

SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS DO ESTADO DA BAHIA NO CONTEXTO PANDÊMICO DO NOVO CORONAVÍRUS – OS DESAFIOS DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS ESSENCIAIS

DIOGO OLIVEIRA CANUTO
MESTRANDO EM DIREITO, GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS
diogocanuto@hotmail.com

DOMINIQUE OLIVEIRA NOVAES TEIXEIRA
MESTRANDA EM DIREITO, GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS
domiteixeira@gmail.com

JOANY MARA SOUZA TAVARES COSTA
MESTRANDA EM DIREITO, GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS
jomaratavares@gmail.com

VANER JOSÉ DO PRADO
DOUTOR EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO
vanerdoprado@gmail.com

RESUMO

Este artigo trata das consequências profundas para as atividades cartorárias, provocada pelo Novo Coronavírus, nas serventias extrajudiciais do Estado da Bahia. Os cartórios extrajudiciais exercem um serviço público por delegação ao particular aprovado em concurso público de provas e títulos. A crise provocada pela pandemia causou grande queda nas arrecadações no primeiro semestre de 2020, lançando aos titulares e interinos um grande desafio: manter a prestação do serviço diante das situações adversas que o período provocou. Nesse contexto, cabe especular sobre quais as ações, entraves e/ou consequências essas medidas terão sobre as atividades extrajudiciais no estado da Bahia? Diante desta problemática, o objetivo é analisar as principais consequências provocadas, no sentido de compreender as preocupações e os esforços dos notários e registradores com o combate ao coronavírus, aliados à necessidade de cumprir todos os atos normativos e continuar proporcionando à população um serviço público efetivo, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, sobretudo as de ordem financeira. A pesquisa possui natureza descritiva/exploratória e utilizou-se de análise da legislação, análise de relatórios financeiros e entrevista estruturada com as serventias do Estado da Bahia. Os principais resultados encontrados foram as dificuldades dos titulares e interinos, de um modo geral, em adaptar as serventias extrajudiciais às demandas legais impostas pelos órgãos de controle durante a pandemia, tendo sido identificado necessidades de conhecimentos gerenciais, para tornar as serventias financeiramente saudáveis, permitindo gerenciar os custos, o nível de serviço e os resultados esperados.

Palavras-chave: Coronavírus. Serventias Extrajudiciais. Regime Jurídico dos Notários e Registradores. Gestão Empresarial.

ABSTRACT

This article deals with the profound consequences for the notary activities, caused by the New Coronavirus, in the extrajudicial services of the State of Bahia. The extrajudicial registry offices exercise a public service by delegation to the individual approved in a public competition of evidence and titles. The crisis caused by the pandemic caused a big drop in collections in the first half of 2020, posing to the holders and interim workers a great challenge: to maintain the provision of the service in the face of the adverse situations that the period caused. In this context, is it possible to

speculate on what actions, obstacles and / or consequences these measures will have on extrajudicial activities in the state of Bahia? In view of this problem, the objective is to analyze the main consequences caused, in order to understand the concerns and efforts of notaries and registrars with the fight against coronavirus, together with the need to comply with all regulatory acts and continue to provide the population with an effective public service. , even in the face of the difficulties faced, especially those of a financial nature. The research has a descriptive / exploratory nature and used analysis of legislation, analysis of financial reports and structured interview with the services of the State of Bahia. The main results found were the difficulties of the titleholders and interim, in general, in adapting extrajudicial services to the legal demands imposed by the control bodies during the pandemic, having identified needs for managerial knowledge to make the services financially healthy, allowing manage costs, service level and expected results.

Keywords: Coronavirus. Registry Offices. Judicial Regime from Notary and Agents. Business Management.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste artigo abrange a análise sobre as serventias extrajudiciais do Estado da Bahia, no contexto da pandemia provocada pelo novo coronavírus e dos desafios da prestação de um serviço público essencial sob regime privado. A delimitação ocorreu a partir da observação de uma realidade experimentada pelos serviços notariais e de registro do Estado, no contexto da pandemia, corroborada pela coleta de dados em entrevistas feitas com alguns dos responsáveis pelas serventias extrajudiciais. Nesse contexto, constatou-se a edição de diversos atos normativos em um curto espaço de tempo e uma considerável queda na arrecadação, além da necessidade de implementação de inovações pelos cartórios, para adaptação à nova realidade imposta.

Os serviços notariais e registrais são aqueles de organização técnica e administrativa, nos termos do artigo 1º da Lei 6.015/73 e do artigo 1º da Lei 8.935/94, destinados a dar publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos jurídicos. Com status constitucional, foram tratados pela Constituição Federal de 1988 de forma peculiar, uma vez que a Carta Magna os retirou das atribuições administrativas do Estado, optando pela delegação. Segundo o artigo 236, “os serviços notariais e de registro são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público”. Assim, ao receber a delegação por meio de ato jurídico unilateral do Poder Público, o notário ou registrador o faz sob o regime jurídico-administrativo, submetendo-se à constante fiscalização do Poder Judiciário.

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.

Apesar de exercidas em caráter privado, as atividades notariais e registrais são serviços públicos, considerados recentemente pelo Conselho Nacional de Justiça como essenciais. Isso porque se constituem necessários na vida das pessoas, ao promover o exercício da cidadania ou a circulação de propriedade, por exemplo. O art. 21 da Lei 8.935/94 dispõe que:

O gerenciamento administrativo e financeiro dos serviços notariais e de registro é da responsabilidade exclusiva do respectivo titular, inclusive no que diz respeito às despesas de custeio, investimento e pessoal, cabendo-lhe estabelecer normas, condições e obrigações relativas à atribuição de funções e de remuneração de seus prepostos de modo a obter a melhor qualidade na prestação dos serviços.

Assim, os notários e registradores são particulares aprovados em concurso público de provas e títulos, que recebem do Estado a delegação para prestar um serviço público que será realizado em seu nome, às suas expensas e sob a sua responsabilidade. Cada delegatário tem autonomia para administrar da forma que melhor lhe aprouver e, conseqüentemente, cada serventia tem uma organização específica, mas sob fiscalização permanente e em consonância com os ditames legais estatais, repita-se.

Ocorre que essa natureza jurídica híbrida, permeando entre o público e o privado, fez com que suas adversidades se sobressaíssem perante a atual situação pandêmica. Essa natureza híbrida, contempla uma interlocução entre o Estado e seus regramentos, os cidadãos e suas necessidades e as serventias e o gerenciamento dos serviços. Em que pese ser da natureza da atividade a ocorrência de fatos imprevisíveis, a crise provocada pela pandemia certamente representou uma situação muito além de qualquer planejamento realizado pelos titulares e interinos. Sobre o gerenciamento de acontecimentos inesperados, Ceneviva (2014, p. 21) alerta que “o delegado prudente terá em vista o provisionamento de numerário para tais períodos, enquanto não for possível, a preço razoável, o seguro para as incertezas das crises e das situações inesperadas ou imprevisíveis”.

Em razão do novo coronavírus e das medidas impostas pelas autoridades, o funcionamento dos serviços extrajudiciais foi afetado, precisando se adequar às mudanças de uma realidade sem precedentes. Na esfera nacional, o Conselho Nacional de Justiça fez uso da sua competência estabelecida constitucionalmente no artigo 103-B, parágrafo 4º, inciso III, editando inúmeros atos destinados aos serviços notariais e de registros.

Nesse sentido, essa regulamentação intensiva foi garantir a continuidade na prestação dos serviços, ao mesmo tempo em que buscou preservar a saúde dos delegatários, dos seus prepostos e dos usuários. Nos casos das localidades em que as autoridades municipais de saúde tenham determinado restrições de funcionamento, o atendimento das serventias extrajudiciais deve atender às medidas sanitárias estabelecidas, sem interromper, contudo, o desempenho da atividade. Nesse contexto, cabe especular sobre quais as ações, entraves e/ou consequências essas medidas terão sobre as atividades extrajudiciais no estado da Bahia?

Diante desse contexto de pandemia viral, com consequências profundas para as atividades cartorárias, o objetivo deste trabalho é analisar as principais consequências provocadas, no sentido de compreender as preocupações e os esforços dos notários e registradores com o combate ao coronavírus, aliados à necessidade de cumprir todos os atos normativos e continuar proporcionando à população um serviço público efetivo, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, sobretudo as de ordem financeira.

A pesquisa possui natureza exploratória, conforme Boaventura (2004) e Pádua (2016), que busca explorar fenômenos pouco conhecido ou ainda não muito claros, visando dar maior clareza e amplitude. Neste caso, os efeitos da pandemia sobre as atividades notariais e de registro do Estado da Bahia.

Operacionalmente a pesquisa utilizou três etapas interligadas: a) etapa conceitual, consultando autores com relevância reconhecida sobre a temática; b) etapa documental, a qual foi realizada por meio de consulta à legislação pertinente, bem como, às bases normativas da profissão e das atividades notariais e de registro. Além disso, foram realizadas consultas à legislação que deu amparo jurídico nas esferas Federal, Estadual e Municipal, em relação à pandemia; c) na terceira etapa foram entrevistados em uma amostra de 79 (setenta e nove) Notários e Registradores

do Estado Bahia, no mês de julho de 2020, visando compreender as suas percepções sobre as consequências e ações empreendidas. Também foram realizadas consultas aos relatórios de arrecadação disponibilizados pelo portal Justiça Aberta do Conselho Nacional de Justiça.

Este artigo está dividido em cinco tópicos, a partir desta introdução. O segundo tópico aborda a regulamentação e normatização dos serviços notariais e registrais em tempos de pandemia, discorre sobre os diversos atos expedidos no período, que teve início no mês de março de 2020 que perdura até o presente momento. O terceiro analisa os impactos econômicos provocados pela pandemia nas serventias extrajudiciais do Estado da Bahia; o quarto tópico, procura demonstrar as consequências para os delegatários e os desafios de empreender uma gestão empresarial eficiente nas referidas unidades, para que pudessem enfrentar as situações imprevistas de maneira mais estruturada e; o quinto e último tópico, apresenta as conclusões.

2 REGULAMENTAÇÃO E NORMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NOTARIAIS E REGISTRAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA

É demasiadamente precipitada qualquer conclusão acerca de todos os efeitos nocivos e dos males causados pela pandemia da COVID-19. Mesmo sob o enfoque mais importante, que é a vida humana, sequer tem-se a garantia científica da erradicação ou controle do vírus de forma a salvaguardar toda a população, o que dirá então sobre os efeitos sociais e econômicos pós pandemia.

Contudo, já se pode afirmar categoricamente que a pandemia tem causado uma reviravolta em várias atividades econômicas, desafiando instituições, órgãos e corporações na busca pela própria continuidade dos seus serviços. Certamente os reflexos econômicos da crise serão constatados e sentidos mesmo após o controle da pandemia, tal qual ocorre em períodos de recessão econômica. Assim sendo, considera-se que não será diferente com relação às Serventias Extrajudiciais. Os desafios na prestação dos serviços notariais e de registro estão surgindo desde o início da pandemia e ainda surgirão ao longo do tempo, alternando-se conforme o decorrer da evolução do vírus ou do seu controle no país.

Diante deste contexto, os órgãos regulamentadores e fiscalizadores da atividade extrajudicial, notadamente o Conselho Nacional de Justiça e os Tribunais de Justiça, editaram diversos atos normativos relativos aos cartórios. Das mais diversas ordens, os atos vão desde a regulamentação sobre o funcionamento e atendimento ao público, perpassando sobre questões procedimentais, tais como prazos e atos específicos, e até mesmo sobre formas alternativas de pagamento dos emolumentos, visando a diminuição dos riscos de contaminação do vírus. Houve uma grande quantidade de provimentos publicados em curto espaço de tempo, situação inédita até então. Tal fato explica-se pela essencialidade dos serviços notariais e de registro e a obrigatoriedade de sua prestação.

Em entrevista à publicação *Cartórios com você*, no ano de 2020, o então Corregedor Nacional de Justiça, Ministro Humberto Martins, ao ser indagado acerca da importância dos provimentos editados pelo CNJ durante a atual crise de saúde pública, foi enfático e categórico ao assim dispor:

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.

Sem ter a pretensão de esgotar o estudo de cada um desses atos normativos, nem tampouco de esmiuçá-los detalhando a sua aplicabilidade, mas visando demonstrar os reflexos dos mesmos na gestão das Serventias Extrajudiciais neste período de pandemia, faz-se uma breve retrospectiva dos atos emanados pelo Conselho Nacional de Justiça desde o início da crise de saúde pública no Brasil.

Em 17 de março de 2020, deu-se início às edições de normas relacionadas à pandemia com a publicação da Recomendação nº 45. Tal ato normativo 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. Assim, por meio dela recomendou-se às Corregedorias Gerais dos Tribunais de Justiça que adotassem medidas

preventivas, seguindo as autoridades locais e nacionais de saúde pública, possibilitando a edição de norma administrativa de caráter temporário que fosse mais adequada aos Estados. Dentre as regulamentações, exemplifica-se a suspensão ou redução do atendimento presencial ao público, autorizando o trabalho remoto, disciplinando plantões e ainda suspendendo prazos para a prática de atos notariais e de registro.

Já em 22 de março, o Conselho Nacional de Justiça publicou o Provimento nº 91, o primeiro após a decretação da pandemia. Tal normatização determinou o cumprimento, por parte dos notários e registradores, das ordens legais emanadas pelas autoridades sanitárias municipais, estaduais e nacionais, em relação à redução ou suspensão do atendimento ao público. Ponto importante deste Provimento foi a possibilidade expressa de 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.

Nas datas de 25 e 26 de março, foram editados, respectivamente, os Provimentos nº 92 e nº 93, sendo que este último revogou o primeiro, com exceção da inclusão de um parágrafo em um de seus artigos, repetiu a redação anterior. Trata-se de ato normativo voltado a regulamentar novos prazos e procedimentos para registro de nascimento e óbito nos Cartórios de Registro Civil das Pessoas Naturais.

Em seguida, nos dias 28 de março e 01 de abril foram editados os Provimentos que mais impactaram na sistemática notarial e registral. Trata-se dos Provimentos nº 94 e nº 95, sendo o primeiro direcionado apenas aos Cartório de Registro de Imóveis, enquanto o segundo se refere 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, Registro de Imóveis e Tabelionato e Ofício de Registro de Contratos Marítimos.

Esses dois últimos provimentos foram editados após a implementação efetiva de “lockdown” em diversas cidades do país. Assim, já consideraram as dificuldades e limitações de locomoção que os usuários dos serviços encontravam. Talvez, por essa razão, sejam eles os mais impactantes, pois expressamente disciplinaram que as serventias extrajudiciais deveriam manter a

continuidade de seus serviços, sendo obrigatório o seu funcionamento, ao passo que determinaram novas regras para atendimento ao usuário de forma remota. Com isso, o atendimento à distância e o processamento eletrônico de documentos e títulos, que até então representavam uma exceção no cotidiano das serventias, passou a ser uma opção adotada com mais frequências pelos usuários do serviço, ampliando-se a utilização das Centrais Eletrônicas já existentes.

Seguindo a normatização do Conselho Nacional de Justiça, as Corregedorias Gerais dos Estados também editaram seus respectivos atos normativos. Com determinadas peculiaridades locais, as Corregedorias Estaduais expediram atos em consonância com a normatização nacional, acompanhando a mesma diretriz de prevalência do atendimento remoto e favorecimento à utilização das Centrais Eletrônicas.

No Estado da Bahia, recorte deste trabalho, as Corregedorias de Justiça, Geral e das Comarcas do Interior, editaram primeiramente, em 19 de março de 2020, a Portaria Conjunta nº 06 de 2020, que suspendeu o atendimento presencial no período compreendido entre o dia 23 de março até o dia 05 de abril. Posteriormente, em 31 de março de 2020, editou-se a Portaria Conjunta nº 08 de 2020, tendo sido a mesma revogada em suas disposições contrárias pela Portaria Conjunta nº 10 de 2020, datada de 28 de abril de 2020, que procedeu a uma adequação na normatização estadual em relação aos Provimentos nº 95 e nº 96 do Conselho Nacional de Justiça.

Dando sequência à ordem cronológica de edição de provimentos pelo Conselho Nacional de Justiça, foram publicados ainda o Provimento nº 96 (datado de 27 de abril), nº 99 (datado de 15 de maio), nº 101 (datado de 27 de maio) e o nº 105 (de 12 de junho). Todos os citados provimentos tiveram como objetivo prorrogar o prazo de validade de Provimentos anteriores, sendo que o último, Provimento nº 105, prorrogou até o dia 31 de dezembro de 2020 o prazo de vigência dos demais provimentos relacionados à pandemia, estabelecendo ainda a possibilidade de redução ou ampliação deste prazo.

Destaca-se, sobretudo, o Provimento nº 98 do Conselho Nacional de Justiça, publicado em 27 de abril de 2020, que autorizou o pagamento dos emolumentos, acréscimos legais, dívidas e demais despesas por meio eletrônico, tais como boleto bancário, cartão de débito e crédito, ficando ainda autorizado o parcelamento, a critério do usuário. Um dos fatores considerados na expedição

deste ato normativo foi a prevenção à propagação do Coronavírus através da utilização de meios de pagamento alternativos à utilização de dinheiro em espécie.

Além dos provimentos já citados, importante fazer menção ainda a outros dois provimentos emanados do Conselho Nacional de Justiça que representam relevante impacto na atividade notarial e registral, cujas repercussões certamente ultrapassarão a fase pandêmica. Trata-se do Provimento nº 100, publicado em 26 de maio de 2020, que dispõe sobre a prática de atos notariais eletrônicos, e do Provimento nº 107, publicado em 24 de junho de 2020, que proíbe a cobrança de quaisquer valores aos consumidores finais dos serviços prestados pelas Centrais Eletrônicas em todo o território nacional.

Nesse sentido, o primeiro inovou sobremaneira a prática de atos notariais, incorporando novos procedimentos tecnológicos ao exercício da atividade, tais como assinatura eletrônica, biometria, videoconferência, ato notarial eletrônico, desmaterialização de documentos físicos, dentre outros. Trata-se de uma verdadeira revolução da atividade notarial, que além de atender às necessidades de prevenção ao contágio do Coronavírus, representa um grande avanço e simplificação. Incorporou-se procedimentos tecnológicos que favorecem a celeridade e imediata conexão entre pessoas e documentos, permitindo o desempenho da atividade com maior comodidade e segurança, alcançando o tão almejado Notariado do Século XXI.

Já o último provimento, de número 107, teve sua gênese no Pedido de Providências nº 0003703-65.2020, em cujos autos o Conselho Nacional de Justiça havia proibido a cobrança aos usuários de taxas e valores pela utilização da Central Eletrônica de Registro de Imóveis. Tal decisão, que foi dada em caráter liminar e, posteriormente, ratificada pelo Pleno do Conselho Nacional de Justiça, recebe ainda duras críticas no sentido de que pode comprometer todo o avanço já conquistado na prestação eletrônica dos serviços notariais e registrares, em virtude dos elevados custos para manutenção das Centrais Eletrônicas.

Essa decisão do Conselho Nacional de Justiça relacionou a taxa cobrada pela utilização das Centrais Eletrônicas (que são entidades privadas ligadas às associações de classe dos notários e registradores) aos emolumentos devidos aos notários e registradores, exigindo para a cobrança das mencionadas taxas a prévia existência de lei. Ocorre que, em verdade, as taxas cobradas pelas

Centrais Eletrônicas constituem-se em preço privado, não se confundindo com os emolumentos previstos no artigo 28 da Lei nº 8.935 de 1994.

Após tal decisão, adveio a publicação do Provimento nº 107, estendendo esta proibição a toda e qualquer Central Eletrônica de serviços notariais e registrais do país. Em uma análise superficial da decisão e do Provimento, à primeira vista pode-se entender que estes favorecem a prestação de serviços notariais e registrais de forma eletrônica, uma vez que desonera o usuário das taxas cobradas pelas Centrais Eletrônicas. Contudo, sabe-se que para a implementação, manutenção e constante aprimoramento destas ferramentas tecnológicas, há um alto custo envolvido, que necessita da respectiva fonte de custeio. Como o próprio Conselho Nacional de Justiça asseverou em um dos considerandos do Provimento nº 98, ser necessário manter o equilíbrio econômico e financeiro dos serviços notariais e de registro, preservando-se a correlação entre custo das atividades desempenhadas e o valor dos emolumentos percebidos.

Diante desta circunstância, os serviços eletrônicos seguem sendo fornecidos pelas Centrais, contudo, sob estrangulamento e risco de interrupção por ausência da correspondente fonte de custeio. Aguarda-se um desfecho desta questão que favoreça a plena continuidade dos serviços prestados de forma eletrônica, seja com a revisão da decisão emanada pelo Conselho Nacional de Justiça, seja com a edição de leis que disciplinem a cobrança própria das taxas referentes ao uso das Centrais. O que não seria possível conceber é um retrocesso na prestação dos serviços notariais e registrais no país, exigindo a presença física dos usuários no balcão das serventias. A constante aplicação de inovações tecnológicas, simplificando os serviços notariais e registrais não é uma meta restrita à pandemia do Coronavírus, e sim uma demanda social.

Feitas as considerações acerca dos atos normativos da era pandêmica, é possível refletir sobre as inúmeras dificuldades enfrentadas pelos titulares e responsáveis interinos que estão à frente de uma serventia extrajudicial, visto que a prestação de novas formas de atendimento ao público, bem como a adoção de novas rotinas procedimentais demandam adequação. Some-se a isto o fato de que o implemento de inovações e adequações geralmente envolvem também investimentos financeiros, o que representa um desafio adicional neste momento de crise.

Quanto à atividade notarial e registral, há peculiaridades que merecem ser realçadas. De início, impende reforçar a heterogeneidade das serventias extrajudiciais. Não se trata apenas de especialidades diversas, mas também de localidades, estruturas e realidades diferentes, o que implica em orçamentos com grandes variações e, ainda não menos relevante, acervos com estados de conservação e organização dos mais variados. Não raros são os casos em que os livros e demais documentos que compõem o acervo da serventia foram recepcionados pelos novos delegatários em sacos plásticos, completamente deteriorados. É extremamente desafiadora a missão de se proceder a uma abrupta informatização e prestação de serviços eletrônicos, quando muitas vezes a “matéria-prima da atividade” requer ainda ser reconstituída em papel antes da sua digitalização, o que envolve altos custos.

No caso das serventias extrajudiciais do Estado da Bahia, há ainda um especial agravante: o tardio cumprimento do mandamento constitucional contido no parágrafo 3º do artigo 236: “O ingresso na atividade notarial e de registro depende de concurso público de provas e títulos, não se permitindo que qualquer serventia fique vaga, sem abertura de concurso de provimento ou de remoção, por mais de seis meses”. A Bahia foi o último Estado brasileiro a realizar concurso público para outorga da delegação dos serviços notariais e de registro, o que atrasou sobremaneira a gestão privada das serventias extrajudiciais e, por consequência, a organização da atividade e a estruturação necessária para sua informatização.

Em um momento tão disruptivo da humanidade, evidenciam-se os desafios a serem enfrentados pelas atividades e serviços dos mais diversos segmentos da sociedade. Entretanto, também neste momento se criam ambientes propícios para a evolução, inclusive para as serventias extrajudiciais que, diante de sua essencialidade, devem se manter firmes no propósito de prestar um serviço de excelência, que atenda aos anseios dos seus usuários.

3 OS IMPACTOS ECONÔMICOS PROVOCADOS PELA PANDEMIA NAS SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS DO ESTADO DA BAHIA

O final do mês de março de 2020, a partir da determinação de suspensão dos atendimentos presenciais nos serviços extrajudiciais do Estado da Bahia por catorze dias, por meio da Portaria Conjunta nº 06 de 2020, expedida pelo Tribunal de Justiça, representou um período crítico para a atividade extrajudicial. Com considerável queda 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.

De acordo com o Relatório de Arrecadação disponível no portal Justiça Aberta do Conselho Nacional de Justiça, as 584 serventias providas (aquelas que estão ocupadas por um titular) no Estado da 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 vagas (aqueles que estão ocupadas por um interino) representaram, no mesmo período analisado, um percentual de redução na arrecadação de 45,19%.

O impacto econômico também é observado quando da análise dos dados fornecidos pelo Fundo Especial de Compensação – FECOM. O Fundo, criado pela Lei Estadual nº 12.352 de 2001, 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 do Estado 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 Fundo Especial de Compensação. Tal resultado demonstra que, do total de 1.172 serventias cadastradas e ativas no Estado da Bahia (Dados do Portal Justiça Aberta do Conselho Nacional de Justiça), 80,97% não atingiu o patamar mínimo de arrecadação.

Em situações de significativa redução na arrecadação, é fundamental que o responsável pela serventia adote medidas para evitar o prejuízo financeiro, tornando a permanência no serviço inviável para o titular ou interino. Essas medidas deverão ser adotadas utilizando os fundamentos de gestão, que segundo Daft (2002), são planejar, organizar, dirigir e controlar, aplicados às atividades ou serviços extrajudiciais. De acordo com Caldas (2017), é importante a implantação de ferramentas que apurem os indicadores de desempenho das serventias extrajudiciais e

consequentemente seus resultados, como por exemplo o Balanced ScoreCard (BSC). Na crise provocada pela pandemia, o planejamento empresarial se mostra extremamente relevante, visto que:

(...) decisões orientadas por indicadores influenciam e impactam diretamente no desempenho organizacional. Assim, a utilização do BSC pode se traduzir em uma ferramenta de apoio dos gestores das serventias (e titulares de cartórios) com o propósito de alinhar os objetivos da organização ao gerar maior receita, controlar as despesas e mitigar os riscos da profissão. (Caldas, 2017, p. 13).

A pandemia provocada pelo novo coronavírus colocou as serventias extrajudiciais em uma situação desafiadora: manter a prestação dos serviços notariais e registrais com qualidade diante de uma considerável queda na arrecadação. Definidos pelo Conselho Nacional de Justiça como serviços essenciais, mesmo diante de restrições municipais de funcionamento, os titulares e interinos não dispõem do poder decisório de manter ou não o atendimento, independentemente da quantidade de funcionários possivelmente em quarentena ou da dificuldade financeira atravessada. A peculiaridade inerente a estes serviços reside no fato de que, diferentemente do setor privado, os cartórios extrajudiciais não possuem permissão legal para adotar quaisquer práticas que possam contribuir para um aumento da demanda e consequentemente da arrecadação neste cenário de crise.

Assim, surgem as oportunidades e ameaças da pandemia, necessitando uma gestão das atividades em cenários considerados desfavoráveis. Nesse contexto, além do desafio financeiro que se impôs neste contexto da pandemia, 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 a pesquisa realizada com 79 titulares e interinos do Estado da Bahia, no mês de julho de 2020, 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 grande necessidade 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 do Estado da Bahia apresentam em virtude do alto repasse. Cabe explicar que, de todos os serviços realizados nos cartórios extrajudiciais, os notários e oficiais de registro recebem como emolumentos apenas 48,30% da arrecadação total. O restante é distribuído entre o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (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 pôr fim a Defensoria Pública (1,28%).

Desponta então neste cenário o uso de tecnologia digital como grande aliada, em intensidade inédita. Mesmo as serventias extrajudiciais 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 virtual, ampliando as formas de atendimento.

Assim sendo, canais de publicidade informativa por meio das redes sociais e o atendimento através de mensagens eletrônicas se tornaram uma estratégia de baixo custo, capaz de manter os usuários atendidos sem demandar a presença física no cartório. Mesmo as serventias que não dispõem de recursos financeiros para implantar um site ou um aplicativo para smartphone podem expandir o atendimento virtual, instruindo seus colaboradores a promover uma maior conexão com o público. Medidas como entrar em contato com os usuários frequentes para informar e auxiliar na utilização das Centrais Eletrônicas podem identificar eventuais demandas represadas, sendo uma forma de buscar a retomada da arrecadação com baixo investimento.

Para Cruz (2014), a Tecnologia da Informação (TI) é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar e/ou processar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto, quer esteja aplicada no processo. Já os Sistema de Informações Gerenciais são o conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização, por meio do tratamento dos dados disponíveis.

Assim, nesse novo momento dos serviços extrajudiciais, administrados de forma privada e conduzidos gerencialmente, em tempos de pandemia passam 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, com vistas a manter o faturamento, ressalta a imperatividade da gestão cartorária.

Dessa forma, mostra-se relevante que as serventias extrajudiciais possuam um cadastro de seus usuários, a fim de melhor apurar os respectivos resultados, bem como identificar novos serviços e prestar informações essenciais. A informação é um recurso valioso neste momento e deve possuir a maior abrangência possível, inclusive para a população analfabeta e residente na zona rural, cenário em que vídeos informativos simples também podem representar uma ferramenta interessante de comunicação contextualizada à realidade do Estado da Bahia. As tecnologias da informação e os sistemas de informações gerenciais passam a compor este cenário.

O investimento em atendimentos virtuais pode representar não só uma economia para o cartório como uma forma de conquistar novos serviços, visto que a dinâmica da sociedade atual roga pela praticidade e agilidade. O provimento nº 100 do Conselho Nacional de Justiça regulamentou a lavratura de atos notariais eletrônicos, autorizando, portanto, ao Tabelião a continuidade da 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 a maioria dos Estados brasileiros, permitindo a solicitação de certidões e o protocolo de atos de forma rápida e simples.

Assim, 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 pejorativa de serviço burocrático que alguns agentes pouco informados ainda imprimem à atividade. Os cartórios são verdadeiros aliados da população: é o local 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 notarial e de registro, cujos serviços são disponibilizados para a população (clientes).

Caldas e Sciascia (2018), ao tratar das possibilidades de aumento do lucro por meio de incremento na receita ou redução de custos, apontam as peculiaridades inerentes aos cartórios, visto que a prestação de novos serviços depende de previsão legal. As autoras apresentam como uma das ferramentas viáveis para incrementar a rentabilidade da serventia, a busca pelo aumento da taxa de conversão. Esta é medida pela divisão do quantitativo de serviços de fato requeridos pelos clientes, pelo número de pessoas que entram na serventia extrajudicial (Caldas e Sciascia, 2018), podendo atualmente também serem considerados os atendimentos realizados virtualmente. De acordo com as citadas autoras, “quanto mais alta essa taxa, melhor; dessa forma, será simples identificar se o tempo dispendido para resolver as dúvidas do usuário final teve algum retorno financeiro” (Caldas e Sciascia, 2018, p. 26).

A informação é a maior ferramenta que o notário e o registrador possuem para ampliar o quantitativo dos serviços prestados, sobretudo no Estado da Bahia. A tardia privatização das serventias extrajudiciais contribuiu de sobremaneira para a desinformação da sociedade em relação aos serviços que os cartórios podem prestar. Fundamental, portanto, especialmente no cenário da pandemia, que o titular invista na divulgação de serviços e informações, não só para os cidadãos diretamente, mas também para aqueles que lidam com público em massa: bancários, empresários e agentes públicos.

Nesse contexto, é imprescindível reconectar um fundamento ou elemento importante da gestão: a comunicação. Para Hall (2004), o poder, a liderança e a tomada de decisão, apoiam-se no processo de comunicação. Neste caso, em específico, a comunicação deve ligar a equipe interna, a organização para com a sociedade.

Independentemente do porte da serventia, a pesquisa de satisfação dos clientes se mostra como uma importante ferramenta gerencial, visto que por meio dela é possível identificar uma diversidade de situações e oportunidades de aprimoramento, como por exemplo a necessidade de intensificação dos treinamentos com os colaboradores. De 79 titulares e interinos de serventias extrajudiciais do Estado da Bahia entrevistados, apenas 29,1% afirmou realizar pesquisa de satisfação dos clientes em seu cartório. Caldas (2017, p. 39), ao tratar dos indicadores não financeiros, em relação à satisfação do cliente, afirma que “conhecer as preferências e atitudes do

cliente é necessário para qualquer negócio atualmente e pode se tornar uma grande vantagem competitiva, dependendo de como os dados são utilizados”.

O notário e o registrador, diante de um cenário econômico pouco favorável, devem identificar as possibilidades de redução de custos e para tanto é necessário ter em mãos os dados financeiros e administrativos do cartório de forma organizada. O controle das informações, tais como despesas fixas, permite ao responsável pela serventia visualizar o cenário financeiro em que ele se insere, embasando a tomada acertada de decisões. As reduções de despesas devem ser realizadas mediante prudente análise de sua repercussão na atividade: nem toda redução de despesa pode se apresentar produtora em um cenário de crise. O planejamento permite que o notário e o registrador tenham ciência dos meses de maior receita, fazendo com que as decisões sobre os momentos mais propícios a investimentos sejam adotadas de forma sensata com facilidade.

Nesse sentido, Oliveira (2004) ressalta que o Planejamento é um mecanismo técnico ou um processo, que deve considerar uma situação desejada pela empresa, com objetivos, metas e indicadores claros, visando obter uma melhor concentração de esforços e recursos da empresa, para atingir esses fins desejados. Neste mesmo bordão, o citado autor afirma que o Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos, para lidar com situações futuras, que tendem a serem diferentes daquelas surgidas no passado.

Dessa maneira, cabe ressaltar a peculiaridade desta nova configuração das atividades notariais e de registro, que precisam ser gerenciadas em termos de ambiente, estratégia, estrutura, processos, pessoas e indicadores. Cada profissional que esteja a frente de uma unidade, precisará realizar e utilizar o conjunto de ferramentas gerenciais, visando alcançar dois pontos ou elementos importantes na gestão: o nível de serviço prestado ao usuário cidadão e os custos dessa operação. Importante ainda ressaltar que, neste cenário de crise, especialmente para as serventias de pequeno porte, que além dos aspectos das técnicas e ferramentas de gestão, é preciso buscar o apoio das entidades de classe na realização de convênios para possibilitar a contratação acessível de cursos e treinamentos por parte do notário e registrador e de sua equipe, visando a capacitação constante.

A redução de demanda na serventia pode ser uma oportunidade para aprimorar a qualificação da equipe, resultando em um serviço de maior qualidade à população.

4. OS FUNDAMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL: UMA NECESSIDADE DOS CARTÓRIOS EXTRAJUDICIAIS DO ESTADO DA BAHIA

Com a nova configuração ou morfologia dos serviços extrajudiciais no Estado da Bahia, algumas lições (de gestão) já eram necessárias antes da crise causada pela pandemia, tornando-se, portanto, ainda mais evidentes. A primeira lição que este cenário de crise apresenta, sem sombra de dúvidas, é a de que os cartórios extrajudiciais, independentemente do porte, necessitam da adoção de práticas de gestão empresarial para garantir a continuidade do negócio.

Esta afirmação tem como suporte o fato de que as serventias extrajudiciais constituem uma atividade com background jurídico, na qual nem sempre o titular se dedica ao estudo e aplicação de gestão empresarial em seu cartório, somado à realidade de que grande parcela das serventias não dispõe de recursos suficientes para a contratação de consultoria especializada no assunto.

As consequências mais visíveis desta afirmação encontram âncora quando os resultados são negativos. Nesse contexto, em situações imprevisíveis, tal como a vivenciada na pandemia provocada pelo novo coronavírus, a serventia extrajudicial que não adota práticas gerenciais pode entrar em verdadeiro colapso econômico, com potencial implicação direta em seu adequado funcionamento, afetando sobremaneira os serviços prestados. Não basta o conhecimento jurídico para que o titular e sua equipe possam prestar um serviço de excelência à população, é necessário mensurar os resultados, mesmo que a serventia extrajudicial seja de pequeno porte.

Desconhecida por uma considerável parcela dos notários e registradores do Estado da Bahia, a NBR ABNT 15906:2010 prevê os requisitos para a gestão empresarial dos cartórios, com o objetivo de “demonstrar a capacidade dos serviços notariais e de registro de gerir seus processos com qualidade, de forma a satisfazer as partes interessadas, atender aos requisitos legais, elementos de gestão socioambiental, saúde e segurança ocupacional, visando a excelência dos serviços”. Em

pesquisa realizada com 79 responsáveis por serventias extrajudiciais no Estado, 63,3% afirmaram não conhecer a citada norma técnica. Acredita-se que tal percentual esteja relacionado à realidade econômica dos cartórios baianos, uma vez que em sua maioria são deficitários.

Nesse sentido, a implementação dos princípios e fundamentos de gestão empresarial torna-se necessária até mesmo para os cartórios de pequeno porte, visto que podem ser adotados objetivos, metas, ações e indicadores para medição dos resultados de suas unidades, com baixo investimento. Um ambiente de planejamento, conforme Daft (2002) e Oliveira (2004), com uma leitura do ambiente de negócios, neste caso os serviços extrajudiciais, em cada localidade ou âmbito de ação, é um primeiro passo para definir um cenário e as orientações e ações gerenciais necessárias.

Em seguida, autores como Daft (2002), Oliveira (2004) e Hall (2004) afirmam que a criação de cenários permitirá a definição de metas e objetivos, bem como a criação de indicadores. Neste contexto, ferramentas como a Matriz SWOT, segundo Oliveira (2004), permitirá a análise de pontos fracos e fortes (internos) e ameaças e oportunidades (externas), podendo situar a unidade sobre a criação de seu conjunto de propósitos (missão, visão, valores, políticas e programas) além do conjunto de ações necessárias (objetivos, metas, ações e indicadores), bem como o orçamento e os recursos necessários para implementação.

Após essa etapa, Daft (2002) e Oliveira (2004) sinalizam para a necessidade de acompanhamento deste planejamento. O acompanhamento é representado pela criação de um ciclo de análise entre os objetivos e metas e seus indicadores. Com esta análise realizada em ciclos (que podem variar entre diários, semanais, mensais, dentre outros), pode-se verificar se os objetivos estão sendo alcançados, ou se é necessário corrigir rumos.

As ferramentas de acompanhamento podem variar desde planilhas em Excel até sistemas de informações mais sofisticados. Para as unidades de serviços extrajudiciais é importante que o responsável que ainda não adote nenhuma prática de gestão empresarial, possa iniciar com o controle das finanças, porque “ao modificar a forma de controle financeiro também se modificarão os procedimentos internos e a política de gestão de pessoas, pois o gerenciamento de despesas de forma eficiente representa uma mudança de cultura organizacional” (Caldas, 2017, p. 28).

O contexto inicial desta realidade destaca que ainda não há um formato definido: conforme o porte da serventia, o notário e o registrador podem delimitar quais indicadores serão mensurados, visto que há muitas variáveis a serem consideradas, como por exemplo a especialidade e o local em que o cartório está inserido.

Outras ferramentas de controle mais sofisticadas podem ser adotadas por unidades maiores, como por exemplo o Balanced Scorecard (BSC). Caldas (2017), para unidades maiores, propõe sete etapas para a implantação do Balanced Scorecard (BSC) nas serventias extrajudiciais: 1º) elaboração do planejamento estratégico, onde serão analisados todos os aspectos da serventia e serão definidos os objetivos; 2º) avaliação do planejamento estratégico definido, analisando as possibilidades de correção; 3º) criação dos indicadores, os chamados Scorecard, a fim de permitir a apuração dos resultados; 4º) treinamento da equipe sobre o BSC implantado; 5º) divulgação periódica dos resultados aos envolvidos; 6º) reuniões com a equipe para análise e revisão; 7º) consulta aos envolvidos sobre a aceitação do BSC implantado. Cabe ressaltar que não é necessário grande investimento financeiro para a implantação do BSC, sendo necessário apenas grande dedicação do titular e de sua equipe, visto que representa uma significativa mudança cultural.

Em suma, qualquer que seja o porte da serventia, o titular deve se conscientizar de que a sociedade clama por inovação e agilidade na prestação dos serviços públicos, devendo trabalhar na melhoria contínua de seus processos internos, com foco no aprimoramento dos atendimentos realizados por meios virtuais. Com toda tecnologia disponível na atualidade, não mais se concebe um trabalho lento e arcaico, sendo necessário que toda a equipe esteja engajada no propósito de prestar um serviço de excelência ao usuário com os recursos disponíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como finalização deste estudo, tem-se algumas considerações importantes a serem observadas para as serventias de serviços extrajudiciais. A partir das respostas obtidas das entrevistas realizadas com os Notários e Registradores do Estado da Bahia, assim como mediante

a análise dos relatórios de arrecadação disponibilizados no Portal Justiça Aberta do Conselho Nacional de Justiça, constatou-se o significativo impacto negativo causado no faturamento dos cartórios baianos pela pandemia do novo Coronavírus. Aquilo que ficava encoberto (gerencialmente falando) em tempos de normalidade (custos, nível de serviços e resultados), com a pandemia foram desnudados, tornando-se necessário o tratamento com urgência e relevância.

Por prestarem serviços públicos essenciais, ainda que exercidos de maneira privada, os delegatários precisam garantir a continuidade dos referidos serviços, cumprindo ainda toda a normatização a que estão submetidos. Sabe-se que os desafios são grandes, porém o momento exige reinvenção e capacidade de se adequar, pois o problema é atual, mas o seu fim é incerto. Dessa forma, faz-se necessário implantar todas as ferramentas legais disponíveis, a exemplo das Centrais Eletrônicas, que já existiam, porém de maneira um tanto subutilizadas.

A prevalência de serviços digitais representa uma significativa economia para o cartório e para o usuário, permitindo o acesso aos serviços de forma rápida e segura sem deslocamento. Principalmente neste cenário de crise e diante das mais variadas adversidades trazidas pela pandemia, os serviços extrajudiciais precisam representar verdadeiramente uma solução de problemas para a sociedade. Na conjuntura atual, independente da pandemia, os fundamentos gerenciais são instrumentos poderosos na gestão das serventias. Neste sentido é que se identifica a necessidade deste domínio pelos titulares e interinos, com o objetivo de alcançar equilíbrio financeiro, eficiente gestão empresarial e alto nível de qualidade nos serviços prestados à população.

Se a natureza das serventias extrajudiciais é híbrida, com regime jurídico-administrativo, os notários e registradores do Estado da Bahia, além do seu amplo conhecimento jurídico precisam investir na implementação da gestão cartorária, essencial para o funcionamento e desenvolvimento da atividade, especialmente em momentos de crise, como a que hoje se vive, causada pela pandemia do novo coronavírus.

Obedecer aos ditames da lei é inerente aos serviços notariais e de registros, posto que possuem previsão constitucional e todo o seu regramento decorre de lei. Contudo, o seu exercício por um particular exige a implantação de técnicas administrativas e planejamento financeiro, como

se depreende inclusive da Lei dos Notários e Registradores, ao afirmar que tal atividade é marcada por organização técnica e administrativa.

A adoção de boas práticas de gestão representa, neste cenário, medida necessária para enfrentar o período pandêmico e, mais que isso, providência fundamental para todas as serventias baianas, independentemente do seu porte ou atribuição. O futuro de serventias equilibradas em nível de serviço, custos e resultados, pode ser uma construção necessária para os titulares e interinos, para o Estado (serventias saudáveis gerencialmente irão prestar bons serviços à sociedade) e para o cidadão que vai poder desfrutar de serviços com nível de excelência.

REFERÊNCIAS

ANOREG/BR, Jornal da ANOREG/SP e SINOREG/SP nº 20. ANOREG/BR, 2020. 132 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15.906/2010: Requisitos para Gestão Empresarial de Serviços Notariais ou de Registros**. Rio de Janeiro, 2010.

BAHIA. Assembleia Legislativa. **Lei Estadual nº 12.352/2011**. Bahia Diário do Executivo, Salvador, 08 set 2011. Disponível em <<http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-12352-de-08-de-setembro-de-2011>>. Acesso em 01 ago. 2020.

BAHIA. Tribunal de Justiça. **Portaria Conjunta nº CGJ/CCI 06/2020**. Disponível em: <<http://www7.tjba.jus.br/secao/lerPublicacao.wsp?tmp.mostrarDiv=sim&tmp.id=24090&tmp.secao=37>>. Acesso em 02 ago. 2020.

BAHIA. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. **Portaria Conjunta Nº CGJ/CCI nº 06/2020 GSEC de 19 de março 2020**. Disponível em <<http://www7.tjba.jus.br/secao/lerPublicacao.wsp?tmp.mostrarDiv=sim&tmp.id=24090&tmp.secao=37>>. Acesso em 02 ago. 2020.

_____, TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. **Portaria Conjunta Nº CGJ/CCI nº 08/2020 GSEC de 31 de março 2020**. Disponível em

<<http://www7.tjba.jus.br/secao/lerPublicacao.wsp?tmp.mostrarDiv=sim&tmp.id=24138&tmp.secao=37>>. Acesso em 02 ago. 2020.

_____. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA. **Provimento Conjunto N° CGJ/CCI nº 10/2020 GSEC de 30 de abril 2020**. Disponível em <<http://www7.tjba.jus.br/secao/lerPublicacao.wsp?tmp.mostrarDiv=sim&tmp.id=24225&tmp.secao=40>>. Acesso em 02 ago. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, 5 out 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 01 ago. 2020.

BRASIL. **Lei n. 6.015, 31 de dezembro de 1973**. Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 1973. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6015compilada.htm>. Acesso em: 01 ago. 2020.

BRASIL. **Lei n. 8.935, 18 de novembro de 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. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8935.htm>. Acesso em: 01 ago. 2020.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório de Arrecadação**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/?>. Acesso em 01 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 91 de 26 de março de 2020**. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>>. Acesso em 03 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 92 de 26 de março de 2020**. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>>. Acesso em 03 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 93 de 26 de março de 2020**. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>>. Acesso em 03 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 94 de 26 de março de 2020**. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>>. Acesso em 03 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 95 de 01 de abril de 2020**. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3265>>. Acesso em 01 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 96 de 27 de abril de 2020.**

Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3281>>. Acesso em 01 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 98 de 27 de abril de 2020.**

Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3285>>. Acesso em 01 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 99 de 15 de maio de 2020.**

Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3316>>. Acesso em 01 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 101 de 27 de maio de 2020.**

Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3332>>. Acesso em 1 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 100 de 26 de março de 2020.**

Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>>. Acesso em 03 ago. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Provimento nº 107 de 24 de junho de 2020.**

Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3362>>. Acesso em 01 ago. 2020

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 45 de 17 de março de 2020.** Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3242>>. Acesso em 03 ago. 2020.

BOAVENTURA, Edivaldo. **Metodologia da Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004.

CALDAS, Talita. **A importância de administrar cartórios com indicadores.** São Paulo: CLA, 2017.

CALDAS, Talita; SCIASCIA, Daniela. **Finanças para cartórios.** Salvador: JusPodivm, 2018.

CENEVIVA, Walter. **Lei dos Notários e dos registradores comentada.** 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais.** São Paulo: Atlas, 2014.

DAFT, Richard. **Organizações Teorias e Projetos.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

GUIMARÃES, Frederico. **Os atos praticados pelos cartórios têm repercussão no desenvolvimento econômico e social do nosso País.** Publicação Cartórios com Você da

HALL, Richard. **Organizações:** estrutura, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Djalma, P. R. **Planejamento Estratégico:** conceito, metodologias e prática. 21. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa:** Abordagem teórico-prática. São Paulo: Papirus Editora, 2016.