

Organizações de serviços extrajudiciais baianas em tempos de sindemia – uma análise pela perspectiva da teoria da ecologia das populações

Bahian extrajudicial service organizations in times of syndemia - an analysis from the perspective of population ecology theory

Organizaciones de servicios extrajudiciales de Bahía en tiempos de sindemia: un análisis desde la perspectiva de la teoría de la ecología de poblaciones

Recebido: 01/02/2021 | Revisado: 05/02/2021 | Aceito: 11/02/2021 | Publicado: 19/02/2021

Vaner José do Prado

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8752-6077>
Universidade Salvador, Brasil
E-mail: vanerdoprado@gmail.com

Joany Mara Souza Tavares Costa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0344-702X>
Universidade Salvador, Brasil
E-mail: jomaratavares@gmail.com

José Gileá

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7592-920X>
Universidade Salvador, Brasil
Universidade do Estado da Bahia, Brasil
E-mail: jgsouza@uneb.br

Resumo

Este artigo analisa a população de organizações prestadoras de serviços notariais e registrais, (organização técnica/administrativa), nos termos do artigo 1º da Lei 6.015/73 e artigo 1º da Lei 8.935/94, destinados a dar publicidade, autenticidade, eficácia e segurança aos atos jurídicos do estado da Bahia, à luz da teoria da ecologia das populações, no contexto sindêmico da COVID-19. A questão de pesquisa suscitada é, se nessa população ou comunidade de organizações (as serventias extrajudiciais), a imposição de atos normativos regulatórios diante do ambiente pandêmico (sindêmico) e das exigências de manutenção da qualidade na prestação de serviços à sociedade, levou titulares e interinos a buscar a otimização na utilização dos recursos escassos e incertos e o que ou quais recursos são passíveis de otimização? O objetivo é analisar como os tipos de organizações, dentro de suas populações de organizações de serviços extrajudiciais, podem utilizar novas combinações dos recursos presentes no ambiente para sobreviver, sendo esta sobrevivência com o sentido de cumprir os propósitos de atender as demandas da sociedade e proporcionar retorno para a organização. A pesquisa foi realizada no estado da Bahia, no ano de 2020, elaborada em três etapas: a) conceitual; b) caracterização da população e; c) análise comparativa das ações realizadas. Diante disso, mesmo com sistemas estáveis, essa população foi desestabilizada por fatores ambientais, que fugiram ao alcance puramente gerencial. Mudanças disruptivas do ambiente sindêmico, expuseram conhecimentos sólidos (no caso o técnico/jurídico), passando rapidamente a exigir outros conhecimentos (neste caso o gerencial e de tecnologias digitais).

Palavras-chave: Serviços extrajudiciais; Ambiente sindêmico; COVID-19; Ecologia das populações; Conhecimentos gerenciais.

Abstract

This article analyzes the population of organizations providing notary and registration services, (technical / administrative organization), under the terms of Article 1 of Law 6.015 / 73 and Article 1 of Law 8,935 / 94, designed to provide publicity, authenticity, effectiveness and security to the legal acts of the state of Bahia, in the light of the theory of population ecology, in the union context of COVID-19. The research question raised is whether, in this population or community of organizations (the extrajudicial services), the imposition of regulatory normative acts in the face of the pandemic (sindemya) environment and the requirements for maintaining quality in the provision of services to society, led holders and interim to seek optimization in the use of scarce and uncertain resources and what or which resources are subject to optimization? The objective is to analyze how the types of organizations, within their populations of organizations of extrajudicial services, can use new combinations of resources present in the environment to survive, being this survival in order to fulfill the purposes of meeting the demands of society and provide return to the organization. The research was carried out in the state of Bahia, in 2020, elaborated in three stages: a) conceptual; b) characterization of the population and; c) comparative analysis of the actions taken.

Therefore, even with stable systems, this population was destabilized by environmental factors, which escaped purely managerial reach. Disruptive changes in the union environment, exposed solid knowledge (in this case, the technical / legal), quickly demanding other knowledge (in this case the management and digital technologies).

Keywords: Extrajudicial services; Sindemyc environment; COVID-19; Population ecology; Managerial knowledge.

Resumen

Este artículo analiza la población de organizaciones que prestan servicios notariales y registrales, (organización técnico / administrativa), en los términos del artículo 1 de la Ley 6.015 / 73 y el artículo 1 de la Ley 8.935 / 94, destinados a brindar publicidad, autenticidad, eficacia y seguridad. a los actos jurídicos del estado de Bahía, a la luz de la teoría de la ecología de poblaciones, en el contexto sindemia del COVID-19. La pregunta de investigación planteada es si, en esta población o comunidad de organizaciones (los servicios extrajudiciales), la imposición de actos normativos regulatorios ante el entorno pandémico (sindemico) y los requisitos para mantener la calidad en la prestación de servicios a la sociedad, ¿Llevó a los titulares e interinos a buscar la optimización en el uso de recursos escasos e inciertos y qué o qué recursos están sujetos a optimización? El objetivo es analizar cómo los tipos de organizaciones, dentro de sus poblaciones de organizaciones de servicios extrajudiciales, pueden utilizar nuevas combinaciones de recursos presentes en el medio para sobrevivir, siendo esta supervivencia con el fin de cumplir con los propósitos de satisfacer las demandas de la sociedad y proporcionar volver a la organización. La investigación se llevó a cabo en el estado de Bahía, en 2020, elaborada en tres etapas: a) conceptual; b) caracterización de la población y; c) análisis comparativo de las acciones realizadas. Por lo tanto, incluso con sistemas estables, esta población fue desestabilizada por factores ambientales, que escaparon al alcance puramente gerencial. Cambios disruptivos en el entorno sindemico, expusieron conocimientos sólidos (en este caso, el técnico / legal), demandando rápidamente otros conocimientos (en este caso la gestión y las tecnologías digitales).

Palabras clave: Servicios extrajudiciales; Entorno sindemico; COVID-19; Ecología de la población; Conocimientos gerenciales.

1. Introdução

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a definição de uma pandemia não depende exclusivamente de um número específico de casos. Considera-se que uma doença infecciosa atingiu esse nível quando afeta muitas pessoas espalhadas pelo mundo (Adhanom, 2020). A OMS evita usar o termo com frequência para não causar pânico ou a sensação de que coisa nenhuma pode ser feita para controlar a enfermidade. Porém, no dia 11 de março de 2020, o Sr. Tedros Adhanom, diretor geral da OMS, declarou que o mundo vive uma pandemia da COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus, chamada de Sars-Cov-2:

Nas últimas duas semanas, o número de casos de Covid-19 [doença provocada pelo vírus] fora da China aumentou 13 vezes e a quantidade de países afetados triplicou. Temos mais de 118 mil infecções em 114 nações, sendo que 4.291 pessoas morreram, justificou o diretor-geral da OMS (Adhanom, 2020, s.p.).

Diante deste cenário, Adhanon (2020) afirma que se enfrenta uma crise de saúde global sem paralelo nos 75 anos das Nações Unidas – que está espalhando o sofrimento humano, contaminando a economia global e piorando a vida das pessoas. Nesse sentido, para o Diretor Geral, uma recessão global – talvez de dimensões recorde – é quase certa, e ressalta o relato da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que indica que trabalhadores de todas as nações podem perder até 3,4 trilhões de dólares em receita até o final deste ano. Afirma ainda que, acima de tudo, é uma crise humana que exige solidariedade, pois a família humana está estressada e a tessitura social está sendo esgarçada:

As pessoas estão sofrendo, doentes e assustadas. As respostas atuais no nível do país não abordarão a escala global e a complexidade da crise. Este é um momento que exige ação política coordenada, decisiva e inovadora das principais economias do mundo. Devemos reconhecer que os mais pobres e vulneráveis - especialmente as mulheres - serão os mais atingidos. Congratulo-me com a decisão dos líderes do G20 de convocar uma cúpula de emergência na próxima semana para responder aos desafios épicos da pandemia do COVID-19 - e estou ansioso para participar. Minha mensagem central é clara: estamos em uma situação sem precedentes e as regras normais não se aplicam mais. Não podemos recorrer às ferramentas usuais em tempos tão incomuns. Nosso mundo enfrenta um inimigo comum. Estamos em guerra com um vírus (Adhanom, 2020, online).

Evidencia-se o período de crise pelo qual o mundo passa, com capacidade para afetar as relações políticas, econômicas e sociais, de forma profunda e preocupante. Nesse cenário, este artigo busca averiguar como as organizações em geral estão enfrentando esse fenômeno, e analisar de forma específica, pela perspectiva da teoria da ecologia populacional, as organizações de serviços extrajudiciais do estado da Bahia.

O contexto deste estudo leva em conta os trabalhos e as afirmativas de Baum (1999), Hall (2004) e Mota e Vasconcelos (2006), para os quais, até a década de 1970, a abordagem predominante na teoria organizacional e no management, preconizava as mudanças adaptativas nas organizações, ou seja, quando o ambiente organizacional se altera, as lideranças ou as coalizões que detém o poder decisório nas organizações, alteram algumas das características organizacionais (estruturas e estratégias, principalmente), fazendo escolhas daquele conjunto de elementos mais apropriados para dar resposta a essas alterações ambientais, sendo portadores, portanto, de uma racionalidade decisória bastante ampla e predominante.

É diante deste contexto, que emergiram principalmente os trabalhos de Aldrich e Pfeffer (1976) e Hannan e Freeman (1977), os quais enfatizam a mudança organizacional a partir de processos de seleção ambiental. Para esses pensadores cabiam algumas perguntas: por que existem tantos tipos de organizações? Quais os fatores ou condições políticas, econômicas e sociais, seriam capazes de afetar o grande número e a grande diversidade de organizações e justificar seus arranjos institucionais mutantes, ao longo do tempo?

Diante destas indagações e do conjunto teórico por eles trazido, é possível e razoável compreender atualmente a existência de um espaço na teoria organizacional, já conquistado pelos ecologistas populacionais. Porém, cada vez que uma alteração ambiental adquire grandes proporções, sendo capaz de afetar os ambientes organizacionais (mercados) de forma mais global, desafia-se também com um esforço ou retorno, para analisar a apreensão da ecologia populacional, no sentido de explicar como estão sendo afetados esses ambientes (mercados) e suas populações de organizações.

É sob essa lógica que as organizações dos serviços extrajudiciais do estado da Bahia serão analisadas, em um contexto de turbulência ambiental, causada pela pandemia provocada pelo novo coronavírus, e os desafios da prestação de um serviço público essencial sob regime privado, para a população baiana.

Nesse ambiente hostil e carregado de incertezas, verifica-se a edição de diversos atos normativos por parte do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em um curto período, além de considerável queda na arrecadação. Soma-se a essas medidas, a necessidade de implementação de ações inovadoras pelos cartórios, para adaptarem-se à conjuntura emergente.

As serventias notariais e de registro, conhecidas popularmente como cartórios ou ainda cartórios extrajudiciais, prestam serviços públicos à população, cuja administração privada compete ao titular aprovado em concurso público de provas e títulos, sob fiscalização do Poder Judiciário. Com previsão constitucional no artigo 236, a regulamentação da atividade ficou a cargo da Lei nº 8935 de 1994, que define os serviços notariais e de registro em seu artigo 1º, como aqueles “de organização técnica e administrativa destinados a garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos”. Neste contexto, a delegação de tais serviços ao particular aprovado em concurso público e a fiscalização pelo Poder Judiciário, conferem às serventias extrajudiciais uma natureza híbrida, que condiz com o interesse geral da sociedade e ao mesmo tempo implica ao titular, considerado agente público, uma série de desafios e responsabilidades diversas da iniciativa privada.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa suscitado questiona se, nessa população ou comunidade de organizações (das serventias extrajudiciais), a imposição de atos normativos regulatórios diante do ambiente pandêmico (sindêmico) e das exigências de manutenção da qualidade na prestação de serviços à sociedade, levou titulares e interinos a buscar a otimização na utilização dos recursos escassos e incertos e o que ou quais recursos são passíveis de otimização?

Nesta perspectiva, da teoria da ecologia populacional, é o ambiente que impele a busca da otimização. Assim, foi estabelecido o objetivo de analisar como os tipos de organizações, dentro de suas populações de organizações de serviços

extrajudiciais, podem utilizar novas combinações dos recursos presentes no ambiente para sobreviver, sendo esta sobrevivência com o sentido de cumprir os propósitos de atender as demandas da sociedade e proporcionar retorno para a organização.

Justifica-se este estudo, pela busca de uma compreensão maior da perspectiva da adaptação, pela qual se assume a existência de uma hierarquia de autoridade e controle, capaz de determinar as decisões com relação à organização como um todo.

Assim, as organizações fazem as interações com o ambiente organizacional, a partir das estratégias que foram formuladas pela coalizão dominante. Aqueles gerentes considerados bem-sucedidos, salvaguardariam as suas organizações, de incertezas ou alterações ambientais, organizando suas estruturas para sofrerem ajustes leves com perturbações mínimas.

Este artigo está dividido em seis tópicos, além desta introdução. O segundo apresenta os procedimentos metodológicos. No tópico seguinte, os fundamentos da Teoria da Ecologia Populacional, no subsequente, fazem-se a exposição dos aspectos relacionados aos conceitos de pandemia e sindemia e seus efeitos sobre a sociedade. O tópico cinco analisa os impactos da sindemia sobre as organizações e de forma específica sobre as organizações que prestam os Serviços notariais e registrais (serviços extrajudiciais). O sexto tópico discute os desafios enfrentados pelas atividades e serviços extrajudiciais, sob a perspectiva da teoria da ecologia das populações e finalizando com o último tópico, voltado para as considerações finais feitas pelos autores sobre o tema.

2. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa possui natureza descritiva/exploratória, conforme Pádua (2016), para a qual esta orientação busca esclarecer fenômenos ainda pouco conhecidos ou que, devido ao grau de complexidade e interligações, não estejam ainda muito claros.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, a qual segundo Yin (2015) e Pereira et. al (2018), trata-se de uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de fenômenos que apresentem alguma particularidade que os tornam especiais. Indicam também esses autores, que sob o título de estudo de caso se incluem muitos estudos que formam uma gama de variedades. Normalmente, um caso para ser considerado como tal, deve ser um fenômeno que possui alguma característica especial ou diferencial que o tira do “lugar comum”. Neste caso, os serviços extrajudiciais com recorte para o estado da Bahia, realizado durante o ano de 2020, observando os impactos da pandemia/sindemia da Covid-19.

A construção da pesquisa foi alicerçada predominantemente sob o método qualitativo. Segundo Pereira et. Al (2018, p. 67), “este método é um caminho para se realizar alguma coisa e quando se tem o caminho, torna-se mais fácil realizar viagens sabendo onde se está e onde se quer chegar e como fazê-lo”. Os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo. Neles a coleta de dados muitas vezes ocorre por meio de entrevistas com questões abertas.

Assim, seguindo essa estrutura metodológica, operacionalmente a pesquisa contou com três etapas. Uma etapa conceitual inicial, que se fundamentou na teoria das organizações, concentrada na ecologia das populações, representada por autores como Aldrich e Pfeffer (1976) e Hannan e Freeman (1977). Uma segunda etapa procurou caracterizar as populações de organizações estudadas, que são aquelas prestadoras de serviços extrajudiciais ou serviços notariais e registrais, com um recorte para as que atuam no estado da Bahia, no ano de 2020, com a decretação da pandemia, no dia 11 de março de 2020, pela OMS, até o mês de dezembro de 2020. Esta etapa contou com a utilização de recursos documentais emitidos pelas instituições normatizadoras e regulamentadoras.

Em uma terceira etapa foi realizado um levantamento junto aos titulares das organizações prestadoras de serviços extrajudiciais do estado da Bahia, com a utilização de recursos virtuais ou digitais, visando encontrar as principais dificuldades, os desafios e as alternativas encontradas, para agir dentro do espectro do ambiente pandêmico, do aparato normativo imposto sobre as organizações e diante do desafio de gestão (nível de serviço x resultados financeiros). Esse

levantamento foi realizado junto às organizações de serviços extrajudiciais do estado da Bahia, durante o ano de 2020. Assim, utilizando-se os dados obtidos, analisou-se os pontos principais trazidos pelos titulares e interinos (gestores) desses serviços, e procurou encontrar quais foram os principais elementos comuns ou incomuns encontrados com a dinâmica impulsionada pela pandemia/sindemia da Covid-19, sobre os quais tornou-se necessário agir gerencialmente, observando quais organizações conseguiram otimizar melhor seus recursos e quais recursos foram mais racionalmente utilizados, a pela perspectiva da teoria da ecologia das populações.

3. Alguns dos Principais Fundamentos da Teoria da Ecologia das Populações

Baum (1999) indica que organizações, populações e comunidades organizacionais constituem os elementos básicos da análise ecológica das organizações, e assinala que, um conjunto de organizações envolvidas em atividades similares e com modelos análogos de utilização de recursos, constituem os elementos basilares de uma população.

As populações são formadas em decorrência de um processo que separa ou segrega um tipo de organização de outro, incluindo ações institucionais e incompatibilidades tecnológicas, tais como regulamentações do governo, e as comunidades organizacionais podem ser compreendidas como sistemas funcionalmente integrados de populações interagentes (Baum, 1999).

Para Hall (2004), o modelo da ecologia populacional que algumas vezes é também conhecido como modelo da seleção natural, representa um marco importante, uma nova perspectiva de contemplação ou compreensão das mudanças e transformações organizacionais:

Os teóricos do modelo de ecologia populacional são muito cuidadosos ao observar que seu método se preocupa com populações organizacionais, em vez de indivíduos. [...] a perspectiva da ecologia da comunidade permite um exame das similaridades no âmbito de um conjunto de organizações e também análises das diferenças entre as populações (Hall, 2004, p. 250).

Motta e Vasconcelos (2006) ressaltam que esse modelo foca os aspectos estruturais do ambiente:

Organizações não se adaptam ao ambiente, ao contrário, tendem a ser inertes e conservar suas formas organizacionais originais. É o ambiente que as seleciona. [...] sua unidade de análise são grupos de organizações com características similares, formando populações de certo tipo. [...] as organizações que melhor preservam suas rotinas e formas de procedimento originais são selecionadas pelo ambiente, dado seu alto grau de confiabilidade e estabilidade na prestação de serviços e fornecimento de produtos (Motta & Vasconcelos, 2006, pp. 370-371).

Cunha (1999), retrata o trabalho de Donaldson (1995), o qual faz uma crítica feroz à multiplicação de paradigmas na teoria organizacional, considerando a ecologia organizacional, como a abordagem que mais desafia diretamente a Abordagem Contingencial, o que a converteria na mais *anti-management* de todas as teorias, entre as quais destaca a dependência de recursos, a perspectiva institucional e a economia organizacional.

O supracitado autor, reforça os pontos centrais, o crescimento e o alcance da teoria da ecologia populacional, ao afirmar que ela se dedica a pesquisa de um nível de análise frequentemente esquecido na teoria organizacional, o das populações de organizações:

Acontece que as abordagens organizacionais dominantes analisam a organização como se a sua ação fosse independente da influência e da interação com o ambiente externo. Ao realçar a escassez dos recursos e a competição intraorganizacional pela posse desses recursos, a teoria ecológica ajuda a compreender fenômenos normalmente esquecidos ou ignorados, como o nascimento e a morte das organizações, os padrões evolutivos das populações

organizacionais, as limitações dos gestores na manutenção das capacidades adaptativas das empresas, a força da inércia etc. (Cunha, 1999, p. 23).

E salienta que a teoria ecológica é um passo importante na aplicação da metáfora biológica aos estudos organizacionais:

Se a evolução das espécies deve ser entendida no âmbito das populações, então o mesmo parece fazer sentido no que se refere à compreensão da evolução organizacional. Dada a capacidade apelativa da metáfora biológica, não é de todo surpreendente que a ecologia organizacional, com a sua visão renovadora e longitudinal, tenha sido capaz de atrair um grande número de adeptos (Cunha, 1999, p. 23).

Assim, os trabalhos de Baum (1999), Cunha (1990), Hall (2004) e Motta e Vasconcelos (2006), trazem as características, as premissas e os elementos de uma teoria, que de certa forma, contraria as premissas teóricas vigentes (Teoria da Adaptação) e desafia os estudos organizacionais a refletir e olhar outras perspectivas (Teoria da Seleção Natural).

Para Hannan e Freeman (1977), autores-chave da teoria da ecologia das populações, a Teoria da Inércia Estrutural sentencia uma ideia de que as organizações possuem dificuldades para realizarem alterações em suas estruturas e estratégias, de forma suficientemente ágil, para acompanhar as alterações ambientais, advindas de ambientes de incertezas e complexos.

O vasto acervo literário sobre as organizações contribui para dar uma visão diferente, a qual chamamos de perspectiva de adaptação. De acordo com essa perspectiva, subunidades da organização – geralmente coalizões de gerentes ou coalizões dominantes – fazem uma varredura do ambiente relevante para oportunidades e ameaças, formulam respostas estratégicas e ajustam a estrutura organizacional apropriadamente (Hannan & Freeman, 2005, p. 71).

Pela perspectiva da adaptação, para Hannan e Freeman (1977; 2005), os autores dessa corrente, assumiriam a existência de uma hierarquia de autoridade e controle, capaz de determinar as decisões com relação à organização como um todo. Na verdade, nesta perspectiva, as organizações fariam suas interações com seus ambientes, a partir das estratégias que foram formuladas pela coalizão dominante. Aqueles gerentes considerados bem-sucedidos, salvaguardariam as suas organizações, de incertezas ou alterações ambientais, organizando suas estruturas para sofrerem ajustes leves com mínimas perturbações.

Para esses autores, tanto os funcionalistas parsonianos (Parsons & Selznick) quanto os partidários das teorias das trocas (Simon, March, White & outros), modelaram suas teorias com essa perspectiva. Para eles, foram os trabalhos de Burns e Stalker (1961), que ventilaram a possibilidade de a estrutura organizacional conter um grande elemento inercial, que poderia surgir tanto de restrições ambientais quanto de arranjos estruturais internos.

Uma lista mínima de restrições surge das seguintes considerações internas: investimentos; informações; políticas organizacionais e história organizacional, bem como das questões externas: barreiras legais; informações; legitimidade ambiental e problemas de racionalidade coletiva.

Assim, Hannan e Freeman (2005), utilizaram como base os trabalhos de Hawley (1968), e passaram a considerar dois aspectos amplos para o modelo ecológico, quais sejam: a) a unidades de análise e; b) a aplicabilidade de modelos da ecologia das populações ao estudo da organização social humana. Diante desse contexto, usaram os modelos de competição explícita, visando especificar o processo de produção do isomorfismo entre a estrutura das organizações e as demandas ambientais, e a teoria do nicho, para estender a questão para ambientes dinâmicos.

Discorrendo sobre o isomorfismo organizacional, Hannan e Freeman (2005) utilizam como ponto central a pergunta chave, do porquê da existência de muitos tipos de organizações:

A diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade dos ambientes. Em cada configuração ambiental distinguível encontramos, em equilíbrio, somente aquela forma organizacional otimamente adaptada às demandas do ambiente. Cada unidade experimenta restrições que a forcem a se assemelhar as outras unidades com o mesmo conjunto de restrições (Hannan & Freeman, 2005, p. 76).

O primeiro desafio desses autores, foi especificar o processo de otimização responsável pelo isomorfismo. Nesse sentido, são dois os mecanismos: o aprendizado adaptativo e a seleção. Assim, para Hannan e Freeman (2005), o isomorfismo pode acontecer porque as formas não-ótimas não são escolhidas em uma comunidade de organizações ou porque aqueles que têm o poder de tomar as decisões organizacionais aprendem respostas ótimas e calibram o comportamento organizacional de consequência.

A consideração da otimização levanta duas questões: quem está otimizando e o que está sendo otimizado? Geralmente se pensa que, como na teoria da firma, aqueles que tomam as decisões organizacionais otimizam o lucro sobre os conjuntos de ações organizacionais. A partir de uma perspectiva da ecologia populacional, é o ambiente que otimiza. Se as organizações individuais estão ou não se adaptando de forma consciente, o ambiente seleciona as combinações ótimas das organizações (Hannan & Freeman, 2005, p. 76).

Portanto, para os ecologistas populacionais, a racionalidade existente é uma racionalidade da seleção natural. Nesse caso, tanto a racionalidade organizacional quanto a racionalidade ambiental, podem coincidir nos ambientes empresariais ou nos mercados em competição. Para eles, o comportamento ótimo das empresas é elevar ao máximo a lucratividade, e a regra empregada pelo ambiente, nesse caso o mercado, é preferir os maximizadores do lucro.

A partir do trabalho de Freeman (1977), sobre ecologia populacional, Baum (1999) procurou revisar as teorias de pesquisa existentes, afirmando duas vertentes principais: a fundação e fracassos organizacionais; e a mudança organizacional. Para a pesquisa em voga foi analisada apenas a primeira vertente que considera a fundação e fracassos organizacionais.

Nesta vertente, Baum (1999) considera como principais abordagens os Processos Demográficos e suas variáveis-chave, analisando os seguintes aspectos: a) Processos Demográficos (idade organizacional); b) Dependência do Tamanho Organizacional (susceptibilidade das pequenas empresas); c) Processo Ecológico – dinâmica e amplitude do nicho (estratégia especialista e estratégia generalista); d) Dinâmica da População (fundações e fracassos anteriores); e) Dependência da Densidade (densidade da população); f) Interdependência da Comunidade (Densidade da população); g) Processos Ambientais (desordem política, regulações governamentais e ligações institucionais); Processos Tecnológicos (ciclos tecnológicos).

Assim, vista as bases teóricas e abordagens sobre a teoria da ecologia das populações, cabe explorar também os contornos de um ambiente pandêmico ou conduzir esse ambiente para o conceito de sindemia, no sentido de caracterizar o que ocorreu com o surgimento da COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus, denominado Sars-Cov-2, com a decretação em 11 de março de 2020, pela OMS.

4. De um Ambiente Pandêmico a um Ambiente Sindêmico

Segundo De Bole (2020), existem muitos motivos para especialistas em epidemiologia e outros cientistas, utilizarem o termo sindemia, para distinguir os efeitos da COVID-19. Um dos mais agudos é o fato da doença afetar de forma desproporcional os diversos segmentos da população, seja por questões referentes à pobreza e à desigualdade, seja por motivos étnicos raciais, já que em grande parte das vezes, esses termos interagem, revelando os problemas estruturais subjacentes.

Para Horton (2020), a concepção e utilização do conceito sindemia foi inicialmente realizada na década de 1990, pelo antropólogo médico americano Merrill Singer:

Escrevendo no *The Lancet* em 2017, juntos com Emily Mendenhall e colegas, Singer argumentou que uma abordagem sindêmica revela aspectos biológicos e sociais, interações que são importantes para o prognóstico, tratamento, e política de saúde. Limitando o dano causado por SARS-CoV-2 exigirá uma atenção muito maior para DNTs e desigualdade socioeconômica do que até agora foi admitido. Uma sindemia não é apenas uma comorbidade (Horton, 2020, p. 1).

Para Félix (2020, p. 1), fundamentado no trabalho desenvolvido por Paulo Olzon, clínico e infectologista da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), o conceito de sindemia:

Surgiu na época da Aids em uma análise que não é só o fato infeccioso, porque ele ocorre dentro de um contexto, que pode ser desnutrição, obesidade, diabetes, hipertensão. Por isso que não tem de focar absolutamente em um fator só, como está acontecendo agora com a covid-19. Tem fatores juntos com a doença, um efeito sinérgico, em que uma faz com que a outra seja mais grave.

Para Mendenhall (2020), o conceito foi utilizado de forma apropriada por Horton (2020), para descrever como a COVID-19 e outras condições pré-existentes, interagem entre elas, impulsionadas por fatores sociais, econômicos e políticos. Desta forma, chamar a COVID-19 de pandemia e não de uma sindemia global, é estar mal orientado. Assim, o correto é tratar a doença com uma sindemia, conceito que procura remeter a uma compreensão de como os mais diversos fatores se concentram e como impulsionam as doenças, para se agrupar e interagir. Por exemplo, compreender o que está levando o coronavírus a se mover na população dos EUA, interagindo com fatores biológicos e sociais e diferir de outros contextos.

Para De Bole (2020), ao se resumir este fenômeno, depois de passada a fase aguda da epidemia, existirá um grande contingente de indivíduos com doenças crônicas, muitas delas potencializadas pelo advento do corona vírus. Esses indivíduos pertencerão, provavelmente, ao mesmo extrato social e econômico que atualmente se associa tanto à COVID-19, quanto à existência de doenças como a obesidade. Todos esses indivíduos, de faixas etárias variadas, permanecerão dependentes do Sistema Único de Saúde (SUS). Assim, observa-se que no Brasil, quando o assunto é risco econômico, associa-se muito ao risco de calote da dívida pública, problemas de natureza fiscal, descontrole da inflação, dentre outros problemas macroeconômicos que, de forma evidente, devem ser considerados e analisados.

Rodrigues (2020) ressalta que, com a tragédia sindêmica, os velhos conceitos de segurança alimentar e saúde pública ganharam um novo patamar. Em todos os continentes, os indivíduos aprenderam que podem continuar a viver sem comprar carros, eletrodomésticos ou roupas novas, mas não podem deixar de comprar gêneros alimentícios, fato este que conferiu uma mudança de patamar no reconhecimento e respeito direcionado as atividades rurais e agrícolas.

Diante desses elementos sindêmicos, os fatores econômicos e empresariais terão impactos ainda não estimados. Em 2018, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 1,3% e, em 2019 apenas 1,1% (IBGE, 2020), ou seja, já mostrava um sinal de estagnação. Em janeiro de 2020, antecedente a realidade que se vive hoje, a secretaria de Política Econômica do Ministério da Economia projetava uma recuperação com um crescimento entre 2,5% a 3% do PIB. As empresas vinham trabalhando intensamente e colocando em funcionamento planos de ação para um ano de recuperação no crescimento econômico. No entanto, em março, a projeção do esperado retorno do crescimento econômico se transformou, passando para uma expectativa de crescimento zero e até de recessão.

O que se pode compreender sobre setores ou segmentos que sofreram ou continuam em expansão neste momento de crise na economia? Analisando por segmento, observa-se que alguns setores, como por exemplo, o de papel e celulose, bens de consumo, varejo e serviços, por exemplo, tem alcançado níveis de excelência operacional e enfrentado a crise de forma ágil, reduzindo os riscos e sustentando resultados em patamares acima da média.

Para essas empresas, sustentar os resultados obtidos durante o período da pandemia será um desafio, porém, para as que estão sofrendo com a brusca retração da economia, o mais importante será criar novos direcionamentos e trabalhar para executar de forma disciplinada seus negócios, na nova conjuntura econômica e social que popularmente se convencionou denominar de “Novo Normal” ou “Novo Futuro”.

As organizações precisarão rever suas cadeias de valor e se adaptar aos ditames do Novo Normal, com boa parte de sua força de trabalho, trabalhando de forma remota e descentralizada, cadeias de suprimentos flexíveis, focadas em novas tecnologias, e sobretudo com atenção redobrada na utilização racional dos recursos e na produtividade dos ativos e do seu capital humano.

Porém, setores como o turismo, empresas aéreas, educação, cultura e outros tantos sofreram de forma mais intensa os impactos, alguns chegando a cessar a prestação dos serviços. Nesse sentido, cabe analisar como ficam o conjunto de organizações que prestam serviços extrajudiciais.

5. As Organizações e os Serviços Extrajudiciais: Quando a Realidade Ambiental se Impõe

Os Serviços notariais e de registro (serviços extrajudiciais) são aqueles de organização técnica e administrativa, definidos nos termos do artigo 1º da Lei nº 8.935/94, chamada de Lei dos Notários e Registradores, criados com a finalidade de conferir publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos jurídicos. Tais serviços foram contemplados na Constituição Federal (CF) de 1988, no título destinado às Disposições Constitucionais Gerais, não sendo enquadrados, portanto, como integrantes dos Poderes Executivo, Legislativo e/ou Judiciário. O artigo 236 da Carta Magna afirma que tais serviços “são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público” (CF, 1988). Esta delegação será conferida ao aprovado em concurso público de provas e títulos, cuja fiscalização compete ao Poder Judiciário, sendo o titular responsável tanto civil quanto criminalmente por todos os atos praticados no desempenho da atividade.

É importante ressaltar, em especial quando o enfoque é realizado no estado da Bahia, que a atividade exercida pelos notários e registradores não possuem relação com o foro judicial, conforme ressalta Ceneviva (2014). Em virtude da tardia concretização do mandamento constitucional no tocante à realização do concurso público, finalizado apenas no ano de 2017, a população do estado da Bahia ainda associa equivocadamente as serventias extrajudiciais ao Poder Judiciário, desconhecendo consequentemente boa parte dos serviços prestados, bem como as possibilidades de desjudicialização.

Aqueles que exercem a atividade notarial e registral, ou seja, os notários e registradores, não são servidores públicos em sentido estrito e sim agentes públicos, que conforme Di Pietro (2014, p. 603) se enquadram na categoria de particulares em colaboração com o Poder Público, visto que não há vínculo empregatício nem remuneração por parte dos cofres públicos. De acordo com Ceneviva (2014, p. 37):

Notários e registradores são profissionais cujos atos, atribuídos por lei, são remunerados por pessoas naturais ou jurídicas (as partes) e não pelo Estado. Por isso se diz que são titulares de serventias não oficializadas, querendo, assim, afirmar que se trata de atividade não estatizada, muito embora substitua o Estado em serviços gratuitos ou pagos, para o público em geral, mesmo que mantido o caráter privado de sua atuação.

Desta forma, o Tabelião e o Oficial de Registro possuem autonomia para desempenhar suas atribuições legais, cabendo a eles suportar todas as despesas inerentes à estrutura, tanto em relação aos recursos materiais quanto humanos, para a execução da atividade. Tal execução deve proporcionar ao público um serviço de qualidade, que seja rápido e eficiente, visto que a função notarial e de registro tem relação estreita com atos garantidores da cidadania. Incumbência esta que se sobrepõe com a tecnologia que hoje se encontra a disposição, já que a sociedade digital clama cada vez mais por praticidade.

A tradicional atividade notarial e de registro sofreu grande impacto com as primeiras medidas de *lockdown* adotadas em virtude da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus, em meados de março do ano de 2020. Apesar de ser exercida em caráter privado, as atividades executadas por notários e registradores são serviços públicos, considerados pelo CNJ como essenciais, visto que pela relevância não podem ser interrompidos, ainda que neste cenário sindêmico. Desde o registro de nascimento à obtenção de crédito com garantia real, os registros públicos se constituem em verdadeiras necessidades da vida das pessoas, de modo que coube ao Tabelião e ao Oficial de Registro, juntamente com seus prepostos, desenvolver métodos para continuar a desempenhar a atividade de forma segura.

Diante da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) e da relevância dos serviços prestados pelos cartórios extrajudiciais, o CNJ editou diversos atos com o propósito de regulamentar o atendimento ao público e a autorizar a implementação de serviços digitais, de forma a permitir uma maior adesão dos usuários aos serviços sem a necessidade de deslocamento, cenário em que despontou a intimação eletrônica nos Tabelionatos de Protesto e a videoconferência para a realização de Escrituras Públicas. A recepção de documentos digitais, adoção de meios eletrônicos de pagamento e um impulso na utilização das Centrais Eletrônicas foram uma das alternativas implementadas para garantir a continuidade do serviço.

Cada delegatário possui autonomia para gerenciar a serventia da forma que achar mais adequada, desde que em harmonia com os ditames legais estatais e com a função social da atividade. Ocorre que essa natureza jurídica híbrida, que permeia entre o público e o privado, fez com que as não-conformidades fossem ressaltadas frente a conjuntura da pandemia, em especial pelo fato de que há grande heterogeneidade no porte das serventias. Nada obstante ser da natureza da atividade que fatos imprevisíveis ocorram, a crise ocasionada pela pandemia indubitavelmente tem representado uma situação muito além de qualquer planejamento efetivado pelos notários e registradores.

O funcionamento das serventias extrajudiciais foi afetado pela pandemia, e necessitou se adaptar às mudanças de uma conjuntura sem precedentes. Os desafios e as dificuldades na prestação dos serviços notariais e de registro surgiram no início e continuarão aparecendo enquanto permanecer o cenário pandemia/sindêmico, alternando-se de acordo com o controle da taxa de transmissão do vírus e do seu controle no país. Além do desafio de manter a continuidade do serviço diante da crise de saúde pública, independentemente de qualquer impacto financeiro e possível redução na quantidade de prepostos em virtude de eventuais necessidades de isolamento, os notários e registradores se viram ainda diante de grande quantidade de atos normativos provenientes dos órgãos que regulam e fiscalizam a atividade extrajudicial, notadamente o CNJ e os Tribunais de Justiça.

Neste contexto, as recomendações e provimentos definem desde a regulamentação sobre o atendimento ao público e o funcionamento das serventias extrajudiciais, deliberando sobre assuntos procedimentais, como prazos e atos específicos, dispondo sobre formas alternativas de efetuar o pagamento dos emolumentos, com o objetivo de diminuir os riscos de contaminação do vírus. Verifica-se que houve a publicação de um grande número de provimentos em um curto período, situação nunca vista até então. Tal fato explica-se pela essencialidade e natureza dos serviços notariais e de registro, e a obrigatoriedade de sua prestação.

Em entrevista à publicação da “Revista Cartórios com você”, o Corregedor Nacional de Justiça, Ministro Humberto Martins, ao ser indagado sobre a importância dos provimentos publicados pelo CNJ em meio à pandemia da COVID 19, respondeu de forma enfática e categórica: “A importância desses provimentos é assegurar a continuidade dos serviços notariais e de registro, que são essenciais para o exercício da cidadania, para a circulação da propriedade, para obtenção de crédito com garantia real, para a prova do inadimplemento com a chancela da fé pública, entre outros direitos” (Revista Cartórios com você, 2020, p. 17).

Sem ter o objetivo de analisar de forma aprofundada cada um dos atos normativos baixados, nem tampouco esmiuçá-los detalhando sua aplicabilidade, mas buscando demonstrar o impacto deles na gestão das Serventias Extrajudiciais durante este período de pandemia, faz-se uma concisa retrospectiva dos atos publicados pelo CNJ desde o início da crise de saúde pública no Brasil.

Em 17 de março de 2020 o CNJ publicou a Recomendação nº 45, por meio da qual recomendou às Corregedorias Gerais dos Tribunais de Justiça que adotassem medidas preventivas, seguindo as orientações das autoridades nacionais e locais de saúde pública, permitindo a edição de normas administrativas de caráter temporário que fossem mais adequadas a cada Estado.

Dentre as diversas recomendações contidas nos atos normativos expedidos, exemplifica-se a suspensão ou redução do atendimento essencial ao público nas serventias extrajudiciais, autorização do trabalho remoto, atendimento por meio de plantação e ainda dilação de prazos para a prática de atos notariais e de registro. No Quadro 1, apresenta-se um resumo dos atos normativos expedidos com a finalidade de regulamentar a atividade extrajudicial no período pandêmico:

Quadro 1 - Regulamentação Para o Funcionamento dos Serviços Extrajudiciais.

DATA	ATO DO CNJ	REGULAMENTAÇÃO
17-03-2020	Recomendação nº 45	dispõe sobre medidas preventivas para a redução dos riscos de contaminação com o novo coronavírus, no âmbito das serventias extrajudiciais e da execução dos serviços notariais e de registro.
22-03-2020	Provimento nº 91	determinação de que os cartórios seguissem as ordens das autoridades sanitárias municipais, estaduais e nacionais em relação à redução do atendimento presencial ao público ou suspensão de seu funcionamento. substituição do atendimento presencial por atendimento remoto, através de meio telefônico, aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas ou outro meio eletrônico disponível, sempre observando a regulamentação da Corregedoria local.
25-03-2020	Provimento nº 92	regulamentar novos prazos e procedimentos para registro de nascimento e óbito nos cartórios de registro civil das pessoas naturais.
26-03-2020	Provimento nº 93	revogou o Provimento 92, uma vez que, com exceção da inclusão de um parágrafo em um dos seus artigos, repetiu-se a redação anterior.
28-03-2020	Provimento nº 94	direcionado apenas aos Registros de Imóveis.
01-04-2020	Provimento nº 95	Refere-se a todas as especialidades, quais sejam, Registro Civil de Pessoas Naturais, Registro Civil de Pessoas Jurídicas, Registro de Títulos e Documentos, Tabelionato de Notas, Tabelionato de Protestos e Registro de Imóveis.
27-04-2020 15-05-2020 27-05-2020 12-06-2020	Provimento nº 96 Provimento nº 99 Provimento nº 101 Provimento nº 105	Todos com o objetivo de prorrogar o prazo de validade dos Provimentos anteriormente editados relativos à pandemia, sendo que o último prorrogou até o dia 31 de dezembro de 2020, estabelecendo a possibilidade de redução ou ampliação deste prazo.
27-04-2020	Provimento nº 98	autorizou o pagamento dos emolumentos e taxas afins por meio eletrônico, tais como boleto bancário, cartão de débito e crédito, inclusive mediante parcelamento, a critério do usuário.
26-05-2020	Provimento nº 100	dispõe sobre a prática de atos notariais eletrônicos.
24-06-2020	Provimento nº 107	proíbe a cobrança de quaisquer valores dos consumidores finais dos serviços prestados pelas centrais eletrônicas em todo o território nacional.

Fonte: Adaptado do Conselho Nacional de Justiça (2020).

Ainda, conforme Quadro 1, os provimentos 94 e 95 foram publicados após a realização efetiva de *lockdown* em vários municípios do Brasil. Dessa forma, já levaram em consideração as limitações e dificuldades de movimentação com que os usuários dos serviços se deparavam. Talvez, por esse motivo, sejam eles os de maior impacto, pois disciplinaram de forma expressa que as serventias extrajudiciais deveriam manter a continuidade dos serviços, com funcionamento obrigatório, ao mesmo tempo em que definiram novos procedimentos para o atendimento dos usuários, por meio remoto. Desse modo, o atendimento virtual e o processamento eletrônico de títulos e documentos, que até então não era a prática usual do

funcionamento das serventias extrajudiciais, passou a ser utilizado em larga escala, ampliando-se o uso das Centrais Eletrônicas existentes.

O Provimento nº 100, publicado em 26 de maio de 2020, foi inovador na prática dos atos notariais, incorporando novos procedimentos tecnológicos no exercício da atividade, como a utilização da biometria, assinatura eletrônica, ato notarial eletrônico, videoconferência, digitalização de documentos, dentre outros. Observa-se uma mudança revolucionária na atividade notarial, em que as implementações realizadas para atender às novas demandas surgidas com a pandemia, em verdade provocaram grande avanço. Procedimentos tecnológicos que favorecem a célere e imediata conexão entre indivíduos e documentos foram abarcados, possibilitando o desempenho das atividades com maior segurança e comodidade, alcançando o tão ambicionado serviço notarial do Século XXI.

Já o Provimento nº 107, publicado em 24/06/2020, teve sua origem no Pedido de Providência nº 3703-65.2020.2.00.0000, em cujos autos, o CNJ entendeu que “não cabe a nenhuma central cartorária do país efetuar cobranças dos seus usuários, ainda que travestidas de contribuições ou taxas, pela prestação de seus serviços, sem previsão legal” (CNJ, 2020). Dessa forma, desde a edição do citado provimento, todos os cidadãos podem fazer uso das centrais eletrônicas relacionadas aos serviços extrajudiciais sem a cobrança de valor adicional para tanto, sendo devidos apenas os emolumentos relativos aos atos a serem praticados.

Diante disso, em que pese a desoneração da cobrança pela utilização das Centrais Eletrônicas possuir um viés incentivador e facilitador para o usuário do serviço neste momento sindêmico, em contrapartida essa medida pode comprometer a continuidade das centrais. A implantação e manutenção de Centrais Eletrônicas envolvem alto custo, tanto com a aquisição da tecnologia quanto na relação com os empregados, motivo pelo qual o Provimento nº 107 foi alvo de grandes críticas pela classe dos notários e registradores, uma vez que pode comprometer o avanço já conquistado na prestação de serviços eletrônicos. Importante esclarecer que as taxas anteriormente cobradas pela utilização das Centrais Eletrônicas não se relacionam com os emolumentos, visto que se constituem em preço privado, não havendo, portanto, vinculação à previsão legal específica.

Além das normativas editadas pelo CNJ, cada Corregedoria Geral Estadual editou normas próprias, conforme a realidade local, em atendimento ao recomendado pelo próprio CNJ na Recomendação nº 45, de 17 de março de 2020. Assim sendo, além da observância de todos os atos emanados pelo CNJ entre os meses de março e junho de 2020, coube ainda aos notários e registradores atender às normas editadas pelas Corregedorias Estaduais.

No ambiente mais específico da Bahia, objeto deste artigo, as Corregedorias de Justiça, Geral e das Comarcas do Interior, editaram em 19 de março de 2020, a Portaria Conjunta CGJ/CCI 06/2020, que suspendeu o atendimento presencial de 23 de março a 05 de abril. A parada no atendimento presencial por catorze dias causou grande impacto em todo o Estado, tanto para as serventias quanto para os usuários, visto que a utilização de serviços eletrônicos ainda era incipiente. Além disso, a mencionada Portaria Conjunta determinou aos delegatários a estrita observância às orientações sanitárias municipais acerca das medidas preventivas contra o Coronavírus.

Em 26 de março de 2020 houve a publicação da Portaria Conjunta CGJ/CCI 07/2020, na qual houve a prorrogação da suspensão do atendimento presencial até o dia 30 de abril, suspendendo ainda o prazo dos atos notariais e registrares protocolizados e ainda não praticados, ressaltando os casos urgentes. A definição dos casos urgentes coube ao delegatário que, diante da situação vivenciada em sua localidade, obteve autonomia para gerenciar os atendimentos, permitindo que o serviço pudesse ser prestado nas situações inadiáveis. Neste cenário uma das medidas utilizadas pelas serventias extrajudiciais foi o agendamento prévio, com o intuito de reduzir aglomerações e manter a prestação do serviço, contexto este em que se sobressaiu a utilização de canais de comunicação com o usuário do serviço, tais como mensagens eletrônicas e redes sociais.

Ulteriormente, em 31 de março de 2020, publicou-se a Portaria Conjunta CGJ/CCI 08/2020, disciplinando, dentre outras disposições específicas, o regime de plantão, reforçando o agendamento prévio para as situações urgentes, prevendo ainda o plantão presencial para as serventias de Registro Civil das Pessoas Naturais, a fim de não prejudicar os registros de nascimento e óbito, que por sua natureza são urgentes e essenciais à cidadania. Como os serviços notariais e registrais foram considerados pelo CNJ como serviços essenciais, a citada portaria enfatizou que “Os notários e registradores estão obrigados a manter a continuidade e eficiência dos serviços, disponibilizando aos usuários, inclusive, os meios para entrega física de documentos e consequente prática de atos” (TJBA, 2020).

A Portaria Conjunta CGJ/CCI 09/2020, publicada em 1º de abril de 2020, criou endereço de e-mail para recebimento eletrônico das Declarações de Óbito enviadas pelos serviços de saúde, para distribuição eletrônica aos Oficiais de Registro Civil competentes. O objetivo foi viabilizar os procedimentos excepcionais para cremação de corpos e sepultamento sem a prévia lavratura do assento de óbito, nas situações excepcionais disciplinadas na Portaria Conjunta nº 1 de 30 de abril de 2020, do CNJ e do Ministério da Saúde.

Na data de 28 de abril de 2020 foi publicada a Portaria Conjunta CGJ/CCI 10/2020, que procedeu adequação na normatização estadual em relação aos Provimentos nº 95 e nº 96 do CNJ, mantendo as limitações de atendimento presencial nas localidades objeto de restrições impostas pelos órgãos municipais. A mencionada portaria estabeleceu medidas preventivas a serem observadas pelas serventias extrajudiciais situadas nas localidades sem restrições de funcionamento, tais como reforço na higienização, disponibilização de álcool em gel para usuários, utilização de máscaras, além de providências para restringir a aglomeração de pessoas.

Com vigência até 15 de maio de 2020, as medidas de limitação ao atendimento presencial previstas na Portaria Conjunta CGJ/CCI 10/2020 foram prorrogadas para 31 de maio de 2020, por meio da Portaria Conjunta CGJ/CCI 12/2020, novamente prorrogada para 31 de dezembro de 2020, por meio da Portaria Conjunta CGJ/CCI 13/2020.

A continuidade na prestação dos serviços notariais e de registro no estado da Bahia, neste contexto sindêmico, ocorreu mediante a observância de todos os atos normativos emanados, tanto das Corregedorias do Tribunal de Justiça quanto do CNJ, além das medidas de restrição impostadas pelos órgãos de vigilância sanitárias dos Municípios.

Em que pese o exercício da atividade se dar de forma privada, há peculiaridades em relação a outros ramos de atividade que merecem ser realçadas. De início, impende destacar a heterogeneidade das serventias e das localidades em que elas se encontram. A migração dos atendimentos presenciais para um atendimento agendado ou para a prestação de serviços eletrônicos representou uma grande mudança para os usuários e para os colaboradores, cuja adaptação variou conforme a realidade vivenciada em cada Município.

Assim sendo, os impactos foram variados, conforme a especialidade (Tabelionato de Protesto, Tabelionato de Notas, Registro Civil das Pessoas Jurídicas, Registro Civil das Pessoas Naturais, Registro de Imóveis, Registro de Títulos e Documentos) e também conforme a estrutura da serventia, visto que há grande variação na Bahia em relação ao porte dos serviços extrajudiciais, predominando aqueles considerados deficitários, ou seja, aqueles cujo montante mensal de emolumentos não ultrapassa o patamar de R\$ 13.078,15 (treze mil e setenta e oito reais e quinze centavos).

Diante de todo esse apanhado de medidas, cabe ressaltar ainda outro fator relevante, o qual representou um desafio adicional neste momento sindêmico, que foi o estado de conservação e organização dos acervos das serventias extrajudiciais. Como a conclusão do primeiro concurso público para provimento das serventias se deu apenas no início de 2017, o que implicou diretamente na qualidade da gestão e prestação dos serviços, nem todos os notários e registradores ainda obtiveram recursos suficientes para investir na digitalização e restauração dos acervos recebidos, visto que a maioria das serventias no Estado são deficitárias. A qualidade em que se encontra o acervo é determinante para o desempenho de serviços eletrônicos com maior agilidade, visto que representa considerável economia de tempo com digitação e busca manual em livros físicos.

6. A Seleção Natural: Que Saídas Serão Possíveis? Quais Organizações e Quais Recursos Foram ou Podem Ser Otimizados?

Observando-se o que foi suscitado no tópico anterior, é possível constatar que os serviços extrajudiciais da Bahia vivem um momento disruptivo, evidenciando-se os desafios a serem enfrentados pelas atividades e serviços, desafios estes que também ocasionam ambientes propícios para a evolução. Neste contexto, em relação à atividade cartorária, verificou-se uma intensificação na prestação de serviços eletrônicos, bem como um aprimoramento do atendimento ao cliente por meios telemáticos.

Diante da essencialidade dos serviços notariais e de registro, cabe aos delegatários envidar esforços, independentemente da estrutura da serventia e respectiva capacidade de investimento financeiro, para se adequarem à realidade apresentada e prestarem um serviço eficiente e de qualidade, capaz de atender as necessidades dos usuários, que também sofrem os impactos da pandemia.

Assim, as forças ambientais tornaram-se mais relevantes do que a vontade ou desejos dos controladores e reguladores do setor e serviços. Muitas questões ainda precisaram ser rediscutidas para continuar a prestação dos serviços à população. Nesse sentido, é que a unidade serventia e toda a sua comunidade, tornam-se foco da análise, pelo olhar da teoria da ecologia das populações. Quais desafios foram impostos pelo ambiente sindêmico a essas unidades comunitárias?

Para análise desta comunidade organizacional, Hannan e Freeman (2005) afirmam que o ato de comparar o problema da escolha da unidade, enfrentado pelo analista organizacional, com aquele enfrentado pelo bioecologista, é esclarecedor. Simplificando ao máximo, a análise ecológica é realizada em três níveis: populacional, individual e comunitário.

Para esses autores, os eventos que ocorrem em um determinado nível quase sempre têm consequências para os outros níveis. Não obstante essa interdependência, os eventos populacionais não podem ser analisados como eventos individuais, pois os indivíduos não refletem de forma plena a variedade da genética populacional. Somado a isso, os eventos comunitários não devem ser reduzidos simplesmente a eventos populacionais. Ambos utilizam a perspectiva populacional, que não é adequada em nível individual.

Já para um analista organizacional, segundo Hannan e Freeman (2005), a situação é bem mais complexa. Ao invés de três níveis de análise, ele se depara com cinco: I) membros; II) subunidades; III) organizações individuais; IV) populações de organizações e V) comunidades (populações) de organizações. Os níveis III-V podem ser tratados como equivalentes aos três níveis analisados pela ecologia geral, com as organizações individuais tomando a posição dos organismos individuais.

A complexidade adicionada emerge porque as organizações estão mais propensas a se decomporem em partes constitutivas do que estão os organismos. Existe a possibilidade de subunidades e membros individuais se moverem de organização em organização, de uma forma sem paralelos em uma organização não-humana.

Hannan e Freeman (2005) apontam para uma matriz que pode ser deduzida, geralmente, de formas muito pouco diferentes, analisando qualquer um dos seguintes elementos: I) a estrutura formal da organização no sentido restrito – regras escritas de operação, tabelas de organização etc.; II) os padrões de atividades dentro da organização – o que na verdade é feito por alguém; ou III) a ordem normativa – as formas de organizar que são definidas como corretas e apropriadas, tanto pelos membros quanto pelas esferas relevantes do ambiente.

São com essas variáveis que foram analisadas as organizações prestadoras de serviço extrajudiciais, sob a luz e fundamentos da teoria da ecologia das populações, do estado da Bahia, durante as incertezas ambientais trazidas pelo processo sindêmico do novo Coronavírus. A análise observou a utilização de recursos pela população de organizações e quais recursos puderam ser mais bem otimizados.

Uma análise de primeiro nível, pela perspectiva dos ecologistas, observará os indivíduos, as organizações e a população. Em um segundo nível, pela ótica dos analistas organizacionais, deverá analisar: (1) membros; (2) subunidades; (3)

organizações individuais; (4) populações de organizações e (5) comunidades (populações) de organizações. Para um terceiro nível de análise, seguem as orientações de Hannan e Freeman (2005), devendo contemplar as seguintes variáveis: (1) a estrutura formal da organização no sentido restrito – tabelas de organização, regras escritas de operação etc.; (2) os padrões de atividades dentro da organização – o que na verdade é feito por alguém; ou (3) a ordem normativa – os modos de organizar que são definidos como apropriados e corretos tanto pelos membros quanto pelos setores relevantes do ambiente.

No Quadro 2 apresenta-se um resumo das características dos serviços extrajudiciais, quando observados pelas perspectivas dos indicadores estabelecidos pela teoria da ecologia das populações, frente aos desafios sindêmicos do ambiente organizacional da comunidade das serventias extrajudiciais:

Quadro 2 - Matriz Genérica de Análise Organizacional Aplicada às Serventias Extrajudiciais.

NÍVEL DE ANÁLISE	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS EXTRAJUDICIAIS
ESTRUTURA FORMAL DA ORGANIZAÇÃO	Estrutura com alto grau de formalização, controlada pelo Estado. Hierarquias com linhas de poder e distribuição de recursos gerados claramente definidos. O funcionamento com estruturas híbridas, controle do Estado e administração de cada Serventia com a responsabilidade da gestão pelo titular ou interino, designado.
PADRÕES DE ATIVIDADES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	Os padrões de execução das atividades com algo grau de normatização, regidos claramente por preceitos constitucionais e com um arcabouço de leis e normas, regulando cada etapa, processo ou atividades dos serviços a serem prestados. Estes serviços só podem chegar ao cidadão quando autorizados pelo Estado.
ORDEM NORMATIVA	As ordens normativas têm amparo constitucional e emanam dos órgãos de justiça, que regulam todos os serviços e atividades das serventias.

Fonte: Adaptado de Hannan e Freeman (2005).

No Quadro 2, pela matriz genérica, verifica-se que esta comunidade organizacional possui contornos e limites claros e definidos, principalmente quanto a sua regulação legal. Também ficam claros os padrões de ação e comportamento organizacional, bem definidos e previamente concebidos para serem regulados e controlados. Também é importante destacar que o quadro normativo está claro e explícito. Essas organizações individuais, sua população e comunidade organizacional têm claramente os contornos, o alcance e limites de suas ações, quando da prestação de serviços previamente definidos e aprovados.

A margem de ação dos elementos que compõem a gestão está restrita às unidades individuais, dentro de um escopo prévio e maior definido pelos órgãos reguladores (poder judiciário), cuja margem de ação recai sobre a ação da gestão local, em alinhar e escolher os recursos para prestar o melhor serviço possível, naquela unidade básica.

No Quadro 3 encontra-se a matriz de indicadores, que auxiliará na compreensão dos níveis de mudança ou nos desafios encontrados, para que esta população ou comunidade de organizações possam prestar seus serviços dentro da qualidade esperada, tanto pelos órgãos reguladores quanto pela população:

Quadro 3 - Matriz de Indicadores de Análise Organizacional Aplicadas às Serventias Extrajudiciais.

NÍVEL DE ANÁLISE	INDICADORES	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS EXTRAJUDICIAIS
Primeiro Nível de Análise	Indivíduo	Indivíduos altamente qualificados e capacitados para lidarem com as demandas dos serviços, aprovados em concurso público, e com a necessidade de compreender e aplicar técnicas de gestão em seus domínios.
	Organização	O conjunto de organizações foi delineado a partir da Carta Magna, artigo 236, e nos termos do artigo 1º da Lei 6.015/73. e do artigo 1º da Lei 8.935/94. Portanto, devidamente ajustada legalmente e com padrões de operação claramente definidos.
	População	A população destas organizações tem características semelhantes, por conta dos mecanismos de regulação, e suas atividades estão devidamente padronizadas.
Segundo Nível de Análise	Membros	Os membros possuem formações similares (exigida a formação em Direito como pré-requisito). Assim, partem de uma base comum, podendo alguns membros terem outras formações complementares.
	Subunidades	As subunidades podem ser divididas pelos tipos de serviços especializados: Tabelionatos de Notas, Tabelionatos de Protesto, Registro Civil das Pessoas Naturais, Registro Civil das Pessoas Jurídicas, Registro de Títulos e Documentos e Registro de Imóveis.
	Organizações individuais	Individualmente cada organização encontra um determinado contexto de atuação. Pode estar voltada para os serviços ou atividades desenvolvidas, mas pode estar atrelada a localidade na qual está inserida. A forma de atuação irá variar conforme a localidade, visto que a localidade implica diretamente na arrecadação da serventia. Quanto maior a arrecadação, as formas de prestação do serviço serão mais aperfeiçoadas, com melhor estrutura física, maior quantitativo de colaboradores e conseqüentemente menores prazos para a realização dos serviços.
	Populações de organizações	Já quanto as populações de organizações, elas formam um conjunto harmônico e integrado, em seu sentido de atuação e extensão. Atuam com serviços diversos (tais como escrituras públicas, protesto de títulos, registro de nascimento e óbito, inscrição de pessoas jurídicas, registros de documentos estrangeiros, registros imobiliários, dentre outros) e estão presentes em todo o Brasil, com 13.340 serventias cadastradas e ativas (CNJ, 2020).
Terceiro Nível de Análise	Estrutura formal da organização - Restrito	Quando se refere a estrutura restrita, cada serventia possui autonomia para fazer sua gestão local. Parte do regramento, que é universal, para as ações que envolvem localmente cada ação da serventia na prestação de seus serviços. Desde a formação das equipes de trabalho, até o uso eficiente de cada recurso disponível ou de cada limitação imposta pelo ambiente local.
	Padrões de atividades dentro da organização	As atividades são padronizadas legalmente, porém a prestação do serviço ao cidadão pode variar de acordo com a ação gerencial da serventia. Portanto, cada serventia tem o arbítrio do regime híbrido, ou seja, em não ferindo o regramento altamente formalizado, há um espaço gerencial de ação.
	Ordem normativa	Referente a normatização, esta é seguida à risca. Porém, é possível uma margem de ação no sentido de prestar o serviço.

Fonte: Adaptado de Hannan e Freeman (2005)

Servindo-se dos indicadores estabelecidos por Hannan e Freeman (2005), estes serão analisados pela perspectiva legal, financeira e gerencial da população de organizações que formam as serventias extrajudiciais.

Dentro deste contexto, o mês de março de 2020, quando houve a determinação de suspensão dos atendimentos presenciais nos serviços extrajudiciais da Bahia por catorze dias, em cumprimento a Portaria Conjunta nº 06 de 2020, expedida pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), e por todo o regramento dos demais órgãos reguladores (Vide Quadro 1), representou um período crítico para a atividade extrajudicial. Com consideráveis alterações de regras de atuação e queda acentuada na arrecadação, os titulares e interinos se viram diante da necessidade de fazer frente às despesas de manutenção da serventia, mesmo sem a receita habitual.

Assim sendo, quando se trata das questões financeiras das serventias extrajudiciais, recorre-se ao Relatório de Arrecadação, disponível no portal Justiça Aberta do CNJ, no qual consta que as 584 serventias providas na Bahia apresentaram, no primeiro semestre de 2020, um percentual de redução de 37,67% na arrecadação semestral bruta, em comparação com o segundo semestre de 2019. Já as serventias ainda não ocupadas por titulares, ou seja, que estão sendo gerenciadas por responsáveis interinos, representaram, no mesmo período analisado, um percentual de redução na arrecadação de 45,19%.

Esse aspecto econômico também é observado pela análise dos dados fornecidos pelo Fundo Especial de Compensação (FECOM). O Fundo, criado pela Lei Estadual nº 12.352 de 2011, possui como uma de suas finalidades “promover compensação financeira às serventias notariais e de registro privadas que não atingirem arrecadação necessária ao funcionamento e renda mínima do delegatário”. Nos meses de janeiro e fevereiro de 2020, a quantidade de serventias da Bahia que receberam complementação para atingir a renda mínima foi de 814 e 868, respectivamente. Já no mês de abril, 949 serventias necessitaram de compensação financeira do FECOM. Tal resultado demonstra que, do total de 1.172 serventias cadastradas e ativas na Bahia, 80,97% não atingiu o patamar mínimo de arrecadação.

Quando se observa que o titular ou interino da serventia possui, em seu aspecto restrito, a gestão da unidade local, torna-se fundamental que o responsável pela serventia adote medidas para evitar o prejuízo financeiro, tornando a permanência no serviço inviável. Nesse aspecto, de acordo com Caldas (2017), é importante a implantação de ferramentas que apurem os indicadores de desempenho das serventias extrajudiciais e conseqüentemente seus resultados.

Assim, a sindemia também colocou as serventias extrajudiciais em uma situação desafiadora, demandando a manutenção da prestação dos serviços notariais e registrais com qualidade, diante de uma considerável queda na arrecadação, e levando-se em conta o regramento claro e imperativo definido pelo CNJ como serviços essenciais, mesmo diante de restrições municipais de funcionamento.

Nesse sentido, não cabe aos titulares e interinos dispor sobre o poder decisório de manter ou não o atendimento, independentemente da quantidade de funcionários possivelmente em quarentena ou da dificuldade financeira. A peculiaridade inerente a estes serviços reside no fato de que, diferentemente do setor privado, os cartórios extrajudiciais não possuem permissão legal para adotar determinadas práticas que possam contribuir para um aumento da demanda neste cenário de crise.

Além das questões financeiras que se impuseram neste contexto de sindemia, surge ainda outra questão áspere a ser tratada: como manter a prestação dos serviços notariais e de registro sem a presença do usuário na serventia?

De acordo com um levantamento realizado com 79 serventias, envolvendo titulares e interinos, do estado da Bahia, aproximadamente 70,9% estão à frente de uma serventia deficitária e apenas 30,4% destes cartórios possuem site ou aplicativo para smartphone. Este índice indica que no Estado há predominância dos atendimentos realizados de forma presencial, o que demonstra, portanto, uma necessidade imensa de adaptação das serventias para essa nova realidade.

Nesse contexto, torna-se necessário implementar inovações com os recursos existentes, mesmo diante de um resultado financeiro pouco promissor que as serventias da Bahia apresentam em virtude do alto repasse. Cabe explicar que, de todos os serviços realizados nos cartórios, o titular ou interino recebe como emolumentos apenas 48,30% de sua produção total. O restante é distribuído entre o TJBA, 34,30%; Fundo Especial de Compensação, 13,20%; Procuradoria Geral do Estado, 1,92%; Fundo de Modernização do Ministério Público do Estado da Bahia, 1,00% e; por fim a Defensoria Pública com 1,28%.

É neste cenário do não presencial, que a tecnologia desponta como grande aliada, em intensidade inédita. Mesmo as serventias de pequeno porte ou aquelas que ainda focavam no atendimento presencial, todas se viram diante de uma nova demanda: trazer os serviços notariais e registrais para o mundo digital e virtual, ampliando as formas de atendimento – esse era um imperativo contextual e agora legal.

As primeiras soluções para este desafio foram a utilização massiva dos canais de publicidade informativa por meio das redes sociais, bem como o atendimento ao usuário com a utilização de mensagens eletrônicas. Tais meios foram largamente utilizados pelo fato de constituírem um instrumento de baixo investimento e amplamente utilizado pela população, sendo capaz de manter os usuários atendidos sem a necessidade da presença física no cartório, além de ser uma forma de buscar a retomada da arrecadação anterior à pandemia. Mesmo as serventias que não dispõem de recursos financeiros para implantar um site ou um aplicativo para smartphone, podem instruir seus colaboradores a entrar em contato com os usuários frequentes, para auxiliar na utilização das Centrais Eletrônicas e identificar eventuais demandas repesadas.

Cabe então destacar que o ambiente levou à comunidade a necessidade de investimento em atendimentos virtuais, que podem representar não só uma economia para o cartório, como também uma forma de conquistar novos serviços, visto que a dinâmica da sociedade atual roga pela praticidade e agilidade do mundo virtual.

Para que isso pudesse ocorrer, o ambiente regulado precisou ser alterado. Assim, o provimento nº 100 do CNJ regulamentou a lavratura de atos notariais eletrônicos, autorizando, portanto, ao Tabelião a continuidade na prestação de seus serviços, sem que o cliente se desloque até a serventia. Já os cartórios de registro de imóveis contam com uma central eletrônica que abrange 18 estados brasileiros, permitindo a solicitação de certidões e o protocolo de atos, de forma totalmente virtual.

Nesse contexto, o engajamento do Titular na utilização das ferramentas modernas de prestação do serviço notarial e registral coloca as serventias extrajudiciais em posição de destaque na sociedade, desconstruindo a errônea ideia de serviço burocrático que alguns agentes pouco informados ainda imprimem à atividade. Os cartórios podem ser verdadeiros aliados da população, sendo a plataforma em que o cidadão, independentemente de sua condição financeira, obtém orientação de qualidade e realiza atos com segurança jurídica. Para Hall (2004), o exercício da liderança (externa para o público – clientes) e (interna para a equipe), em sua plenitude pode ser um diferencial para cada atividade cartorial, cujos serviços são disponibilizados para a população (clientes).

Assim, nesse novo momento dos serviços extrajudiciais, administrados de forma privada e conduzidos gerencialmente e mais, em tempos de um processo sindêmico, passa a exigir uma postura gerencial de seu gestor e de sua equipe de trabalho, de forma estratégica. Nesse caso, ter uma estratégia de atendimento aos clientes por conta das demandas legais e para manter o faturamento, passou a ser algo imperativo à gestão cartorial. Esse é um passo para além do processo jurídico e técnico da regulamentação da comunidade como um todo, e passa a exigir uma ação gerencial local, como resposta a esse espectro.

7. Considerações Finais

Levando-se em conta a questão de pesquisa, que especula nessa população ou comunidade de organizações (serventias extrajudiciais), a imposição de atos normativos regulatórios diante do ambiente sindêmico e das exigências de manutenção da qualidade na prestação de serviços à sociedade, compeliu titulares e interinos em uma busca pela otimização na utilização dos recursos escassos e incertos e o que ou quais recursos se poderá otimizar. Frisa-se então que, pela perspectiva da ecologia populacional, é o ambiente que impele a otimizar.

Com o objetivo de analisar quais os tipos de organizações, dentro da população das organizações de serviços extrajudiciais, podem melhor utilizar as combinações ótimas de recursos presentes no ambiente para sobreviver, sendo esta sobrevivência com o sentido de cumprir com sua finalidade, que é atender as demandas da sociedade e proporcionar retorno para a organização. Em uma análise das serventias no estado da Bahia, ficou bastante evidente que o ambiente sindêmico forçou a comunidade de uma regulação estável pré-existente e controlada, para uma regulação disruptiva, institucionalmente muito complexa, feita de forma rápida, alterando todo o sistema regulatório normativo, impelindo a comunidade inteira das

serventias para uma nova configuração normativa e, por consequência, a pensar novas ações locais em busca da prestação dos serviços, de uma gestão dos recursos e de sua própria sobrevivência.

Assim, quando se observa pelo aspecto regulatório, verificou-se que o ambiente ficou hostil e foi alterado abruptamente. Neste contexto, a qualificação dos titulares e interinos das serventias, que tem como base um quadro estável, e porque não dizer padrão de formação, passou a exigir novas habilidades, agora para além dos aspectos técnicos e jurídicos, incluindo habilidades gerenciais.

A mediação pela tecnologia foi um caminho encontrado rapidamente. De forma turbulenta e aleatória, cada unidade básica foi buscando formas, que pudessem contemplar e incorporar em algum grau a tecnologia, sendo algumas mais sofisticadas com sistemas mais robustos, outras mais rudimentares com ferramentas de comunicação sem fins comerciais. A reação foi feita sem estratégia única em um primeiro momento, para depois ir se ajustando a uma plataforma mais ampla como o e-notariado, plataforma esta que permite a realização de atos notariais eletrônicos.

Quanto aos aspectos financeiros, a hostilidade ambiental deixou marcas mais profundas e ainda não resolvidas. Aquelas serventias com maiores recursos (técnicos ou de localização) provavelmente irão sobreviver e se adaptar mais rapidamente ao novo ambiente. Porém, aquelas com menor poder de recursos, poderão ainda padecer de apoio do Estado ou de ideias criativas de seus gestores.

Fica evidenciado assim que o objetivo do trabalho foi atingido, sendo capaz de identificar o teor, o alcance e profundidade das mudanças chegadas à comunidade, pelas consequências de sindemia. A teoria da ecologia das populações, tem o alcance de mostrar que, mesmo com sistemas estáveis, as organizações ou populações de organizações, podem ser desestabilizadas por fatores ambientais, que fogem do alcance puramente gerencial. Também pode sinalizar que mudanças disruptivas no ambiente, mesmo em comunidades com base de conhecimentos sólidos em alguns fundamentos (no caso o técnico jurídico), podem passar a exigir muito rapidamente outros conhecimentos (neste caso o gerencial).

Assim, cabe indicar que estudos futuros possam ser realizados seguindo esta orientação teórica, no sentido de uma análise mais longitudinal de tempo e espaço, visando compreender quais fundamentos foram alterados e incorporados institucionalmente pelas organizações de serviços extrajudiciais, tanto nas questões normativas quanto nas questões de suas práticas gerenciais. Isso serviria para uma maior compreensão do alcance teórico da teoria da ecologia das populações, com um imperativo ambiental, forçando os ambientes organizacionais a alterarem suas práticas reguladas ou mesmo, incorporando práticas e recursos antes não pensados ou planejados. Também pode servir como fundamento, para extrapolar o recorte do estado da Bahia, podendo ser realizados em outros estados (comparativos ou individualizados) ou até mesmo contemplando esses fenômenos de uma forma mais abrangente, extrapolando para as organizações prestadoras de serviços extrajudiciais no Brasil.

Referências

- Adhanom, T. (2020). *Discurso de abertura do Secretário-Geral no encontro virtual da imprensa sobre a crise COVID-19*. Organização Mundial da Saúde – OMS. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2020-03-19/remarks-virtual-press-encounter-covid-19-crisis>.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organization and Environment*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ANOREG/BR, ANOREG/SP e SINOREG/SP. (2020). *Informativo n° 20: ANOREG/BR*.
- Baum, J. A. C. (1999). Ecologia Organizacional. In: CLEGG, Stewart. R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. v. 1: Atlas.
- Caldas, T. (2017). *A importância de administrar cartórios com indicadores*: CLA.
- Caldas, T., & Sciascia, D. (2018). *Finanças para cartórios*: JusPodivm.
- Ceneviva, W. (2014). *Lei dos notários e registradores comentada*. (9a ed.): Saraiva.

- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Relatório de Arrecadação*. https://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/?
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 91 de 26 de março de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 92 de 26 de março de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 93 de 26 de março de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 94 de 26 de março de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 95 de 01 de abril de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3265>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 96 de 27 de abril de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3281>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 98 de 27 de abril de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3285>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 99 de 15 de maio de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3316>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 101 de 27 de maio de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3332>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 100 de 26 de março de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Provimento nº 107 de 24 de junho de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3362>.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Recomendação nº 45 de 17 de março de 2020*. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3242>.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Diário Oficial da União, Brasília, 5 out 1988. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Cunha, M. P. (1999). Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. 4(39).
- De Bole, M. (2020). Reflexões sobre a sindemia. *Jornal O Estado de São Paulo*. São Paulo. Publicado em 21 de outubro.
- Di Pietro, M. S. Z. (2014). *Direito Administrativo*. (27a ed.): Atlas.
- Felix, P. (2020). Sindemia: entenda a classificação proposta para a covid-19. *Jornal O Estado de São Paulo*. São Paulo. Publicado em 19 de outubro.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*: Prentice Hall.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. N. 83.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (2005). Ecologia Populacional das Organizações. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. 78(45).
- Horton, R. (2020). *Revista The Lancet*. UK. www.thelancet.com. V. 396.
- Lei n. 6.015, 31 de dezembro de 1973. (1973). Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 1973. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6015compilada.htm.
- Lei n. 8.935, 18 de novembro de 1994. (1994). Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro (Lei dos Cartórios). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 nov. 1994. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8935.htm.
- Lei Estadual nº 12.352/2011. (2011). Bahia Diário do Executivo, Salvador, 08 set 2011. <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-12352-de-08-de-setembro-de-2011>.
- Mendenhall, E. (2015). Beyond comorbidity: a critical perspective of syndemic depression and diabetes in cross - cultural contexts. *Med Anthropol Q* 2015; 30: 462–78.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes*: Atlas.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. F. G. (2006). *Teoria Geral da Administração*. (3a ed.): Thomson Learning.
- Pereira, A., et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica – Recurso Eletrônico*: UFSM.
- Tribunal De Justiça Do Estado Da Bahia. (2020). *Portaria Conjunta nº CGJ/CCI 06/2020*. <http://www7.tjba.jus.br/secao/lerPublicacao.wsp?tmp.mostrarDiv=sim&tmp.id=24090&tmp.secao=37>.
- Tribunal De Justiça Do Estado Da Bahia. (2020). *Portaria Conjunta Nº CGJ/CCI nº 08/2020 GSEC de 31 de março 2020*. <http://www7.tjba.jus.br/secao/lerPublicacao.wsp?tmp.mostrarDiv=sim&tmp.id=24138&tmp.secao=37>.
- Tribunal De Justiça Do Estado Da Bahia. (2020). *Provimento Conjunto Nº CGJ/CCI nº 10/2020 GSEC de 30 de abril 2020*. <http://www7.tjba.jus.br/secao/lerPublicacao.wsp?tmp.mostrarDiv=sim&tmp.id=24225&tmp.secao=40>.
- Yin, R. K. (2015). *O Estudo de caso*: Bookman.