

A GESTÃO ADMINISTRATIVA EM SERVIÇOS NOTARIAIS E DE REGISTRO NO VALE DO PARANHANA: ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E SEUS PRINCÍPIOS DE GESTÃO NAS SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS

Deangelis de Freitas Rodrigues¹
Claudio Kaiser²

RESUMO

A administração é um fator de extrema importância para que as organizações obtenham melhores resultados, visto que o mercado está cada vez mais competitivo e com isso, faz-se necessário estar atento às boas práticas de gestão, devido a mesma ser aplicável em todas as áreas. Este artigo aborda um estudo de caso, aplicado em uma Serventia Extrajudicial localizada na região do Vale do Paranhana, com o objetivo de analisar como a administração está sendo desenvolvida na Serventia em estudo. Com relação à metodologia adotada, a mesma foi exploratória, qualitativa e não probabilística, envolvendo um total de vinte e dois participantes, entre eles colaboradores, gestores e psicólogas que prestam assessoria à Serventia. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas abertas, sendo um modelo de questionário para cada categoria. Através dessa pesquisa, procurou-se compreender a percepção de cada um dos participantes acerca da administração da Serventia em questão. Dessa forma, concluiu-se que a administração é de suma importância para todas as Serventias, e que a boa gestão contempla tanto colaboradores quanto gestores e reflete, diretamente, na boa prestação de serviços aos usuários. Notou-se, por fim, que muitas práticas relacionadas à administração vêm sendo utilizadas pela Serventia. Entretanto, algumas necessitam de maior aprimoramento.

Palavras-chave: Importância da Administração, Gestão, Serventias Extrajudiciais.

ABSTRACT

Management is a extremely important factor so the organizations obtain best results, since the market is increasingly competitive and with that, it's necessary to be watchful for the good management practices, because the same is applicable in all areas. This article presents a case study applied in an Extrajudicial Organization located in Paranhana Valley region, in order to analyze how the administration is being developed in the organization under study. With respect to methodology adopted, it was exploratory, qualitative and non-probabilistic, involving a total of twenty-two participants, including employees, managers and psychologists who provide advice to the organization. The data collection instrument was a questionnaire with open questions, being a model questionnaire for each category. Through this research, it

¹ Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat - Taquara/RS. deangelisrodrigues@yahoo.com.br

² Professor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara. kaiser@faccat.br

sought to understand the perception of each of the participants about the administration of the organization in question. In this way, it was concluded that the administration is of paramount importance for all the organizations, and that good management includes both employees as managers and directly reflects the good service delivery to users. Be noted, finally, that many management related practices have been used by the organization, however, some need further improvement.

Keywords: Administration, Management, Organizations.

1 INTRODUÇÃO

A administração é uma ciência social que se faz presente no cotidiano de todas as pessoas. Segundo Chiavenato (2004), por essa razão, profissionais como engenheiros, economistas, contabilistas, advogados ou médicos que conhecem suas especialidades, quando são promovidos, precisam se transformar em administradores.

Logo, em uma Serventia Extrajudicial não é diferente. Trata-se de uma prestadora de serviços como qualquer outra organização privada. O titular da Serventia denominado como Tabelião, atualmente é nomeado por delegação do Tribunal de Justiça mediante concurso público realizado na forma da lei. O mesmo deverá ter a qualificação mínima de Bacharel em Direito. A administração da Serventia é exclusiva de seu titular, sendo o mesmo responsável pela organização técnica e administrativa e de serviços, cujo gerenciamento possa garantir a eficiência desses serviços e o bem-estar social da comunidade atendida.

Supõe-se, então, que o cidadão passou alguns anos estudando para ter a qualificação mínima de Bacharel em Direito, mais alguns meses dedicado a ler e entender a Constituição Federal, os Códigos Civis, os Provimentos e tantas outras demandas, passou no concurso público e foi delegado a assumir uma Serventia. Em todo esse processo, provavelmente o contato que ele teve com a administração foi muito pouco ou quase nada. Por ser a administração uma tarefa complexa, não é difícil encontrar profissionais de diversas áreas retornando às instituições de ensino para conhecê-la com maior propriedade.

Tabeliães e Registradores que desejam ter êxito em suas carreiras devem saber lidar com os princípios básicos de administração, para que possam atender cada vez melhor tanto seu o cliente interno quanto o externo e assim gerenciar com presteza e eficiência o ambiente cartorial.

O advogado Alexandre Artur Mendes Soares, menciona em seu artigo “Questões polêmicas sobre o direito registral e notarial”, publicado em 2007, que o cartório ideal deve ser concebido com uma visão empresarial do negócio, sem esquecer-se da preocupação social, para a prestação de bons serviços e obtenção de lucro, o que leva à indicação de que o notário ou registrador deve estar atento também às várias despesas incidentes em sua unidade e que são de sua responsabilidade, assim como devem ser líderes de sua equipe, buscando meios para incentivá-la a se manter comprometida e valorizada. Pressupõe-se assim que não basta somente entender das leis; é imprescindível que o conhecimento do titular cartorial não esteja focado somente nas Ciências Jurídicas; a gestão administrativa é um diferencial, já que os valores dos serviços prestados são exatamente os mesmos para todas as Serventias. Então se pode refletir: qual o papel da administração na organização técnica e administrativa das serventias notariais e de serviços para garantir o bem-estar social e a eficácia dos atos jurídicos que lhe são delegados?

As Serventias Extrajudiciais ou cartórios como são popularmente conhecidas por muitos, possuem uma função social. Compete a elas dentre outras atribuições estabelecidas pela Lei 8935/94, garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos; logo, a má gestão de uma Serventia Extrajudicial implica em prejuízos aos usuários.

A Lei 8935/94 traz expressamente que os notários e registradores são profissionais do direito, dotados de fé pública, a quem é delegado o exercício da atividade notarial e de registro. O artigo 4º da referida Lei menciona que os serviços notariais e de registros serão prestados de modo eficiente e adequado. A Lei complementa ainda, que compete aos notários formalizar juridicamente a vontade das partes; intervir nos atos e negócios jurídicos a que as partes devam ou queiram dar forma legal ou autenticidade, autorizando a redação ou redigindo instrumentos adequados, fazer cópias fidedignas e autenticar fatos.

O estudo é considerável para a Administração geral devido ao fato de as Serventias Extrajudiciais possuírem relevante importância na economia dos brasileiros. Segundo estatísticas da Corregedoria Nacional de Justiça, existem, hoje, no Brasil, 13.779 serventias extrajudiciais com a arrecadação de seis bilhões de reais no primeiro semestre de 2014. Tais números de arrecadação são com base nas informações enviadas ao Conselho Nacional de Justiça, uma vez que os titulares têm o dever de repassar tal informação.

A relevância do assunto à administração se dá pelo fato de que o tabelião também tem necessidade de ser um administrador, por obedecer a sindicatos, contratar seus funcionários, precisar desenvolver atividades relacionadas à gestão de cargos e salários, fazer treinamentos, investir em tecnologia, controlar entradas e saídas e alguns outros atos pertinentes à administração.

Esse conhecimento é de fundamental importância, mesmo que inicie apenas com princípios básicos para uma boa administração, mas que no conjunto tornem-se um benefício de fundamental relevância, tanto para titulares como para colaboradores que têm por objetivo atender de forma eficiente e eficaz a sua clientela.

Diante do exposto, a questão que se coloca como elemento motivador desta pesquisa é analisar como a Administração está sendo desenvolvida por uma Serventia Extrajudicial localizada na região do Vale do Paranhana, sendo englobado como os objetivos específicos verificar como colaboradores, gestores e psicólogas percebem a administração da mesma, e ainda verificar a importância de tal ferramenta.

Para responder tais questões, apresenta-se na primeira parte do estudo o referencial teórico que deu embasamento para esta pesquisa. Logo após, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados e, por fim, os principais resultados encontrados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir demonstram-se opiniões de diferentes autores abrangendo alguns conceitos relacionados à administração e sua importância, demonstrando o quanto se há versatilidade em modelo de gestão; apresentam-se alguns fundamentos teóricos essenciais à boa administração; todavia também serão apresentados alguns fundamentos que interferem nas práticas de gestão e, por fim, os reflexos de tais teorias nas Serventias Extrajudiciais.

2.1 Conceitos de Administração e sua importância

Não são poucos os conceitos acerca da administração. A administração é um fenômeno no mundo moderno. Chiavenato (2004, p.11) afirma que:

“As organizações precisam alcançar objetivos em um cenário de concorrência acirrada, tomar decisões, coordenar múltiplas atividades, conduzir pessoas, avaliar o desempenho dirigido a metas, obter e alocar recursos”.

O autor ainda complementa dizendo que a tarefa básica da administração é fazer as coisas por meio das pessoas, com melhores resultados. A administração é, basicamente, uma técnica social de se lidar com pessoas. Em toda organização humana, busca-se o alcance de determinados objetivos com eficiência e eficácia.

Chiavenato (2004, p.285) “[...] a administração fundamenta a sua importância com o papel de tornar produtivos os valores, aspirações e tradições dos indivíduos, organizações, comunidades e sociedades com vistas a um propósito produtivo”.

No mesmo sentido, alinhando administração e pessoas tem-se a ideia de que a sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. É a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir objetivos por meio das pessoas (MAXIMIANO, 2004).

No conceito de Administração, Maximiano (2004, p.35) ressalta ainda que:

“A administração significa em primeiro lugar ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações. A administração é uma arte no sentido de profissão ou área de ação humana. Toda arte depende de habilidades. As pessoas que administram organizações precisam de competências, que incluem diversas habilidades gerenciais”.

Para Drucker (1999), organização e pessoas estão diretamente relacionadas, uma não sobrevive sem a outra.

Drucker (1999, p. 111) “A mais importante contribuição que a administração precisa fazer no século XXI é, analogamente, elevar a produtividade do trabalho do conhecimento e do trabalhador do conhecimento”.

Há também quem não dê tanta ênfase nas pessoas. Moraes (2001), diz que a tarefa da administração envolve a interpretação de objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle. A autora diz que o conceito de administração está mudando, não existe mais o executivo capaz de utilizar princípios de administração gerais e universais, de maneira eficiente, em qualquer país, empresa ou setor. Cada organização é única com características próprias que as definem. Moraes (2001), enfatiza a complexidade das organizações.

2.2 A Administração e a sua versatilidade em modelo de Gestão

A tarefa de administrar é incerta e desafiadora, por lidar com mudanças, inovações e transformações rápidas, e situações não mais tão comuns, além de problemas cada vez mais complexos (MORAES, 2001).

Chiavenato (2004, p.479) contextualiza que:

“A administração era encarada como uma consequência e não como uma causa: ela era considerada uma resposta às necessidades atuais das organizações. Uma decorrência. Hoje, ela é considerada a criadora de novas oportunidades. Percebe-se hoje que a administração produz e impulsiona o desenvolvimento econômico e social”.

No mesmo contexto de que a administração é o meio para se obter os resultados, completa Drucker (1999) que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas sim os que são bem administrados. A administração é o meio principal de as organizações e os países se desenvolverem. A administração é causa do sucesso e não a consequência.

Observa-se a amplitude da administração com relação ao tema do projeto, uma vez que a administração é aplicável a todas as áreas. Conforme relata Etzioni (1967, p.26), “a administração não ficou mais restrita às fabricas, mas passou a ser estendida a todos os tipos de organização. A organização à medida que cresce, torna-se complexa e exige administração”.

A administração é vital a todos os prestadores de serviços. Chiavenato (2004) diz que a administração é uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, seja na indústria ou nos serviços, hospitais e igrejas. O ser humano necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos.

Drucker (2002, p.48) agrega, dizendo que:

“Além disso, cada organização tem um sistema de valores que é determinado pela sua tarefa. Em todo hospital do mundo, os cuidados com a saúde são considerados o bem supremo. Em toda escola, o aprendizado é o bem supremo. Em toda empresa/organização, a produção e distribuição de bens ou serviços é considerada o bem supremo”.

Tendo em vista o lado social da Administração Drucker (2002), afirma que para um desempenho de alto padrão todos precisam estar cientes do quanto contribuem

para a sociedade. Com isso a cultura da organização irá transcender a comunidade, os valores devem se chocar com os da comunidade para então a empresa prevalecer.

Nesse mesmo sentido, observando a versatilidade da administração no modelo de gestão social, vemos em Maximiano (2012, p.7), que “[...] as organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas”.

Reafirma ainda Maximiano (2012, p.7):

“Sendo tão importantes para a realização de objetivos sociais, as organizações afetam a qualidade de vida tanto positiva quanto negativamente. Organizações bem administradas são importantes por causa do impacto sobre a qualidade de vida da sociedade. Administradores competentes são recursos sociais importantes”.

2.3 Fundamentos teóricos essenciais na gestão administrativa

Existem muitos fundamentos em torno de gestão administrativa, principalmente quando relacionados a serviços, pois o foco de gestão é destinado aos prestadores desses serviços. Roesch (2009, p.29):

“é importante destacar que, embora a maioria das propostas de gestão e organização tenha surgido em momentos históricos distintos (...), estas permanecem nos dias de hoje como soluções genéricas à disposição das organizações em todo o mundo. Na literatura atual, reaparecem com maquilagens diferentes, como nas obras que tratam de gestão empresarial e de recursos humanos, e encontram-se por detrás das propostas contemporâneas de consultoria e de pesquisa acadêmica”.

O principal objetivo da administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhado da máxima prosperidade para o empregado significa que deve haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores (CHIAVENATO, 2004).

Para que isso ocorra, a negociação deve estar presente nas organizações.

Chiavenato (2004, p.283) diz: “a negociação faz parte da administração. A negociação é processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências ou interesses diferentes”.

E complementa (2004, p.284) “[...] a negociação é um jogo intrincado que envolve três realidades: pessoas, problemas e propostas. Toda negociação requer habilidades de negociação”. Para o autor, as pessoas que apresentam propostas

claras e objetivas, argumentam e compreendem o outro lado, essas possuem uma habilidade fundamental, a negociação.

Pessoas que trabalham para uma mesma organização discordam frequentemente sobre objetivos ou modos eficazes de alcançá-los. Daí a importância de saber negociar (MORAES, 2001).

Segundo Maximiano (2004, p. 40) “[...] a organização encontra-se em grandes negociações com outras organizações ou indivíduos, que fogem da rotina”.

Em um mercado como o de hoje, cada vez mais as organizações necessitam de profissionais que saibam negociar. No entanto, há um elemento fundamental atrelado à negociação, a comunicação.

Martinelli (2010, p. 36) afirma:

“As relações empresariais envolvem inúmeros aspectos da comunicação, causando impacto direto nos resultados das organizações. A comunicação é um dos componentes mais importantes do processo de negociação, que por sua vez tem a finalidade de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”.

Chiavenato (2004, p. 106) aduz que a “[...] comunicação é a troca de informações entre pessoas, constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”. O mesmo relata que a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação das orientações tomadas. As pessoas devem receber continuamente um fluxo de comunicações capaz de supri-lhes as necessidades.

A comunicação não envolve só o saber se expressar, mas também o saber ouvir. Segundo Moraes (2001, p.10), “[...] a capacidade de expressão verbal ganha cada vez mais destaque entre os administradores, a comunicação, todavia, tem dois sentidos, ascendente e descendente, daí por que mais importante do que falar talvez seja a capacidade de saber ouvir”.

Outro fator importante dentro da organização e que também envolve comunicação é o *feedback*. Crainer (2000) diz que não existe administrar sem dar retornos concisos aos funcionários. É preciso dar *feedbacks*, esta é uma forma de gerenciar talentos.

A análise de *feedbacks* mostra em que uma pessoa precisa melhorar suas aptidões ou adquirir novo conhecimento. O *feedback* contém a arrogância intelectual. A falta do *feedback* é um fator que influencia nos resultados (DRUCKER, 1999).

2.4 Fatores que interferem nos resultados das práticas administrativas

Não há limites para o número de problemas que podem ocorrer nas organizações. Os gestores devem encontrar soluções para os problemas e implementá-las, mesmo que sejam impopulares, baseando-se nas técnicas e métodos administrativos (MORAES, 2001).

Chiavenato e Maximiano (2004) fundamentam que a negociação é importante para as organizações; de encontro observa Fiorelli (2008) que a falta de negociação gera conflito nas organizações e isso está relacionado à falta de preparação ou à falta de planejamento por parte dos gestores.

Outro fator importante que interfere diretamente nos resultados não é o como ganhar dinheiro, mas sim, como não o desperdiçar. Por Chiavenato (2004, p.58) “[...] há uma nova maneira de ganhar dinheiro e que as empresas não têm sabido usar: deixar de perdê-lo. A luta contra o desperdício seja de tempo, de esforço, de capacidade instalada, de energia, etc... essa foi uma das principais bandeiras”.

Maximiano (2004, p. 99) complementa: “[...] eliminar desperdícios significa reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço”.

Desperdício não está relacionado ao pagamento de salários altos. Não é mais possível basear uma empresa ou o desenvolvimento de um país em mão-de-obra barata, por mais que a empresa seja pequena tem pouca probabilidade de sobreviver ou prosperar, os funcionários são um recurso e não um custo (DRUCKER, 1999).

Nos dias de hoje os funcionários precisam atuar em diversas áreas.

Os indivíduos terão de ser capazes para trabalhar ao mesmo tempo em diferentes estruturas organizacionais para uma tarefa eles trabalharão numa equipe, mas para outra, eles poderão ter de trabalhar em outra equipe (DRUCKER, 1999).

Há o processo de dividir o trabalho entre as pessoas para realizar os objetivos. Tal processo é uma sequência ou conjunto de decisões ou procedimentos que cria uma estrutura estável e dinâmica (MAXIMIANO, 2004).

Já para Chiavenato (2004), não é tão simples. O funcionário por muitas vezes está tão voltado para a organização, normas e regulamentos, rotinas e procedimentos que, quando é deslocado de departamento, continua na mesma forma padronizada de atendimento o que pode gerar conflitos.

Drucker (2002) afirma que um pecado mortal dos negócios é alimentar problemas e matar de fome as oportunidades. O autor refere que as melhores pessoas de dentro da organização estão destinadas por seus superiores a “resolver problemas” enquanto o que se consegue com isso é apenas a contenção dos danos, quando elas poderiam estar produzindo outras oportunidades e resultados.

Com relação aos cargos que as pessoas ocupam Drucker (2002) faz uma observação: quando a administração do negócio é familiar, a primeira regra é que trabalhem familiares apenas que estejam tão aptos quanto qualquer outro funcionário; a segunda regra é que, independente de quantos membros haja, um alto cargo sempre deverá ser preenchido por alguém de fora da família; e a terceira regra é que esses profissionais de fora precisam ser tratados como iguais e deverão ter ‘cidadania plena’ na empresa, caso contrário, simplesmente irão embora.

Ainda relacionado aos membros da administração do negócio, Drucker (2002) diz que não se tem amigos na administração do negócio. Aqueles que ignoram tal fato arrependem-se de tê-lo feito.

Drucker (1999, p. 21) relata um princípio saudável do que não fazer em uma organização: “Uma pessoa deve somente ter um senhor, nas relações humanas ninguém deve ser posto em um conflito de lealdade, e ter mais de um senhor cria conflito”.

A falta da administração abre espaço para a concorrência. A concorrência torna-se cada vez mais intensa, gerando a necessidade de a empresa trabalhar na melhoria da qualidade, no lançamento de novos produtos ou no aperfeiçoamento de seus serviços (MORAES, 2001).

2.5 Gestão administrativa nas Serventias Extrajudiciais: seus reflexos para sociedade, titulares e colaboradores.

Observa-se que somente investir em infraestrutura e tecnologia não é o bastante.

“Muitos se preocupam somente com a informatização dos cartórios extrajudiciais, porém há outros temas de igual importância para o mundo cartorário, para que se tenha um cartório ideal, entre eles destaca-se a visão empresarial que deve ser dada a serventia, aplicando-se o princípio da eficiência” (SOARES, 2007, p.62).

Maximiano (2012, p.5) agrega que:

“As organizações transformam recursos para fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, a sociedade de forma geral”.

Maximiano diz que as organizações podem ser eficientes e eficazes, ou ineficientes e ineficazes, e criar problema em vez de resolver. Tudo depende da forma como as organizações são administradas. O papel da Administração é assegurar a eficiência e a eficácia das organizações.

Maximiano (2012, p.7) ainda expõe:

“Sendo tão importantes para a realização de objetivos sociais, as organizações afetam a qualidade de vida tanto positiva quanto negativamente. Organizações bem administradas são importantes por causa do impacto sobre a qualidade de vida da sociedade. Tal fato fundamenta o desenvolvimento e o estudo da importância da administração”.

Soares (2007) relaciona o princípio da eficiência que é atribuído aos titulares cartoriais como a organização e a boa administração sendo fundamentais para que o delegatário possa ter como gerenciar com eficácia o seu negócio. Chiavenato (2004), menciona a importância da administração dizendo que a administração é fundamental na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas o meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com menor custo e com maior eficiência e eficácia.

A palavra eficácia é usada para indicar que a organização realiza seus objetivos, quanto mais alto o grau de realização dos objetivos mais a organização é eficaz, em contrapartida, a palavra eficiência é usada para indicar que a organização utiliza produtividade, ou de maneira econômica seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização será (MAXIMIANO, 2010).

A gestão de serviços está atrelada à qualidade da prestação dos mesmos como dizem Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 212):

“[...] a organização estabelece o ambiente do encontro em serviços. A interação entre o cliente e o pessoal da linha de frente ocorre dentro do contexto de cultura organizacional e também dentro de seu ambiente físico”.

Os autores questionam porque escolhemos um serviço e não outro? E respondem que a escolha se baseia na reputação da empresa e tal reputação está fundamentada na cultura da organização.

Toda organização deve assumir plena responsabilidade pelo seu impacto sobre os funcionários, o meio ambiente, seus clientes e tudo e todos a quem tocar Drucker (2002). O autor ainda expõe que as organizações do setor social, têm uma segunda finalidade igualmente importante. Elas criam cidadania.

Buscam por meio do seu desempenho, transformar o mundo em um lugar melhor, mais seguro e mais agradável de viver, suprindo a sociedade com os produtos e/ou serviços de que necessita. Agregam valor para os seus proprietários, clientes e empregados (MORAES, 2001).

3 METODOLOGIA

Para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa, de analisar como a administração está sendo desenvolvida por uma Serventia Extrajudicial localizada na região do Vale do Paranhana, utilizou-se como procedimentos metodológicos um referencial teórico baseado nos principais aspectos do estudo. Após essa contextualização foi desenvolvido o que se caracteriza como um estudo exploratório. Segundo Jung (2004, p.152), “[...] a pesquisa exploratória visa à descoberta, ao achado, à elucidação de fenômenos ou à explicação daqueles que não eram aceitos, apesar de evidentes.

A pesquisa se delineou através do procedimento de estudo de caso. Conforme Yin (2015), estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, contando com múltiplas fontes de evidências, beneficiando-se das teorias para orientar a coleta de dados.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa. O estudo qualitativo tem tendência a coletar os dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo abordado, mantendo o pesquisador foco absoluto nas respostas dos participantes (CRESWELL, 2010).

O método de abordagem utilizado foi o interpretativo. Tal método é uma forma de investigação em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam,

ouvem e entendem. Sendo assim, a análise dos dados deste trabalho foi interpretativa. O objetivo de tal análise é fazer uma investigação, deixando claro as diferentes visões que podem advir de um problema (CRESWELL, 2010).

Com relação a esta pesquisa o universo é a Serventia localizada na região do Vale do Paranhana e a amostra é não probabilística, composta pelos gestores da Serventia, sendo um titular cartorial denominado como Tabelião e Registrador, juntamente com suas duas Substitutas; e ainda por dezenove colaboradores, sendo dezessete pessoas com vínculo empregatício direto e duas pessoas com serviço terceirizado para a Serventia em estudo.

A coleta dos dados foi realizada através de questionários com perguntas abertas, os quais foram entregues pessoalmente aos participantes da pesquisa esclarecendo possíveis dúvidas por parte dos mesmos. As perguntas foram respondidas por escrito e sem a presença da entrevistadora. Tal método de coleta foi escolhido por acreditar-se que a presença da mesma poderia inibir algumas respostas por parte dos respondentes. Diz Roesch (2009, p.169): “As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos”. O autor afirma que o propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes.

Foram três questionários diferentes, contendo três perguntas cada; um modelo foi entregue aos gestores, composto por um tabelião e suas duas substitutas, outro aos colaboradores que totalizam o número de dezessete funcionários, e o terceiro às duas psicólogas que prestam serviço terceirizado. Fez-se dessa forma a fim de cumprir os objetivos propostos nesta pesquisa que, em suma, é identificar a percepção dessas três categorias acerca da administração da Serventia em estudo, bem como saber o papel e a importância da administração em uma Serventia Extrajudicial. Com relação ao retorno dos questionários se obteve a participação de todos, ou seja, 100% de aproveitamento.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio de questionário com perguntas abertas, com base no entendimento e nas vivências, questionou-se os colaboradores da Serventia, qual a percepção da administração da mesma com relação à negociação, comunicação, *feedbacks* e reconhecimento.

Com relação ao primeiro item abordado, 80% dos colaboradores afirmaram que a negociação é tranquila e acessível foi exposto que sempre há dialogo para negociar, que as opiniões são ouvidas e ainda que se administram os conflitos; por outro lado temos 20% dos colaboradores afirmando que a negociação é terceirizada, ou seja, que se dá através das psicólogas que prestam assessoria à Serventia e não por parte dos gestores. Pertinente a esta questão percebe-se que há negociação dos conflitos, ora por parte dos gestores, ora por intermédio das psicólogas. Para que ocorra prosperidade empresarial a negociação deve estar presente nas organizações. Chiavenato (2004) afirma que a negociação é parte integrante da administração. Segundo o autor, a negociação é a habilidade de argumentar e compreender objetivos, envolve pessoas, problemas e propostas. Pessoas que trabalham para uma mesma organização discordam frequentemente sobre objetivos ou modos eficazes de alcançá-los. Daí a importância de saber negociar (MORAES, 2001). De encontro, observa Fiorelli (2008) que a falta de negociação gera conflito nas organizações e isso está relacionado à falta de preparação ou à falta de planejamento por parte dos gestores.

Por sua vez, o item “comunicação” apresentou um alto índice de colaboradores, representando 84%, que trouxeram esse quesito como sendo falho, afirmando que a comunicação não é clara, por vezes é passada só para alguns mesmo quando há reuniões, saem com dúvidas e, ainda, que os gestores não se comunicam entre si, pelo fato de que, um gestor passa a informação de uma forma enquanto o outro gestor para o mesmo caso transmite outra informação bem diferente, o que por muitas vezes confunde os colaboradores. Atente-se ao fato de que, conforme exposto por Chiavenato (2004), a comunicação constitui um processo fundamental da organização social, ressaltando ainda que a comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e principalmente na explicação das orientações a serem tomadas. Tais informações devem suprir-lhes as necessidades. Moraes (2001) expõe que os gestores devem encontrar soluções para os problemas e implementá-las, baseando-se em técnicas administrativas. Denota-se, portanto, uma disparidade com relação ao item “comunicação”.

Correlacionando os fatores que interferem nas boas práticas da gestão administrativa tem-se o *feedback*. Crainer (2000) diz que não existe administrar sem dar retornos concisos aos funcionários. É preciso dar *feedbacks* essa é uma forma de gerenciar talentos. Quando questionados sobre o *feedback* 50% dos colaboradores

afirmaram não ter *feedback* por parte dos gestores. Com isso não sabem como estão sendo avaliados. Tampouco sabem se estão desempenhando bem o seu papel. Todavia temos a opinião dos outros 50% que, supostamente, receberam um *feedback* pois foi unânime a opinião de que deveria ter mais *feedbacks* e com maior frequência pelo fato de que, segundo os colaboradores o *feedback* qualifica a equipe, além de o mesmo ser um retorno personalizado para cada colaborador. Nesse contexto o referencial teórico ressalta a colocação que faz Drucker (1999), a análise de *feedbacks* mostra em que uma pessoa precisa melhorar suas aptidões ou adquirir novo conhecimento. O *feedback* contém a arrogância intelectual. A falta do *feedback* é um fator que influencia nos resultados.

O último item relacionado às percepções, a saber, foi reconhecimento, que na colocação da pergunta se fez menção a salários e benefícios. No tocante a essa questão constata-se que 40% dos colaboradores acham os salários e benefícios oferecidos pela Serventia como sendo bons, porém relatam a necessidade de um plano de carreira a fim de motivar o funcionário a permanecer na Serventia bem como motivá-los. Em contrapartida tivemos 60% dos entrevistados que dizem não estarem satisfeitos com os salários e benefícios oferecidos, uma vez que os mesmos não são proporcionais à atividade exercida, devido à importância e à responsabilidade exigidos. Foi mencionado que é necessário um alto preparo por parte do colaborador e ainda que a atividade desempenhada carece de extrema atenção em função do risco que se corre com relação a toda segurança jurídica preceituada. De fato, como menciona Drucker (1999), salários altos não é desperdício. Não é mais possível basear uma empresa ou o desenvolvimento de um país em mão-de-obra barata, por mais que a empresa seja pequena tem pouca probabilidade de sobreviver ou prosperar, os funcionários são um recurso e não um custo. Os colaboradores entendem que, por terem de desenvolver habilidades em outros setores, isso exige um alto nível de preparo dos mesmos. Observa-se que sim, os funcionários precisam atuar em diversas áreas. Conforme Drucker (1999), os indivíduos terão de ser capazes para trabalhar ao mesmo tempo em diferentes estruturas organizacionais; para uma tarefa eles trabalharão numa equipe, mas para outra, eles poderão ter de trabalhar em outra equipe.

No segundo momento, os colaboradores foram questionados se a administração é importante dentro de uma Serventia, solicitando que justificassem a sua resposta. Chiavenato (2004) contextualiza que a administração é fundamental em

todas as áreas. Profissionais como engenheiros, médicos, advogados entre outros quando são promovidos a níveis mais elevados precisam se transformar em administradores, pois necessitam de habilidades que suas especialidades não lhes ensinaram. As afirmativas dos colaboradores possuem relação direta com essa teoria, uma vez que, todos foram unânimes em colocar que a administração é essencial a todas as organizações e em todas as áreas, pois possibilita controle e aprendizagem. Ressalvaram ainda que a administração é necessária para a vida, tem sucesso quem se administra. Relacionam-se ainda tais afirmativas com a colocação de Etzioni (1967) onde expõe que a administração é aplicável a todas as áreas, não ficando mais restrita somente às fábricas e sim, se estendeu a todos os tipos de organização, pois à medida que crescem tornam-se complexas e exigem administração.

Por fim, foram abordados quanto à gestão familiar. Na atividade cartorial, observa-se um grande número de Serventias onde a gestão é conduzida pelos titulares e seus familiares. Os colaboradores foram indagados a justificar, se em seu modo de ver isso é positivo ou negativo. Alguns dos entrevistados mencionaram positivo por se sentirem acolhidos em um ambiente familiar e que os mesmos sempre estão por dentro de tudo que ocorre na Serventia. Todavia todos os colaboradores apontaram como em suma sendo negativo a gestão familiar. Foi uniforme a colocação de que os problemas pessoais são trazidos para dentro da Serventia, as relações se confundem. Além disso, foi exposto que familiares possuem “regalias” que os demais funcionários não possuem e que, por vezes, esses têm maior conhecimento que os próprios gestores. Um princípio básico usado por Drucker (2002) é que não se contrata quem não se pode demitir não se têm “amigos” na administração do negócio, se têm profissionais altamente capacitados para o cargo. Com relação aos cargos que as pessoas ocupam Drucker (2002) faz uma observação: quando a administração do negócio é familiar, a primeira regra é que trabalhem familiares apenas que estejam tão aptos quanto qualquer outro funcionário; a segunda é regra é que, independente de quantos membros haja, um alto cargo sempre deverá ser preenchido por alguém de fora da família; e a terceira regra é que esses profissionais de fora precisam ser tratados como iguais e deverão ter ‘cidadania plena’ na empresa, caso contrário, simplesmente irão embora.

Os resultados retro mencionados tratam das questões aplicadas aos colaboradores da Serventia. A fim de cumprir os objetivos propostos apresentar-se-ão os resultados da pesquisa na visão dos gestores.

Referente ao primeiro questionamento lhes foi perguntado com base nas práticas e vivências dos mesmos, como é percebida a administração da Serventia; no tocante às respostas, se obteve uma colocação em especial, mencionando que a administração da Serventia está dividida de acordo com as necessidades e habilidades de cada gestor, pois o próprio ambiente tem essa necessidade. Vê-se um gestor focado para a área de pessoal e outro focado a ter um domínio maior da parte jurídica, que é a razão de ser da Serventia, porém uma complementando a outra, e assim todos os gestores se envolvem em todas as áreas. De fato, percebe-se pela colocação de Drucker (1999) que esse posicionamento é correto, pois relata “Uma pessoa deve somente ter um senhor, nas relações humanas ninguém deve ser posto em um conflito de lealdade, e ter mais de um senhor cria conflito”. Entende-se assim que devem ser claras as funções de cada gestor para que o próprio colaborador saiba a quem recorrer em cada situação. As demais colocações acerca desse questionamento se deram que a administração da Serventia está empenhada em aplicar boas práticas de gestão, buscando qualificar a equipe para que assim as atividades sejam realizadas com zelo. Drucker (1999) apoia a ideia de que uma prática importante da administração é elevar produtividade do conhecimento.

No segundo momento, questionou-se os gestores sobre como a gestão administrativa reflete nos colaboradores e clientes. Maximiano (2012) afirma que as organizações devem transformar seus recursos para fornecer serviços com o objetivo de resolverem as situações dos usuários. Quando isso ocorre, todos ficam satisfeitos, usuários, colaboradores, a sociedade de forma geral. O autor ainda complementa que as organizações podem criar problemas ao invés de resolvê-los, tudo dependendo da forma como as mesmas são administradas. Com relação a esta questão os gestores colocaram que a imagem transmitida pelos mesmos e o modo de agir tendem a ser observados e seguidos pelos colaboradores que, por sua vez, é percebida pelos clientes através de um ambiente organizado, tanto no espaço físico quanto no atendimento. Transmitir conhecimento para a busca das melhores soluções jurídicas é visto pelos gestores como uma prática relacionada à gestão administrativa. De encontro, Soares (2007) diz que muitos se preocupam somente com o processo de informatização dos cartórios, porém há outros itens de igual ou maior importância para o mundo cartorário. Para se ter um cartório ideal, o mesmo deve ser concebido com a visão empresarial do negócio.

Chiavenato (2004) expõe que a administração é fundamental na condução da sociedade moderna. Para Drucker (2002), toda organização deve assumir plena responsabilidade pelo seu impacto sobre os funcionários, o meio ambiente, seus clientes e tudo e todos a quem tocar, teoria essa que fundamenta a resposta dos gestores com relação ao treinamento dos funcionários para as melhores soluções jurídicas, benefício este de relevância impar para a sociedade.

A fim de investigar a visão dos gestores com relação à gestão familiar, também lhes foi questionado sobre o grande índice de gerenciamento familiar na atividade cartorária. Pertinente a essa questão se obteve duas visões. A primeira, positiva por se entender que o trabalho em uma Serventia não é algo fácil de ser conduzido devido à relevância da atividade. O compromisso de honrar a fé pública é muito grande, pois, qualquer ação indenizatória, quem responde com o seu patrimônio é o próprio tabelião. Talvez, por essa razão, pela necessidade de se ter uma pessoa confiável, o tabelião busque seus familiares, enfatizando que tal familiar deve agir com profissionalismo, haja vista a confiança que lhes é depositada. Tais colocações justificam o grande número de Serventias geridas por familiares, e vai de encontro à colocação feita por Drucker (2002), já mencionada anteriormente: “Quando a administração do negócio é familiar a primeira regra é que trabalhem familiares apenas que estejam tão aptos quanto qualquer outro funcionário”. A visão negativa se deu pelo fato de que alguns desses familiares podem ter a ideia de “empreguismo”, fator esse que despreza o mérito, ou seja, conforme exposto por Chiavenato (2004), se deve assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e o máximo de prosperidade ao empregado. Esse princípio significa que deve haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores.

Fora exposto, até então, a análise de resultados por parte dos colaboradores e dos gestores, que demonstraram visões distintas acerca do que lhes foi questionado. A Serventia possui um Serviço de consultoria prestado pela Qualifica, Serviços em Psicologia Organizacional, gerenciado por duas psicólogas. A fim de cumprir os objetivos desse trabalho agregado ao acompanhamento das mesmas, lhes foi questionado como percebem a administração da Serventia por parte dos gestores.

Foi apresentado que a Serventia está organizada no que tange e estrutura organizacional, deixando transparente os papéis e responsabilidades de cada gestor. Percebe-se, claramente, nessa Serventia, que a primeira substituta tem muito domínio dos conhecimentos técnicos, enquanto a segunda substituta está voltada para a área

de pessoas, o que também têm bastante procura. Relaciona-se essa resposta com a observação feita anteriormente por parte dos gestores, que teve uma colocação em especial abordando, exatamente, esse mesmo contexto. Inclusive, se resgata aqui, o conceito de Drucker (1999) que aponta que não se deve ter mais de um senhor. Devem estar claros os papéis para saber-se a quem buscar, Drucker (1999) complementa que ter mais de um senhor cria conflito. Ainda com relação à administração por parte dos gestores, foi abordado que a mesma é tratada com muito zelo, empenhada em oportunizar o melhor atendimento aos clientes internos e externos, em aspectos como capacitações, cursos, marketing pessoal com o fornecimento de uniformes, estrutura adequada, tecnologia de ponta entre outros. Isso denota a imagem da administração da Serventia para com os usuários. De encontro, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) dizem que a boa gestão de serviços está atrelada à qualidade da prestação dos mesmos, a organização que estabelece o ambiente, e a interação entre clientes e funcionários depende da cultura organizacional, pois ocorrem dentro do seu ambiente físico. Segundo os autores, daí provém a indagação porque se escolhe um serviço e não outro? E respondem que tal escolha baseia-se na reputação da organização.

O segundo questionamento destina-se, a saber, com base no acompanhamento que as psicólogas prestam à Serventia, o que poderia ser melhor desenvolvido na gestão administrativa da Serventia em estudo. Em ambas as respostas foi apresentado como sendo um fator a desenvolver o *feedback* assertivo e regular, haja vista que a comunicação é o grande *gap* da maioria das organizações. Atenta-se que a referida colocação vai de encontro à situação exposta pelos colaboradores quando 50% afirmaram não ter *feedback* enquanto os outros 50% afirmaram que deveriam os *feedbacks* serem mais constantes. Resgata-se a posição de Crainer (2000) para quem não existe administrar sem dar retornos concisos aos funcionários, e mais, afirma que é preciso dar *feedbacks* por ser uma forma de se gerenciar os talentos. Outro fator apontado pelas psicólogas foi desenvolver a descentralização. Uma forma de se iniciar tal processo seria com reuniões mais frequentes nas quais se oportunize que os participantes possam expor suas opiniões e assim contribuir para resultados mais satisfatórios.

Por último, foi indagado qual o papel da administração nas Serventias Extrajudiciais. O posicionamento que se teve foi que a administração é fundamental e imprescindível em qualquer empresa. É necessário administrar as pessoas.

Chiavenato (2004) diz que a tarefa básica da administração é fazer as coisas por meio das pessoas, com melhores resultados. A administração é basicamente, uma técnica social de se lidar com pessoas. Ainda no que tange essa questão, foi abordado que a administração das Serventias, geralmente, é direcionada ao profissionalismo das pessoas e dos processos, talvez por a maioria das Serventias serem constituídas pelos tabeliães e seus familiares. O papel da administração é zelar pela melhor prestação de serviços notariais e registrais para oferecer aos clientes atendimento de qualidade, bem como conduzir a Serventia na constante avaliação dos recursos humanos e materiais. Além disso, a administração engloba um melhor gerenciamento financeiro. A resposta evidencia a teoria de Chiavenato (2004), para quem a administração era encarada como a consequência e não como a causa do sucesso, o administrador produz e impulsiona o desenvolvimento econômico e social. No mesmo contexto de que a administração é o meio para se obter os resultados, completa Drucker (1999) que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas sim os que são bem administrados. A administração é o meio principal de as organizações e os países se desenvolverem. A administração é causa do sucesso e não a consequência. E para encerrar se traz o conceito de Moraes (2001) para quem a falta da administração abre espaço para a concorrência. A concorrência torna-se cada vez mais intensa, gerando a necessidade de a empresa trabalhar na melhoria da qualidade, no lançamento de novos produtos ou no aperfeiçoamento de seus serviços (MORAES, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados colhidos nesse estudo confirmam a fundamental importância da administração para que as organizações atinjam melhores resultados, logo em uma Serventia Extrajudicial não é diferente, pois trata-se de uma prestadora de serviços como qualquer outra instituição privada e exige bom gerenciamento para que os mesmos possam atender cada vez melhor tanto o cliente interno quanto o externo e assim gerenciar com presteza e eficiência o ambiente cartorial.

Diante do exposto, se fez interessante entender como está sendo desenvolvida a administração pela Serventia em estudo. Dessa forma, buscou-se identificar a percepção por parte dos colaboradores, gestores e ainda das psicólogas que prestam assessoria à Serventia acerca da gestão administrativa da mesma.

No que tange à percepção dos colaboradores, através da pesquisa realizada foi possível compreender que, com relação ao item negociação, o mesmo ocorre, e em suma é muito positivo dentro da Serventia. Entretanto, o item comunicação exige bastante atenção por parte dos gestores, tendo em vista o alto índice de colaboradores que mencionaram como sendo falha a comunicação da Serventia, o que causa confusão em determinadas situações. Observa-se ainda que há espaço para melhoria com relação ao item *feedback*, uma vez que os colaboradores apontaram que devem ser mais frequentes. Tais retornos melhoram o desempenho dos mesmos. O último item relacionado às percepções dos colaboradores foi o quesito “reconhecimento”, que abordou salários e benefícios, como não sendo compatível com a atividade desenvolvida devido ao elevado índice de exigência e responsabilidade jurídica que o mesmo exige. No que se refere à gestão familiar, percebe-se que os colaboradores enxergam tal questão como sendo negativa, uma vez que são trazidos muitos problemas pessoais e as relações se confundem. Mencionam ainda que a administração é importante em qualquer administração, abordam que sucesso e administração estão atrelados.

Com relação ao segundo objetivo percebe-se que a visão dos gestores acerca da administração da Serventia está direcionada a ter claros os papéis dos gestores, estando dividido de acordo com habilidades desenvolvidas pelos mesmos, sendo um gestor com foco na área de gestão enquanto o outro tem foco nos conhecimentos jurídicos. Observa-se os gestores empenhados em aplicar boas práticas relacionadas à gestão bem como uma dedicação em qualificar a equipe. No tocante à administração familiar justifica-se por parte dos gestores a necessidade de pessoas confiáveis para honrar a fé pública do tabelião devido ao fato de mesmo responder com o próprio patrimônio, talvez por essa razão se busque familiares para atuar junto a gestão.

E por fim, o terceiro objetivo se deu por conta de entender a percepção das psicólogas. As mesmas compreendem a administração da Serventia voltada para a estrutura organizacional, especificando os papéis de cada líder, o que vai ao encontro da percepção exposta pelos gestores. Destaca-se ainda na visão das psicólogas que a administração da Serventia é tratada com muito zelo e empenhada com uma qualidade rigorosa com o atendimento e a capacitação da equipe, contudo afirmam ter alguns fatores a serem desenvolvidos como o *feedback*, que também foi um item trazido pelos colaboradores como sendo algo a desenvolver.

Através das respostas obtidas, verificou-se que a Serventia tem um conceito relevante acerca da importância da administração, pois as boas práticas de gestão refletem positivamente para todos. As Serventias têm uma função social, também por essa razão tudo que se aprimora dentro das mesmas é percebido pelos usuários.

Acredita-se que essas informações podem contribuir para um aprimoramento das práticas administrativas, que, conseqüentemente, aumentam a competitividade. Sugere-se um estudo multicaso destinado a comparar Serventias da região, a fim de perceber como cada uma delas desenvolve a administração.

Considera-se a relevância do estudo, uma vez que a Serventia tem a oportunidade de analisar os resultados relativos às práticas de gestão administrativa para então, formular estratégias para manter o que está de acordo e aperfeiçoar os fatores que necessitam aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei orgânica dos notários e registradores art. 1º. Lei nº 8.935/94*, de 18 de novembro de 1994. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 nov.1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. *Arrecadação das serventias extrajudiciais*. 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/corregedoriacnj>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

CRAINER, Stuart. *Grandes pensadores da administração*. As ideias que revolucionaram o mundo dos negócios. São Paulo: Futura, 2000.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa*. Métodos qualitativo, quantitativo e misto.3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Cengage Learning,1999.

_____. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ETZIONI, Amitai. *Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de Serviços. Operações, estratégia e tecnologia da informação*. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FLORELLI, José Osmir. *Mediação e solução de conflitos: teoria e pratica*. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento*. Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. Atlas: São Paulo, 2009.

MARTINELLI, Pinheiro. *Negociação: Conceitos e aplicações práticas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução a Administração*. 6. ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo. Atlas. 2012.

MORAES, Anna Maris Pereira de. *Iniciação ao estudo da administração*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

SOARES, Alexandre Artur Mendes. *Questões polêmicas sobre o direito notarial e registral*. 2007. Disponível em: <<https://aplicacao.mpmg.mp.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/658/4.5.1%20O%20princ%C3%ADpio%20da%20efici%C3%Aancia%20e%20o%20titular%20da%20serventia.pdf?sequence>>. Acesso em: 05 mar.2015.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.