

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM AMBIENTE DINÂMICO: ESTUDO DE CASO EM UM TABELIONATO DE PROTESTO

STRATEGY AS A PRACTICE IN A DYNAMIC ENVIRONMENT: CASE STUDY IN A PROTEST NOTARY OFFICE

RESUMO

Os agentes envolvidos no processo de formação da estratégia e no modo como eles atuam têm sido foco dos estudos da estratégia em um âmbito micro. Este estudo objetiva compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico. Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso em um Tabelionato de Protesto inserido em ambiente dinâmico, passando por mudanças econômicas, tecnológicas, legislativas em tempo de elevado endividamento no país. Os dados foram analisados por meio das técnicas *pattern matching* e análise narrativa. Constatou-se que a formação da estratégia ocorre no ajuste contínuo da interação entre a prática, praxis, praticante e ambiente, em momento de inadimplência, nas ações que buscam sua redução. A perspectiva da estratégia-como-prática nesta organização contribui na busca de elucidar a atuação do Tabelionato, como dispositivo legal de controle e apoio diante da crescente “cultura da inadimplência” e endividamento da população.

Vitória Dal Ri Pagani
vidpagani@gmail.com

Doutoranda em Direito da Cidade – UERJ e Tabeliã/Oficiala no Tabelionato de Protesto e Ofício de Registro de Títulos e Documentos na Comarca de Ervália/MG. Rio de Janeiro - RJ - BR.

Rosalia Aldraci Barbosa

Lavarda

rblavarda@gmail.com

Doutora em Administração. Professora do Departamento de Ciências da Administração, CAD, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC - BR.

Palavras-chave: Estratégia-como-Prática. Ambiente Dinâmico. Tabelionato de Protesto.

ABSTRACT

The agents involved in the strategy formation process and how they act have been the focus of strategy studies at a micro level. This study aims to understand how the strategy formation occurs under the perspective of strategy-as-practice in a dynamic environment. A qualitative research was carried out through a case study in a Notary Public of Protest inserted in a dynamic environment, undergoing economic, technological, and legislative changes at a time of high indebtedness in the country. The data were analyzed using *pattern matching* and narrative analysis techniques. It was found that the strategy formation occurs in the continuous

adjustment of the interaction between practice, praxis, practitioner and environment, at a time of default, in the actions that seek its reduction. The perspective of strategy-as-practice in this organization contributes in the search to elucidate the performance of the Notary Public, as a legal device of control and support facing the growing “culture of default” and indebtedness of the population.

Keywords: Strategy-as-practice. Dynamic Environment. Protest Notary Office.

1 INTRODUÇÃO

O “agir estrategicamente”, ou *strategizing*, permite verificar os agentes envolvidos no processo de formação da estratégia e o modo como eles atuam em um âmbito micro. Para a pesquisa sobre a formação da estratégia da organização, é essencial a análise dessas micro-práticas, por meio da interação entre prática, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, 2013).

Sob essa perspectiva, a estratégia é compreendida como aquilo que é realizado pelos praticantes e não algo que a organização possui (WHITTINGTON, 2006), e as características desses estrategistas são essenciais neste processo.

A relevância deste estudo sob a perspectiva da estratégia-como-prática erige-se, principalmente, quando analisadas as organizações inseridas em ambientes dinâmicos, nas quais o “agir estratégico” e o processo de transformação digital atual são essenciais para cumprirem seus objetivos e missões, fenômenos estes em plena evolução, caracterizando uma lacuna teórica, em especial, em relação ao objeto analisado (WERLANG; LAVARDA LORENZATTO, 2019; SCHÄFER; LAVARDA; LUNKES, 2019; ROSSI; PERITO; LAVARDA, 2020; LAVARDA et al., 2021; BENCHERKI; BASQUE; ROULEAU, 2019; FREDBERG; PREGMARK, 2021; JARZABKOWSKI et al., 2019; VILLAR; RESE; ROGLIO, 2019; WHITTINGTON, 2019).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o ambiente dinâmico é aquele sujeito a mudanças difíceis de ser previstas. Neste estudo, essas mudanças são sociais, econômicas, tecnológicas, legislativas, entre outras mudanças externas que exigem transformações internas na organização. Estabelecemos, por conseguinte, a questão de pesquisa: como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico?

Portanto, o objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a formação estratégica sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico, para o qual, por meio de uma abordagem qualitativa, foi realizado um estudo de caso em um Tabelionato de Protesto no sudeste de MG. A unidade de estudo foi selecionada por encontrar-se em um ambiente de mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, legislativas, podendo ser observadas restrições nas normas, que retiram a obrigatoriedade do protesto em relação a determinados títulos, assim como o elevado índice de atuação diante inadimplência registrada. Os dados foram coletados por meio de entrevista, observação participante e análise de documentos, os quais foram analisados por meio das técnicas *pattern matching* e análise narrativa (LANGLEY, 1999).

Este trabalho está composto de quatro sessões, a primeira apresenta os referenciais que conferiram extrato teórico necessário para subsidiar o estudo, que são a evolução do conceito de estratégia, em especial, a estratégia como prática e conceito de ambientes dinâmicos, nos quais os Tabelionatos de Protesto estão inseridos. Na sequência, esclarecemos a metodologia utilizada, seguida da análise dos resultados, e, encerramos com as considerações finais, com as contribuições, limitações e futuras possibilidades de pesquisa.

Os principais resultados apontam as práticas, práxis e praticantes, em interação contínua e ajustada em um ambiente dinâmico, as quais estão fortemente ligadas às normas que regem a atividade e que, mesmo obedecendo às leis, visam inovar, são proativas e céleres.

Encontramos como praticantes todos aqueles agentes internos e externos que se relacionam com a organização, cujas características são essenciais para a formação da estratégia, em linha com Whittington (2006) que destaca a atuação de sujeitos externos à organização na formação da estratégia. O ambiente influencia as ações estratégicas dos praticantes, principalmente a necessidade de se adaptar a novas práxis, e buscar por elas, para atingir os objetivos pretendidos, ainda que a atuação interna esteja submetida ao rigor das normas vigentes.

2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

O estudo da estratégia, considerado por meio das organizações, evoluiu, expressivamente, nos últimos anos (KOHTAMÄKI *et al.*, 2021). Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o conceito de estratégia pode ser desenvolvido mediante diferentes perspectivas, ilustradas por dez diferentes escolas de pensamento estratégico (*design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendido, poder, cultural, ambiental, configuração).

Da Escola do Design à Escola da Configuração, a estratégia passou de uma concepção do estrategista (executivo principal –*designer*, setor de planejadores –planejamento e concorrência –posicionamento), para algo mais complexo, que leva em consideração o aprendizado, além de outros fatores internos e externos à organização que podem interferir no processo de formação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Neste sentido, a estratégia não é apenas aquela planejada e deliberada pela alta gestão, como foi apresentada nas três primeiras escolas de pensamento (conceitos clássicos). Na escola do aprendizado, “o mundo é demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claras. Portanto, a estratégia deve emergir em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou ‘aprende’” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 21), caracterizan-

do a estratégia emergente, em uma perspectiva *bottom-up*.

Andersen (2000) estudou as estratégias deliberadas e as ações autônomas (que seriam as estratégias emergentes), verificando que a coexistência de ambas gera melhor desempenho da organização (estratégia integradora), principalmente em ambientes dinâmicos e complexos, ao passo que o simples fato de se ter uma estratégia deliberada não impactava, necessariamente, na estratégia organizacional. Por conseguinte, quando essa ação autônoma – estratégia emergente – gera resultados positivos à organização, ela pode passar a fazer parte do planejamento, tornando-se deliberada.

Regnér (2003) corrobora essa evolução conceitual, afirmando que a estratégia não ocorre apenas de forma deliberada, centralizada na alta gestão, em sentido *top-down* e dedutiva, ocorre também na periferia da organização, de forma indutiva e emergente, por meio das demandas que advêm do dia a dia, que, por vezes, foge daquilo que foi previamente deliberado; dando-se ênfase a quem formula a estratégica, não é apenas a alta gestão, mas também gerentes que se encontram na periferia, na zona mais próxima das atividades cotidianas.

Por meio dessa evolução de conceitos, a estratégia passa a ser analisada em seu âmbito micro, com ênfase nos processos e nas práticas cotidianas da organização, não sendo mais entendida como algo que pode ser apropriada e deslocada da dinâmica interna da organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), conduzindo ao entendimento da estratégia-como-prática social (WHITTINGTON, 2006). Essa visão da estratégia rouba a cena na contemporaneidade, sofrendo influências de importantes pesquisadores da prática social, “tais como Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens”, os quais verificaram que a estratégia pode ser vista tanto como os esforços individuais dos atores, quanto como as suas relações sociais (WHITTINGTON, 2006, p. 614).

Na perspectiva da estratégia-como-prática, emerge a preocupação em humanizar a gestão e a pesquisa organizacional (WEICK, 1979;

PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002), assim como a estratégia provém das ações humanas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), sendo desenvolvidas por todos os agentes, do alto escalão ou não, internos ou externos à organização. Todos os praticantes são parte do processo de formação da estratégia, e suas características são essenciais para a tomada de decisão na prática (WHITTINGTON, 2006), de tal modo que a estratégia pode ser entendida como uma atividade ou um processo, e o fazer estratégia, ou *strategizing* (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), como aquilo que as pessoas fazem em suas ações diárias (WHITTINGTON, 2006), como elas agem, interagem e negociam entre os múltiplos atores e as práticas utilizadas para realizar essas atividades (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Whittington (2006, p. 619) vislumbrou que o “agir estrategicamente” decorre da interação indissociável de três elementos: prática, práxis e praticantes, e as práticas se referem a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, regras culturais, rotinas e procedimentos para pensar, agir e usar “coisas”, e a “práxis” refere-se à atividade real, o que as pessoas fazem na prática. Dessa forma, as práticas são corroboradas pelas experiências já vivenciadas pelos agentes (WHITTINGTON, 2006), estando ligadas à cultura da organização, compreendendo-se em um pacote complexo que envolve formas sociais, materiais e incorporadas de “fazer algo”, que, embora inter-relacionadas, nem sempre são articuladas ou feitas de forma consciente pelos atores (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

A práxis consiste no trabalho intraorganizacional, que, embora seja difuso, pode ser dividido em episódios, como reuniões, intervenções da consultoria, apresentações, projetos, enfim, até mesmo, uma simples conversa. Inclui atividades formais e informais que ocorrem dentro da organização (WHITTINGTON, 2006, p. 619). São as ações e atividades realizadas na prática. Acrescentam Jarzabkowski e Spee (2009) que essas ações não devem ser desvinculadas do âmbito macro, uma vez que

precisam ser entendidas em seu contexto social mais amplo, tendo em vista que os atores não agem de maneira isolada, suas ações surgem das mais diversas instituições sociais a que pertencem (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Os praticantes compreendem todos aqueles que se relacionam com a organização, tanto a alta gestão ou planejadores estratégicos, quanto gerentes intermediários, consultores externos, ou, inclusive, banqueiros, advogados corporativos, entre outros (WHITTINGTON, 2006, p. 619). Logo, podem ser tanto indivíduos, como grupos, tanto internos, quanto externos à organização. São ligados à estratégia direta e indiretamente. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 10) enfatizam que “os praticantes são os atores; aqueles indivíduos que usam práticas para agir. Os praticantes estão, portanto, inter-relacionados com práticas e práxis.”

Insta salientar, em que pese trazidos pelos autores separadamente, estes três elementos são indissociáveis, estão em contínua interseção, a qual foi denominada *strategizing*. Afirma Giddens (1984, 2003) que a teoria da prática não deixa esses temas separados; eles são partes inter-relacionadas de um todo. Faz todo sentido quando definimos uma atividade (prática), o modo como vamos desenvolvê-la, a forma de executá-la (práxis) e por quem essa ação vem a ser conduzida (praticante).

Destarte, para que a organização tenha bom desempenho, é necessária “a existência de bons praticantes da estratégia, processos adequados e um ambiente interno propício para se fazer e refazer a estratégia organizacional, à medida que o ambiente externo vai mudando” e “que existem muitas habilidades tácitas que os gestores possuem, mas que não se tornam explícitas nos processos de mudança organizacional” (WHITTINGTON, 2004, p. 41).

3 AMBIENTES DINÂMICOS E O PANORAMA ATUAL DOS TABELIONATOS DE PROTESTO

O ambiente possui papel relevante na estratégia organizacional. Baseada na teoria

da contingência (DUNCAN, 1972; DONALDSON, 2001), a escola ambiental de pensamento estratégico tem como premissa a importância do ambiente no processo de formação da estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 278) afirmam que, em contraposição aos clássicos que visam definir melhores maneiras de dirigir uma organização, “para teóricos contingenciais, ‘tudo depende’: do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto, da hostilidade externa e assim por diante”. De tal modo, as diferenças entre as organizações são observadas em razão do ambiente em que estão inseridas, que podem ser categorizados em quatro dimensões: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

No que concerne à estabilidade, a qual nos interessa, afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que o ambiente pode ser estável ou dinâmico. O dinamismo pode-se dar por diversas ordens, tais como instabilidade governamental ou mudanças inesperadas na demanda dos clientes. Desse modo, “os problemas reais são causados por mudanças que ocorrem de forma inesperada, para as quais nenhum padrão pode ser reconhecido antecipadamente” (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 279). Insta ressaltar que a principal característica do ambiente dinâmico são as mudanças. No presente estudo, elas são consideradas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, legislativas, entre outras (DUNCAN, 1972).

Nesses termos, verificamos que os Tabelionatos de Protesto se encontram inseridos em um ambiente que pode ser considerado dinâmico. A atividade do Tabelionato de Protesto, assim como dos demais registros públicos, é um serviço público, exercido em caráter privado (art. 236 da Constituição Federal), por meio de delegação do Estado a particulares.

Mesmo desempenhando uma função pública, os tabeliães de protesto não integram o corpo orgânico do Estado, são particulares em colaboração com o Estado. Ademais, os notá-

rios e registradores não são pagos pelos cofres públicos, mas pelos usuários dos serviços, por meio dos emolumentos (LOUREIRO, 2014, p. 1-3). As serventias (unidades em que são desempenhadas essas funções) são criadas por lei, mas a atividade é delegada aos tabeliães e notários por meio de concurso público (LOUREIRO, 2014, p. 5). São os tabeliães e os registradores 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).

Em termos de gestão, por ser exercido em caráter privado, os notários e registradores são “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).

No que concerne aos Tabelionatos de Protesto, o art. 1º da Lei 9.492/97 define protesto como sendo “ato formal e solene pelo qual se prova a inadimplência e o descumprimento de obrigação originada em títulos e outros documentos de dívida”. Ao Tabelião é “[...] privativamente confiada a função jurídica de testificar o protesto, o que implica desde o recebimento e a qualificação dos títulos, passando pela instrumentação, pelo registro e pela certificação dos protestos realizados” (MARTINS, 2011, p. 64).

Além disso, a fim de se adaptar às novas exigências sociais, o protesto passou a ter como função provar a inadimplência, interromper a prescrição, constituir a mora, ser pressuposto de admissibilidade para ação de execução de contrato de câmbio e caracterizar o estado de falência, possuindo função conservatória, informativa e probatória (LOUREIRO, 2014, p. 842). Note-se que o protesto prova com “segurança jurídica, ou seja, de forma precisa, certa, isenta de dúvidas, digna de fé, autêntica, sole-

ne, formal, oficial, notarial, com a marca da fé pública” (AMADEI, 2004, p. 76).

O protesto evoluiu, aumentando, significativamente, as suas funções. Acrescenta Roweder (2016, p. 5) que o protesto no Brasil progrediu “para atender às necessidades sociais, econômicas e jurídicas, especialmente a necessidade de satisfação rápida de crédito diante de uma crescente cultura de inadimplência”. Ressaltando que, “sendo o Protesto um ato formal pelo qual se salvagam os direitos cambiários, é ele o regulador da pontualidade dos negócios: serve de prova contra o insolvente, impede maiores prejuízos aos comerciantes e age como uma referência idônea sobre todo o mercado econômico”.

Destarte, além das largas funções conferidas na contemporaneidade, o protesto é um eficiente meio de cobrança de dívidas, por desempenhar “coerção moral do devedor recalitrante”, contribuindo para o progresso do mercado de crédito e desenvolvimento econômico (LOUREIRO, 2014, p. 842), ao propiciar a rápida recuperação de crédito, com segurança jurídica e credibilidade (CARTÓRIOS..., 2017).

Verifica-se, portanto, que o protesto além de produzir efeitos jurídicos, referentes à conservação de direitos e prova da impontualidade, ele produz efeitos indiretos (econômicos), com a “ameaça da desonra cambial”, podendo evitar “outros desastres econômicos”, sendo um “relevante fator para a análise da concessão do crédito” (SANTOS, 2012, p. 173-174).

Conforme dados do Instituto de Estudo de Protesto de Título do Brasil, Seção de Minas Gerais – IEPTB-MG, cerca de 65% dos títulos apresentados são pagos no prazo de três dias, prazo este contado a partir da intimação do devedor, feita pelo cartório, chegando a 70,98% no prazo de cinco anos¹, sendo considerado um estímulo à pontualidade no Brasil (SANTOS, 2012, p. 181).

Segundo a presidente do IEPTB-DF, Gaioso citada em “Dados do IEPTB-DF apre-

sentam o protesto em cartório como eficaz ferramenta para recebimento de dívidas” (2017) o protesto auxilia população na cobrança das dívidas de maneira menos penosa, mais rápida e eficiente. Desse modo, ao credor é possível recuperar seu crédito de forma célere, sem ter que pagar quaisquer custas (SILVESTRE, 2017), pois será pago pelo devedor no momento da liquidação da dívida ou no cancelamento do protesto. Portanto, o credor evita ingressar no judiciário, cuja crise é notória e a morosidade para solução das demandas, evidente (FALANGOLA, 2018).

Ao devedor, também, são inúmeras as vantagens. Mesmo após vencida a dívida, é possível saldá-la de forma consensual, evitando gastos com advogados e custas processuais (SILVESTRE, 2017). Portanto, “quando alguém procura o serviço de protesto, não busca a lavratura e o registro do protesto em si para comprovar o não cumprimento da obrigação por parte do devedor, busca sim, a solução do conflito estabelecido através do recebimento do que é devido” (MARTINS, 2011, p. 65).

Salientamos, contudo, que essa função só pode ser desempenhada privativamente por tabeliães. Como prediz Freire (2014, p. 10), o abalo do crédito e a mancha no nome da pessoa podem resultar em consequências graves, como a suspensão de cheque especial e o cartão de crédito, o fim do emprego, a expulsão de filhos do colégio, por isso deve ser feito pelo responsável legal por esta atribuição, o tabelião de protesto.

4 METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se como qualitativo, pois se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, e não com a sua representatividade numérica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). Por sua vez, quanto aos objetivos, caracteriza-se por ser descritivo, pois visa compreender como ocorre a formação da estratégia sob a lente da perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico.

1 Dados constatados no 3º Tabelionato de Protesto de Letras e Títulos de Campinas/SP, nos anos de 2005 a 2011 (SANTOS, 2012, p. 182).

Foi realizado um estudo de caso, por ser o método que possibilita descrever, de maneira ampla e aprofundada, um fenômeno social complexo (STAKE, 2005). O caso selecionado foi o Tabelionato de Protesto de uma cidade no sudeste de Minas Gerais (MG) (a qual não foi identificada por motivo de confidencialidade). A justificativa para a seleção deste caso decorre do fato de o Tabelionato de Protesto encontrar-se em ambiente dinâmico, inserido em um contexto de mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, legislativas (DUNCAN, 1972) e por atuar no combate à inadimplência, como instrumento dos credores para se protegerem contra o não pagamento de dívidas.

Ressaltamos que os tabelionatos de protesto, em geral, possuem características em comum, uma vez que suas atividades são previstas em lei, por isso, o critério de seleção de uma serventia específica se dá pelo acesso às informações de maneira mais facilitada, sendo considerada, portanto, uma seleção intencional, não aleatória e por conveniência (EISENHARDT, 1989).

As técnicas de coleta de dados foram: (i) entrevista semiestruturada, (ii) observação participante e (iii) análise de documentos; utilizaram-se três diferentes fontes de evidências, a fim de conferir confiabilidade ao estudo (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013), dada a única possibilidade de entrevista e a realização de observação participante. A triangulação visou reduzir o viés do pesquisador participante e da narrativa da única entrevistada (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A (i) entrevista semiestruturada foi realizada com a Tabeliã substituta. A realização de uma entrevista em profundidade ocorreu pela dimensão do Tabelionato e pela necessidade de apresentar, pelo menos, três fontes de evidências. A duração da entrevista formal foi de duas horas, e entrevistas informais ocorreram no período de março a agosto de 2018, mesmo período da observação participante.

A (ii) observação participante requer que observador faça parte das relações sociais e tente entender as ações no contexto da or-

ganização estudada (BECKER, 1999; MAY, 2004), combinando a participação ativa com os sujeitos, bem como observação no ambiente, entrevistas informais e análise documental (MOREIRA, 2002). Nossa atuação na observação participante foi primordial para aferir como a estratégia ocorre na prática nesta organização. Todos os dados foram registrados em bloco de notas e conferidos pela Tabeliã substituta. O envolvimento durante a pesquisa se mesclou com a atuação como profissional no Tabelionato, podendo evidenciar a realidade apresentada.

Os (iii) documentos analisados foram informações constantes na Declaração de Apreciação de Taxa de Fiscalização Judiciária, no portal Justiça aberta do *site* do CNJ, bem como documentos constantes no cartório, tais como requerimento de certidão positiva, arquivos do *power point* e demais documentos de divulgação formulados pelo IEPTB-MG.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise da narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), de modo a compreender a vida organizacional por meio das narrativas, que decorrem da linguagem oral e escrita, imagens, gestos, intermeando-se em todas as relações humanas (BARTHESE, 2008, p. 19). A narrativa possui indicadores de tempo, lugar, características dos atores, interlocutores e contexto, os quais são primordiais para a análise dos eventos pesquisados (LANGLEY, 1999; PENTLAND, 1999). Langley (1999) destaca a relevância da relação entre teoria e prática, justificando a associação de técnicas para análise dos dados.

Assim, adicionalmente, foi utilizada a técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989), a qual propicia a relação entre o marco teórico revisado (dados teóricos relacionados) com os comportamentos e as práticas encontradas na realidade, no campo (dados coletados pelas entrevistas, observação participante e documentos analisados) por meio de um movimento abduutivo de ir e vir da teoria aos dados empíricos e vice-versa.

Os elementos constitutivos de análise (EC) a partir de Kerlinger (1979) foram construídos, considerando-se as definições de:

EC1) Práticas: são as rotinas comportamentais compartilhadas, tais como as tradições, as normas, os processos para pensar, agir e utilizar “coisas” (WHITTINGTON, 2006, p. 619);

EC2) Práxis: como determinada prática é realmente desempenhada, a atuação, “atividade real” (WHITTINGTON, 2006, p. 619);

EC3) Praticantes: “são atores da estratégia, os estrategistas que realizam [...] suas práticas” (WHITTINGTON, 2006, p. 619).

EC4) Ambiente Dinâmico: ambiente sujeito a mudanças “que ocorrem de forma inesperada” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 279).

Assim, passamos a apresentar a análise dos dados coletados.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item, analisamos os resultados obtidos por meio da (i) entrevista, (ii) observação participante e (iii) documentos de forma conjunta, construindo a narrativa do caso (LANGLEY, 1999) a fim de compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico. Primeiramente, faz-se necessário descrever o Tabelionato de Protesto, Quadro 1:

Quadro 1 - Histórico do Tabelionato

Data	Histórico
Até 2007	O Tabelionato era acumulado com o Registro de Imóveis e 2º Tabelionato de Notas. A época, a titularidade permanecia dentro de uma mesma família, sendo subutilizado, conforme consta nos dados fornecido no <i>site</i> do Conselho Nacional de Justiça, produtividade das serventias extrajudiciais.
2007	Foi provida pela primeira vez por titular via concurso, que nomeou seu pai como substituto.
2008	Foi contratada uma escrevente.
2012	O Tabelião Substituto assumiu o cartório, tendo em vista a renúncia da titular, por ter assumido outro concurso, permanecendo como funcionária a escrevente.
2016	A gestão do cartório foi passada a outra interina, por ordem judicial. Esta, por sua vez, não possuía funcionários.
2018	O Tabelionato foi provido por outra Tabeliã aprovada em concurso público. Foi nomeada como Tabeliã Substituta, a escrevente contratada em 2008. Quando necessário, prestadores de serviços autônomos realizavam as intimações. Devido ao baixo número de funcionários, não há departamentalização ou níveis hierárquicos distintos.

Fonte: elaboração própria.

Cabe salientar que os Tabelionatos de Protesto possuem um instituto, formado pelos próprios tabeliães, denominado Instituto de Estudo de Protesto de Títulos do Brasil Seção Minas Gerais (IEPTB-MG), que dão suporte e auxiliam na parte comercial. O Instituto se propõe a dar cursos a fim de alinhar a atuação dos Tabeliães. Sem contar que desenvolvem programas para o melhor desenvolvimento do serviço e produzem apresentações de *slides*, panfletos e cartazes para a divulgação da atividade (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2014).

5.1 EC1: PRÁTICAS

Dadas as características do ambiente em que o Tabelionato de Protesto está inserido, um ambiente dinâmico, bem como sua função dentro do cenário da crescente cultura da inadimplência (ROWEDER, 2016), aliado aos preceitos de Jarzabkowski (2005) para a estratégia-como-prática, podemos entender que o resultado (objetivos e missões) das atividades estratégicas realizadas pelos praticantes envolvidos refere-se à prática de um serviço que cumpra seus objetivos legais, que seja eficiente e satisfaça os usuários. Partindo do pressuposto de que o serviço eficiente, em cumprimento às normas legais e que satisfaça os usuários, é o resultado almejado por este Tabelionato. As práticas realizadas em tudo se relacionam com o contexto em que estão inseridas (GAMA, 2020, p. 29-58).

Por desempenhar uma função pública, sua atividade-fim é determinada em lei, não permitindo a discricionariedade do Tabelião. Essa limitação de sua atuação visa garantir, em primazia, a segurança jurídica dos atos notariais, a fim de assegurar a autenticidade e fé-pública inerente da atividade. De fato, por ser regido por esses princípios, o Tabelionato desempenha relevante papel na redução dessa “cultura da inadimplência” de forma segura. Essa função é destacada em face da sociedade, em especial, em uma sociedade capitalista e endividada (SANTOS, 2016). A relevância deste ente está imbricada à evolução econômica, social e jurídica, que busca conferir crédito rápido, mas que se esbarra na cultura da inadimplência (ROWEDER, 2016).

Pela observação participante, apreendemos que, neste ambiente de crescente celeridade das transações de crédito, permeada pelos altos índices de inadimplência, há a necessidade de uma tutela especial que evite maiores prejuízos aos comerciantes. Por isso, as práticas do Tabelionato de Protesto visam garantir a segurança dos atos praticados, com fins de garantir a satisfação dos usuários do serviço, tanto credores, quanto devedores de títulos de crédito e documentos de dívidas.

As práticas visam garantir a segurança dos atos. Os processos-fim desenvolvidos em um Tabelionato de Protesto são definidos por lei. O protocolo do título, intimação, liquidação, retirada, protesto, cancelamento, certidões possuem normatização específica (Lei 9.492/97 e Provimento 260/CGJ/2013), que determinam modos de execução e prazos, conforme apreendido pela observação participante.

A entrevistada reitera e esclarece que:

Não há muita discricionariedade dos agentes, uma vez que os processos a serem desenvolvidos são prescritos em normas. Entre eles, pode-se exemplificar: receber títulos, aguardar o prazo legal para protesto, enviar os retornos daquilo que foi feito no dia anterior à Central de Remessa Arquivos, fazer repasses aos credores dos títulos liquidados em cartório, enviar

certidões do Serasa e Boa Vista diariamente, conferir a carta de anuência antes de fazer o cancelamento, dentre outros.

Desta forma, constatamos que a atividade-fim não pode ter seus processos modificados; e que há, como já mencionado, princípios gerais que regem a atividade como um todo, o que corrobora Jarzabkowski *et al.* (2016) que a estratégia-como-prática se baseia em normas e padrões de condutas. Um dos princípios dos registros públicos é a publicidade, que visa dar cognoscibilidade aos atos notariais e registrais (LOUREIRO, 2014); logo, os protestos registrados, por visarem provar a inadimplência, são públicos. Essa publicidade, todavia, é indireta, por meio de certidões. Há alguns atos; entretanto, referentes aos protestos cancelados e títulos protocolados, que possuem sua publicidade limitada, dependendo de autorização judicial ou requerimento do próprio devedor.

Um segundo princípio que rege a atividade é o da segurança jurídica. Neste viés, enfatizamos, pela nossa percepção, o cuidado necessário na qualificação do título, atentando-se ao preenchimento dos caracteres formais, a fim de se garantir a segurança jurídica. Percebemos que não há nada pior a um cidadão que ter seu nome negativado, tendo seu crédito não concedido, em razão de um erro do Tabelião. Por isso, a atividade requer extremo cuidado de todos os praticantes. Sobre esses princípios, a entrevistada declarou que: “há necessidade de cautela ao realizar os atos, podendo ser, inclusive, penalizado pelos erros. Deve haver muita responsabilidade de todos os envolvidos no cartório”.

Por haver cautela na qualificação dos títulos e realização dos atos, em estrito cumprimento das normas legais, o Tabelionato segue outros princípios norteadores, tais como a fé pública, autenticidade, eficácia dos atos e legalidade. Isto posto, todas as práticas-fim do Tabelionato devem ser vinculadas à lei e, em vista disso, são aceitas como legítimas.

Por sua vez, as atividades-meio, processos administrativos e relação com os usuários,

são mais flexíveis, mas, mesmo assim, devem obedecer às normas legais, principalmente à de prestar atendimento com eficiência, urbanidade e presteza (art.30, II, da Lei 8.935/1994). No que se refere às atividades-meio, principalmente de trato com o usuário, é possível conceituar a prática como rotinas da organização (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007; HÜBLER; LAVARDA, 2017), ou seja, os processos a serem desenvolvidos pela organização. Desse modo, constatamos que as práticas (rotina e procedimentos), a cultura e os valores do Tabelionato baseiam-se, primordialmente, em normas e princípios (GAMA, 2020, p. 58).

5.2 EC2: PRÁXIS

A práxis é um termo que se refere à ação humana (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007), podendo ser definida por “como” determinada prática ocorre (é também parte da prática, prática e práxis não se separam, são duas faces da mesma moeda). Essas atividades manifestam-se de várias formas, buscando, além da segurança dos atos, uma ação mais preocupada com as peculiaridades de cada caso, garantindo a satisfação do cliente e a prestação de um serviço eficiente.

Ao entender a práxis como a forma com que as práticas são exercidas pelos praticantes, observamos como ocorrem as atividades-fim e atividades-meio. Primeiramente, no que se refere às atividades-fim (protocolo, intimação, liquidação, retirada, protesto, cancelamento, certidões), percebemos, por meio da observação participante, a existência de “novas práticas”, não padronizadas (não constantes nas normas, por exemplo), que são passíveis de atingir melhores resultados e cumprir com os objetivos da organização, conforme declaram Jarzabkowski *et al.* (2016), mas dentro dos parâmetros legais.

O protocolo de títulos e documentos de dívidas deve ser realizado no prazo de 24 horas, segundo as normas que regem a atividade; entretanto, buscam ‘flexibilizar os procedimentos’, ele é realizado de forma imediata no Tabelionato.

O cartório busca propiciar contato célere com seus clientes e prestar o serviço no menor prazo possível. Esse contato é feito por telefone e *e-mail*. Constatamos, por meio da observação participante, que há o ‘costume de informar’ sobre a intimação àqueles que o cartório possui o contato e que moram em localidades mais longínquas, onde a carta de intimação demora a chegar. Neste caso, a informação da intimação via *e-mail* dirige-se somente àqueles que assim requereram previamente, e alerta-se que trata apenas de uma informação, cuja carta será enviada via correio, tendo em vista a existência de fraudes.

Da análise do *e-mail* (documento) enviado a um usuário, extraem-se os dizeres de alerta: “OBS: O cartório não envia intimação por *e-mail* ou telefone. A intimação será enviada pelo correio. Qualquer cobrança realizada apenas por aquelas vias pode ser golpe, em caso de dúvidas, entrar em contato com o Cartório no Telefone...”. Quanto às intimações, sempre que possível, são realizadas pessoalmente, para garantir o seu conhecimento e liquidação da dívida. Neste viés, acrescenta a entrevistada que:

Buscamos intimar os devedores sempre que o título chega e empreendemos esforços no sentido de localizar o devedor, quando não localizado no endereço indicado no título. E mais, tentamos intimar as pessoas mais próximas pessoalmente, para que tenham o conhecimento efetivo do apontamento.

Nas pastas arquivos do cartório, foi possível verificar *Aviso de Recebimento* dos correios para regiões mais longínquas; entretanto, em áreas centrais, todos são realizados pessoalmente, a exemplo do apontamento n. 12182 (selecionado aleatoriamente).

Por sua vez, no que se refere a protestos, averiguamos que as normas não exigem que o tabelião avise o devedor no dia anterior ao protesto, mas é ‘costume do cartório’, naqueles casos em que o devedor tem o hábito de pagar a dívida no prazo legal e que possui interesse

de ser avisado, de alertá-lo. Neste sentido, afirma a entrevistada que: “sempre busco informar o devedor para evitar o protesto, mas somente àqueles que demonstram interesse em liquidar a dívida e estar com seu CPF e CNPJ ‘em dia’”.

No que concerne à prática de expedir certidões, o Código de Normas determina que a expedição de certidão deva ser feita no prazo de cinco dias úteis, mas, no Tabelionato, buscando ‘flexibilizar os procedimentos’ e garantir maior satisfação dos usuários, elas são lavradas imediatamente. E declara a entrevistada: “as certidões são entregues na hora, para não deixar o cliente esperar”.

Da análise documental dos requerimentos de certidão positiva e recibo de entrega, constatamos que, em todos os casos, no requerimento e recibo, constam a mesma data, confirmando o que declara a entrevistada.

As práxis relacionadas às atividades-meio referem-se ao “como” ocorre um atendimento com eficiência, urbanidade e presteza. Constatamos, pela observação participante, algumas ações cotidianas que são a forma de agir para realização da atividade fim: proatividade; celeridade/pontualidade; informação/esclarecimento; cordialidade; obediência às normas; qualidade do serviço prestado. Observamos que o Tabelionato busca desenvolver uma cultura de proatividade e excelência de tratamento a todos os que se dirigirem ao cartório, para esclarecer uma simples dúvida, bem como para pagar o título ou cancelar o protesto: “Todos estão sujeitos a um estado de crise, e, por vezes, estão passando dificuldades para saldar a dívida. O tratamento deve ser igualitário entre todos os que frequentam o Tabelionato, pois tanto credores, como devedores são usuários do serviço”, destaca a entrevistada.

No que concerne à celeridade/pontualidade, o tabelionato busca desempenhar as práticas antes do prazo estabelecido por lei, mas garantindo a segurança jurídica, como já analisado no caso do protocolo e envio de certidões.

Quanto a informações e esclarecimentos, buscam esclarecer a comunidade local das funções do protesto e de sua importância.

Em geral, em pequenas cidades, a comunidade costuma não ter conhecimento das funções das atividades do Tabelionato de Protesto e da sua eficiência para a recuperação do crédito. Por isso, visitam-se os comerciantes locais, esclarecendo essas questões e apresentando informativos confeccionados pelo IEPTB-MG, que detalham as funções do cartório.

Por meio das observações, constatamos que, no cartório, há cartazes fixados que explicam um pouco da atividade, para tornar-se mais acessível aos seus usuários, por meio de informações simples e claras. Esses cartazes e panfletos são produzidos pelo IEPTB-MG. Buscam esclarecer aos usuários a utilização de *sites* eletrônicos sobre a pesquisa gratuita de protesto, o edital eletrônico, a central eletrônica de protesto e as centrais de certidões de protesto e cancelamento eletrônico de protesto.

O tratamento no cartório é cordial com todos os que ali se apresentam, conforme observação participante. É comum irem tirar dúvidas sobre o protesto e preenchimento de títulos, e sempre são auxiliados, sendo entregue, inclusive, modelo de preenchimento dos títulos aos interessados.

Constatamos que a obediência às normas é de essência da atividade, exigida por lei, constando no rol de deveres do Tabelião. O seu descumprimento acarreta penalidades. É por meio da obediência às normas que são desempenhados os princípios da legalidade e da segurança jurídica.

Na qualidade do serviço prestado, busca-se repassar à preposta a necessidade de agir de forma cordial e cautelosa, para que os usuários fiquem satisfeitos com o serviço. Nesse sentido, afirma a entrevistada que: “há a necessidade de ser sempre educado com os usuários, tratá-los bem, dar informações corretas, passar confiança”.

Por fim, constatamos que a capacitação da equipe ocorre com incentivo à leitura, aquisição de doutrinas atualizadas e participação em congressos. Há grupos de *WhatsApp* entre os tabeliães, que buscam o mútuo auxílio, bem como a existência de auxiliares do sistema ope-

racional, que ajudam, tecnicamente, e advogados do Instituto, que também sanam eventuais dúvidas. Por meio dessas observações, constatamos que todos os que trabalham no cartório agem de forma proativa para atender aos anseios daqueles que ali se dirigem.

Assim, é possível verificar que a práxis, o “fazer estratégia”, corresponde a ações cotidianas, desenvolvidas por meio das práticas; porém, diversas delas, que se consubstanciam no fluxo de atividades estratégicas, voltadas a cumprir os objetivos do Tabelionato e prestar serviços de melhor qualidade. E que, mesmo havendo normas a serem seguidas, o desempenho dessas atividades pode sofrer mutações. Por conseguinte, as práxis são “novas práticas” que buscam atingir os resultados do cartório e garantir sua sobrevivência, por intentar ações mais personalizadas que satisfaçam os anseios dos usuários. A análise de práticas e práxis se confunde, pois ambos os elementos estão imbricados e compõem a estratégia em ação ou *strategizing*, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), necessitando caracterizar o praticante como elemento principal nesta análise.

5.3 EC3: PRATICANTES

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 10) destacam que “os praticantes são os atores; aqueles indivíduos que usam práticas para agir. Os praticantes estão, portanto, inter-relacionados com práticas e práxis, eles são aqueles que executam a estratégia”. As práxis analisadas no tópico anterior são desenvolvidas pelas praticantes da estratégia, tanto a tabeliã, quanto sua preposta. Logo, ambas agem de forma a buscar o melhor desempenho do Tabelionato.

Cabe a tabeliã substituta fazer as ligações e enviar *e-mails* informando dos possíveis protestos e títulos apontados àqueles que solicitarem. Também tem a incumbência de realizar os procedimentos internos e emitir as certidões de forma célere, na mesma hora que requisitada, e as intimações pessoais, conforme registro da Tabeliã. Afirma a entrevistada “que sempre busca entrar com contato com as pessoas que

sabem que têm interesse em pagar”. Por sua vez, a Tabeliã realiza trabalhos que exigem conhecimento jurídico mais profundo, promove a divulgação da atividade perante os comerciantes locais e sana dúvidas de eventuais usuários que frequentam o cartório.

Identificamos que a tabeliã substituta, por ser nascida na região e conhecida pelos locais, possui fácil contato com todos; enquanto a Tabeliã, por possuir formação jurídica, atua mais incisivamente em relação a assuntos que demandam tal conhecimento, como sanar dúvidas, divulgar a atividade e os procedimentos internos. Acrescenta a entrevistada que: “por conhecer as pessoas, facilita o trabalho, que acabam tendo confiança. Além disso, por conhecer os locais, é mais fácil realizar as intimações e fazer os contatos via telefone, *e-mail*, etc.”.

Percebemos, por meio da observação participante, que as práticas estratégicas desenvolvidas estão fortemente ligadas com as características dos praticantes. Afirmam Jarzabkowski *et al.* (2016, p. 252) que as “as práticas são fortemente moldadas pelos praticantes que as desenvolvem e defendem”.

Constatamos, também, agentes externos na formação da estratégia, como enfatiza Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 13) que “atores fora da organização que também influenciam a estratégia”. Neste viés, a atuação do IEPTB-MG ocorre de forma incisiva na busca de divulgar a atividade por meio de palestras, relatórios, panfletos, apresentações e cartazes. Sem contar que realizam contato direto com possíveis usuários do serviço.

Percebemos que a prática da estratégia está estritamente ligada à pessoa do estrategista e suas características. Os praticantes que realizam as atividades estratégicas são, basicamente, os atores sociais envolvidos no cartório, são eles a Tabeliã, a tabeliã substituta, bem como o IEPTB-MG (agente externo) e a atuação de cada um é essencial para atingir os resultados e objetivos almejados pela organização, principalmente, a considerar a dinamicidade do ambiente em que se encontram.

5.4 EC4: AMBIENTE DINÂMICO

O ambiente exerce papel fundamental na atuação dos agentes praticantes da estratégia e na estratégia em si mesma, sendo determinante para se estabelecer ações estratégicas. A busca pelo resultado estratégico (cumprimentos às normas legais e satisfação do cliente) relaciona-se diretamente com o contexto em que os Tabelionatos de Protesto estão inseridos. Por desempenhar função pública, baseada na segurança jurídica, autenticidade e fé-pública, cumpre papel fundamental no combate à inadimplência de forma segura. Essa função tem total relação com o ambiente em que ele está inserido sujeito a constantes mudanças, tanto econômicas, sociais quanto jurídicas.

Ademais, a dinamicidade do ambiente também é constatada pela existência de inúmeras alterações legislativas que limitam a atuação do Tabelionato. Por ser uma função pública, a atividade-fim restringe-se ao que é determinado em lei. Entretanto, a cada ano, é retirada alguma competência deste Tabelionato², levando os praticantes a se adaptarem, necessariamente (WHITTINGTON, 2006).

A queda do número de títulos e documentos de dívidas levados ao cartório é perceptível análise da Declaração de Apuração de Taxa de Fiscalização Judiciária do primeiro semestre de 2015 e primeiro semestre de 2017, o qual declara os valores dos emolumentos recebidos no mês, bem como a TFJ (percentual do faturamento que se destina ao Estado) e o RECOMPE (parcela paga para compor o fundo de compensação aos atos gratuitos e cartórios deficitários), é possível constatar que, no primeiro semestre de 2015, a taxa foi de R\$ 26.634,89. No primeiro semestre de 2017, este valor caiu para R\$ 14.618,62, o que representa um decréscimo de aproximadamente 45%. Essa redução aponta a dinamicidade do ambiente em que se encontram, exigindo constante mudança e

atenção interna para se manter atuante (JARZABKOWSKI *et al.*, 2019).

Ademais, verificamos, por meio da observação participante, mudanças tecnológicas, que, a todo momento, interferem nas atividades registradas. Todo registro teve que tornar-se eletrônico, bem como a criação de centrais eletrônicas integrando todos os atos do cartório, tais como a central de informações de protesto, central de edital eletrônico, central de remessa de arquivos, entre outras. Novidades como *blockchain* também vem acarretando mudanças na atuação dos cartórios. No caso do protesto, bancos selecionam, junto com clientes, os títulos que serão enviados ao Tabelionato.

Em meio a pandemia, foi desenvolvido um algoritmo de inteligência artificial para constatar a chance de sucesso na recuperação da dívida, para que seja cada vez mais eficiente, com menos custos e burocracias (RENEGO-CIAÇÃO..., 2020).

Em face das mudanças, os praticantes buscam inovar e oferecer um serviço diferenciado, exigindo dos agentes maior atenção, resiliência, esforços e adaptação. De tal modo, mesmo tendo regras a serem seguidas, a busca por um serviço especializado e eficiente, conforme observado nas práticas do cartório, tem o intuito de lhe conferir destaque perante a dinamicidade do ambiente, sujeitos a mudanças internas e externas que fazem que a organização tenha que se adaptar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

5.5 PONDERAÇÃO SOBRE A QUESTÃO DE PESQUISA

Retornando a questão condutora deste estudo: *como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico?* Entendemos que o ambiente (DONALDSON, 2001) influencia as ações estratégicas dos praticantes, principalmente, a necessidade de se adaptar e buscar novas práticas para atingir os objetivos pretendidos (JARZABKOWSKI *et al.*, 2019). Os processos e práticas estão intrinsecamente

2 A dispensa do protesto pode ser verificada na legislação da letra de câmbio, cheque, título de crédito rural industrial comercial, dentre outros (SANTOS, 2012, p. 127).

ligados às normas pré-estabelecidas. Quanto às práxis, percebemos que, mesmo em obediência à lei, há certa flexibilidade no desempenho de determinadas atividades, em especial, as atividades-meio e que os atores praticantes da estratégia buscaram inovar e agir de forma proativa, célere e com qualidade (GAMA, 2020).

Os EC's analisados são indissociáveis, unos, embora estudados isoladamente para melhor compreensão. As práxis são modos de desempenhar determinada prática, e seu desenvolvimento depende das características dos praticantes (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). Por fim, a dinamicidade do ambiente decorre das mudanças internas e externas à organização e exigem a adaptabilidade dos atores (RENEGOCIAÇÃO..., 2020). A estratégia em ambientes dinâmicos dá-se por meio da ação dos praticantes, que, em via de novas práticas, buscam adaptar-se aos novos contextos, prestando serviços mais especializados e eficientes, buscando atingir os fins da organização (LAVARDA *et al.*, 2021).

Tendo em vista a facultatividade do protesto na maioria dos casos e a existência outros meios – menos seguros – para recuperação do crédito, bem como mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, é relevante o estudo de como todos os agentes que trabalham em um Tabelionato de Protesto agem de forma estratégica, a fim de amparar este ente, cuja atuação visa combater a ‘cultura da inadimplência’ e o endividamento crescente da população.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-prática em ambiente dinâmico, tendo como unidade de estudo um Tabelionato de Protesto de MG. Entendemos que o objetivo foi alcançado, posto que foi possível observar as práticas de formação da estratégia no Tabelionato, guiados pela literatura sobre *strategizing* (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007) e características do ambiente (DUNCAN, 1972, MINTZ-

BERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). O recorte feito na pesquisa permitiu estudar, com maior profundidade, os padrões de comportamentos e novas práticas estratégicas que buscam prestar um serviço seguro e eficiente, a fim de se adaptar ao ambiente dinâmico em que se inserem os Tabelionatos de Protesto. Enquanto as atividades-fim são determinadas, as atividades-meio são flexibilizadas para se adaptar ao ambiente e aos anseios dos usuários, prestando um serviço especializado. Importante, pois, diante da dinamicidade do ambiente, a norma chancela essa flexibilização da práxis, para consecução dos fins almejados, com maior efetividade possível, garantindo maior segurança para as ações dos Tabeliões e prepostos.

Como contribuição, sob um viés teórico, destacamos a imersão do estudo sobre *strategizing* em uma organização normatizada, burocratizada por preceitos legais e estrutura rígida (DONALDSON, 2001; HÜBLER; LAVARDA, 2017) como o caso do Tabelionato de Protesto no Brasil. A possibilidade de aprofundamento teórico se dá pela dicotomia entre o rigor da norma exigida em um Tabelionato e a necessidade de flexibilização e evolução tecnológica impostas pelo ambiente dinâmico, como uma exigência para atender às necessidades latentes; assim, este estudo aponta a abertura da estratégia como uma possibilidade para acompanhar o dinamismo do ambiente (HAUTZ; SEIDL; WHITTINGTON, 2017).

Sob um viés prático, buscamos evidenciar as práticas, práxis e praticantes envolvidos, e como o ambiente pode interferir nessas ações estratégicas e, dessa forma, fortalecer a organização por alertar sobre a atuação do ambiente na formação da estratégia e por evidenciar a importância da flexibilização da práxis na gestão da serventia para efetividade dos processos.

Como limitação deste estudo, destacamos o viés do pesquisador, que, na posição de observador participante, carrega subjetividade na realização do estudo, típica e até desejável em pesquisa qualitativa, pois “a participação real do pesquisador nas operações regularmente desenvolvidas, é um atributo essencial, sem

o que a observação participante perderia toda o seu sentido e, sobretudo, a sua legitimidade científica” (SERVA; TADEU JÚNIOR, 1995, p. 15). Todavia, a triangulação de dados visou minimizar eventuais distorções. Outra limitação foi o reduzido número de entrevistas (formal e informais), para o qual se poderia acrescentar entrevistas com parte da comunidade para termos o viés do recebedor do serviço (e praticante externo). Entretanto, em que pese esse número diminuto de entrevistas, elas englobaram o universo total dos colaboradores da organização, tendo em vista ser de porte pequeno, por tal é o que se necessita para descrever e entender esse processo particular, nessa organização específica (SUTTON; STAW, 1995).

Aqui cabe ressaltar que dados, variáveis, construtos, diagramas, hipóteses por si só não constituem uma teoria, a qual deve ter simplicidade e interconectividade, em busca de responder aos questionamentos do “por quê” (SUTTON; STAW, 1995). Nesse sentido, buscamos evidenciar exatamente o porquê a formação da estratégia como prática, neste ambiente dinâmico, ocorre.

As serventias possuem uma função social relevante por desempenharem um serviço público, no caso, a prova da inadimplência e proteção do crédito, entre tantos outros. O estudo da estratégia neste *locus* é uma lacuna teórica, que necessita de investigação específica. Ao entendermos o porquê elas ocorrem dessa maneira, é possível a compreensão deste objeto de pesquisa de forma mais profunda.

A análise dessas práticas indica um avanço na teoria haja vista sua singularidade e essencialidade. Explicamos: a serventia extrajudicial é uma entidade privada, que exerce um serviço público, cujas práticas são delimitadas por lei, mas as práxis devem moldar-se à dinamicidade do ambiente, para que, de fato, consiga atender aos anseios da sociedade, de forma eficiente.

Indicamos como linhas futuras de pesquisa, realizar um estudo de múltiplos casos para verificar como ocorre a formação da estratégia sob a perspectiva da estratégia-como-

-prática em tabelionatos diversos, bem como em outras organizações inseridas em ambientes dinâmicos. Uma vez que as atividades-meio do Tabelionato, processos administrativos e relação com os usuários são mais flexíveis, caberia um estudo comparativo multicascos buscando identificar as similaridades e disparidades entre os casos.

Entendemos que o estudo do *strategizing* em ambientes dinâmicos é relevante, principalmente pelas mudanças externas e internas inerentes ao ambiente, que exigem dos praticantes maior adaptabilidade e aquilo que as pessoas fazem em suas ações diárias, como elas agem, interagem e negociam entre os múltiplos atores, e conhecer quais práticas utilizam para realizar essas atividades faz toda a diferença para o alcance dos resultados.

Ademais, a dinamicidade e complexidade do momento, causadas pela pandemia declarada em 2020, demandam a abertura da estratégia, o que vem ocorrendo por meio da inclusão de mais pessoas e transparência da informação nos processos e práticas da estratégia, fortalecendo o fenômeno de *open strategizing* (SCHWARZ, 2020).

REFERÊNCIAS

- AMADEI, V. A. Princípios de protesto de títulos. In: DIP, Ricardo Henry Marques (coord.). **Introdução ao Direito Notarial e Registral**. Porto Alegre: IRIB Fabris, 2004.
- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.
- BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. In: BARTHES, R. *et al.* **Análise estrutural da narrativa**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BENCHERKI, N.; BASQUE, J.; ROULEAU, L. A Sensemaking Perspective on Open Strategy. In: SEIDL, D.; KROGH, G.;

- WHITTINGTON, R. **Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2019. p. 241-258. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.015>
- CARTÓRIOS de protesto são opção segura para cobrança de dívidas do poder público. **Revista Istoe**, 2017. Disponível em: <https://istoe.com.br/cartorios-de-protesto-sao-opcao-segura-para-cobranca-de-dividas-do-poder-publico/>. Acesso em: 27 maio 2018.
- COBRANÇA de dívidas no cartório de protestos. 2018. Disponível em <https://anoregse.org.br/cobranca-de-dividas-no-cartorio-de-protestos/>. Acesso em: 29 maio 2018.
- DADOS do Ieptb-DF apresentam o protesto em cartório como eficaz ferramenta para recebimento de dívidas. 2017. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,dados-do-ieptb-df-apresentam-o-protesto-em-cartorio-como-eficaz-ferramenta-para-recebimento-de-dividas,70001707953>. Acesso em: 29 maio 2018.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. Sage, 2001.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 313-327, 1972.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FALANGOLA, Isabella. **Protesto de títulos tem papel de destaque na recuperação de crédito**. 2018. Disponível em: <http://www.ieptbpe.org.br/noticias-detalle.php?idNoticia=19>. Acesso em: 29 maio 2018.
- FREDBERG, T.; PREGMARK, J. E. Organizational transformation: Handling the double-edged sword of urgency. **Long Range Planning**, 2021.
- FREIRE, C. M. Protesto: instrumento legal de recuperação de crédito, com segurança jurídica para os credores e devedores. **Jornal Notícias do Congresso Nacional**, IDELB, v. 3, n. 13, p. 27, 2014. Disponível em: http://sinoregsp.org.br/wp-content/uploads/2017/03/jncn_13.pdf. Acesso em: 29 maio 2018.
- GAMA, Thyago Rodrigues **O protesto extrajudicial como mecanismo eficiente de cobrança da dívida ativa: o caso de Quirinópolis (GO) até 2018**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), Goiânia, 2020.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GIDDENS, A. **The constitution of society**. Cambridge: Polity, 1984.
- GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.
- GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.
- HÜBLER, E. A.; LAVARDA, R. A. B. Ressignificando a estratégia: a abordagem da estratégia como prática a partir das contribuições da economia evolucionária. **E&G Economia e Gestão**, v. 17, n. 47, 25-43, 2017.

- JARZABKOWSKI, P. *et al.* Exploring inter-organizational paradoxes: methodological lessons from a study of a grand challenge. **Strategic Organization**, v. 17, n. 1, p. 120-132, 2019.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 4-27, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.
- JARZABKOWSKI, P. *et al.* On the risk of studying practices in isolation: linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- KERLINGER, F. N. **Behavioral research: a conceptual approach**. New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1979.
- KOHTAMÄKI M. *et al.* Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. **International Journal of Management Reviews**, p. 1-23, 2021. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710. 1999.
- LAVARDA, R. A. B. *et al.* Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do COVID-19. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.
- LOUREIRO, L. G. **Registros Públicos: teoria e prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Método, 2014.
- MARTINS, S. L. **Breves reflexões sobre o tabelionato de protesto**. 2011. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php/%3Fn_link%3Drevista_artigos_leitura%26artigo_id%3D12559%26revista_caderno%3D28?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12237&revista_caderno=8. Acesso em: 28 maio 2018.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: ArtMed, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. *In*: PETTIGREW, A.; THOMAS; H.; WHITTINGTON, R. (ed.). **The handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.
- PROTESTO: instrumento para recebimento de dívidas. 2017. Disponível em: <http://protestofacil.com/protesto-instrumento-para-recebimento-de-dividas/>. Acesso: 29 maio 2018.
- REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.
- REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.
- RENEGOCIAÇÃO de dívidas em cartório é saída pós-pandemia. **Revista Cartórios com Você**, 2020. Disponível em: <https://ieptbmt.org.br/mostra.php?noticia=612>. Acesso em: 27 jul. 2020.

- ROSSI, E.; PERITO, B. Z.; LAVARDA, R. A. B. Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 19, n. 2, p. 125-142, 2020.
- ROWEDER, R. J. **A Função do Protesto de Títulos na Atualidade: um estudo sobre suas vantagens**. 2016. Disponível em: <https://www.conpedi.org.br/publicacoes/02q8agmu/r310g1en/B7I2Ia2Vy7TH3PF5.pdf>. Acesso em: 29 maio 2018.
- SANTOS, M. **Consumismo: do idealismo ilusório ao superendividamento do consumidor**. 2016. Monografia (Graduação em Direito) - UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Do Sul, Ijuí/RS, 2016.
- SANTOS, R. V. d. **Apontamento sobre o protesto notarial**. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de São Paulo, São Paulo/SP, 2012.
- SCHWARZ, J. O. Revisiting scenario planning and business wargaming from an open strategy perspective. **World Futures Review**, v. 12, n. 3, p. 291-303, 2020.
- SCHÄFER, J. D.; LAVARDA, R. A. B.; LUNKES, R. J. Covert Tactics and Open Strategy in the Perspective of Strategy as Practice: a Theoretical Essay. **REBRAE**, v. 12, n. 1, p. 2-18, 2019.
- SILVESTRE, J. Q. **A legitimidade do protesto das certidões de dívida ativa**. 2017. Disponível em: <http://www.cartaforense.com.br/conteudo/artigos/a-legitimidade-do-protesto-das-certidoes-de-divida-ativa/17317>. Acesso em: 29 maio 2018.
- STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005.
- SUTTON, Robert I.; STAW, Barry M. O que não é teoria. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 371-384, p. 1995.
- TEIXEIRA, B. V.; SILVA, A. G. **O protesto de títulos e sua eficiência na recuperação de créditos**. 2016. Disponível em: <https://www.cartorioserra.com.br/artigos,686,o-protesto-titulos-sua-eficiencia-na-recuperacao-creditos.html>. Acesso em: 29 maio 2018.
- TROCHIM, W. M. An introduction to concept mapping for planning and evaluation. **Evaluation and Program Planning**, v. 12, n. 1, p. 1-16, 1989.
- PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, 1999.
- VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. D. D. The Multiple Tensions of Organizational Hybridism: a look at the translation perspective and open strategy in a social enterprise. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 3, p. 486-505, 2019.
- WEICK, K. **The social psychology of organizing**. New York: McGraw-Hill, 1979.
- WERLANG, N. B.; LAVARDA, R. A. B.; LORENZATTO, L. L. Processo e estratégia como prática na tomada de decisão: um estudo de caso. **Revista Gestão em Análise**, v. 8, n. 2, p.77-93, 2019.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n.5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Gestão: a prática da estratégia. **Revista Rae Executiva**, v. 3, n. 2, p. 39-43, 2004. Entrevista concedida a Marcelo Binder. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view-File/34813/33612>. Acesso em: 29 maio 2018.
- WHITTINGTON, R. **Opening strategy: professional strategists and practice change, 1960 to today**. New York: Oxford University Press, 2019.