita delinear a aprendizagem numa direção específica, ou seja, a fim de dar o suporte aos colaboradores na formação de uma nova habilidade, utilizando-se um novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de proficiência e, algumas vezes, durante um específico período de tempo.

O treinamento, na visão de Rosenberg (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p.141) apresenta quatro elementos principais:

- A intenção de melhorar um desempenho específico, normalmente derivada de uma avaliação de necessidades e refletida na elaboração de objetivos instrucionais;
- o desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela, bem como às estratégias de mensuração que apontam a eficácia do treinamento;
- os meios pelos quais a instrução é entregue que pode incluir a sala de aula, uma variedade de tecnologias, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens;
- a avaliação, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigências de certificação.

Assim sendo, para que se tenha um retorno satisfatório no investimento em treinamento, e este cause impacto nos colaboradores, deve-se recorrer a uma abordagem sistêmica de treinamento. Nessa abordagem, abrangem-se quatro fases: levantamento de necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação. Além disso, para que o treinamento esteja focado nas prioridades da organização, têm-se ainda na avaliação sistemática três tipos de análises: análise da empresa, análise de tarefas e análise de pessoas (BOHLANDER; SNELL, 2009, p.252).

Historicamente, segundo Malvezzi (*apud* PILATI, 2006, p.160), somente a partir de 1930 ocorreu uma maior procura a fim de estruturarem-se cientificamente as ações de treinamento nas organizações. Tal ocorrência pôde ser notada uma vez que os gestores observaram que somente com o uso de tecnologias seria possível desenvolver um processo de adaptação do homem ao trabalho prescrito, para que ele adquirisse o repertório mínimo necessário para poder executar as tarefas.

A partir da década de 60, o enfoque sistêmico passou a ser o foco da administração de Recursos Humanos, assim sendo o treinamento começou a fazer parte dos seus sistemas básicos. Esse aspecto envolve as atividades voltadas para dar suporte às carências dos colaboradores nas organizações em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, com o objetivo de desenvolver as tarefas ao alcance dos objetivos da organização. Assim, o treinamento passou a ser visto como um sistema que abrange alguns subsistemas, tais como: diagnóstico, que visa identificar as necessidades de treinamento; prescrição, que propõe a elaboração de um plano eficaz; execução, que procura colocar em prática o planejado; avaliação, para verificar a medida dos objetivos do treinamento (GIL, 2010, p.119).

Esse enfoque tem como primazia a aglutinação das mais diversas contribuições científicas ao treinamento. Os programas de treinamento consideram, entre outros objetivos, a necessidade e as aspirações do colaborador, suas motivações, dificuldades de aprendizagem, etc. A área de Treinamento e Desenvolvimento acaba por assumir um grande compromisso de consultoria interna, uma vez que apoia os processos de mudanças, sejam elas individuais ou em grupo (GIL, 2010, p.119-120).

Portanto, no exercício da consultoria interna, pode-se verificar a necessidade de treinamento na organização. Assim sendo, na subseção seguinte, buscar-se-á traçar os elementos importantes que devem ser observados no levantamento das necessidades de treinamento, já que essas são importantes fatores no ambiente de uma organização, no que diz respeito ao conhecimento, às habilidades e às atitudes desenvolvidas no ambiente de trabalho.

### 2.3.1 Levantamento das necessidades de treinamento

Anteriormente, falou-se da abordagem sistêmica, a qual dará suporte para que se trace o levantamento das necessidades de treinamento na organização. Torna-se importante lembrar que, nessa abordagem, dentre as fases observadas no treinamento, encontra-se o levantamento das necessidades (BOHLANDER; SNELL, 2009, p.252).

Estudos como o levantamento realizado pela Associação Americana de Treinamento e Desenvolvimento argumentam que, em razão de custos, da competência e do tempo exigidos, as organizações realizam em menos de 50% o levantamento das necessidades de treinamento (BOHLANDER; SNELL, 2009, p.252).

Ainda assim, num contexto mais abrangente, o levantamento das necessidades de treinamento tem um caráter de extrema importância nas organizações, pois permite uma visualização dos locais que prioritariamente necessitam de investimento em treinamento (BORGES-ANDRADE; CASTRO, 2004, p.98).

Segundo Borges-Andrade e Castro (2004, p.98), o levantamento das necessidades de treinamento pode:

- fornecer subsídios para a tomada de decisões sobre o programa de treinamento;
- contribuir para o avanço científico acerca do treinamento e de sua eficácia;
- aumentar a visibilidade e a credibilidade do sistema de treinamento.

Importante destacar que o processo de levantamento das necessidades de treinamento tem por objetivo a busca pela sistematização e localização de problemas de desempenho, os quais podem ser solucionados por meio de ações educacionais. Situações isoladas, como condições precárias, não consistem fonte para levantamento das necessidades de treinamento. Necessita-se de uma análise mais ampla, a qual envolve a organização e sua estrutura de modo geral, como também análise das relações interpessoais. Nas ações de T&D tem-se um reflexo sobre a melhora dos CHA's e não apresentam ênfase nas condições de trabalho (MENESES; ZERBINI, 2005, p.3).

### 2.3.2 Treinamento *On The Job*

Uma organização para se desenvolver, necessita da qualificação de seus colaboradores. Ultimamente, vê-se a busca das organizações por profissionais mais qualificados e preparados, consolidando-se assim o crescimento da organização no mercado (CARRERA; SILVA, [2000], p.1).

As empresas investem, atualmente, em T&D o que, em grande parte, implica a realização de cursos fora do horário de serviço ou durante o horário de serviço com o empregado afastado de suas atribuições. Há situações, no entanto, em que o colaborador é treinado durante a própria execução de suas funções. Em relação às técnicas de treinamento, a utilização do treinamento durante a execução do trabalho apresenta-se como uma importante solução para minimizar custos operacionais.

O treinamento realizado durante a execução de trabalho, designado como *on the job*, adquire grande importância no interior das organizações como uma das ferramentas mais importantes na preparação dos colaboradores, principalmente no tocante à diminuição das imperfeições operacionais (CARRERA; SILVA, 2000, p.7).

Segundo Boog (1994), o treinamento durante a execução do trabalho vem reforçando a hipótese de que as habilidades necessárias à execução das tarefas podem ser aprendidas com muito mais eficiência por meios de métodos formais de treinamento.

Para ele, tratando-se dessa forma de treinamento, é recomendável que supervisor e técnico atuem conjuntamente dentro de um programa a ser aplicado, pois o supervisor identifica as necessidades de treinamento, analisa e em conjunto com o técnico de treinamento desenvolve a metodologia, os objetivos ao qual o treinamento se destina, bem como avalia os resultados obtidos no processo.

O treinamento durante a execução do trabalho aplica-se a treinandos que desempenharão tarefas específicas e para determinadas posições de trabalhos na organização. Para muitos autores, esta é uma das formas de treinamento que pode ser considerada mais rápida para ensinar trabalhadores com baixa ou média qualificação. Os treinandos são ensinados por instrutores devidamente qualificados, que podem ser seu supervisor, um empregado mais experiente, ou um instrutor de treinamento em tempo integral. A eficácia deste tipo de treinamento dependerá muito do preparo do instrutor, bem como o material pedagógico que ele terá em mãos para auxiliá-lo no processo de treinamento.

Na seção seguinte abordar-se-á o conceito de competências, bem como a sua importância no contexto atual das organizações.

## 2.4 COMPETÊNCIAS

A despeito do termo competências não consistir em uma novidade, numa primeira compreensão associa-se o mesmo simplesmente à capacidade que um indivíduo possui. Porém, no campo da gestão de pessoas, este termo adquire cada vez mais importância, seja no meio acadêmico ou nas organizações.

No espaço da administração, o termo competência apresenta-se sob duas perspectivas, sendo cada uma delas ligada a um eixo conceitual. A primeira delas liga-se à dimensão estratégica das organizações, podendo ser uma alternativa para alavancar a competitividade. De outro lado, mais difundida, a noção de competência apresenta-se como referência a práticas da própria gestão de pessoas (DIAS *et al.*, 2010, p.11-12).

Outra consideração que não se pode refutar é o fato da palavra competência, ao longo do tempo, estar sofrendo forte influência da administração, pois inicialmente trazia em seu cerne aspectos que apenas diziam respeito à linguagem jurídica, ou seja, faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Com o desenvolvimento, o termo adquiriu uma extensão que passa a qualificar o indivíduo capaz de realizar atividades dentro de uma organização (ODERICH, 2005, p.95).

Na criação de uma alternativa com maior aprovação, em virtude das abordagens mais conservadoras da gestão de pessoas, a abordagem “competências” possui algumas características significativas. Inicialmente, surgiu no instante em que ocorria no mundo uma transição econômica muito grande, o que provocara uma reestruturação nas organizações. Em função do fator econômico, antigas qualificações, formas tradicionais de definição de empregos, as relações entre as pessoas e as organizações aparecem como ultrapassadas. As estruturas das categorias profissionais que se constituíram como estrutura básica de definição dos cargos nas organizações também parecem ruir. De outro lado, as organizações iniciavam um processo de questionamento em relação àqueles princípios mais conservadores de evolução de carreiras, de divisão de papéis e perspectivas profissionais. A aproximação da noção de “competência” acabou por ampliar os potenciais de contribuição das pessoas abrindo oportunidades de mudança nas organizações devido a essas competências,

acompanhando as perturbações que diversos setores haviam acabado de sofrer (THÉVENET, 2010, p.299-300).

Importantes autores apresentam as seguintes definições sobre competências: segundo Boog (1991, p.16), “Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”

Para Moscovici (1994, p.26),

O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividades.

Outros autores, como Fleury e Fleury (2000, p.21), apresentam como competências “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Nas referidas definições, pode-se encontrar ênfase na aptidão, nos valores, na formação, na ação e nos resultados.

Ainda com enfoque nas definições de competências, Zarafian (2001, p.66), diz:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Assim como outros autores já citados, Zarafian (2001) enfatiza as competências nas aptidões, na ação e nos resultados. Dentre os diversos conceitos apresentados de competências, suas abordagens permitem diferentes ênfases ou perspectivas. Para as ênfases dadas por Moscovici (1994), Fleury e Fleury (2000) e Zarafian (2001), observa-se destaque nos aspectos que se referem à aptidão e à ação; teria, portanto, a capacitação, práticas de trabalho e capacidade de mobilização de recursos (BITENCOURT; BARBOZA, 2010, p.183).

Conforme Moscovici (*apud* BITENCOURT; BARBOZA, 2010, p.185), pode-se analisar as competências sob o ponto de vista técnico ou interpessoal, sendo ambos necessários para o desenvolvimento humano. Em relação às competências analisadas tecnicamente, os conhecimentos e as técnicas não garantem um desempenho adequado e de qualidade. Já as características pessoais determinam o comportamento humano, o que garante uma tendência muito diferente do funcionamento de uma máquina, por exemplo. Ainda em

relação a este, refere-se à habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de tratar com outras pessoas de modo adequado às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

Por conseguinte, uma das análises feita de forma breve é que as competências podem manifestar-se através de uma iniciativa de sucesso do indivíduo na situação profissional, em que o mesmo assume alguma espécie de responsabilidade. No entanto, torna-se imprescindível definir quais serão os critérios de êxito e também ter estabelecida certa relação entre mobilização das competências e desempenhos (ZARAFIAN, 2001, p.88).

Uma situação que se repete com certa frequência é quando uma determinada área deve cumprir um conjunto de desempenhos. Nesse sentido, observa-se que devem ser melhor em diversos campos, como por exemplo, em custos, na qualidade de serviços, em prazo, na capacidade de inovação, etc. Portanto, de forma prática, a competência das pessoas manifestar-se-á na inteligência de decidir, de forma empírica e em situação real e imediata, como por exemplo, se deverá ser aumentado o fluxo ou a qualidade de serviço (ZARAFIAN, 2001, p.93).

O indivíduo possui competências inatas e outras que podem e devem ser desenvolvidas a partir de treinamentos. Assim sendo, as competências necessárias ao desenvolvimento de um indivíduo junto à organização precisam ser avaliadas e validadas. Nesse contexto, reforça-se a ideia de que as competências também estão associadas ao treinamento do funcionário na organização, ou seja, na melhoria ou desenvolvimento do CHA's do indivíduo.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

O treinamento necessita ser compreendido como uma fase educacional ampla e contínua na vida do trabalhador. Um bom treinamento, além de propiciar lucratividade à organização, promove a motivação dos funcionários para realizarem um bom trabalho.

Importante esclarecer que o colaborador, para ingressar na instituição, participa de uma seleção por meio da análise de seu currículo, seguido de uma entrevista. Assim que admitido é encaminhado ao responsável imediato, tendo início o seu treinamento, o qual ocorre na execução do próprio trabalho. Findo o período de experiência, verifica-se, através do preenchimento de uma ficha, se o colaborador em questão conseguiu absorver os

conhecimentos necessários para o desempenho de sua função, bem como se o mesmo está devidamente comprometido com o propósito da organização, ou seja, promover um atendimento satisfatório ao cliente.

Dessa forma, em uma parte do trabalho, focou-se a questão da aprendizagem a fim de que fossem analisadas as diferenças de desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, e a outra procurou definir as competências que devem possuir os colaboradores da organização para o desempenho de suas atividades: foco no cliente; relacionamento interpessoal; inovação e capacidade de risco; comprometimento e equilíbrio emocional.

Para a efetivação de um bom treinamento é importante listar a sua real necessidade, para que sejam empregadas técnicas formais como a modalidade *on the job*, assim como sistemas de capazes de desenvolver competências.

Para que uma organização atinja os objetivos organizacionais, entre eles ampliar a sua efetividade, espera-se realizar um treinamento qualificado, para que o aprendizado sirva como subsídio para o aumento das competências desejadas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utilizou a pesquisa qualitativa exploratória, tendo como método o Estudo de Caso e como fonte para a coleta de dados primários a entrevista dos colaboradores do Serviço Notarial e Registral.

O Estudo de Caso como método é importante quando se deseja compreender fenômenos relacionados à vida real, pois, segundo YIN (2010, p.39), é uma pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômenos e o contexto não são claramente evidentes”.

Segundo Gil (2007, p.34):

O Estudo de Caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas Ciências Biomédicas e Sociais, consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível, mediante outros delineamentos já considerados.

A coleta de dados é parte do trabalho científico em que são expostos os instrumentos utilizados para reunir os dados necessários. Para Gil (2002, p.163), esta parte do trabalho “envolve a descrição das técnicas a serem utilizadas para a coleta de dados”, sendo que, para a realização deste trabalho, utilizou-se como técnica a entrevista.

Nessa perspectiva, a entrevista apresenta como finalidade a coleta de informações necessárias para compor a análise de dados a ser realizada em referência ao treinamento. Assim sendo, o papel do entrevistador é de extrema importância, pois não pode apresentar-se revestido de juízos de valor nem conduzir as respostas do entrevistado (GIL, 2007, p.163).

Pode-se definir, assim, a entrevista científica “como uma situação frente a frente em que uma pessoa, o entrevistador, faz perguntas a outra, o entrevistado, objetivando receber respostas pertinentes ao tema estudado” (SCHÜLTER, 2003, p.106).

A maioria das entrevistas refere-se a questões humanas (YIN, 2005, p.116):

Pode-se afirmar que as entrevistas, nesse sentido, devem ser consideradas relatórios verbais, devendo ser registradas e interpretadas pelos entrevistadores específicos, pois se os respondentes forem bem informados, poderão dar interpretações importantes para determinadas situações.

Para a realização da entrevista foi formalizado convite, previamente, para no mínimo 10 (dez) dos colaboradores lotados no Serviço Notarial e Registral, dentre os quais os responsáveis por setores e alguns de seus subordinados. A escolha dos colaboradores justifica-se pelo fato de serem pessoas responsáveis pelo andamento da atividade em questão, seja no início do processo ou em sua finalização.

Elaborou-se um roteiro semi-estruturado conforme apêndice. O local escolhido para a realização da entrevista foi a própria sede do Serviço Notarial e Registral, em sala reservada.

Relativo ao número de entrevistas acima citado, Vergara (2009, p.6) faz o seguinte comentário acerca das pesquisas qualitativas:

quanto ao número de pessoas que podem ser individualmente entrevistadas, existem autores que consideram 15 um número mínimo para entrevistas e 25 um número máximo adequado. Esses limites não podem, contudo ser tomados ao pé da letra. [...] tudo depende do problema da investigação, da metodologia escolhida e da representatividade dos entrevistados. Depende, também, de bom senso e de domínio de certas regras científicas, por parte do pesquisador.

Para concluir, a interpretação dos dados deu-se por meio do método de análise de conteúdo, cujo resultado deve transparecer os objetivos da pesquisa bem como dar importância aos sentidos atribuídos nas mensagens dadas nas entrevistas realizadas.

## 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise dos resultados obtidos nas entrevistas e está dividido em seis seções, as quais trataram das categorias de análises e divididas da seguinte forma: 4.1. seleção de pessoal; 4.2. Estrutura de cargos e modificações nas atividades; 4.3. Treinamento: Satisfação, Necessidade de Treinamento, Importância do Treinamento e Modalidade de treinamento; 4.4. Foco no cliente e Relacionamento Interpessoal; 4.5. Inovação e Capacidade de Risco; 4.6. Comprometimento e equilíbrio emocional.

Quanto às entrevistas, as perguntas envolveram o ingresso do colaborador na organização, aspectos sobre o treinamento e competências.

Em relação à hierarquia dos entrevistados, foram divididos da seguinte forma:

**Quadro 1 – Categorias dos entrevistados**

Quantidade de funcionários	Cargo	Tempo de Serviço
1 Funcionário	Substituto do Tabelião (Gerência superior)	Acima de 30 anos na função
1 Funcionário	Encarregado de setor (Gerência intermediária)	Acima de 15 anos na função
1 Funcionário	Escrevente (Colaborador)	Acima de 10 anos na função
4 Funcionários	Escrevente (Colaboradores)	Acima de 5 anos na função
2 Funcionários	Escrevente (Colaboradores)	Inferior a 1 ano na função

Para uma compreensão mais ampla dos resultados obtidos com as entrevistas, o quadro 2 apresenta as categorias de análise selecionadas e as respectivas palavras-chave encontradas, a saber:

**Quadro 2 – Identificação das Categorias de Análise**

PERGUNTAS*	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS-CHAVE
1	Seleção de Pessoal	Formalidades; Entrevistas; Análise de currículo.
2/3	Estrutura de cargos e modificações nas atividades	Mudança de setor; Mobilidade de cargos; Promoção. Implementação de novos processos; Informatização; Mudança de setor

4/5/6/7	Treino: Satisfação; Necessidade de Treinamento; Importância do Treinamento e Modalidade de treinamento	Apoio de colegas; Aprendizado no dia a dia; Acompanhamento diário; Dúvidas; Sem necessidade no momento; Não reconhece necessidades; Mudança de função; Melhores resultados; Minimiza problemas Fácil aprendizagem; Aprimora conhecimentos.
8	Foco no cliente	Dedicação; Apresentação de soluções ao cliente; Excelente estrutura física; Agilidade no prazo de entrega.
9	Relacionamento Interpessoal	Comportamento insatisfatório; Começo é difícil; Trabalho em equipe na busca de solução; Diálogo, respeito.
10/11	Inovação e Capacidade de Risco	Apresentação de ideias ao gestor; Interação; Atenção na realização das tarefas; Otimização;
12	Comprometimento e equilíbrio emocional	Inconformidade com o tipo de serviço gera conflito com o cliente; Cliente já chega alterado ao Serviço; Implementação de novo processo; Cuidados com as palavras utilizadas ao falar com o cliente.

(\*) As perguntas encontram-se disponíveis no apêndice A

#### 4.1 SELEÇÃO DE PESSOAL

A primeira questão aborda as formalidades dos processos de gestão de pessoas em relação à contratação de pessoal. Procurou-se analisar se existem questões formais observadas no processo de admissão, como análise de currículo, entrevista e contratação de empresas para realização de processos seletivos. A relevância desta questão está fundamentada na intenção de se verificar processos e políticas da organização na admissão dos funcionários. Assim sendo, quando se deseja um conjunto de políticas e práticas, dever-se-ia estabelecer referência às políticas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2009).

Em relação a essas formalidades, observa-se que, na maioria dos casos, os entrevistados foram admitidos através da análise prévia de seus currículos seguidos de entrevistas. Em alguns casos, foram utilizadas empresas terceirizadas para realização de processos seletivos e como minoria a indicação direta para assumir determinada função.

*Meu ingresso foi por indicação. Na época, foi um grande desafio, não tinha conhecimento da função que iria exercer como também não conhecia a organização, que tipo de serviço prestava. O aprendizado foi difícil, devido ao grande movimento de público, a encarregada não tinha muito tempo para me explicar. (Entrevistado 2)*

*Em 1978, me estabeleci em Pelotas, vinda de Arroio Grande, tinha a intenção de ingressar na Universidade, deixei Currículo em várias empresas, sendo chamada nesta para prestar teste, obtendo êxito, assumindo em 02/05/1978. (Entrevistado 3)*

*Através de um currículo deixado por mim no balcão da empresa, onde fui chamado, mais ou menos, um mês depois para entrevista junto com outros 3 rapazes, que disputavam 1 vaga de estafeta, onde passamos pela entrevista com a psicóloga, na ocasião, que me selecionou para a vaga. (Entrevistado 10)*

Portanto, a empresa poderá formalizar políticas de seleção de pessoal, tendo como diretriz a análise de currículo seguido da entrevista, criando desta forma um comportamento nos colaboradores e por sua vez como deverão agir em relação ao ambiente externo. Unindo-se com o assunto recentemente abordado, na seção seguinte analisaremos questões sobre a estrutura de cargos e as modificações nas atividades.

#### 4.2 ESTRUTURA DE CARGOS E MODIFICAÇÕES NAS ATIVIDADES

Na segunda e terceira questão busca-se a percepção dos entrevistados em relação à estrutura de cargos na organização, mobilidade no organograma e alteração nas suas atividades. Sobre o organograma, vale lembrar, do já destacado na parte introdutória deste trabalho, que a organização está atrelada ao estabelecido no Acordo Coletivo de Trabalho. Embora ocorra tal ligação, não poderá a organização ficar engessada sem poder sinalizar aos seus colaboradores possibilidades de crescimento, pois como bem lembra Fleury (*apud* DUTRA, 2009, p.20) “Uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com

relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem”. Dessa forma, a aprendizagem deve fluir de forma natural ao tempo de proporcionar aos colaboradores conhecimento a fim de agregá-lo de tal forma que o mesmo sirva para seu desenvolvimento dentro da organização, trazendo, assim, possibilidade de mudanças de cargo ou até mesmo de função. Sobre esses aspectos, alguns entrevistados apresentaram os seguintes posicionamentos:

*Quando ingressei, comecei no atendimento, depois fui para o recebimento de valores. Acabei retornando para o atendimento como encarregada porque fiquei em segundo lugar em uma prova realizada dentro do serviço para escolha da encarregada do setor de intimações. No setor de recebimento de documentos (nova denominação) estou até hoje. Para mim, foi um grande reconhecimento por parte dos gestores da empresa.*

*Muitas mudanças, mas para mim as duas principais foram a implementação dos selos e a mudança do sistema sybase para o sistema sky. Após os teus ensinamentos e dos funcionários da sky. Acredito, também, que treinamos dia após dia. Já em relação aos selos foi uma superação do meu limite, uma vez que tínhamos que ter uma atenção redobrada, pois era feito tudo manualmente, o que na maioria das vezes dificultava até uma conversa, apoio e orientação ao colega. (Entrevistado 2)*

*Não estou na mesma função hoje. O processo de mudança ocorreu por minha solicitação, devido a um desentendimento com uma colega do setor, como não concordava com aquela situação optei por procurar outras oportunidades para mim em outro setor do Serviço. Sim, ocorreram mudanças. Minhas atividades foram modificadas a fim de adaptação ao atual sistema de software, intranet e atualizações nos procedimentos. As modificações costumam ocorrer de forma lenta e contínua. Enfrentei as modificações treinando bastante e também aprendendo com os erros. (Entrevistado 9)*

Embora a empresa divida-se em setores, para melhor desenvolvimento de suas atividades, conclui-se que a organização encontra-se engessada por questões legais no que tange a estrutura de cargos, sendo demonstrado pelos entrevistados que a mobilidade na organização deve-se mais sob a forma de processos do que em relação aos cargos. Ainda sobre a modificação das atividades, restou demonstrada que a mesma ocorre acompanhada do treinamento, assunto que será tratado na próxima seção.

#### 4.3 TREINAMENTO: SATISFAÇÃO; NECESSIDADE DE TREINAMENTO; IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E MODALIDADE DE TREINAMENTO

As questões de número 4 a 7 tratam do treinamento, das necessidades, da importância e da modalidade de treinamento. Assim sendo, busca-se analisar como foi realizado o treinamento do colaborador ao ingressar na organização, quais são as suas necessidades atuais e também sobre a modalidade *on the job* de treinamento. Ao tratar-se do treinamento, importante destaque foi dado às questões de aprendizagem. Como colado no capítulo que tratou sobre a matéria, a aprendizagem organizacional é dependente da identidade organizacional e das competências ligas à história da organização; de uma aprendizagem que pode ocorrer por transferência e, por fim, de uma aprendizagem que, durante a própria atividade, aciona os saberes prévios e o aprender com a prática. Outros pontos não menos importantes são os processos mudança, grupo, criação e reflexão, ação, situação e cultura (ANTONELLO, 2005, p.27). Dessa forma, os entrevistados demonstraram que o treinamento recebido foi satisfatório e que conseguiram aprender o que necessitavam para o desempenho de suas atividades diárias.

O aprender com a prática torna-se relevante, principalmente naquilo que tange à modalidade de treinamento abordada neste trabalho. Sobre o treinamento, os entrevistados inicialmente responderam se o que lhes foi dado ao ingressar na organização foi satisfatório ou não.

*Foi satisfatório. Quando ingressei, acompanhei um colega em sua rotina por 3 dias, este tipo de treinamento foi bom, pois logo já estava desenvolvendo a atividade sozinha, as dúvidas sanava à medida que trabalhava e ganhava conhecimento. (Entrevistado 9)*

*Sim, foi satisfatório. Os pontos mais favoráveis são justamente em relação à disposição dos colegas, como já conhecem suas funções, souberam como me auxiliar, esclarecendo toda e qualquer dúvida que surgisse, permitindo que eu passasse a desempenhar minhas funções com firmeza, sabendo exatamente o que teria de fazer. (Entrevistado 10)*

Os aspectos que envolvem necessidade de treinamento ainda haverão de ser trabalhados na organização, pois isso ajudará na busca pela sistematização e localização de problemas de desempenho, os quais podem ser solucionados por meio de ações educacionais, uma vez que o treinamento dará um suporte aos colaboradores na formação de uma nova

habilidade. Embora o assunto do trabalho não tenha um foco motivacional, quando da realização das entrevistas, observou-se, sem entrar em profundidade, alguns colaboradores mais motivados. Verificou-se esse fato ao presenciar nas entrevistas e nas respostas obtidas, o que se demonstra a seguir:

*Sabes que sempre senti necessidade em participar de cursos, palestras, congressos relacionados às atividades notariais e registrais, porque é muito importante manter esses assuntos atualizados. Já participei de vários e sempre contei com o apoio da empresa. Normalmente, quando há divulgação de algum evento relacionado com nossa área, que não são muitos, solicito para empresa a participação ou a própria empresa me convida para participar. (Entrevistado 3)*

*Atualmente estou muito satisfeita, acredito que o nosso dia a dia já é um treinamento, seguidamente aprendo coisas novas, basta existir interesse e cooperação por parte dos colegas. Trabalho em uma área bastante técnica, que não é comum ter cursos de aperfeiçoamento. Já ocorreu de um advogado, que até atua para a empresa, vir até nós promover um curso, a convite do tabelião. Foi muito interessante. (Entrevistado 6)*

*No momento, no que faço, não necessito de treinamento. (Entrevistado 7)*

Na questão seguinte, procura-se levantar a importância do treinamento para o desempenho da função que cada colaborador exerce, como também se os mesmos possuíam as competências para assim manterem-se na organização. Vale lembrar que uma das funções das organizações – treinarem seus colaboradores – é a elevação do nível de seus CHA's (Conhecimento, habilidade e atitudes). Com essa medida, os colaboradores tornam-se mais eficientes e capazes de desempenhar cargos em outras áreas, contribuindo, dessa forma, para que os mesmos tenham uma visão mais ampla da organização (BOHLANDER; SNELL, 2009, p.250). Acredita-se que os colaboradores têm consigo que o aprendizado decorra do treinamento.

*Pra mim, o treinamento é importante para que eu possa realizar as tarefas satisfatoriamente sem depender de outros. Claro que, para não ser dependente, necessito sempre estar me atualizando em relação aos procedimentos e leis, essa última então nem se fala, tem que estar sempre acompanhando, por que nunca vi um país precisar de tanta lei. (Entrevistado 9)*

*Creio que, sempre que surgem novos fatos e mudanças, devo estar atento. Um treinamento prévio pode ser útil, para que esteja sempre atualizado. Já no tocante ao nosso ofício, estamos tendo aulas de português, que na minha opinião, são muito convenientes, pois nos ajudam e muito no trato direto com o nosso cliente, para saber explicar de forma clara, por exemplo, que na verdade não somos uma empresa de cobrança e sim prestamos serviços para terceiro, relacionado principalmente ao protestos dos títulos. (Entrevistado 10)*

Na última questão deste bloco, trata-se da modalidade de treinamento *on the job*, ou seja, durante a execução do trabalho. A modalidade assim designada toma grande importância no interior das organizações, pois segundo Boog (1994) o treinamento durante a execução do trabalho vem tornando-se a maneira como as habilidades necessárias à execução das tarefas possam ser aprendidas com muito mais eficiência por meio de métodos formais de treinamento. Esse é o sentimento trazido pelos entrevistados em muitos momentos, uma vez que, por diversas vezes, demonstraram que aprendem melhor no dia a dia executando e corrigindo os seus erros, bem como identificam que somente poderão melhorar seus conhecimentos através do treinamento, como se demonstra a seguir:

*Existe sim. O treinamento sempre é muito importante para a execução das tarefas do dia a dia, pois é aí que vamos saber o que realmente iremos trabalhar. Na minha opinião é a melhor maneira de aprender, até mesmo quando surgem dificuldades temos como saber a solução. O problema surge, já se pensa na solução e assim treinado para que se saiba como deve ser direcionado o atendimento ao cliente. (Entrevistado 3)*

*Nunca ouvi falar nesse nome, mas pelo jeito ele existe. Com certeza todo investimento em treinamento, só vem fazer com que o funcionário cresça profissionalmente, sendo bom para a empresa e para o funcionário. Na minha função que trabalho na rua, fui treinado acompanhando um colega, exatamente como consta da pergunta mesmo no dia a dia. Não poderia ser diferente, até mesmo por que se fosse de outra forma não teria o conhecimento da prática que tenho hoje. (Entrevistado 10)*

Logo, pode-se observar que o treinamento é a forma de adquirir conhecimento para o desenvolvimento satisfatório das atividades na organização, como também os aspectos em relação à atitude do colaborador relacionados às dificuldades que pode enfrentar. Outra contribuição trazida pelo treinamento durante a execução do trabalho é a possibilidade de visualizar na prática o desenvolvimento de competências do colaborador e, podendo realizar

uma avaliação, verificar se o mesmo realmente pode desenvolver determinada atividade. A partir da seção seguinte, foca-se a análise em competências.

#### 4.4 FOCO NO CLIENTE E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A partir da pergunta 8, focou-se em competências. Os entrevistados compreendem que o trabalho diário da organização tem como premissa a excelência no atendimento ao cliente. Na maioria das entrevistas, salvo dois entrevistados, lembraram sempre de situações em que puderam satisfazer a necessidade do cliente que saíram agradecidos pelos serviços prestados. Os entrevistados demonstraram empenho em buscar a solução para o cliente, uma vez que, na maioria das vezes, não sabe o que necessitam fazer quando chega ao Serviço Notarial e Registral.

Na sequência, investigou-se como o colaborador relaciona-se com seus colegas e clientes, a fim de que se consiga observar as competências comportamentais, tais como o relacionamento interpessoal e o equilíbrio em situações difíceis. Para Fleury e Fleury (2000, p.21), apresentam como competências “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Nesse sentido, o saber agir social é relevante, uma vez que a matéria-prima do trabalho exercido no Serviço Notarial e Registral são pessoas. Conforme Moscovici (*apud* BITENCOURT; BARBOZA, 2010, p.185), as características pessoais determinam o comportamento humano, o que garante uma tendência muito diferente do funcionamento de uma máquina, por exemplo. Ainda em relação a este, refere-se à habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de tratar com outras pessoas de modo adequado às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Não há, pois, como conceber a atividade nesta área, sem existir a presença de pessoas e a manutenção da comunicação. Os entrevistados reforçaram a importância da relação com seus colegas, porém pontuaram em algum momento dificuldades encontradas, como podemos observar no relato a seguir:

*Sim, enfrentei problema com uma encarregada. Sabes que ela já estava na empresa há bastante tempo, quando veio para cpd. Tivemos bastante dificuldade, era uma pessoa de difícil comunicação, acredito porque ela trabalha num setor que era sozinha. Quando chegou no*

*cpd, eu já estava lá e ela se achava inferior por eu naquele momento saber mais que ela. Daí sempre saía falando para a colega do departamento que eu na verdade queria era seu lugar, ela era insegura. Na verdade queria passar a rotina do setor. Tivemos uma reunião com nossos superiores e não adiantou muito essa encarregada pediu demissão achando que eu seria a culpada do acontecido. Fiquei muito chateada com a situação, mas faz parte da vida. As pessoas jamais conseguem achar que o problema que gera uma demissão é causado por ela mesma, sempre tem que procurar um culpado. (Entrevistada 6)*

Na seção a seguir, verifica-se outro aspecto que envolve competências, tendo por objetivo analisar o comportamento dos entrevistados relacionados à inovação e capacidade de risco.

#### 4.5 INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE RISCO

Nas questões 10 e 11, buscou-se analisar a inovação e capacidade do entrevistado de assumir riscos. Nesse aspecto, destaca-se que a competência pode manifestar-se através de uma iniciativa de sucesso do indivíduo na situação profissional, em que o mesmo assume alguma espécie de responsabilidade. No entanto, torna-se imprescindível definir quais serão os critérios de êxito e também ter estabelecida certa relação entre mobilização da competência e desempenhos (ZARAFIAN, 2001, p.88). Dessa forma, ao assumir alguma responsabilidade, a capacidade de risco do colaborador aumenta e também aumentará a sua necessidade de verificar a possibilidade de inovação em algum processo. O risco é uma situação presente, uma vez que a atenção na execução em cada processo necessita ser alta, pois como já frisado em questões anteriores, trata-se da vida jurídica dos clientes e qualquer erro refletir-se-á em uma situação pública.

*Quando tenho alguma ideia nova, costumo conversar com os meus superiores. Não quer dizer que a ideia será aprovada. Acredito que duas cabeças pensando é melhor. Nosso serviço é de muita responsabilidade e comprometimento então não podemos tomar decisões importantes individualmente.*

*Neste ano, dei entrada em uma cédula de crédito bancário e não percebi que a certidão do INSS não acompanhava o documento. O gerente do banco, que é nosso cliente, já havia pago o valor do registro e assim considerou o documento registrado. Liberou um*

*crédito de valor alto sem aguardar a retirada do documento registrado. Não fiz intencionalmente, mas devido ao meu erro poderia ter gerado um grande problema. Graças a tua ajuda, consegui solucionar, mas fiquei muito chateada. (Entrevistado 2)*

*Primeiro olhamos a área que está deficiente. Daí com o grupo procuramos soluções, ideias, sugestões, sempre com intuito de implementar, corrigir ou melhorar algo que não está fluindo como deveria.*

*Acho que foi justamente no processo de promoção, aquele que já respondi em outra pergunta, caso eu não tivesse me adaptado às novas funções, eu não teria possibilidades de retornar à função anterior, que daí estaria preenchida por um novo colega. Então esse é o risco, trocar o então “certo” pelo duvidoso, mas tudo deu certo. (Entrevistado 10)*

Os entrevistados demonstraram-se preocupados para que não ocorram erros e, por conseguinte as situações de risco sejam diminuídas. A seguir será apresentada a última seção, a qual seguirá ainda com o propósito da análise em relação às competências.

#### 4.6 COMPROMETIMENTO E EQUILÍBRIO EMOCIONAL

Na última questão, tratou-se do comprometimento e do equilíbrio emocional dos entrevistados. Importante definição sobre competências temos em Zarafian (2001, p.66), em que diz:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

O comprometido auxilia a manter a calma diante das adversidades e obstáculos. Estar comprometido também se refere a perseverar ou se destacar em tempos mais difíceis. Nessa perspectiva, ajuda a definição de Zarafian (2001), uma vez que o saber-fazer é um compromisso e a segurança do colaborador pode traduzir-se em equilíbrio, pois uma vez detendo determinada habilidade e conhecimento, estará seguro na execução de determinada tarefa ou função. Importante foram as contribuições dos entrevistados para a percepção dessa realidade.

*Situações difíceis foram várias, mas não perdi o equilíbrio emocional, graças ao respeito e atenção que dei a cada uma das situações que já enfrentei junto a esta empresa. A compreensão e ajuda do Tabelião-registrado, acabaram por resolver todas as situações de forma racional. (Entrevistado 3)*

*Uma situação difícil que ocorre é atender cliente que já chega no setor de atendimento alterado. Acabo tendo mais trabalho, por que necessito primeiro reverter a situação e ganhar a confiança do cliente, o que acaba sendo uma tarefa difícil e leva tempo. Como aprendi que precisamos ouvir para depois poder agir, deixo ele falar primeiro acompanhando com o raciocínio o que devo fazer. Sempre estou à disposição para esclarecimentos auxiliando no que posso e, quando não posso, procuro a solução, que pode ser uma pesquisa ou apoio do colega para responder ao cliente. (Entrevistado 9)*

*A implementação dos selos foi um momento difícil para todos nós. Todos os setores precisaram colaborar para dar andamento na rotina de trabalho. Foi uma coisa que ninguém esperava na empresa e foi imposta pelo tribunal de justiça. Não existia muito tempo para adequações na empresa, daí tivemos realmente que contar uns com os outros. (Entrevistado 6)*

É importante compreender que não se solucionam problemas com imposições, pois tudo quanto é imposto acaba prejudicando de alguma maneira o setor ou o colaborador. Situações em que processos foram impostos – como relatam os entrevistados – acabaram marcados como um processo negativo, uma vez que não houve tempo para uma preparação dos colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo verificou de que maneira as competências requeridas aos colaboradores da organização Rocha Brito Serviço Notarial e Registral estão sendo treinadas e desenvolvidas. Constatou-se a importância de que a organização mantenha políticas de treinamento, sendo que, dentre os objetivos dessas políticas, deverá constar o reforço ao desenvolvimento de competências.

Inicialmente, foi realizado estudo destacando as pessoas inseridas no contexto organizacional, abordando conceitos e a importância da gestão de pessoas na organização. A aprendizagem também foi tratada com devida importância, destacando-se sua formação nos processos cognitivos, ou seja, no conhecimento como fonte de enriquecimento do indivíduo.

Na sequência, observaram-se os aspectos que envolvem o treinamento, abordando-se definições, características, necessidades e forma adequada ao tipo de organização estudada, a saber, o treinamento *on the job*, aquele utilizado na execução da tarefa diária do colaborador. Por fim, efetivou-se o estudo sobre competências, no qual se destacaram suas definições e a sua importância para a organização.

Utilizou-se uma pesquisa tendo como método o estudo de caso, uma vez que possibilita a análise da estrutura atual da organização. Como ferramenta para coleta de dados foi realizada uma entrevista com os funcionários do Serviço Notarial e Registral. Os entrevistados demonstraram disponibilidade no intuito de reunirem esforços para que, em conjunto, possam contribuir para melhorias do serviço, independente do setor em que estejam lotados, e que – através do treinamento – podem aprimorar seus conhecimentos, aumentando, dessa forma, seus CHA's e solidificando o objetivo primordial da organização: a excelência no atendimento aos clientes.

Assim, no estudo, destacou-se a atual situação dos colaboradores, a partir de questionamentos referentes ao cargo, modificações nas atividades, treinamento, necessidade e modalidade de treinamento.

Importantes considerações foram devidamente trazidas, valendo lembrar que para Moscovici (1994, p.26),

O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividades.

Constatou-se, por meio da análise das entrevistas, que as competências necessárias aos colaboradores da organização são: foco no cliente, relacionamento interpessoal, inovação, capacidade de risco, comprometimento e equilíbrio emocional.

O presente estudo limitou-se a analisar uma das organizações que atua no ramo dos Serviços Notariais e Registrais, sendo a única com determinadas especialidades neste município.

Verificou-se que as competências requeridas pelo Serviço Notarial e Registral são treinadas e desenvolvidas na organização por meio de treinamento *on the job*, no entanto sem que haja uma política formal de treinamento estabelecida pela empresa.

Apesar de o referido treinamento mostrar-se eficiente no desenvolvimento das competências necessárias aos colaboradores, evidenciou-se a necessidade de formalização de uma política de treinamento cujo foco centre-se em aspectos técnicos, como o conhecimento mais aprofundado da Consolidação Normativa Notarial e Registral.

Por fim, espera-se que a pesquisa sirva para subsidiar novos estudos e para gerar uma discussão acerca do desenvolvimento das competências necessárias aos indivíduos que trabalham nesse tipo de organização.

## REFERÊNCIAS

**ACORDO coletivo.** Disponível em: <<http://sindicartorios.com/>> Acesso em: 12 jul. 2010

ANTONELLO, Cláudia S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto L. et.al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. p.27

BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento.** Revista de Administração, v.26, n. 4. São Paulo, 1991. p.87-102.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p.18-26

BITENCOURT, Cláudia C.; BARBOZA, Allan Claudius Q. Gestão de competências: Articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p.183-185.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott . **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009. p.250-252.

BOOG, Gustavo. **O desafio da competência.** São Paulo: Best Seller, 1991. p.16

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: MAKRON Books, 1995. p.239.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et.al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p.98.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde.** Brasília: Rev. Bras. Enferm., 2004.

CARRERA, Marcelo A; SILVA, Marco Antônio C. **Treinamento no local de trabalho - Um Estudo de Caso nos Correios**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/treinamento-no-local-de-trabalho-um-estudo-de-caso-nos-correios/953/>> Acesso em: 22 abril 2011.

DIAS, Gisele B. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010. p.11-12.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2009. p.15-22.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p.17-19.

FISCHER, André L. *et al.* Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010. p.106.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competência: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. p.21.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000. p.19-21.

FLEURY, Maria Tereza L. **Inovação e Gestão – O perfil do gestor de uma “Learning Organization”**. In: XVIII Encontro Anual de Programas de Pós-Graduação em Administração. v. 10. Curitiba, 1994. p.222-233.

FREITAS, Isa Aparecida; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Efeitos de Treinamento nos Desempenhos Individual e Organizacional**. Disponível em: <[www16.fgv.br/rae/artigos/2197.pdf](http://www16.fgv.br/rae/artigos/2197.pdf)> Acesso em: 21 ago. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2007. p.23, 119-120.

GOLDSTEIN, I.L. *Training in work organizations*. Annual Review of Psychology, v. 31, 1980. p. 229-272.

HINRICHIS, J. R. *Personnel training*. In: DUNNETTE, M. D. (Org.). *Handbook of industrial and organizacional psychology*. Chicago: Rand McNally College, 1976.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makkron Books, 1994.

MARQUARDT, M. J. *Building the learning organization: a systems approach to quant improvement and global success*. New York: McGraw-Hill, 1996. p.9.

MENESES, P.P.M.; ZERBINI, T. **Levantamento de Necessidades de Treinamento: Reflexões Atuais**. In: ENANPAD, Anais, Brasília, 2005.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia S.; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.95.

PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&D. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. et.al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.159-161.

ROSENBERG, M. J. *E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 22ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. p. 37-45.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006. p.55-56.

THÉVENET, Maurice. *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010. p.299-300.

VARGAS, Miramar R. M.; ABBAD, Gardênia S. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação - TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. et.al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.138-139.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p.39.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.p.66-93

## APÊNDICE - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Conte de que forma foi seu ingresso no Serviço Notarial e Registral?
2. Você está no mesmo cargo desde que ingressou na organização? Caso afirmativo, explique, no seu entendimento, por que ainda não houve modificação. Em caso negativo, explique como ocorreu o processo de mudança de cargo.
3. Desde que você iniciou houve modificações nas atividades realizadas? Quais? Como ocorreram? E como você aprendeu ou enfrentou essas modificações?
4. Ao ingressar no Serviço Notarial e Registral, o treinamento recebido para desempenho da atividade foi satisfatório? Em caso afirmativo, indique quais são os pontos mais favoráveis no aprendizado; se negativo, quais os pontos que deverão ser observados para melhor compreensão do aprendizado.
5. Indique quais as suas necessidades de treinamento?
6. Qual a importância do treinamento no desempenho da sua função?
7. Existe uma modalidade de treinamento denominada *on the job*, que significa realizar no seu dia a dia o treinamento. Esta modalidade existe em sua organização? Relate uma situação (caso afirmativo). Qual a sua opinião sobre esse formato de treinamento?
8. Relate alguma situação que tenha extrapolado a expectativa do cliente e que tenha sido reconhecido por tal acontecimento?
9. Já enfrentou alguma dificuldade com algum colega ou líder de sua equipe? Em caso afirmativo, como enfrentou para encontrar uma solução que trouxesse algo de positivo para o grupo.

10. Como você procura agir na busca pela implementação de algum processo novo que contribua para melhoria dos processos no setor em que você está colocado?
11. Qual o maior risco que você já correu na sua vida profissional?
12. Relate alguma situação difícil que tenha ocorrido e que necessitou administrá-la com cautela, sem perder o equilíbrio emocional?