

ARTIGOS

INOVAÇÃO EM UM TABELIONATO DE NOTAS: UM ESTUDO DE CASO

INNOVATION IN A NOTARY PUBLIC OFFICE: A CASE STUDY

RESUMO

Os notários, no Brasil, atuam na relevante função de prevenção de litígios. Em que pese a historicidade de suas funções, que por muitos é desconhecida, buscam adaptar-se ao contexto social em que estão inseridos. O objetivo deste artigo é analisar como ocorrem os processos de inovações de serviços e processos em um tabelionato de notas. Foi realizada pesquisa qualitativa com estratégia bibliográfica e estudo de caso, dentro da filosofia construtivista. O caso selecionado foi um tabelionato de notas da grande Florianópolis/SC. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, os quais foram analisados por meio das técnicas de análise conteúdo. Encontrou-se que novas ideias surgem internamente no nível estratégico, por meio de um aprendizado mais formal em congressos e constatação de melhorias na prática do serviço, bem como no nível operacional, em um caráter mais informal, em vistas dos problemas averiguados. Externamente, pelo feedback dos usuários e benchmarking, essas ideias referem-se a novos produtos e arranjos organizacionais. No que concerne a serviços, em que pese novas ideias possam surgir no tabelionato, é necessário previsão legal. Foram identificadas três modalidades de inovação na serventia: serviço, processo e organizacional. O primeiro, oriundo de normas, possui relação com a desjudicialização. As inovações de processos e organizacional visam à desburocratização. O estudo da inovação neste tipo de organização contribui, academicamente, por tratar-se de uma lacuna teórica, e, na prática, para desconstruir a imagem burocrática dos tabelionatos de notas, supostamente alheios à inovação.

Palavras-chave: inovação; notariado brasileiro; estudo de caso.

Vitória Dal Ri Pagani
vidpagani@gmail.com
Mestre em Administração pela UFSC. Doutoranda em Direito da Cidade – UERJ e Tabela/ Oficiala no Tabelionato de Protesto e Ofício de Registro de Títulos e Documentos na Comarca de Ervália - MG - BR.

Marilda Todescat
marildat@gmail.com
Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas. Professora (Departamento de Ciências da Administração) da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC - BR.

ABSTRACT

Notaries in Brazil work in the relevant function of litigation prevention. Despite the historicity of their functions, which for many is unknown, they seek to adapt to the social context in which they operate. The objective of this article is to analyze how innovations in processes and services occur in a notary public office. It was conducted qualitative research with a bibliographic strategy and case study within the constructivist philosophy. The selected case was a notary office in the region of Florianópolis, Brazil. The data were collected through semi-structured interviews and document analysis with members of the public deed, public power of attorney, and a notary public administration sectors, and document analysis, which were analyzed using content analysis techniques. It was found that new ideas emerge internally at the strategic level through a more formal learning process in congresses and verification of improvements in the practice of the service, and at the operational level, in a more informal way, given the problems verified. Externally, through user feedback and benchmarking, these ideas refer to new products and organizational arrangements. Concerning services, although new ideas can emerge in the notary's office, legal provision is needed. Three types of innovation in service have been identified: service, process, and organizational. The first, derived from norms, is related to de-judicialization. The process and organizational innovations aim at reducing bureaucracy. The study of innovation in this type of organization contributes academically, as it is a theoretical gap, and in practice, to deconstruct the bureaucratic image of the notary public offices, supposedly unaware to innovation.

Keywords: innovation; brazilian notaries; case study.

1 INTRODUÇÃO

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

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

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

Dentro dessa perspectiva, é necessário que as organizações busquem desenvolver suas capacidades e estimular os processos de inovação.

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

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

A OCDE (2005) apresenta quatro tipos de inovação, não excludentes entre si, a saber: inovação em serviço/produto, processo, marketing e organizacional.

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

Assim, a relevância do estudo sobre inovação erige-se, principalmente, quando são

analisadas organizações prestadoras de serviços, como as serventias extrajudiciais, anteriormente denominadas de cartórios.

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

Dentro da perspectiva latina, a atuação do notário tem especial razão de ser, vez que é considerado, tradicionalmente, um ente autenticador, dotado de fé pública, os quais reduzem os custos das transações e previnem litígios ao evitar a lide, o que contribui para a paz social (WALDRICH, 2018).

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

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

Diante deste contexto, tornou-se imperiosa a busca por formas alternativas de resolução de conflitos, baseadas no diálogo, passando às Serventias Extrajudiciais a competência para tratar de demandas consensuais, as quais são alguns de seus novos produtos/serviços oferecidos.

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

Esse objetivo só será atingido com o estí-

mulho e o desenvolvimento de processos de inovação, em especial, diante das novas práticas a serem desempenhadas, que passam a exigir uma gestão mais efetiva.

Ressalta-se, todavia, a escassez de pesquisas sobre gestão e inovação em serventias extrajudiciais e, sob o enfoque dado pela presente pesquisa, pois inexistente qualquer estudo sobre o tema. Diante de suas peculiaridades e relevância social, seu estudo mostra-se oportuno e relevante, em especial pela necessidade de atender aos anseios sociais de celeridade e eficiência na prestação dos serviços.

Destarte, em face desta breve explanação acerca dos atuais desafios em que se encontra o notariado brasileiro e, com vistas a encontrar meios para que consigam suprir os anseios sociais, tem-se, como objetivo de pesquisa, analisar o modo como ocorrem os processos de inovação de serviços e processos em um tabelionato de notas.

Para tanto, este artigo foi dividido em cinco seções. Na primeira, é apresentada a introdução desta pesquisa. Na sequência, são apresentados os principais pressupostos teóricos que nortearam o estudo. Na terceira sessão, são delimitados os procedimentos metodológicos. Na quarta, são discutidos e analisados os resultados e, por fim, são apresentadas as considerações finais da presente pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, far-se-á a revisão da literatura sobre o tema estudado, que dará suporte à pesquisa. O referencial teórico está dividido em 2 (duas) seções: Conceito e Tipologia de Inovação e Inovação em Tabelionato de Notas.

2.1 CONCEITO E DE TIPOLOGIA INOVAÇÃO

O tema inovação tornou-se extremamente debatido diante da competitividade entre as organizações, regiões e países. Por isso, desenvolveu-se uma vasta literatura sobre o tema,

em vistas de se buscar vantagem competitiva (TIDD *et al.*, 2008; TIDD; BESSANT, 2015).

Consoante lições de Bispo, Estival e Teixeira (2020), no Brasil, o conceito de Inovação está previsto no art. 2º, IV, da Lei n. 13.243/2016, que alterou a Lei n. 10.973/2004, como toda e qualquer

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016, *online*).

Contudo, é necessário, previamente, fazer-se uma digressão histórica no que tange ao estudo da inovação para, de fato, entendermos seu conteúdo.

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

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

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

Embebidos nos conceitos de Schumpeter, inúmeros autores buscaram conceituar inovação, sobretudo, como um processo, cuja busca por novas ideias é seu ato inaugural, o qual finda com a criação ou melhoramento de produtos, processos e serviços (PALUSKI, 2012, p. 21).

Desse modo, a inovação é entendida como o processo de transformar novas ideias e oportunidades de negócios, e as que forem bem-sucedidas geram recursos e habilidades à organização (TIDD *et al.*, 2008; QUADROS, 2008).

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

Essas novas ideias e identificação de novos mercados podem provir de qualquer fonte de informação, tanto internas, quanto externas à organização (SUNDBO; GALLOUJ, 1998). Por isso, a informação e o conhecimento são as bases da inovação (QUADROS, 2008).

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

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

Elucida, Tartari *et al.* (2014) afirmam que as ideias e, por conseguinte, as inovações, provêm do conhecimento organizacional, o qual depende dos colaboradores envolvidos. Logo, é importante que as organizações criem ambientes que estimulem seus colaboradores a desenvolver competências orientadas à inovação, além de recrutar pessoas que pensem de forma não usual, voltadas à inovação. Não se pode entender inovação dissociada do fator humano.

Feita a conceituação preliminar de inovação, passa-se à classificação estabelecida,

sobretudo, no Manual de Oslo, elaborado em 1992, o qual, mais uma vez, utiliza como base a taxonomia sugerida por Schumpeter (1982).

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

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

Primeiramente, a inovação em produto (bem ou serviço) é a introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado significativamente nas características funcionais ou nos usos previstos (OCDE, 2005; TIDD; BESSANT, 2015), por meio de novas tecnologias ou meios de produção (TEIXEIRA *et al.*, 2019). Esses significativos melhoramentos podem ser considerados as “especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais” (OCDE, 2005, p. 57).

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

No que se refere à inovação de serviços, Sundbo e Gallouj (1998) afirmam que ela pode ser orientada pela necessidade do cliente, que se denomina de inovação ‘puxada’, ou pela percepção da própria organização da existência de uma lacuna, chamada de inovação ‘empurrada’.

Ela se subdivide em (quatro) dimensões segundo Hertog (2000): 1) novo serviço para o mercado; 2) novas maneiras de envolver o cliente no desenvolvimento do serviço; 3) no-

vas formas de disponibilizar os serviços já existentes da empresa para o cliente; 4) novas tecnologias, aumentando a eficiência. Para a autor, então, não apenas as capacidades tecnológicas importam para o desenvolvimento do serviço, mas também as humanas e organizacionais.

Complementando as dimensões anteriores, Vargas e Zawislak (2006, p. 143-144) elencam como exemplos de inovação de serviços:

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

Já Hertog *et al.* (2010) determinam que essa modalidade de inovação pode ser entendida como um novo conceito ou oferta de serviço; nova maneira de interação com os clientes; novos parceiros ou sistemas de valores; novo modelo de receitas; novo sistema organizacional ou tecnológico para a disponibilização do serviço, qual pode ocorrer, segundo Gallouj (2002) de 6 (seis) modos diferentes: radical, de melhoria, incremental, *ad hoc*, recombinação e formalização.

Vê-se, então, que, diante da multiplicidade de serviços, a evolução dos estudos leva a mais exemplos de inovações de serviços, os quais são influenciados por fatores críticos de sucesso (FCS).

Smania e Mendes (2020) sistematizaram todos esses FCS das pesquisas realizadas nos anos de 1985 e 2018 e identificaram 54 (cinquenta e quatro), os quais foram agrupados em nove categorias, que são: estratégico, organizacional, liderança, pessoas, recursos e capacidades, cocriação, tecnologia, processos e fatores externos.

Entre as categorias, vê-se uma predominância de fatores estratégicos, em especial, no que tange à cocriação, diante da necessidade de buscar ideias de fontes externas, sobretudo, que

se adequem às necessidades dos clientes. De tal sorte, por terem mais contato com cliente, essas organizações são mais orientadas para o mercado (SMANIA; MENDES, 2020).

Outra importante característica dessas inovações, como já apontado, é o sobrelevo conferido ao capital humano, vez que as experiências decorrentes dos serviços provêm, muitas vezes, das ações dos funcionários (SMANIA; MENDES, 2020).

Claro que, questões organizacionais, como cultura inovadora e ambiente facilitador do diálogo, aliado a uma liderança competente na alocação de recursos e compartilhamento de informações entre funcionários, bem como o incremento tecnológicos, também são pontuados como fatores críticos para inovação de serviços (SMANIA; MENDES, 2020).

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

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

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

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

Por fim, a inovação organizacional refere-se à implementação de novo método or-

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

Ou seja, consoante Cardoso (2020) trata-se da parametrização de tarefas e fluxos de trabalhos, consubstanciando-se em uma abordagem funcional da inovação.

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

Na sequência, abordaremos a inovação em um tabelionato de notas.

2.2 INOVAÇÃO EM TABELIONATO DE NOTAS

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

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

O sistema latino possui, como princípio basilar, a função notarial independente, exercida por profissionais do Direito, conhecedores do sistema jurídico, particulares, por meio da Delegação da Função Pública pelo Poder Público, consoante art. 236 da Constituição Federal.

Constituem-se em uma terceira categoria de agentes públicos denominada de particulares em colaboração com o Estado (MEIRELLES, 1997), não sendo considerados servidores públicos, visto que não são remunerados pelos cofres públicos, mas, sim, por emolumentos pagos pelos usuários. Ademais, possuem liberdade quanto à administração da serventia, como contratação de funcionários, compra e aluguel de equipamentos e serviços, entre outros.

De tal sorte, a atividade é desempenhada sob própria conta em risco do tabelião, segundo parâmetros legais e sob constante fiscalização estatal.

Cabe ao Notário a prestação de um serviço público *lato sensu*, no que tange ao aconselhamento, à qualificação jurídica da vontade das partes, intervenção nos negócios e atos jurídicos de forma imparcial, redação e formalização de instrumentos, de acordo com o ordenamento jurídico, fiscalização do recolhimento de tributos e arquivamento de documentos e declarações de vontade (ARAÚJO, 2014), garantindo a autenticidade dos atos praticados (EHRHARDT, 2018).

A função primordial no notário, assim, é evitar a lide e o processo judicial, contribuindo com a paz social (WALDRICH, 2018), consubstancia-se na lavratura de escrituras públicas, procurações públicas, atas notariais, testamentos públicos e aprovação dos cerrados, reconhecimento de firma e autenticação de cópias.

A intervenção notarial acaba por harmonizar os interesses das partes, respeitando a autonomia da vontade e o cumprimento voluntário das obrigações, evitando-se futuros litígios (JARDIM, 2015), por isso sua função tem caráter cautelar (BRANDELLI, 2019).

Além das vantagens da prevenção de litígios, verifica-se na atualidade uma crise no Poder Judiciário. O novo processo civil eliminou diversas barreiras ao acesso à justiça (entendida como acesso ao judiciário), o que acabou por

aumentar as demandas, causando um colapso e extrema morosidade nos julgamentos.

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

Diante desse contexto, tornou-se imperiosa a busca por formas alternativas de resolução de conflitos, baseadas no diálogo, com a consequente desjudicialização (QUEIROGA, 2012, p. 8). Passou-se a discutir que o Judiciário não é o único canal para a resolução de controvérsias, tendo em vista a existência de outros meios, chamados de “equivalentes jurisdicionais” (MANCUSO, 2011, p. 394), que buscam garantir que o direito seja “alcançado em tempo razoável” (MOTTA; TOALDO, 2015, p. 58).

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

Além do processo de desjudicialização, a passagem à Pós-Modernidade (para alguns autores ainda modernidade), com avanços sociais e tecnológicos, produziu reflexos direto no Direito Notarial.

O Direito não pode omitir-se em importantes mudanças, como a certificação digital, a assinatura eletrônica, a comunicação em alta velocidade e de qualidade, *blockchain*, entre outros (WALDRICH, 2018).

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

A revolução da informática e a utilização de máquinas impõem-se de forma definitiva na vida humana. A utilização de computadores na vida cotidiana veio realizar a mais notável revolução nos hábitos na humanidade. Os meios de comunicação são imediatos, e a informação torna-se irrestrita e, por vezes, excessiva (GALVAN, 2019).

Dessa forma, o notário, que é uma instituição milenar, só tem razão de ser por ser resposta das necessidades sociais de segurança jurídica dos negócios (GALVAN, 2019). Entretanto, diante de tamanhas alterações, deve o Direito reformular-se, a fim de abarcar essas novas relações. É necessário que se reformulem regras, garantias e procedimentos, para que os novos valores que regem a atual sociedade sejam englobados e estejam em conformidade com a realidade presente (WALDRICH, 2018).

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

Neste viés, Rodrigues (2016) garante que o notário desempenha relevante posto ao coibir eventuais abusos da economia de mercado, provendo a dignidade humana, a proteção do meio ambiente, garantia da segurança jurídica, geração de empregos, produção de riquezas e inclusão social.

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

Assim, a nova perspectiva dos notários brasileiros é a assunção de competências do judiciário, nos casos em que haja consenso, bem como adap-

tação às mudanças sociais tecnológicas.

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

Após esses fundamentos teóricos, passamos a apresentar os procedimentos metodológicos que nortearão a presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico, segundo Fachin (2005) é o conjunto de instrumentos utilizados pelo pesquisador, a fim de orientar o trabalho, com o seu planejamento, a definição de hipóteses, a condução da investigação e a análise dos resultados.

Assim, a presente pesquisa foi realizada consoante modelo sugerido por Saunders, Lewis e Thorhill (2009), que se subdivide em Filosofia da Pesquisa, Lógica da Pesquisa, Abordagem do Problema, Objetivos da Pesquisa, Estratégia da Pesquisa, Horizonte de Tempo, Ferramentas de Coleta de Dados.

Esta pesquisa foi orientada pela filosofia Construtivista. Segundo Creswell (2007), esta filosofia compreende o mundo por meio de experiências subjetivas, as quais possuem múltiplos significados, que são negociados e compartilhados entre as pessoas, bem como moldados por normas históricas e culturais. Por sua vez, a lógica da pesquisa caracteriza-se como indutiva, pois retira conclusões a partir de um ou mais fatos em particular (MELLO, 2002).

Quanto à abordagem de pesquisa, classifica-se como qualitativa, pois se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, o Tabelionato de Notas, e não com a sua representatividade numérica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). O objetivo da pesquisa caracteriza-se por ser descritivo, pois busca-se descrever, com exatidão, fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2011).

Em relação à estratégia de pesquisa, ela é classificada como bibliográfica, documental e

estudo de caso. A primeira visa levantar todas as referências encontradas sobre tema determinado (CERVO; BERVIAN, 2002); a pesquisa documental visa verificar em documentos escritos ou não escritos, que ainda não sofreram tratamento científico (OLIVEIRA, 2007), por fim, o estudo de caso é um método que possibilita descrever, de maneira ampla e aprofundada, um fenômeno social complexo, concentrando-se no conhecimento experiencial do caso (STAKE, 2005), que é o Tabelação de Notas em estudo.

O horizonte de pesquisa é transversal, pois foi realizada em curto período e reduzido recurso (COLLIS; HUSSEY, 2005), sendo os dados coletados de uma vez, antes de serem analisados.

Por fim, as técnicas de coletas de dados utilizadas serão as entrevistas com roteiro semiestruturado e a análise documental. O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir do referencial teórico, em especial no que tange à ‘Origem da Inovação’ e ‘Tipos de Inovação’, conforme Apêndice A.

Dentro de um universo de 41 membros, nossa amostra consistiu em nove sujeitos, selecionados de acordo com cada objetivo específico da pesquisa. O tabelação e os respectivos entrevistados (tabeliã, escrevente substituto, escreventes e auxiliares) foram selecionados pelo critério de amostragem por conveniência ou intencional, por terem profundo conhecimento dos processos investigados e por acessibilidade, o que permite que agreguem valor à pesquisa. Estão lotados nos setores de escrituras públicas, procuração pública e gestão. Categorizamos os entrevistados como E1, E2...Eq, a fim de preservar sua identidade.

Desse modo, dentro da amostra, 4 (quatro) membros eram funcionários do setor de escritura, nas mais variadas funções, 2 (dois) funcionários do setor de procuração, também em variadas funções, bem como cargos de gerência, consistentes nas funções de escrevente supervisora, escrevente substituto e tabeliã.

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

Quadro 1 – Quadro resumo do perfil dos entrevistados

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

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Antes da entrevista, foram expostos os objetivos, as finalidades e os termos de participação na pesquisa, os quais foram aceitos por todos, que assinaram o Termo do Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Apêndice B.

A entrevista semiestruturada confere liberdade para os entrevistados trazerem outras informações acerca do tema, mas sempre com o filtro do pesquisador, que direciona pesquisa, a fim de alcançar seus objetivos (BONI; QUARESMA, 2005).

A análise documental propôs-se a analisar os inúmeros documentos existentes na organização, tanto internos, como cartilha de comportamento, *check lists* e base de conhecimento, quanto constantes em meio eletrônico, no site da serventia e do Conselho Nacional de Justiça.

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

Essa técnica subdivide-se em fases, que, embora possam possuir terminologias diversas, possuem certa semelhança (TRIVIÑOS, 2011). Seguiremos a nomenclatura conferida por Bardin (2010), que subdivide a técnica em 3 (três) partes: 1) pré-análise; 2) exploração do material e tratamento; e 3) inferência e interpretação dos dados.

As categorias de análise foram estabelecidas por meio do referencial teórico, que são: origem da inovação e tipos de inovação.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item, analisam-se os resultados obtidos por meio da entrevista semiestruturada e análise de documentos, a fim de compreender como ocorre os processos de inovação em um tabelionato de notas.

Primeiramente, faz-se necessário descrever o tabelionato de notas de uma cidade da grande Florianópolis.

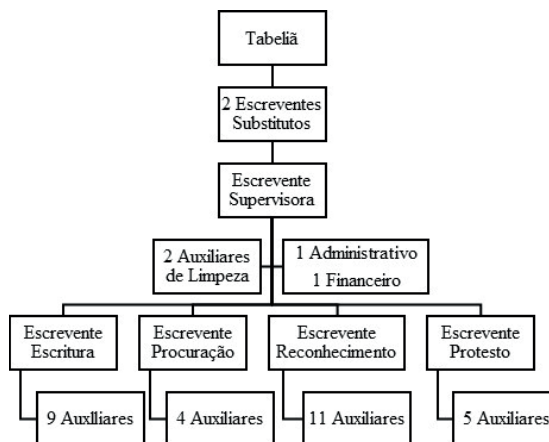
Consta, no *site* do Conselho Nacional de Justiça, que o Tabelionato de Notas e Protesto, objeto deste estudo, foi criado em 1º de outubro de 1958, sendo uma serventia privatizada, não pertencendo ao estado, mas sim, delegada a particulares.

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

Nesta serventia, são desempenhados dois tipos de serviços: o de notas, encarregado pela lavratura de escrituras, procuração e inventário públicos, aprovação de inventário cerrado, reconhecimento de firma e autenticação de cópias, e o de protesto de títulos e documentos, com a função de provar a inadimplência. O nosso estudo focou-se, exclusivamente, nas funções exercidas no notas, em especial, no que se refere a escrituras e procurações públicas.

Atualmente, para seu efetivo funcionamento, a serventia conta com 41 (quarenta e um) funcionários, distribuídos conforme consta na figura 1.

Figura 1 – Estrutura Organizacional do Tabelionato de Notas



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Desse modo, as funções exercidas no cartório são divididas, principalmente, em 5 (cinco) setores, sendo eles o da escritura, procuração, do reconhecimento de firma e da au-

tenticação de cópia, do protesto de títulos e administrativo.

Na próxima seção, analisaremos os relatos dos entrevistados, referentes às 2 subcategorias de análise.

4.1 ORIGEM DA INOVAÇÃO

Consoante revisão da literatura, vimos que a fase inicial da inovação é a busca por novas ideias. Desse modo, ‘ideação’ é a ‘matéria’-prima da inovação (QUADROS, 2008, p. 12).

Assim, a busca por novas ideias dentro da organização é pré-requisito para inovação, sendo de extrema importância que funcionários participem desse processo de criação. Sobre o tema, os entrevistados relataram o que segue:

[...] surgem ideias, outros estados também têm, a gente conversa com outros colegas, em congressos, ideias a gente tem muitas, mas é outra coisa pra implementar. Porque pra ter a regulamentação legal, tem a questão do Poder Judiciário, a questão é que isso tem que ser discutido como vai impactar no cartório de cada um, às vezes o que é bom pra mim, é negativo pra ti. [...]. Quando vem do tribunal, por exemplo, a gente quer implementar isso, uma parcela da própria classe está sendo um empecilho (E1).

Hoje a gente está tendo esta questão do ato eletrônico, né, que está sendo produzido eletronicamente, assinado digitalmente, e arquivado eletronicamente, ou seja, um ato que não precisa de papel. Precisa de uma melhor regulamentação, a gente está acompanhando isso. [...] Pra a gente ter essas mudanças tem que vir via Tribunal, CNJ [...] Uma coisa que é legal de fazer, além de trocar ideias com os colegas quando se encontram, é visitar o cartório também, a gente já fez algumas vezes, ir lá, visitar o cartório, e ver como eles estão organizados, ter uma ideia, até proponho algo pra eles (E2).

Dos produtos só o procedimento pra oferecer o produto, não podemos criar novos, mas o colaborador sempre está dando sugestões para melhorar o processo, para agilizar. Além de termos muita liberdade, todo colaborador têm muita liberdade de conversar com seus gestores, comigo ou até com a Tabeliã e substituto. Também temos pesquisas de satisfação e ali eles dão sugestões de melhorias [...]. Aí teve outras questões que eram pedidas em pesquisa, que a gente escuta, vai lá e faz, implantado dentro do cartório. Então é assim, é no dia a dia, nas pesquisas. Oferecer novo serviço é difícil, a gente oferece facilidades para oferecer o serviço [...] (E3).

Normalmente os funcionários que trazem novas ideias [...]. Eles sempre falam. Se está sobrecarregado aqui, a gente vê alguma pessoa pra ajudar ou buscar de uma forma, até a própria documentação, de uma forma mais ágil, seja um contato no RI, mas são eles que nos trazem essas sugestões no dia a dia. Produtos, não tem muita coisa, o que tem hoje são essas centrais que ajudam, essa facilidade, questão de cartão, que antigamente, o pagamento era muito importante, selo digital, assim, a inovação da lei vai ajudando a gente a trabalhar. Mas muita coisa que a gente gostaria de fazer, mas muitas vezes a Lei não permite (E4).

A necessidade faz com que a gente, e como temos a liberdade de falar, na necessidade cada pessoa contribui com a visão que tem, “achei que na hora de atender fica muito amarrado”, ou “na hora de minutar se puder ser assim”. Tem algumas pessoas, por causa da rotatividade, vem com pouca experiência, ou com experiência de 2 (dois), 3 (três) cartórios que já trabalhou antes. Acho que o próprio material humano apresenta isso, toda ideia é bem-vinda, vamos tentar, aqui tem essa bandeira. A [tabeliã] diz: “vamos ver se vai dar certo, se a gente vê que não ajudou, que piorou, a

gente repensa, mas vamos testar uns dias” (E5).

Acho que surte, acho que a tabeliã também deve pesquisar entre os colegas, porque hoje em dia eles tem muito contato, em grupos, acredito que vai vindo o que pode ser “copiado”, coisa boa de outros, tem até uma certa amizade entre eles, e vai passando pra nós. E nós como funcionários também temos que nos atualizar para ver se algum procedimento nosso está dificultando ou não está muito bom para o cliente, se a gente pode mudar, né? Porque, por exemplo a gente ouve: “ah, mas o outro cartório faz uma escritura do dia pro outro”, se eu estou demorando uma semana, o que eu posso fazer pra melhorar, pra entregar uma escritura também de um dia para o outro. Também essa concorrência, pra ver o que está fazendo, às vezes a gente escuta “o outro cartório aceita, porque vocês não estão aceitando?”. Então a gente tem que ter esta humildade para ver o que mudar, não ter a mente fechada, muita coisa vem do «sempre foi assim», mas será que isso é realmente necessário (E6).

As inovações surgem por parte dos funcionários e da gestão, e nesta comunicação a gente bola alguma coisa (E7).

Os clientes, trazem as dúvidas, ou falam que tal cartório faz desta forma, então a gente busca pesquisar e tentar melhorar (E8).

Acho que quando a gente tem alguma problemática, isso faz com que as equipes se unam e busquem uma saída mais prática, do problema vai saindo a solução. Já é bem aberto o diálogo, quando a gente precisa, tem uma ideia (E9).

Antes de adentrarmos na análise, esclarecemos que as novas ideias nesse objeto de estudo se referem apenas a processos e arranjos organizacionais. Ideias referentes a novos serviços ocorrem de forma diminuta, pois é necessário alteração legislativa para tanto, via Tribunais ou Conselho Nacional de Justiça, como

afirma E1. Assim, E4 reitera que surgem ideias sobre novos serviços, mas a lei mostra-se, muitas vezes, como uma barreira, pois os serviços precisam ter previsão normativa.

Primeiramente, nos termos dos relatos de E3 e E5, as novas ideias surgem da prática, das necessidades averiguadas no cotidiano, no intuito de agilizar e facilitar os processos. Elas provêm dos colaboradores, que têm contato direto com os processos e que possuem o *feedback* dos usuários, reclamações, sugestões e elogios, como asseveram E4 e E8.

Essas novas ideias que surgem de uma percepção de lacuna pelos próprios colaboradores, pela própria organização, denominam-se, segundo Sundbo e Gallouj (1998), de inovação ‘empurrada’, por sua vez, as que provêm das necessidades dos clientes chama-se de inovação ‘puxada’.

As sugestões feitas pelos usuários, ainda que de maneira informal, configura-se em uma fonte externa que auxilia no processo de inovação, o que é denominada de inovação aberta segundo Chesbrough (2006). Entretanto, as sugestões dos clientes devem ser analisadas, vez que há limitações no tabelionato, definidas por parâmetros legais.

E4 e E9 são claras quando comentam que as novas ideias surgem dos problemas constatados na rotina da organização pelos colaboradores ligados, diretamente, ao operacional, visando à celeridade e ao bom atendimento do usuário.

Ainda, nos relatos de E9, ressalta-se que ‘do problema sai a solução’, o que é possível constatar o caráter extremamente prático do surgimento de novas ideias na organização.

Neste sentido, E5 reitera que é ‘bandeira’ da organização o estímulo por novas ideias, que são implementadas e verificadas na prática serem ou não bem-sucedidas. O sucesso das ideias implementadas é o que Tidd *et al.* (2008) denominam de inovação. As novas ideias devem ser selecionadas e avaliadas para posterior implementação (SMITH *et al.*, 2008).

Busca-se desconstruir comodismos e ideias de que um serviço deve ser sempre feito

de determinada forma e fomentar espaços para formação de novas ideias, a fim de garantir uma melhor satisfação do usuário, conforme relatos de E6. A serventia mostra-se aberta a novas ideias e mudanças, com o intuito de conferir um melhor serviço aos usuários.

A importância da criação de espaço para colaboração dos agentes permite com que surjam novas ideias como assevera E5, e, como resultado, melhora-se o desempenho da organização.

De tal modo, as novas ideias e, por consequência, as inovações têm total relação com o material humano, com a capacidade dos indivíduos, bem como seu engajamento, consoante conclui-se dos relatos de E5.

E3 afirma que é feita, inclusive, pesquisa de satisfação, para que os colaboradores possam expor suas ideias e quais melhoramentos sugerem à serventia.

Por sua vez, E6 e E7 ressaltaram que novas ideias surgem da tabeliã em contato com seus pares, em consonância com o que é observado pelos colaboradores na prática do serviço e *feedback* dos usuários. E7 reitera que, com a comunicação entre ambos, as novas ideias são implementadas.

De tal modo, a comunicação entre nível estratégico e operacional, para a implementação das novas ideias, é essencial e é estimulado no tabelionato. Neste sentido, é o ensinamento de Tartari *et al.* (2014) que afirmam que a inovação provém do conhecimento organizacional, o que depende, essencialmente, dos colaboradores envolvidos.

Sobre as novas ideias vindas do nível estratégico, E1 e E2 afirmam que surgem novas ideias nos cartórios, em conversa com os pares em congressos, mas, para serem implementadas, necessitam de regulamentação legal.

Quanto aos processos, apontou-se a importância de trocas de informações entre tabeliães, com visitas em outros cartórios, para que possa identificar boas práticas e ensinar a melhoria da atividade em si.

Conclui-se que essas novas ideias surgem no nível estratégico, por meio de um

aprendizado mais formal em congressos e troca de informações com os pares de outros Estados, assim como no nível operacional, em um caráter mais prático, em vistas dos problemas averiguados e *feedback* dos usuários. De tal modo, as novas ideias podem surgir de qualquer fonte de informação, como assevera Quadros (2008); por isso, o conhecimento e a informação são a base de novas ideias e, por consequência, da inovação.

Constata-se que há uma cultura do desenvolvimento de novas ideias na organização. Isso de maneira interna, com a participação de todos os colaboradores, que identificam falhas no processo, bem como por iniciativa da própria gestão por aprendizagem em congressos; ou de origem externa, com participação dos clientes que expõem suas demandas, bem como por processos de *benchmarking*, em contato com outros tabeliães.

Esses fatores geradores de novas ideias foram alguns dos revistos na obra de Marx e Vasconcellos (2011, p. 454-455), que identificaram os seguintes:

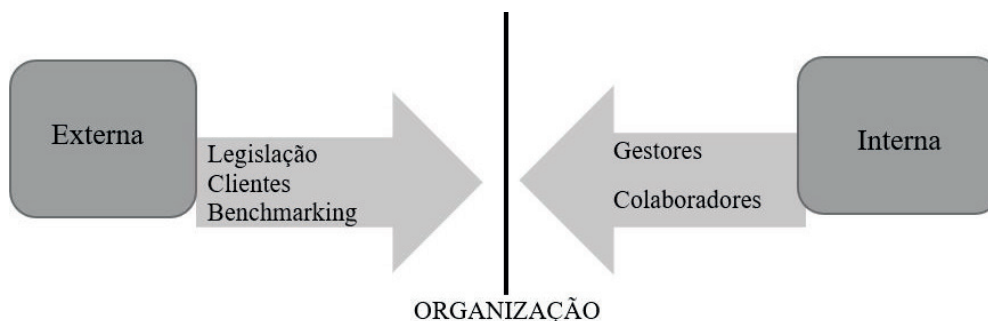
Formas pelas quais as ideias das inovações estudadas foram geradas, a saber: a) Propostas do Setor de Inovação; b) Demanda de um cliente externo diretamente para o Setor de Inovação; c) Demanda interna (normalmente uma área da empresa solicitou a inovação); d) Iniciativa da alta administração (usualmente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

De tal modo, a criação de novas ideias ocorre dentro do próprio departamento (intra-departamental), com debates com escreventes do setor, em vistas de melhorias constatadas na prática e nos anseios dos clientes, como afirma E3, e entre departamentos (interdepartamental)

com conversa com tabeliã, ou no caso da pesquisa de satisfação dos funcionários, em que colaboradores de todos os departamentos puderam contribuir com novas ideias, conforme relatos de E3. Ou, ainda, entre instituições com o contato com outros tabeliães, como assevera E1, o que corrobora Hansen e Birkinshaw (2007) ao identificar os níveis de geração de novas ideias.

A organização, então, busca por fontes alternativas para a criação de novas ideias, o que contribui com o processo de inovação, defendido por Sundbo e Gallouj (1998).

Figura 2 – Origem da Inovação



Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

4.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo, são 4 (quatro) os tipos de inovação: Produtos/Serviços, Processos, Marketing e Organizacional (OCDE, 2005).

Na pesquisa, constatou-se a existência de 3 (três) modalidades de inovação no tabelionato: produtos/serviços, processos e organizacional, elencadas no Quadro abaixo:

Quadro 2 – Tipo de inovação, inovação, origem e benefício ao usuário

Tipo de Inovação	Inovação	Origem	Benefício ao usuário
Organizacional/Processo/Serviço	Procuração (Detran)	Gestores e colaboradores	Ter o serviço desempenhado de maneira mais célere
Serviço	Apostilamento	Convenção Internacional	Não precisar recorrer ao consulado para legalização de documentos.
Serviço	Atas de usucapião	Legislação	Agilidade e baixo custo do processo, não precisar recorrer ao Poder Judiciário.
Serviço	Divórcio	Legislação	Agilidade e baixo custo do processo, não precisar recorrer ao Poder Judiciário.
Serviço	Inventário	Legislação	Agilidade e baixo custo do processo, não precisar recorrer ao Poder Judiciário.

Processo	Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados - CENSEC	Legislação	Agilidade e baixo custo do serviço, não precisando se deslocar até a serventia.
Processo	Utilização de <i>WhatsApp</i>	Gestores	Agilidade na comunicação
Processo	Utilização de Ferramentas Tecnológicas	Gestores	Agilidade e segurança dos processos
Processo	Divórcio com filhos menores	Legislação	Agilidade e baixo custo do processo, não precisar recorrer ao Poder Judiciário.
Processo	Base de Conhecimento	Gestores com participação dos Colaboradores	Formalização do conhecimento, ensejando agilidade e segurança dos processos.
Processo	Procedimento da lavratura de Ata de áudio de <i>WhatsApp</i>	Colaborador, Gerente Intermediário	Agilidade e privacidade
Processo	Realização de pesquisa de Satisfação	Gestores e colaboradores	Satisfação dos usuários
Processo	'Spark' – ferramenta de comunicação interna	Gestores	Comunicação interna, ensejando um serviço mais eficiente
Processo	Duplo servidor	Gestores	Segurança
Processo	Inovação tecnológica-utilização de rede entre computadores	Legislação, gestores e colaboradores	Agilidade e simplificação dos processos
Organizacional	Criação de novo setor	Gestores e colaboradores	Agilidade e eficiência dos serviços
Organizacional	Segmentação	Gestores	Segurança com a dupla conferência.

Fonte: elaborado pelas autoras (2019).

Apesar de utilizarmos a nomenclatura produtos/serviços, é necessário enfatizar que o cartório não oferece um produto inserido no mercado de consumo, mas, sim, um serviço público necessário aos cidadãos, de modo a visar ao seu melhor interesse.

Ademais, ressalta-se que não se buscou esgotar as inovações realizadas no tabelionato, diante de sua grande quantidade, trazendo aqui alguns exemplos lembrados pelos membros da organização.

Diante do quadro acima, verificamos que as inovações do tabelionato ocorrem em 3 (três) ordens: serviço, processo e organizacional e, mais especificamente, possuem características de inovações incrementais, de formalização e tecnológica. Utilizamos classificações de inovação de serviços tanto para inovações de serviços, quanto para de processos, vez que as inovações estão imbricadas.

Nesse sentido, é a lição do Manual de Oslo, que esclarece que os tipos de inovação não são excludentes, ao revés, eles podem confluir, possuindo um caráter holístico, envolvendo mais de uma dimensão, em especial, em empresas prestadoras de serviços, como o caso do tabelionato em estudo.

Primeiramente, no que se refere a produtos/serviços, temos os seguintes relatos:

Inovação de Serviço

[...] Produtos precisamos de autorização legislativas da Corregedoria, do Tribunal de Justiça [...] Atos que foram desjudicializados, viraram novos produtos para nós, o que foi desafogar o judiciário, pra gente é um produto novo (E1).

[...] a inovação é muito mais incremental implementando melhorias, do que uma inovação assim disruptiva, porque a gente é extremamente limitado, em relação a desenvolver novos serviços. A gente não pode ter um serviço diferente, você pode ter um jeito de fazer diferente, mas você não pode ter um serviço que não seja previsto no Código de Normas e Regimento de Custas e Emolumentos. Então, e pelas leis, obviamente, então é um pouco limitado [...]. Pra a gente ter essas mudanças tem que vir via Tribunal, CNJ [...]. [Procuração do DETRAN] Foi, normalmente as coisas levam tempo para serem implementadas, e foi um negócio do dia pro outro, ninguém estava esperando que fosse tão rápido. [...] A questão é, não é um produto novo do nosso cartório, é um produto novo da classe, mas que acaba sendo da atividade. Emolumentos a gente não pode mexer, depende de Lei Estadual. [...] (E2).

Oferecer novo serviço é difícil, a gente oferece facilidades para oferecer o serviço. O cartório tem um estacionamento que tem convênio, que oferece uma hora para os clientes em cartório, em algum momento a gente inovou com isso, para facilitar a vida do cliente, mas a gente não consegue criar, é tudo baseado em leis. O último serviço implantado foi a procuração (DETRAN), apostilamento, atas de usucapião (E3).

A ata em si, não de usucapião, mas ela em si é muito ampla, então a gente faz de variados temas, variados assuntos. Tem coisas que a Lei vai mudando e vai trazendo pro extrajudicial, como essa mudança da usucapião, como teve a mudança da questão do divór-

cio, inventário, tudo isso caminha para que cada vez mais venha para o extrajudicial. Só que de uma outra forma, a gente fica meio engessado, como no caso da usucapião, veio pro extrajudicial, mas cheio de dúvidas, de forma como fazer, [...] como aconteceu com o divórcio e inventário, que foi uma coisa gradativa. Eu acho que agora, sim, a gente sabe que tem projetos para algumas coisas, alteração de regime de bens, mas isso serão mudanças, mas isso não depende do cartório, mas de legislação para que a gente possa aplicar. O que aumentou muito foi a questão da procuração, nestes últimos meses, porque o DETRAN passou a exigir procuração pública, então teve uma queda no reconhecimento, nas assinaturas dos particulares, mas em contrapartida, um aumento absurdo de procuração pública. [...] Essa foi a maior mudança ultimamente [...] (E4).

[...] não sei se chamaria de terceirização, o DETRAN passou para nós o DUT, a comunicação da venda, só vender carro com procuração pública. Agora em Santa Catarina, os próprios serviços em que o judiciário quer trazer para o cartório, eu vejo como inovar, usucapião, ata notarial [...]. Acho a humanização uma ferramenta, isso fideliza cliente, não tem uma pessoa que não se sinta acolhida e que não volte. [...] Produtos seria por Lei (E5). E está surgindo bastante aquela ata de usucapião, mas é um procedimento um pouco complexo [...] (E6).

Sim, a ata de usucapião é um deles, embora eu nunca tenha pego ainda, não peguei nenhum caso, mas existe novos serviços (E8).

Não, desde que eu trabalho ali, o de veículo que aumentaram, mas a gente sempre fez, não é um produto novo (E9).

Possível constatar, assim, conforme relatos de E1, E2, E3, E4 e E5, que, por prestar um serviço público, baseado no princípio da

legalidade, seus serviços devem ter expressa previsão legal. De tal modo, como afirmam os entrevistados, há, sim, novos serviços, mas essas inovações são externas à organização, provindo de alterações legislativas, em especial, de Provimentos do CNJ e da CGJ.

A grande quantidade de novos serviços mencionada pelos entrevistados, como ata de usucapião extrajudicial, escritura pública de divórcio e inventário, relaciona-se com o processo de desjudicialização, como afirmam E1, E4 e E5. Diante da crise do Poder Judiciário, que não consegue dar respostas rápidas às demandas, a busca pelos ‘equivalentes jurisdicionais’, como serventias extrajudiciais e a auto e heterocomposição (mediação e conciliação) visa à sua superação (GRINOVER, 1996).

De tal modo, os novos serviços dos tabelionatos de notas, que provém de demandas antes só solucionadas pelo Judiciário, buscam aliviar sua carga excessiva, sendo executados de forma eficaz e idônea. Em todos os relatos, sempre ficou muito clara a preocupação por prestar um serviço eficaz, célere e que garanta a satisfação do usuário. Ao revés, o Judiciário, diante de sua crise, não consegue garantir esses predicados.

Demandas consensuais, que não necessitam da intervenção do Poder Judiciário, podem ser repassadas para uma instituição igualmente competente, de modo a permitir que o Judiciário se preocupe com aquelas que, realmente, exijam sua intercessão.

Na mesma senda, afirmam Cintra, Grinover e Dinamarco (2007, p. 31-32) que: “Vai ganhando corpo a consciência de que, se o que importa é pacificar, torna-se irrelevante que a pacificação venha por obra do Estado ou por outros meios, desde que eficientes”.

De tal modo, por fortalecer a consciência da importância dos equivalentes jurisdicionais, entre eles, as serventias extrajudiciais, novos serviços foram implementados em toda classe, por meio de alterações legislativas. Nesse sentido, E2 reitera, que esses novos serviços, previstos em lei, não são da organização em si, mas de toda classe.

Outros serviços agregados à atividade notarial buscaram acompanhar a complexidade da vida jurídica e as relações sociais, aumentando a atuação do notário, o que corrobora Waldrich (2018).

De tal modo, “novo sistema tecnológico para a disponibilização do serviço” foi averiguado no estudo. Atos antes feitos em papel mudaram seu suporte. Hoje, eles são feitos de forma eletrônica, salvos em bancos de dados.

Ressalta-se, contudo, que ainda não se desvinculou completamente do papel, praticando-se os atos nos 2 (dois) suportes, até que estejam plenamente desenvolvido requisitos totais de segurança. Entretanto, a exemplo das certidões, elas já podem ser feitas completamente em formato eletrônico, solicitadas via Central.

Por sua vez, no que concerne a inovações de processos, os entrevistados relataram o que segue:

Inovação de Processo

[Base de conhecimento] E lá, a gente tem por setor. A gente foi compilando todas as dúvidas que surgiam: “tá, o que acontece é assim”, hoje aparece essa dúvida, daí amanhã aparece a dúvida, “tá mas a gente já falou sobre isso?”. Ai o (escrevente substituto) implementou esta ferramenta que é a base de conhecimento, que é via Web, que tudo começou a ser implementado lá, então pra ir pra lá, tem por setor, notas, protesto, balcão. Inclusive nossos procedimentos operacionais padrão também estão lá. Conseguimos inovar procedimentos [...] E pensar na celeridade do processo, ver o que dá de reformular, sem afetar a segurança jurídica [...] (E1).

[...] A gente implementou, em 2011, a base de conhecimento, para compartilhar informações internas, isso eu acho que muitos [poucos] cartórios desenvolveram. Um comunicador interno, que a gente começou a usar, o ‘Spark’. [...] Sim, como o caso do provimento 74. Engraçado, porque assim, a gente tinha uma preocupação em trabalhar com a alta disponibilidade dos servidores, porque assim,

se o meu servidor der problema, eu consigo resolver rapidamente porque o outro assume, e isso a gente implementou acho que 2011, 2012. E agora está chegando o provimento, meio que obrigando as pessoas, uma segurança enorme. E hoje você depende 100% do sistema estar funcionando, senão o cartório não funciona. Essa questão da rede, começa a dar um gargalo, o sistema ficou lento, prejudica a prestação de serviço. [...] Em cada cartório a gente vê que cada um tem uma forma de lidar com as escrituras. Tem cartório que os mesmos que vão receber os documentos vão redigir a minuta, que vai digitar, que vai conferir, lavrar (E2).

Processos, sim, sempre surgem coisas novas [...], mas a gente no dia a dia também, são essas coisas, ou a gente até escuto um conselho de um cliente. A gente vê que algum cartório está trabalhando de uma forma legal, a gente debate assim para sempre melhorar (E4). Sim, o uso do WhatsApp. [...] Somos subordinados a Lei, mas em termos de processo temos uma liberdade, interno. Podemos ter mil ferramentas tecnológicas, passar tudo para internet, por exemplo, mas não adianta, humano é humano. Ele quer se sentir bem, quer ser diferencialmente tratado, fica visivelmente feliz quando chama pelo menos. [...] então o material humano tem que ser tão qualificado quanto, tão orientado tanto, neste sentido. [...] (E5). A ata normal, de áudio de WhatsApp [...], mas teve cliente que reclamou que isso era uma invasão de privacidade, pegar teu celular aqui, né, e levar lá pra dentro, sem você estar vendo. Mas esse procedimento de levar o celular pra dentro da salinha com fone de ouvido, pra pessoa conferir, é uma invasão, daí eu falei pra (escrevente supervisora), e ela falou que a partir de agora a gente poderia mandar o áudio pro celular do cartório e depois escutar no próprio celular. Quando é mensagem só dar o print, a gente entra no WhatsApp Web no

PC e da print ali mesmo, conecta o WhatsApp da pessoa no computador e depois manda pra minuta pra elaborar minuta. Mas o problema era o áudio, que as pessoas reclamavam, mas agora envia e depois a moça escuta no próprio celular [...] (E6).

Sim, muito da agilidade de todo ciclo do processo, desde a entrada até a lavratura de cada ato. Acredito também no contato com o cliente, oferecer um melhor atendimento pra ele, o que for mais eficaz pra ele, o melhor custo também, e é isso (E7).

Olha, eu já peguei ali a questão dos divórcios, com filhos menores, por exemplo, antes não podia, agora já tem aquela questão que se a parte da questão alimentícia já foi resolvida, pode ser feito, acho que foi bom para nós. [...] O meu trabalho da conferência não tem muito essa questão de mudança, porque você tem que analisar toda documentação e tem que ler o documento todo, então não tem muita mudança [...] (E8). Sim, o WhatsApp, tem o nosso site também que acho que é bem aberto, o cliente consegue encontrar tudo por ali, o e-mail já era utilizado. O WhatsApp é a principal inovação, facilitou muito (E9).

Ao contrário do que vimos em relação à inovação de serviços, pode ser realizada tanto externa, quanto internamente pela serventia, sempre respeitando, claro, parâmetros legais.

Na serventia, não há um setor exclusivo para inovação, ela decorre, como será explicado abaixo, de: determinação legal, *benchmarking*, clientes, gestores e colaboradores.

Primeiramente, E2 e E3 relatam que é possível inovar a forma com que o serviço é oferecido. Essas inovações visam a uma maior celeridade e eficácia do processo, em busca da desburocratização, e um melhor atendimento ao cliente, mas sem afetar a segurança jurídica, como reitera E1 e E7.

De tal sorte, essas inovações são motivadas pelo incremento da segurança jurídica, bem como resposta aos anseios dos usuários, oferecendo um serviço mais eficaz, célere e desburocratizado.

Assim, as inovações de processos são impactadas pelo envolvimento dos trabalhadores da linha de frente, pelo compartilhamento de informações, equipes multifuncionais, tecnologia da informação, organização interna, formação e educação, exatamente como Gebauer *et al.* (2008) constataram em seus estudos.

Conclui-se, então, que a inovação de processos se dá, principalmente, de forma interna, com a aprendizagem na prática, com a identificação de falhas e melhorias. Na maioria dos casos, a lei dá uma margem de discricionariedade para a organização definir seus processos.

Por sua vez, quanto à classificação das inovações como incrementais, por formalização e tecnológicas (LIMA; VARGAS, 2012), reconhece-se que existe inovação nestas 3 (três) categorias, havendo modificação e melhorias constantes.

A busca por um melhor atendimento aos clientes e a atenção de suas demandas caracteriza-se por ser uma formalização da inovação *ad hoc*, que, segundo Sundbo e Gallouj (1998, p. 5) é “a construção interativa (social) de uma solução (estratégica, organizacional, social, legal etc.) para um problema particular posto pelo cliente, de tal maneira, é coproduzida pelo cliente e por quem provê o serviço”. Ainda, pode ser denominada de inovação ‘puxada’, por ser orientada pela necessidade do cliente, conforme ensinamentos de Sundbo e Gallouj (1998), a qual é formalizada. Assim, por haver uma formalização, ela é classificada como inovação por formalização e não apenas relacionada a um caso específico.

Além disso, a criação de uma base de conhecimento, que formalizou todos os processos, foi uma inovação provinda da gestão, que permitiu a eficácia dos procedimentos, e uma maior celeridade, vez que todas as dúvidas poderiam ser, facilmente, dirimidas por esta base, sendo considerada uma inovação por formalização, ao organizar as características do serviço, trazendo suas especificidades e tornando menos vagas (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Constatamos, também, inovações tecnológicas de processos, uma vez que a imple-

mentação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo, quando visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte (OCDE, 2005). Vimos acima inovações tecnológicas de serviços: atos eletrônicos, certidão eletrônica e serviços oferecidos nas centrais. Mas, também, podemos constatar inovações tecnológicas de processos: utilização do WhatsApp, ‘Spark’, digitalização do acervo, digitalização de documentos e a própria Central (CENSEC).

Essas inovações, na medida em que vão surgindo novidades no mercado, vão sendo implementadas no tabelionato, como assevera E2.

Primeiramente, citamos a utilização de ferramentas como *WhatsApp* para comunicação com os clientes, comunicação anteriormente feita por telefone.

A utilização de um comunicador interno, o ‘Spark’, permite a troca entre os colaboradores, em especial, contribuindo com a consecução dos processos. A utilização desses novos equipamentos e *softwares* é considerada uma inovação de processos, segundo Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Por sua vez, quanto à digitalização do acervo, necessitou-se que novos mecanismos de segurança fossem implementados. O tabelionato inovou e utilizou do duplo servidor, para que o serviço nunca se interrompesse, bem como os *backups* diários, conforme relatos de E2.

Esses atos eletrônicos devem obedecer aos requisitos da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil) e da arquitetura e-PING (Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico), preservando e reafirmando o princípio da segurança jurídica, como reiterado por todos os entrevistados.

Quanto às centrais, elas também podem ser consideradas como uma nova forma de oferecer o serviço; elas permitem a interligação de informações, tornando os registros públicos muito mais potentes. A central, que, em âmbito notarial, denomina-se CENSEC acaba por facilitar o acesso a informações. Ela garante a segurança, autentici-

dade, integridade dos atos, bem como interoperabilidade e acessibilidade dos usuários.

Por meio das centrais, os cidadãos podem usufruir dos serviços do tabelionato no conforto de suas residências, evitando gastos com transporte e economia de tempo com o deslocamento até a serventia, ou ainda, a diversas serventias, pois determinadas informações devem ser repassadas ou requeridas a mais de um cartório. De tal maneira, pode ser considerada uma nova forma de interação com os clientes, uma modalidade de inovação de processos e serviços, como conceitua Hertog *et al.* (2010).

Assim, o acesso às informações notariais tornou-se mais fácil e rápido, tanto nas próprias serventias, de forma informatizada, ou diretamente pela internet, pelas centrais, ou, ainda, no site do tabelionato, como afirma E9.

Os processos tradicionais de registro eram incompatíveis com a dinâmica social pós-moderna, que exige relações céleres, embasada na tecnologia eletrônica, na informática e no desenvolvimento da comunicação.

Vemos que os arquivos em formato de papel foram todos digitalizados, como afirma E3. Posteriormente, os próprios atos passaram a ser feitos em formato eletrônico, por meio do sistema 'notar', que, constantemente, é inovado pelos técnicos de TI, em consonância com as demandas trazidas pelos colaboradores, como assevera E5. Os atos eletrônicos possuem *backup* no computador e externo, mas ainda são impressos. E2 ressalta que estão aguardando autorização legislativa para fazer o ato de forma inteiramente eletrônica. Por fim, os serviços foram integrados em centrais na *internet*, a CENSEC, que permitem o oferecimento de serviços mais rápidos e com menor custo.

Essas melhorias, em especial pelo uso da tecnologia, permitem que classifiquemos esse tipo de inovação também como incremental, segundo Cooper (1998), ao aplicar mudanças e melhorias em algo já existente, conforme ensinam Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Verificamos, então, que as inovações de serviços, que são externas à organização, acabam ensejando a necessidade de inovação de proces-

so e organizacionais, esses internos ao cartório. Esses processos acabam por ser, mais uma vez, inovados, de acordo com os erros verificados ou melhorias constatadas, de maneira incremental.

Ademais, inovações externas fazem que a organização tenha que adaptar-se e aprender, na prática, como o caso do aumento de procurações para serem apresentadas junto ao DETRAN. Conforme relatos de E2, as inovações introduzidas pela inovação da obrigatoriedade de procuração pública pelo Detran ensejaram uma adaptação de procedimento e do arranjo organizacional. Assim, criou-se setor, com escrevente próprio, e melhorou-se o procedimento até conseguir suprir a alta demanda. Nesse sentido, é possível constatar inovações organizacionais, consoante os seguintes relatos:

A reorganização da lavratura das procurações, com a criação de um setor específico, nomeação de escrevente e contratação de novos funcionários em virtude do aumento da demanda, pode ser considerada uma inovação organizacional. Isso porque se trata de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, com o estímulo da satisfação no local de trabalho, aumentando a produtividade, por meio de uma nova estrutura organizacional (OCDE, 2005, p. 55).

A criação de um novo setor, e sua segmentação permitem que se tenha uma maior segurança, uma vez que um mesmo processo é revisto por mais de uma pessoa, conforme relatos de E1.

Essa mudança organizacional acarretou, também, mudanças no próprio processo, de modo que podemos constatar que a inovação organizacional está imbricada na inovação de processo, o que não prevíamos no início da pesquisa.

Hertog *et al.* (2010) asseveram que a inovação de serviços pode ser entendida como novo sistema organizacional ou tecnológico para a disponibilização do serviço.

De tal modo, a inovação organizacional também está imbricada na inovação de serviços. Assim, constata-se que a despeito da especificidade de cada, é evidente a conectividade entre inovação de processo, serviço, organizacional.

E mais, podemos estabelecer relações entre a classificação das inovações com os tipos, conforme quadro abaixo.

Quadro 3 – Classificação das Inovações x Tipos de Inovação

Fonte	Tipo	Classificação
Externa	Serviço	Formalização e tecnológica
Interna	Processo	Incremental Formalização tecnológica
	Organizacional	incremental

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Verifica-se que a serventia inovou em muitos aspectos, serviços, processos e organizacional, buscando sempre conferir uma melhor experiência a seus usuários e, ao mesmo tempo, reforçar a segurança jurídica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possuiu como objetivo analisar como ocorrem os processos de inovação de serviços e os processos em um tabelionato de notas.

Constatamos que a ‘ideação’, ou seja, o surgimento de novas ideias provém de duas origens: interna e externa à organização. Internamente, surgem no nível estratégico, por meio de um aprendizado mais formal em congressos e constatação de melhorias na prática do serviço, bem como no nível operacional, em um caráter mais informal, em vistas dos problemas averiguados; externamente, pelo *feedback* dos usuários e *benchmarking*, o que se denomina de inovação aberta.

A diversidade de fontes de informação demonstra uma maior gama de conhecimento, que permitem o incremento dos processos de inovação. Entre essas fontes, ressaltamos a importância do material humano e suas capacidades. O estímulo do seu engajamento e a criação de espaços para sua colaboração, o desenvolvimento de competências e comunicação com os demais membros, em especial a gestão, mostram-se extremamente relevantes para o processo de inovação.

As novas ideias referem-se a novos produtos e arranjos organizacionais. No que concerne a serviços, em que pese novas ideias, possam surgir no tabelionato, é necessário previsão legislativa. De qualquer forma, foram identificadas 3 (três) modalidades de inovação na serventia: serviço, processo e organizacional.

O primeiro, de origem exclusivamente externa à organização, depende de expressa previsão legal, justamente por prestar um serviço público, baseado no princípio da legalidade. Os novos serviços possuem relação estreita com o processo de desjudicialização, a fim de conferir respostas rápidas às demandas, desafogando o Poder Judiciário, bem como com o desenvolvimento tecnológico de todos os setores da sociedade, com o desenvolvimento, por exemplo, do ato eletrônico.

Agora, no que concerne à inovação de processos, ela decorre de origem externa e interna à organização. Neste último caso, as inovações não são ilimitadas, há normas que fixam parâmetros, que devem ser respeitados.

Elas visam garantir melhor atendimento ao cliente, reduzir custos e desburocratizar os processos, sem reduzir a segurança jurídica, de modo a conferir-lhes maior celeridade e eficácia, reafirmando os valores da organização.

As inovações de processos são classificadas por serem incrementais, tecnológicas e por formalização. Incrementais, pois visam a melhorar processos e corrigir erros constatados, preponderantemente, com a aprendizagem na prática, pelos membros da organização, em especial, o operacional, que possui contato direto com a demanda. Entretanto, para sua implementação, é necessário ser aprovado pela gestão.

Quanto às inovações tecnológicas de processos, busca-se suprir os anseios da sociedade pós-moderna. As inovações por formalização buscam formalizar as demandas trazidas pelos usuários, em especial, por ser uma organização prestadora de serviços, que deve moldar-se às vontades dos clientes, dentro de parâmetros legais, evidente.

Por fim, a inovação organizacional constatada, embora oriunda da ideia da gestão, ela teve por alavanque alterações legislativas, que

fizeram que a organização tivesse que se adaptar.

Apura-se, assim, que o tabelionato busca elidir ao máximo aspectos ‘burocráticos’ dos procedimentos, permanecendo, apenas, itens necessários à garantia da segurança jurídica, o que é inerente à atividade.

Por essas razões, podemos afirmar que o serviço não é burocrático, os requisitos exigidos, por vezes confundidos com burocracia, visam, sim, garantir a segurança dos atos. Isso faz parte da função cautelar da atividade notarial, que busca evitar futuros litígios e garantir a pacificação social, de modo a evitar a judicialização.

Verifica-se, assim, que a serventia inovou em muitos aspectos: serviços, processos e organizacional, buscando sempre conferir uma melhor experiência a seus usuários e, ao mesmo tempo, reforçar a segurança jurídica.

Concluimos, ao final, a importância de desmistificar os estereótipos das serventias extrajudiciais como o tabelionato de notas, atentas aos processos inovações de serviços, processos e organizacional, em vistas de garantir agilidade, qualidade e desburocratização.

Em tempo, como limitação desta pesquisa, destacamos o estudo de caso único, não sendo possível testar a teoria em outros casos. Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a pesquisa de como ocorrem os processos de Aprendizagem e Inovação em Tabelionatos de Notas de portes diversos, realizando um estudo multicase, bem como a realização de um estudo em que resulte na construção de uma trilha de aprendizagem, de modo a orientar os processos de aprendizagem de outros tabelionatos, viabilizando sua adaptação às adversidades e consecução de serviços com excelência.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. V. **Os notários brasileiros e os mecanismos extrajudiciais e adequados de gestão de conflitos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Direito) - Centro Universitário Eurípedes de Marília, Fundação de Ensino Eurípedes Soares da Rocha, Marília, 2014.

BACELLAR, R. P. Inovações e uso de novas tecnologias a serviço do cidadão. **Anoreg-SP**, 2018. Disponível em: <https://www.anoregsp.org.br/noticias/35334/artigo-inovacoes-e-uso-de-novas-tecnologias-a-servico-do-cidadao-por-rogerio-portugal-bacellarbr-mn>. Acesso em: 21 mar. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições70, 2010.

BISPO, L. M.; ESTIVAL, K. S. G.; TEIXEIRA, L. R. Inovação na Gestão Pública Municipal do Litoral Sul da Bahia: Análise do Programa de Extensão Agir? LS da Universidade Estadual de Santa Cruz. **Reserach, Socity and Development**, v. 9, p. 1-35, 2020.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2 n. 1, p. 68-80, 2005.

BRANDELLI, L. **Atuação notarial em uma economia de mercado: a tutela do hipossuficiente**. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/8993-8992-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm. Acesso em: 15 ago. 2021.**

CARDOSO, M. de C. P. **A influência da cultura organizacional nos tipos de Inovação**. 2020. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão da Inovação) - Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard: Harvard Business School Press, 2006.

CINTRA, A. C. A. *et al.* **Teoria geral do processo**. São Paulo: Malheiros, 1997.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de**

- graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, J. R. A multidimensional approach to the adoption of innovation. **Management Decision**, v. 36, n. 8, p. 493-502, 1998.
- CRESWELL, J. W. **Research Design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- EVANGELISTA, J. E. Elementos para uma crítica da cultura pós-moderna. **Revista Pedagógica – UNOCHAPECÓ**, v. 10, n. 20, p. 9-32, 2008.
- EHRHARDT, D. **Fé pública notarial**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy**: the new wealth of nations. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2002.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research policy**, v. 26 n. 4, p. 537-556, 1997.
- GALVAN, F. X. A. El notariado em el mundo y suproyección hacia el futuro. **Revista Digital de Derecho**, Colégio de Notario de Jalisco, México. Disponível em <http://www.acervonotarios.com/files/El%20Notariado%20en%20el%20Mundo%20y%20su%20Proyeccion%20Hacia%20el%20Futuro.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2019.
- GEBAUER, H. *et al.* Innovation of product-related services. **Managing Service Quality**, v. 18 n. 4, p. 387-404, 2008.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GRINOVER, A. P. **A crise do Poder Judiciário**. O processo em evolução. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- HERTOG P. D. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 491-528, 2000.
- HERTOG, P. D. *et al.* Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 490-514, 2010.
- JARDIM, M. **Escritos de direito notarial e registral**. Coimbra: Almedina, 2015.
- KÜMPEL, V. F.; BORGARELLI, B. Á. Blockchain e a atividade notarial e registral. **Registralhas**, 2017. Disponível em <https://www.migalhas.com.br/Registralhas/98,MI264501,-21048-Blockchain+e+a+atividade+notarial+e+registral>. Acesso em: 18 mar. 2019.
- LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?. **Revista de Administração Pública**, v. 46 n. 2, p. 385-401, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200003&lang=pt. Acesso em: 10 abr. 2019.
- MANCUSO, R. C. **Acesso à Justiça**. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2011.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 1997.
- MELLO, H. F. C. **A desjudicialização da usucapião imobiliária**. 2016. Tese (Doutorado) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.
- MELLO, R. B. **Uma Teoria Substantiva da Adaptação Estratégica a Ambientes Turbulentos e com Forte Influência Governamental**: o caso das pequenas construtoras de edificações. 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

- MOTTA, M. L. D.; TOALDO, A. M. A Desjudicialização Enquanto Instrumento de Celeridade e Efetividade na Resolução dos Conflitos e Interesses. **Revista Síntese: Direito Civil e Processual Civil**, v. 13, n. 96, 2015.
- OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Paris: FINEP, 2005.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PALUSKI, E. L. **Roteiro Metodológico para a Micro e Pequena empresa para qualificação no acesso as fontes de recursos à inovação**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento, Curitiba, 2012.
- QUADROS, R. **Aprendendo a inovar**: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008.
- QUEIROGA, O. R. **Desjudicialização dos litígios**. Rio de Janeiro: Renovar, 2012.
- RODRIGUES, M. G. **Tratado de registros públicos e direito notarial**. São Paulo: Atlas, 2016.
- SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. [S.l.]: Prentice Hall, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. The “Crisis” in Economics-Fifty Years Ago. **Journal of Economic Literature**, v. 20, n. 3, p. 1049-1059, 1982.
- SMANIA, G. S.; MENDES, G. H. S. A conceptual framework for integrating the critical success factors to service innovation. **Gestão & Produção**, v. 28, n. 3, 2020. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e26>.
- SMITH, M. *et al.* Factors influencing an organisation’s ability to manage innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 12 n. 4, p. 655-676, 2008.
- STAKE, R. Case Studies; *In*: DENZIN, N.; LINCOLN, T. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage, 2005. p. 108-132.
- STANCATI, M. M. S. Sistema notarial brasileiro x norte-americano – comparação pelas diferenças. **Revista Juris Poiesis**, v. 19 n. 19, p. 97-113, 2016.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, n. 2, 1998. Disponível em: <http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>. Acesso em: 10 abr. 2019.
- TARTARI, J. *et al.* Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. **Revista Espacios**, v. 35, n. 11, art. 4, 2014.
- TEIXEIRA, Thatiana *et al.* Inovação e Empreendedorismo: um caso no setor público. **Revista PRETEXTO**, v. 20, n. 1, p. 57-71, 2019.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TIDD, J. *et al.* **Gestão da inovação**. São Paulo: Artmed, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2011.
- VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10 n. 1, p. 139-159, 2006.
- VASCONCELLOS, L. H. R.; MARX, R. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. **Gest. Prod.**, v. 18 n. 3, p. 443-460, 2011.
- WALDRICH, C. L. S. **A sustentabilidade da atividade notarial**: uma análise sobre a evolução da atividade dos notários à luz das mudanças paradigmáticas. 2018. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica – PPCJ, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC, 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA

- 1) A serventia costuma inovar na sua forma de trabalho? Como é? Com que frequência?
- 2) Como surgem novas ideias dentro da serventia? O que fazer para que os funcionarios participem?
- 3) Existem novos produtos/serviços/processo oferecidos no cartório? E em desuso?
- 4) O que dificulta as inovações?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Projeto de pesquisa
Inovação em um Tabelionato de Notas: um estudo de caso
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

DADOS DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PELO PROJETO DE PESQUISA:

Nome completo:
Doc. de Identificação:
Endereço completo:
Endereço de e-mail:
Telefones:

IDENTIFICAÇÃO E CONSENTIMENTO DO VOLUNTÁRIO

Nome Completo: _____
Endereço: _____ Cidade: _____
Estado: _____ CEP: _____ Telefone: (____) _____ RG: _____
CPF: _____ Data nascimento: ____/____/____ Data da gravação: ____/____/____

1. *Propósito do estudo (objetivo/justificativa):* _____

2. *Procedimentos:* Os procedimentos utilizados na pesquisa serão entrevistas semi-estruturadas e análise documental. Por isso, autorizo a gravação das entrevistas e sua reprodução da pesquisa. Declaro, para os devidos fins ter sido informado verbalmente e por escrito, de forma suficiente a respeito da pesquisa: _____. O projeto de pesquisa será conduzido por _____, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientado pelo Prof (a). Dr(a) _____, pertencente ao quadro docente da Universidade _____.

3. *Riscos e desconfortos:* nenhum.

4. *Benefícios:* Minha participação é voluntária e não trará qualquer benefício direto, mas proporcionará um melhor conhecimento sobre os processos de inovação em um Tabelionato de Notas, bem como trará benefícios para futuros estudos sobre o tema.

5. *Direitos do participante:* Eu posso me retirar deste estudo a qualquer momento, sem sofrer nenhum prejuízo e tenho direito de acesso, em qualquer etapa do estudo, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas. Para tanto, basta entrar em contato com a pesquisadora responsável.

6. *Compensação financeira:* Não existirão despesas e/ou compensações financeiras relacionadas à minha participação no estudo.

7. *Confidencialidade:* Estou ciente de que este material será utilizado para apresentação da _____, podendo também ser apresentado em Congressos e publicado em jornais acadêmicos observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição.

8. Se tiver dúvidas quanto à pesquisa descrita posso telefonar para a pesquisadora envolvida no projeto a qualquer momento.

Eu compreendo meus direitos como um sujeito de pesquisa e voluntariamente consinto em participar deste estudo, estando devidamente informado sobre os objetivos, as finalidades da pesquisa e os termos de minha participação. Assino o presente Termo de Consentimento Livre e Escla-

recido em duas vias, que serão assinadas também pela pesquisadora responsável pelo projeto, sendo que uma cópia se destina a mim (participante) e a outra à pesquisadora. As informações fornecidas à pesquisadora serão utilizadas na exata medida dos objetivos e finalidades do projeto de pesquisa, sendo que minha identificação será mantida em sigilo e sobre a responsabilidade dos proponentes do projeto.

_____, _____ de junho, de 2019

Assinatura do sujeito participante

Assinatura do pesquisador