



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**GESTÃO DE CARREIRA DE NOTÁRIOS E REGISTRADORES  
EXTRAJUDICIAIS: DESAFIOS PARA A FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL**

**JULIANA ALVES MIRAS BARROS, BRUNO STRAMANDINOLI MORENO,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## **Gestão de carreira de notários e registradores extrajudiciais: desafios para a formação profissional.**

### **Resumo:**

O presente estudo analisa a gestão de carreira nas serventias extrajudiciais, abordando a problemática enfrentada no desenvolvimento ao longo do tempo. O propósito principal da pesquisa é propor uma formação eficiente e adequada desses profissionais diante aos desafios identificados no início da carreira. Para tanto, adotou-se uma metodologia analítica, de ordem documental, que verificou a viabilidade de um plano de aprendizado fosse capaz de garantir e assegurar uma prestação de serviço de excelência, padronizado com a legislação e as normativas Estaduais. Os modelos atuais de ensino são pulverizados, e tentam de alguma forma aproveitar o ensino de forma nacional, o que torna frágil o aprendizado de forma genérica. Amparando a conclusão, propõe-se algumas trilhas de aprendizagem que foram formatadas de maneira com que o delegatário tenha a priori um conhecimento amplo de tudo que terá que colocar em prática e posteriormente uma formação mais minuciosa das temáticas mais desafiadoras.

### **Palavras-chave:**

Gestão de Carreira. Cartórios. Desafios Profissionais. Trilha de Aprendizagem.

### **1. Introdução**

Este trabalho versa sobre a necessidade de se desenvolver trilhas de aprendizagem específicas vinculadas ao Poder Judiciário Estadual para a correta formação e atuação dos notários e registradores ao ingressarem na carreira, visto que o estudo das matérias exigidas para aprovação no respectivo concurso não são totalmente suficientes para a realidade prática.

A atividade extrajudicial de notários e registradores no Brasil ganhou relevo com a promulgação da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 236, que regulamentou a atividade dos serviços extrajudiciais, popularmente conhecidos como “cartórios”, asseverando que a mesma será exercida em caráter privado por delegação do Poder Público. Determina ainda que a outorga da delegação ao particular será precedida de prévio concurso público de provas e títulos.

Posteriormente, com a edição da Lei Federal n.º 8.935/1994, que regulamenta a atividade notarial e registral no Brasil, o tabelião – denominação antiga, e que atualmente são chamados notários e os registradores –, profissional do direito, dotado de fé pública, a quem é delegado o exercício da atividade notarial e registral. Essa definição, como sustenta Loureiro (2016), implica autonomia no exercício profissional, obedecendo aos ditames legais e submetendo-se à fiscalização do Poder Judiciário.

Dentro desse cenário, percebe-se a necessidade de uma atuação multidisciplinar, sendo muitas delas enfrentadas somente na prática diária do cartório, a exemplo da escrituração contábil do livro caixa ou da gestão de recursos humanos. São conhecimentos exigidos de forma muito superficial durante as fases do concurso público, mas que não capacitam o profissional a trabalhar com eficiência e segurança.

Diante do fato de que as seleções (concursos) para ingresso na carreira das serventias extrajudiciais ocorrem a nível estadual, vinculados ao Poder Judiciário, e há uma demanda concreta por uma formação personalizada e eficiente. As trilhas de aprendizagem inicial ampliam conhecimento para efetiva atuação prática, principalmente com enfoque a questões administrativas

dos cartórios, tais como recolhimento de tributos, escrituração contábil de livro caixa e atuação segura com a lei geral de proteção de dados. Já as trilhas de aprendizagem de extensão, buscam acompanhar a evolução das legislações federais e estaduais, propiciando aprofissional uma atualização contínua. Frente a essa necessidade, esta pesquisa buscou obter como resultado a resposta para o seguinte problema: Como preparar os notários e registradores para atuarem em conformidade com as normativas Estaduais e propiciar aprimoramento constante?

A presente pesquisa possui como finalidade analisar as reais necessidades de formação dos notários e registradores, contribuindo diretamente para um forçoso repensar nos modelos atualmente existentes para essa atividade e uma eventual proposta de mudança, de forma que toda sociedade no Brasil, especificamente do Estado, possa se beneficiar de uma uniformização de procedimentos e informações.

Concomitante a isto, para a realização deste trabalho, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo. Sendo utilizada a metodologia de pesquisa documental (em que os dados primários foram buscados a partir de normativos, relatórios e documentos oficiais) com vistas a expor, analítica e procedimentalmente, de forma pormenorizada, como os profissionais, das serventias extrajudiciais, precisam lidar com aspectos legais e empíricos da própria carreira. Desta feita, quanto ao tema pesquisado, buscou-se, sob a mesma premissa documental, contextualizar a dinâmica formativa estudada, evidenciando limites e possibilidades no que se refere a preparação para a atuação nos cartórios Extrajudiciais.

Assim, o trabalho buscou trazer uma noção básica de quem seriam os notários e registradores, sua atuação frente aos cartórios e suas responsabilidades. Em seguida, explanou-se acerca da gestão de carreira, onde se traçou um perfil profissional direcionado para o enfrentamento dos desafios da carreira e os conhecimentos desejáveis. Ao final, apresentou-se uma proposta de programa de desenvolvimento baseado em trilhas de aprendizagem.

## **2 Os cartórios no Brasil**

No Brasil, o direito notarial e registral iniciaram-se com a sua descoberta pelos portugueses no ano de 1.500 e, posteriormente, com a instituição e registro do sistema de sesmarias. Como explica Loureiro (2016), com a descoberta do Brasil e a instalação do sistema das sesmarias, houve a necessidade de discriminar as terras do país. Foi então que houve a entrega para a Igreja católica a função de confeccionar um inventário para posterior registro das terras e suas freguesias, então chamadas de terras paroquiais. No âmbito dos registros da vida civil, nascimento, casamento e óbito, os mesmos eram atribuídos a igreja católica, com os registros paroquiais de batismo, casamento e óbito, mas restritos aqueles que professavam o catolicismo.

A configuração privada dos cartórios como se dá atualmente, decorre da promulgação da Constituição Federal de 1988, em que ficou estabelecida em seu Artigo 226 a forma de ingresso na

atividade, qual seja, por meio de concurso público de provas e títulos. Assim, por essa configuração, o Estado delega ao particular, pessoa física, a titularidade de determinada serventia extrajudicial (BRASIL, 1988). Um dos pontos mais importantes trazidos pela Constituição Federal refere-se à necessidade de capacitação ao exercício da função, além da aprovação em concurso público, visto que anteriormente a ela, os cartórios eram praticamente como uma “herança”, passavam de pai para filho. Atualmente, as serventias extrajudiciais, também chamadas de cartórios, desempenham importante papel na prevenção de litígios, fiscalização tributária relativa aos imóveis, gerando também inúmeras informações importantes para o desenvolvimento das políticas públicas.

Como destacado no quadro 1, no Brasil, o direito notarial e registral são ramos autônomos da ciência do Direito, sendo definido o direito notarial:

Direito Notarial	como o eixo central, ou seja, a forma, que em outros ramos do direito se estuda como ingrediente constitutivo que acompanha o ato, no direito notarial é objeto direto do estudo científico, tornando-se as formas notariais como instrumento que necessariamente deve ser cumprido para obter-se, como resultado final, a forma juridicamente exigida (Loureiro, 2016, p. 46)
Direito Registral	(...)também de natureza objetiva ou formal, embora o seu instrumento não seja a forma, mas a publicidade jurídica e os procedimentos que lhe são inerentes, a começar pela demanda da publicidade de determinados títulos, passando pela qualificação registral e culminando, salvo a existência de vícios insanáveis, com o registro e a produção dos efeitos jurídicos daí decorrentes (Loureiro, 2016, p. 47).

Fonte: Adaptado de Loureiro (2016, pp.46-47)

O direito notarial e registral possuem, em comum a natureza e os princípios que os regem, quais sejam o da publicidade, uma vez que para serem oponíveis a terceiros, devem constar dos assentamentos; o da autenticidade, pois se presumem verdadeiros até prova em contrário; o da segurança jurídica, que decorre da autenticidade, uma vez que presumem ter respeitado o ordenamento jurídico e eficácia dos serviços notariais e registrais no Brasil. É importante destacar que a legislação brasileira traça os aspectos comuns das duas atividades. A Lei federal n.º 8.935/1994, chamada de “Estatuto do Notário e do Registrador”, ao dispor sobre a similitude das duas atividades no aspecto do ingresso da atividade; o exercício privado; as responsabilidades; as incompatibilidades e impedimentos; os direitos e deveres; as responsabilidades disciplinares; a fiscalização da atividade e a extinção da delegação.

Além dessas atribuições, compete com exclusividade ao notário, de acordo com a Lei 8935/1994, em seu Artigo 7º (Brasil, 2022): “*lavrar escrituras e procurações, públicas; lavrar testamentos públicos e aprovar os cerrados; lavrar atas notariais; reconhecer firmas, e, autenticar cópias*”. Já, ainda conforme a mesma lei supra referida, em seu Artigo 12, a função do registrador, de imóveis, de títulos e documentos e civis das pessoas jurídicas, civis das pessoas naturais e de interdições e tutelas compete a prática dos atos relacionados na legislação pertinente aos registros públicos, de que são incumbidos, independentemente de prévia distribuição, mas sujeitos os oficiais

de registro de imóveis e civis das pessoas naturais às normas que definirem as circunscrições geográficas.

Finalmente, e não menos importante, decorrente de todo o histórico acima narrado, tem-se o princípio da fé pública como atribuição constitucional aos notários e registradores, que atuam como representantes do Estado na sua atividade profissional. Conforme descrito no artigo 3º da Lei 8935/1994 (Brasil, 1994, n.p), essa fé pública afirma a certeza e a verdade dos atos que os notários e oficiais praticam e das certidões que expedem nessas condições, com os atributos referidos no Artigo 1º da referida lei. Explanado assim, de forma sucinta, todo o caminho percorrido na evolução dos cartórios, desde suas primeiras notícias, até os dias de hoje, e serão explorados outros aspectos desta atividade, em especial, no que concerne às responsabilidades decorrentes da atividade, com seus benefícios e implicações.

### **3. Gestão de Carreira na atuação Extrajudicial**

A carreira do notário é caracterizada por ser uma carreira de diversificada estruturação e de difícil compreensão. Como descrito anteriormente, não se trata tão-somente de uma carreira pública, sob ditames e parâmetros como a lei 8112/90 (lei dos servidores públicos federais) ou da lei complementar 35/79 (a chamada lei da magistratura), normativos que definem uma condição de agente estatutário. Ao contrário, a Constituição Federal de 1988 e a Lei 8935/1994, definem de modo intercambiável, uma complexa delimitação do notário enquanto agente público. Por exemplo, o processo de ingresso na carreira notarial e registral ocorrem por meio de concurso público de provas e títulos (tais quais os agentes públicos estatutários). Entretanto, o(a) recém-empossado(a) assume este cargo sem as mesmas prerrogativas e garantias daqueles. Como ilustrado pelo Artigo 3º da Lei 8935/1994 “Notário, ou tabelião, e oficial de registro, ou registrador, são profissionais do direito, dotados de fé pública, a quem **é delegado o exercício da atividade notarial e de registro**”. (Brasil, 1994, n.p) (grifo nosso).

O concurso inicia-se pela composição da banca examinadora, com subsequente escolha da empresa organizadora (Vunesp, Cebraspe, FGV, etc...) e posterior publicação do edital, conforme requisitos mínimos determinados pela Resolução 81 do Conselho Nacional de Justiça. Esse edital pode ser impugnado no prazo de 15 dias. Em breve síntese, pode-se extrair de trechos do edital base que ao todo são 5 fases pelas quais o candidato terá que passar, quais sejam, primeira fase com uma prova objetiva contendo 100 questões, com nota de corte em 8 vezes o número de vagas; segunda fase que é subjetiva com duração de 4 horas, consistente em 1 peça prática, 1 dissertação e duas questões, tendo como nota mínima 5,00; fase de inscrição definitiva com apresentação de documentos e títulos acadêmicos; exame psicotécnico e uma última fase com a prova oral, com nota mínima 5,00, conforme minuta básica do edital constante da Resolução 81/2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ (CNJ, 2022, n.p).

Ao ser aprovado, quando da convocação para a posse, ao notário é assegurado o direito de escolha em audiência pública, por ordem de classificação, a um dos cartórios vagos descritos no edital de abertura do certame. Assim, preenchidos os requisitos previstos no Artigos 14 e 15 da Lei 8935/1994 (Brasil, 1994, n.p), escolhido o cartório em audiência, delega-se o serviço por ato do Poder Público, senão vejamos:

Art. 14. A delegação para o exercício da atividade notarial e de registro depende dos seguintes requisitos: I - habilitação em concurso público de provas e títulos; II - nacionalidade brasileira; III - capacidade civil; IV - quitação com as obrigações eleitorais e militares; V - diploma de bacharel em direito; VI - verificação de conduta condigna para o exercício da profissão. Art. 15 (...) § 2º Ao concurso público poderão concorrer candidatos não bacharéis em direito que tenham completado, até a data da primeira publicação do edital do concurso de provas e títulos, dez anos de exercício em serviço notarial ou de registro.

Ocorre que toda a preparação enfrentada pelo candidato durante as 5 fases acima descritas não são suficientes para suprir todos os conhecimentos necessários ao controle administrativo e financeiro do cartório. Como debatido a seguir, é proposta aqui uma perspectiva que identifica os conhecimentos demandados na prática profissional de notários e registradores para muito além do conhecimento jurídico. Saberes e demandas que versam sobre práticas tributárias, trabalhistas, de gestão de pessoas, e delimitam a necessidade de se lidar com os desafios diários da nova carreira. Na prática, muitos entram em exercício sem qualquer preparação específica para a rotina efetiva de um cartório, a exemplo das exigências encartadas nos Provimentos 45/2015 e 74/2018, ambos do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. O Provimento 45/2015 consolida as normas relativas à manutenção e escrituração dos livros Diário Auxiliar, Visitas e Correições e Controle de Depósito Prévio pelos titulares de delegações e responsáveis interinos do serviço extrajudicial de notas e registros públicos, ou seja, exige conhecimento na área contábil e o Provimento 74/2018, dispõe sobre padrões mínimos de tecnologia da informação para a segurança, integridade e disponibilidade de dados para a continuidade da atividade pelos serviços notariais e de registro do Brasil, exigindo conhecimentos de informática e programação.

Diferentemente do serviço público em sentido estrito (leia-se aqui estatutário), em que o serventário somente se preocupa com o cumprimento de suas atribuições (porque existe uma hierarquia de responsabilidades), o notário e o registrador são responsáveis pela gestão integral da serventia, seja de ordem administrativa ou financeira. Assim, percebe-se uma grande necessidade de um tipo de ação estruturada que seja capaz de entregar uma formação mais ampla e consistente (em termos de conhecimentos notariais e registrais), e que seja, ao mesmo tempo, capaz de concentrar e oferecer aprendizagem em todas as necessidades fundamentais ao início do exercício de uma delegação, inclusive como forma de evitar litígios e responsabilidades jurídicas.

Atualmente, segundo o CNJ (2022), o território brasileiro possui cerca de 13.259 (treze mil duzentos e cinquenta e nove) cartórios, somadas todas as especialidades. O quadro 1 apresenta a

divisão destas especialidades, para maior conhecimento, Uma outro dado muito interessante nesta questão do dimensionamento do volume de trabalho nas serventias é apresentado pela Anoreg/BR (2022), quando esta busca retratar a composição dos cartórios no Brasil. Trata-se de um dado muito relevante e que merece destaque, pois ilustra como a questão do empoderamento feminino na carreira, visto que na atividade notarial e registral, a cada dia mais as mulheres ganham espaço. Em levantamento feito pelo sistema Justiça Aberta, administrado pelo Conselho Nacional de Justiça, mais de 6000 mil titulares mulheres estão à frente dos cartórios no Brasil (Anoreg/BR, 2022, n.p).

Quadro 1 - Cartórios no Brasil

REGISTRO CIVIL DAS PESSOAS NATURAIS	7326
REGISTRO CIVIL DE PESSOAS JURÍDICAS	3342
REGISTRO DE IMÓVEIS	3604
TABELIONATO DE NOTAS	8342
REGISTRO DE TÍTULOS E DOCUMENTOS	2283
TABELIONATO DE PROTESTOS	3777
REGISTRO DE CONTRATOS MARÍTIMOS	513
REGISTRO DE DISTRIBUIÇÃO	277

Fonte: CNJ - Conselho Nacional de Justiça (2022) - Acesso em 12/05/2022. Disponível em [https://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica\\_aberta/](https://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/).

Cabe agora, compreender melhor como e sobre que condições se dá a atuação de notários e registradores. Para tanto, faz-se necessário dimensionar o tipo de conhecimento, as práticas profissionais, a extensão e o nível de articulação com diferentes áreas esta atuação se estabelece. Neste sentido, como ponto de partida serão delineados: (a) o perfil profissional destes agentes públicos; (b) os tipos de conhecimentos demandados, e; (c) os desafios para a carreira.

### 3.1. O perfil profissional do notário e registrador

Levando em conta a realidade brasileira, os cartórios estão intimamente ligados à sociedade em que atuam e, por isso, como destaca o Pedroso (2020), precisam ficar atentos às características que estão à sua volta. Se as mudanças advindas com a emergência de novas tecnologias, praticidade e atenção ao usuário já eram importantes até meados de 2020, em um mundo pós pandemia, elas assumiram uma condição *sinequa non*. Logo, trata-se de uma condição essencial que todos os notários e registradores estejam prontos para as mudanças, assumindo um comportamento de adaptabilidade e foco na qualidade do serviço.

Julga-se essencial para a atividade focar na melhoria contínua, com vistas a se manter um serviço digital seguro, principalmente com foco no cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados. Para tanto é importante ter clareza, e de modo atualizado, todas as atividades a serem executadas, tanto de ordem jurídica quanto de ordem administrativa/operacional. De modo que práticas como a liderança, por exemplo, assumem um caráter ímpar no que se refere à atuação direta e indireta de notários e registradores. Saber lidar (inspirar, guiar e orientar, bem como gerir conflitos) com pessoas, equipes é um tipo de atividade que demandou um tipo diferente de conhecimento nos tempos atuais. Como destacam Nalini e Scaff (2021), na prática, os profissionais

contemporâneos têm em sua atuação profissional a necessidade de dominar alguns itens de modo basilar. Assim, são demandados a investir pessoalmente, em um desenvolvimento constante, em conhecimentos e habilidades que o capacitem a gerir pessoas, sistemas de informação, processos de inovação e infraestrutura.

Neste sentido, os autores destacam que gerir uma equipe não é uma missão fácil, mas necessária. Levando em conta que a natureza do trabalho em uma serventia pressupõe atendimento a pessoas (usuários de um serviço), o notário/registrator precisará tomar medidas que envolvem desde ações de capacitação da equipe à organização do trabalho (gestão) do time de colaboradores a ele subordinado nesta intent. Temáticas como comunicação, delegação e dar autonomia a equipe, valorizar e ensinar a inteligência emocional. Além disso, é preciso um bom recrutamento de novos colaboradores. Especificamente ao tempo de carreira, não é possível precisar um tempo médio para a aposentadoria do notário ou registrator, visto que sua condição laboral não se aplica a aposentadoria compulsória afeta aos servidores públicos, uma vez que não há equiparação da

[...]aposentadoria compulsória de notários e registros a de servidores públicos. Com o advento da Emenda Constitucional de nº 20/1998, que alterou a redação do art. 40 da Constituição Federal, para considerar sujeito à aposentadoria compulsória apenas o ocupante do cargo público, a Suprema Corte já tem precedentes em que considera inaplicável esse tipo de aposentadoria aos notários e registros. Desse modo, não se aplica a aposentadoria compulsória por idade aos notários e registros. Nesse sentido, [...] o julgamento da ADI 26-2/MG, [...] reconheceu que os notários e registros exercem atividade estatal, entretanto, não são titulares de cargo público efetivo, tampouco ocupam cargo público, ou são servidores públicos [...] (CNB/SP, 2022, n.p) (grifo nosso).

Ao entrar na atividade, os delegatários com formação quase sempre exclusivamente jurídica, passam a gerenciar as questões financeiras e administrativas da unidade que assumem. Um dos motivos que justificam um maior planejamento para a tomada de decisão é o fato da atividade não proporcionar uma renda fixa todos os meses, não há estabilidade. Assim, como explica-se a seguir, a gestão da carreira do notário e do registrator é permeada de desafios diários, demandando um aperfeiçoamento contínuo tanto do delegatário quanto de seus colaboradores.

### **3.2. Conhecimentos operados**

De modo mais sistematizado, com base nas demandas apresentadas nas resoluções do CNJ e evidenciadas em editais mais recentes, é interessante relacionar alguns dos principais conhecimentos que, no alvorecer da atuação do notário/registrator contemporâneo se evidenciam como necessários para uma atuação consistente e eficaz.

Muito embora o concurso aconteça em âmbito Estadual, os editais contemplam de forma geral que os candidatos dominem conhecimentos em matérias específicas, dentro de cada especialidade de cartório, quais sejam: Teoria Geral de Registros Públicos; História dos serviços notariais e de registro no Brasil; Tabelionato de Notas; Tabelionato de Protesto; Registro de Imóveis; Registro Civil das Pessoas Naturais; Registro de Títulos e Documentos e Civil das Pessoas

Jurídicas; Legislação acerca dessas especialidades, inclusive as legislações Estaduais e as Normas de Serviço do Extrajudicial local.

Ainda há necessidade de conhecimento profundo em Direito Constitucional; Administrativo; Tributário; Civil; Processo Civil; Penal; Legislação Penal e Processual Especial; Processo Penal; Empresarial; Conhecimentos Gerais e Língua Portuguesa. Todos os editais seguem como diretrizes básicas a Resolução 80 e 81 do Conselho Nacional de Justiça, bem como os ditames da Constituição Federal/1988 e Lei 8935/1994. Alguns Estados, a exemplo de São Paulo e Alagoas, dividem as serventias por grupos de especialidade (Grupo 1 - Tabelionato de Notas e Protesto; Grupo 2 - Registro de Imóveis, Títulos e Documento e Civil de Pessoas Jurídicas e Grupo 3 - Registro Civil das Pessoas Naturais), e neste caso se faz uma inscrição para cada grupo, ou como a exemplo do Rio Grande do Sul, que disponibiliza as serventias vagas em lista corrida, com único valor de inscrição.

Percebe-se que muitos delegatários escolhem seus cartórios com base apenas no faturamento, sem nunca ter gerenciado absolutamente nada, e desconhecem que as receitas e gastos variam mês a mês, e que muitos outros fatores podem influenciar no resultado final. Eis a razão central em que se alicerça o presente trabalho: demonstrar o quão importante para a atividade notarial a existência de uma trilha de aprendizagem contínua e efetiva, capaz de preparar o notário ou o registrador para uma gestão desua carreira.

#### **4.3. Desafios da gestão da carreira do notário e do registrador**

Quando o notário ou registrador se torna responsável por uma serventia, também se torna um “Empresário”, não no sentido de uma pessoa jurídica, porque como visto anteriormente, a nomeação como notário/registrador trata-se de uma delegação do Estado. Entretanto, enquanto tal, assume todas as responsabilidades de um empresário (Maux, 2020). Portanto, o futuro profissional precisará lidar com uma dinâmica de trabalho que transcende matérias exclusivas da área jurídica. O notário/registrador, assim, torna-se responsável pela equipe, manutenção de ativos, imagem e reputação, relacionamento com fornecedores e usuários, viabilidade econômica, eficácia e eficiência dos processos internos, execução dos Provimentos do Conselho Nacional de Justiça, qualidade no serviço, dentre outras (Sergineet al, 2014).

O ritmo acelerado das mudanças nos ambientes econômico, social, tecnológico e político, associado à complexidade dos procedimentos que estruturam os cartórios, registros tabelionatos, demandam uma maior capacidade dos gestores e delegatários para implantar planos que ajudem a superar os desafios do setor. Se antes o foco da atividade cartorial se resumia a gestão documental, agora emergem outras nuances que demandam adaptação, exigem agilidade não só para enxergar as mudanças, como também para tomar posicionamento perante o trabalho interno e à sociedade, de modo mais amplo. Um grande exemplo desse relato de mudanças é a edição do Provimento

88/2019 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que dispõe sobre a política, os procedimentos e os controles a serem adotados pelos notários e registradores visando à prevenção dos crimes de lavagem de dinheiro, previstos na Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998, e do financiamento do terrorismo, previsto na Lei n. 13.260, de 16 de março de 2016.

Na mesma ordem de ideias das mudanças implementadas na gestão dos cartórios, a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (BRASIL, 2018) ao entrar em vigor, trouxe várias questões a serem analisadas e repensadas, tais como tratamento de dados pessoais, arquivamento e vazamento de dados. Nalini e Scaff (2021) dizem que essa é uma área de grande preocupação em virtude da dinâmica da gestão, introduzindo o assunto acerca da inteligência artificial, senão vejamos: “*A inteligência artificial já atua em nossa rotina, mas poderá tornar-se ainda mais atuante. [...]. A inteligência artificial está sendo treinada para identificar desvios no comportamento dos usuários, sem que haja provocação de qualquer humano. Tudo isso demandará reciclagem*” (p.21).

Ainda na perspectiva da LGPD, as Normas de Serviço da Corregedoria Geral de Justiça do Estado de São Paulo para o Extrajudicial, demonstra a necessidade de amplitude de conhecimentos acerca do tema. A título de exemplo, em seu Capítulo XIII, Item 128, tem-se o seguinte: “No tratamento dos dados pessoais, os responsáveis pelas delegações dos serviços extrajudiciais de notas e de registro deverão observar os objetivos, fundamentos e princípios previstos nos arts. 1º, 2º e 6º da Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018” (TJSP, p. 66). Fica notório a existência de um entrelaçamento entre a norma administrativa Estadual com a legislação federal, reforçando a ideia de aprendizado e reciclagem contínuos.

Se, como delimita a lei 8935/1994, em seu artigo 1º, a missão de um cartório é conferir segurança jurídica aos principais atos do dia-a-dia das pessoas e é ela que deve orientar seus objetivos financeiros, humanos e sociais. O sucesso desta incumbência reside, como destaca Gentil (2020), na estruturação de práticas de gestão de atividades internas. Uma vez que, como aponta o autor, o cartório não deve ser pautado apenas na lucratividade, pois também está em jogo uma série de fatores para que o equilíbrio organizacional gere sustentabilidade corporativa em longo prazo, como, por exemplo, comprometimento dos funcionários, satisfação dos clientes e procedimentos internos bem estruturados, entre outros, bem com a característica pública de sua atividade.

As mudanças constantes do mercado em geral e do setor Extrajudicial, em específico, evidenciam a importância de um planejamento estratégico, e a necessidade de um responsável que analise os fatores que influenciam o sucesso da gestão eficiente de um cartório, a fim de determinar qual é o plano que terá melhor desempenho, principalmente em tempo de incertezas e dificuldades.

Para trabalhar em um mundo sistêmico, a sociedade precisa sentir que o notário e o registrador estão na função que assumiram para realmente fazer a diferença. O mercado de hoje espera que os cartórios tenham compromisso com a ética; compromisso com aspectos

socioambientais; responsabilidade pelo impacto de suas decisões e um excelente relacionamento com equipe, fornecedores e usuários.

Nalini e Scaff (2021, p.28) ao falarem do Tabelaionato de Notas diante das novas tecnologias enfatizam que “a maior parte dos servidores dos tabelionatos já provêm da era dos *millenials*. São nativos digitais”. Significa dizer que avaliam o mundo com outros olhos e com expectativas diferentes das alimentadas por gerações pretéritas. Atuam de forma mais leve e se sentem mais confortáveis frente as mais modernas tecnologias da comunicação e da informação. São profissionais com maior tendência a estratégias inovadoras e visão de mercado que anteriormente não seriam cogitadas. O notário e o registrador do presente não podem trazer consigo a ideia mecanizada do passado, de um trabalho individualizado e setorizado. Há necessidade de se imprimir um grande senso de equipe e coletividade.

Essa reconfiguração do mundo exige que o notário e o registrador reconheçam que, além de zelar pela qualidade dos atos jurídicos e pela viabilidade financeira da serventia, deve também operar num ambiente laboral sistêmico, de modo a conhecer os elementos que se relacionam, interferem e trazem consequências para sua serventia. De modo que seja necessário buscar, constantemente, o equilíbrio de sua prática, utilizando técnicas, métodos e ferramentas de gestão que auxiliem neste hercúleo trabalho.

#### **4. Programa de Desenvolvimento para Notários e Registradores – Trilha de Aprendizagem**

A carreira do notário e do registrador demanda um universo de conhecimentos, apoiados primordialmente no Direito, bem como nos preceitos de Administração, Contabilidade, Tecnologia da Informação e mesmo, de Gestão de Pessoas. Como visto anteriormente, o conhecimento angariado com o estudo durante o concurso até a aprovação, não são suficientes para uma gestão do cartório eficaz. Adicionado a isso, faz-se necessário uma preparação específica para cada Estado, pois em cada um há especificações legais a serem consideradas. Um modo de dirimir esta questão pode ser vislumbrado através da estruturação de um programa de desenvolvimento que possibilite a modulação de caminhos que respeitem esta especificidade. Um modelo de desenvolvimento profissional, que vem ao encontro desta finalidade, são as chamadas trilhas *de aprendizagem*.

Conforme apresentado por Silva (2019) uma trilha de aprendizagem é um conjunto integrado, sistemático e contínuo de ações destinadas ao desenvolvimento de pessoas e profissionais. O processo de aprendizagem, quanto mais ativo, produz maiores taxas de retenção de conhecimentos. Essa trilha pode ser estruturada a partir de ações de forma presencial, de forma remota (Ensino à Distância - EAD) ou híbrida - presencial/EAD.

Uma proposta de trilha de aprendizagem que, ao ser aplicada a atividade notarial e registral, parece ser aquela que conglomera ações híbridas Uma vez que o gestor, ao adquirir conhecimentos básicos EAD, possa ter sua vivência prática de forma presencial. Visto que a interação e a troca de

informação entre os delegatários são essenciais para a sedimentação da aprendizagem. O importante é que o aprendizado seja contínuo, flexível e proporcione troca de experiência com diversidade de estímulos.

De acordo com Kaplan e Norton (2019, p. 63), uma equipe bem treinada e bem estruturada com a utilização de boas ferramentas e sistemas, desenvolvendo um trabalho de acordo com os processos internos, são os pontos que mais aumentam as chances de usuários satisfeitos. Assim, não há como dissociar o gestor de seus colaboradores (notários de sua equipe), ambos formam a equipe e essa equipe deve receber treinamento contínuo de aprendizagem. Os autores, em seu livro “Desenvolvimento de Carreiras por competência”, afirmam que as “[...] *trilhas de aprendizagem surgem como uma resposta à necessidade das organizações de desenvolver e sustentar competências consideradas essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais*” (2019, p.84). Isto implica que ao se estruturar as ações de desenvolvimento de notários e registradores seja necessário considerar não só expectativas dos próprios profissionais, mas também as “conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações” da equipe sob sua *batuta*. Assim, para além de uma explicação genérica acerca da *trilha de aprendizagem*, é preciso unir o conhecimento aliado às necessidades básicas dos notários e registradores, não só pela formação inicial para o exercício da delegação, mas para o seu constante aprimoramento.

Desse modo, embora haja uma legislação Nacional que dita as regras básicas e gerais para a atuação de notários e registradores, são as normativas Estaduais que determinam de fato como estas funções e sua gestão devem ser exercidas. Esse é o objetivo da presente proposta: estruturar uma trilha de aprendizagem que subsidie a estruturação de processos de formação (de modo mais efetivo) dos profissionais recém-empossados para atuarem nos cartórios e que proporcione condições de aprendizagem seguras e eficientes.

Assim, embora existam inúmeros cursos oferecidos na área notarial e registral, cursos esses que tratam de maneira isolada os temas abaixo propostos, o ramo carece de uma formação personalizada de gestão de carreira por parte dos Tribunais de Justiça Estaduais, direcionando a atuação dos profissionais àquilo que efetivamente deve ser aplicado na administração dos cartórios, visando uma atuação conjunta do Judiciário com o Extrajudicial, de forma que os princípios da segurança jurídica e da prevenção de litígios se mostrem alinhados com processos em que há o deslocamento de algumas atividades atribuídas ao poder Judiciário (previstas em lei como exclusivas a este) para o âmbito das serventias extrajudiciais.

Tendo em vista a regionalização dos concursos para outorga de delegações extrajudiciais por Estado, a proposta de uma escola estadual de formação de notários e registradores toma como parâmetro o Estado de São Paulo. Conforme *Normas de Serviço da Corregedoria Geral de Justiça para o Extrajudicial*, no Capítulo XIV, Item 5, o notário ou registrador deve entrar em exercício nos

30 dias subsequentes à assinatura do termo de investidura, após a audiência de escolha. Dessa forma, a trilha básica de aprendizagem deve ocorrer nesse interregno, conforme proposta na tabela abaixo:

**Quadro 3 - Trilha Inicial**

GESTÃO ADMINISTRATIVA Carga horária semanal: 6h	Objetivo: desenvolver conhecimento na estrutura base de um cartório, tais como: controle de selos, papéis de segurança, programas de gestão para lavratura dos atos praticados, adequação do cartório visando acessibilidade, aquisição de mobiliário.
GESTÃO TRIBUTÁRIA Carga horária semanal: 6h	Objetivo: desenvolver conhecimento na elaboração do livro caixa, controle de receitas e despesas, acompanhamento de recolhimento de tributos incidentes sobre os atos, recolhimento semanal da repartição de receitas conforme emolumentos recebidos, entre outros.
GESTÃO DE PESSOAS Carga horária semanal: 6h	Objetivo: orientações acerca da recepção de funcionários atuais do cartório, contratação de novos funcionários, conhecimento em folha de pagamento e recolhimentos das responsabilidades trabalhistas, entre outras.
ARQUIVOS E LGPD Carga horária semanal: 6h	Objetivo: noções gerais de digitalização dos documentos, respeito aos prazos de inutilização de eventuais documentos, observância da segurança digital em respeito a LGPD, entre outros assuntos.

Fonte: Tabela elaborada pela autora

Ao final de cada semana da trilha inicial, o delegatário passará por uma avaliação de sedimentação do conhecimento, recebendo ao final um certificado de conclusão do treinamento. Com o encerramento da trilha de aprendizagem inicial sugere-se a adoção de uma trilha adicional em que são ofertados trabalhos e vivências em nível mais avançado de aprendizagem, com carga horária a ser definida de acordo com a complexidade do assunto a ser tratado. Importante ressaltar que todos os cursos de especialização da trilha de extensão exigirão do profissional ao final de cada módulo um artigo como partedo planejamento estratégico sobre o tema estudado, bem como a elaboração de um plano final de ação estruturado para aplicação prática dentro do seu cartório, como forma de exteriorizar seu aprendizado. Isso permitirá a possibilidade de ampliar conhecimentos mais diversificados e a reciclagem de outros defasados, de acordo com as alterações legislativas, conforme tabela exemplificativa abaixo:

**Quadro 4 - Trilha de Extensão**

<b>Curso de Mediação e Conciliação Extrajudicial</b>	Habilitar o delegatário a oferecer esse instrumento de resolução de conflito em seu cartório. Carga horária semanal: 4 horas
<b>Redação de atos notariais</b>	Aprimoramento dos delegatários e seus prepostos visando a segurança jurídica. Carga horária semanal: 4 horas
<b>Atualização legislativa</b>	Ampliar conhecimento baseado em alterações legislativas ou normativas. Carga horária semanal: 4 horas
<b>Gestão eficiente</b>	Ampliar conhecimento em gestão de pessoas e gestão financeira, evitando descontrole administrativo. Carga horária semanal: 4 horas

<b>Tributação nas operações imobiliárias</b>	Ampliar conhecimento nas diversas espécies tributárias que possam incidir em responsabilidade do delegatário. Carga horária semanal:4 horas
--	--

Tabela elaborada pela autora

A presente proposta trata-se de um itinerário que fomente ao estudo continuado desde a escolha do cartório, perdurando por toda a gestão do delegatário, que se encerra como já dito, com uma das formas de extinção da delegação, qual seja, morte, incapacidade, renúncia, aposentadoria facultativa ou perda do cargo. Como destacam Kaplan e Norton (2019) e Silva (2019) o benefício da adoção de um procedimento como este ancorado na perspectiva das trilhas de aprendizagem administradas pelo Tribunal de Justiça do respectivo Estado (entidade responsável pelas serventias em âmbito estadual) mostra-se de grande valia, tendo em vista que a fiscalização do serviço parte do Poder Judiciário. Dessa forma, molda-se o profissional de acordo com as diretrizes alinhadas em bases legais e normativas. Portanto, algumas melhorias são esperadas com as trilhas de aprendizagem propostas acima, senão vejamos:

**Quadro 5 - Expectativa de resultado - Exemplificativo**

<b>TEMÁTICA</b>	<b>CONTEÚDO PROPOSTO</b>	<b>MELHORIA ESPERADA</b>
<b>Escrituração de Livro Caixa</b>	Contábil de acordo com regras da Receita Federal do Brasil	Correta escrituração das receitas e despesas e hipóteses de dedução e correto recolhimento do imposto de renda.
<b>Recolhimento de emolumentos semanais</b>	Funcionamento do Portal do Extrajudicial e Secretaria da Fazenda para preenchimento das guias	Correta conferência de atos praticados, selos comunicados e valores a serem repassados de acordo com a tabela de emolumentos.
<b>Estatísticas mensais</b>	Montagem de relatório das obrigações mensais de comunicações legais	Comunicação de atos a entidades públicas dentro dos prazos legalmente esperados.
<b>Aquisição de selos de autenticidade e papéis de segurança</b>	Cadastramento nas Associações que produzem materiais de segurança.	Controle dos atos praticados e controle de estoque eficiente para continuidade do serviço prestado.
<b>Folha de pagamento</b>	Orientação para o correto preenchimento de guias de INSS e FGTS, entre outras obrigações com os funcionários.	Entender a forma de cálculo da folha de pagamento e programas utilizados para o recolhimento dos valores.
<b>Responsabilidades trabalhistas</b>	Escrituração na contratação e demissão de funcionários. Orientação dos órgãos jurídicos de classe.	Entender regras de Recursos Humanos, preenchimento correto de carteiras de trabalho e formulários, inclusive comunicações necessárias.
<b>Lei geral de proteção de dados</b>	Aplicação da lei e nomeação dos prepostos e encarregados necessários.	Conscientização da forma correta de tratamento dos dados pessoais, informações e inutilização de documentos.
<b>Jurisprudência Administrativa</b>	Interpretação das decisões do Tribunal do Estado e de como utilizar as decisões, na prática dos atos.	Atuar em conformidade com as diretrizes Estaduais, buscando manter uniformidade de atendimento.

Fonte: Autora.

Assim, as trilhas de aprendizagem de extensão visam suprir lacunas que surgem ao longo da evolução legislativa ou normativa das Corregedorias Estaduais, a cada nova atribuição, uma

novanecessidade de aprimoramento e adequação. Muitas vezes a interpretação das inovações pode gerar um certo descompasso de procedimentos e é nesse ponto que as trilhas se mostram um eficiente instrumento de uniformização dos serviços prestados.

Exemplo disso é a tão atual Medida Provisória 1085/2021, já aprovada na Câmara e no Senado Federal, dispõe sobre o Sistema Eletrônico dos Registros Públicos - SERP, de que trata a Lei nº 11.977/2009, e moderniza e simplifica os procedimentos relativos aos registros públicos de atos e negócios jurídicos, de que trata a Lei nº 6.015/1973, e de incorporações imobiliárias, de que trata a Lei nº 4.591/1964 (BRASIL, 2021, n.p). Muito embora, já houvesse previsão de um registro eletrônico desde 2009, conforme disposto na lei 11.977, o sistema ainda não havia sido implementado de fato, na prática. Uma vez que com o advento da conexão das bases de dados de todos os cartórios do Brasil, isso se tornou possível.

Por todo exposto, evidencia-se que a contribuição das trilhas de aprendizagem de forma continuada, refletirá substancialmente na qualidade dos serviços prestados para a sociedade e na gestão de pessoas que integram os cartórios, visto que cada nova atribuição demandada aos notários e registradores (tal qual as descritas nos tópicos anteriores) há um treinamento pessoal e de equipe, um processo de desenvolvimento de habilidades e de construção de conhecimentos a serem adequados quanto a sistemas e posturas, melhor alinhadas, sob uma perspectiva mais longitudinal. O que implica, por conseguinte, um efeito preparatório ao longo de toda a carreira do futuro profissional, e mesmo dos que já atuam em suas posições e serventias. Mas é preciso não perder de vista que se trata de uma proposta que atende a uma condição contemporânea. O que não exige de um processo constante de atualização e adequação das presentes trilhas de aprendizagem. Talvez seja esta a maior contribuição aqui delineada: a adoção de uma postura de adequação em caráter permanente.

## **6. Considerações Finais**

Com o presente trabalho buscou-se demonstrar a atividade notarial e registral voltada à gestão da carreira, com suas nuances históricas, sua formação administrativa e financeira, pontuando as problemáticas enfrentadas por aquele que galga êxito em concurso público e recebe a delegação de seu cartório. O problema aqui tratado exerce grande relevância e importância para a atividade notarial e registral. Neste sentido, buscou-se traçar a evolução do tema ao longo do tempo e com isso identificar ponto a ponto as diversas necessidades de formação de um notário ou um registrador. Restou claro que somente a formação jurídica exigida para cada etapa do concurso público não é suficiente para uma administração eficiente e responsável.

A metodologia adotada possibilitou abordar o assunto e a problemática sob o enfoque de diversos autores, mas principalmente trazendo à baila, elementos empíricos suficientes para contextualizar e caracterizar a carreira de serventuários. De modo que evidenciou-se a necessidade

de desenvolver habilidades administrativas, financeiras, tributárias e de gestão de pessoas por meio de trilhas de conhecimentos em escolas de preparação específica em caráter inicial, para que o delegatário possa receber treinamento desde a entrada em exercício na atividade até sua aposentadoria.

Assim, dedicou-se o último capítulo ao modelo proposto é ideal para uma gestão de carreira eficiente e responsável, com vistas sempre ao melhor atendimento do usuário e de toda a sociedade. A proposta ainda não foi colocada em prática e por essa razão não se pode ainda demonstrar resultados efetivos para este trabalho, mas da forma com que aqui colocada, está apta a ser implementada por eventuais interessados.

## 7. Referências Bibliográficas

BRASIL. **Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994.** Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro. (Lei dos cartórios). Acessado em 25 mar2022, através do endereço: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18935.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18935.htm)

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988. Acesso em 25 mar 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm).

BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD.** Brasília, 2018. Acesso em 11 mai 2022, através do endereço: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm).

BRASIL. **Medida Provisória 1085.** Brasília, 2021. Acesso em 02 de Junho de 2022. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Mpv/mpv1085.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Mpv/mpv1085.htm).

COLÉGIO NOTARIAL BRASILEIRO – CNB/SP. **STF conclui julgamento sobre a chamada ‘lei dos cartórios’.** <https://cnbsp.org.br/2021/06/21/tribuna-do-norte-stf-conclui-julgamento-sobre-a-chamada-lei-dos-cartorios/?filtro=1>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Portal Justiça Aberta.** Acesso em 12 de Maio de 2022. Disponível em [https://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica\\_aberta/?](https://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/?).

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Resolução 81/2009.** Acesso em 12 de Maio de 2022. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/104>.

GENTIL, A. **Manual prático de registro público.** São Paulo: Imperium, 2020.

LOUREIRO, L.G. **Registros Públicos: teoria e prática.** 7ª ed. Porto Alegre: Juspodivm, 2016.

PEDROSO, A.G.A. **Registros Públicos.** Rio de Janeiro: Método/Gen, 2020.

SCAFF, R.F. NALINI, J.R. **Tabelionato de Notas e a 4ª Revolução Industrial.** São Paulo: QuartierLatin, 2021.

SILVA, A.B. Desenvolvimento de carreiras por competências. In: SILVA, A.B; BISPO, A.C.K.A;

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO – TJSP. **Normas Administrativas para o Foro Extrajudicial,** São Paulo: TJSP, 2022. Acesso em: 11 de Maio de 2022. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Corregedoria/Comunicados/NormasExtrajudiciais?f=2>.