

**TÍTULO: A gestão privada em cartórios brasileiros. Uma análise sobre a responsabilidade do registrador de imóveis do século XXI frente a gestão de pessoas, ao meio ambiente e a sociedade**

**RESUMO:** O presente artigo visa analisar as responsabilidades do registrador de imóveis no século XXI frente a gestão de pessoas, ao meio ambiente e a sociedade. Observou-se que no contexto legislativo brasileiro em que o registrador imobiliário exerce sua função pública em caráter privado - com independência e autonomia administrativa - e considerando os efeitos da globalização no século XXI, o Registro de Imóveis deve ir muito além de seu objetivo primordial de garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos. Ele deve manter sua equipe motivada e com profissionais cada vez mais qualificados e comprometidos para a entrega de um serviço eficiente e de qualidade, assumindo o compromisso, também, de preservar o meio ambiente e de contribuir para uma sociedade mais justa e solidária. Procurou-se destacar ações e projetos desenvolvidos em cartórios brasileiros, cujos titulares são comprometidos com as questões ora apontadas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Registro de Imóveis; Gestão Privada; Gestão de Pessoas; Meio Ambiente; Responsabilidade Social.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>2 DESENVOLVIMENTO</b>	<b>4</b>
<b>2.1 O exercício da atividade extrajudicial com independência na gestão organizacional</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Ações relacionadas a gestão de pessoas</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Ações relacionadas ao meio ambiente</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Ações sociais</b>	<b>10</b>
<b>2.5 A relevância da iniciativa paulista do Projeto de “Adoção Afetiva”</b>	<b>12</b>
<b>3 CONCLUSÃO</b>	<b>13</b>
<b>4 REFERÊNCIAS</b>	<b>15</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A evolução da sociedade pós-moderna, exigente por celeridade, excelência na prestação de serviços públicos e por um melhor atendimento, torna necessário o aprimoramento dos serviços registrais brasileiros no século XXI. Para atender ao público cada vez mais exigente, o titular de uma serventia extrajudicial deve focar na busca constante por melhorias e por uma rápida e efetiva análise (e solução) das problemáticas jurídicas, o que se consegue, essencialmente, a partir da atuação de colaboradores motivados e tecnicamente mais qualificados. Além disso, é imprescindível que o registrador de imóveis do século XXI inclua em sua agenda ações em prol do meio ambiente e da sociedade. Assim, conforme se observará no desenvolvimento, os registradores imobiliários brasileiros têm demonstrado que são competentes para satisfazer de modo efetivo e responsável toda essa demanda. A gestão privada por esses profissionais do direito, dotados de fé pública, imparciais e que têm a expertise na área em que atuam, possibilita a aplicação prática de conceitos e técnicas de administração e também lhes permite uma maior integração com o meio ambiente e com a sociedade. Nesse sentido, ganham relevo as ações cotidianas e os projetos desenvolvidos por alguns cartórios do Brasil, conforme se analisará a seguir.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 O exercício da atividade extrajudicial com independência na gestão organizacional**

Atualmente, os serviços notariais e de registros no Brasil são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público, após concurso público de provas e títulos, tal como previsto na Constituição Federal de 1988, no art. 236<sup>1</sup>.

Por força do §1º, do artigo supra, a fiscalização do serviço prestado é feita pelo Poder Judiciário, que vem exercendo seu papel com mais afinco desde a criação do Conselho Nacional da Justiça pela Emenda Constitucional nº 45/2004.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 27 abr. 2018.

Em que pese a fiscalização exercida pelo Poder Judiciário, a lei brasileira confere ao registrador de imóveis autonomia e independência na organização de sua serventia, na escolha da melhor maneira de gerir suas equipes e organizar-se de modo compatível com as exigências do mundo atual.

Confira-se o art. 21 da Lei 8935, de 1994<sup>2</sup>:

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.

No Estado de São Paulo, o item 7 do Cap. XX das Normas de Serviço da E. Corregedoria Geral da Justiça<sup>3</sup>, também é nesse sentido:

O gerenciamento administrativo e financeiro dos serviços registrais é de 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 às atribuições de funções e de remuneração de seus prepostos de modo a obter a melhor qualidade na prestação dos serviços

A propósito, a lição de Rêgo (2004, p. 100):

---

<sup>2</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8935.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8935.htm)>. Acesso em: 27 abr. 2018.

<sup>3</sup> Disponível em:

<<http://www.tjsp.jus.br/Corregedoria/Comunicados/NormasExtrajudiciais?f=2>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

Sendo o atuar desses delegados em caráter privado e independente, temos, pois, que a administração e o gerenciamento das serventias cabe exclusivamente a esses, conforme, inclusive, estatuem os arts. 21 e 28 da Lei 8.935, de 1994. Por isso, o mesmo dispositivo legal atribui, ao titular da delegação, o direito de reger e gerenciar seu pessoal. Por isso, foi-lhe garantido contratar escreventes sob a legislação do trabalho (arts. 20 e 48 da referida lei), não mais sendo possível jungir os prepostos ao serviço público, onerando-o, posto que, como vimos o atuar é privado.

Esse contexto credencia-o a praticar diferentes ações e desenvolver os mais variados projetos relacionados a gestão de pessoas, ao meio ambiente e a sociedade, como temas sensíveis que são, muitas vezes desequilibrados pelos impactos da globalização do século XXI, que vem proporcionando avanços e também retrocessos.

É esclarecedora a observação de Costa (2012, p.15), relativamente ao mundo atual:

Notamos que os ciclos de mudanças estão cada vez menores, exigindo que o tempo de reação das empresas e entidades encurta-se cada vez mais. Por um lado, tendências, mudanças de valores, novas tecnologias, surgimento ou desaparecimento de grandes agentes do mercado ocorrem hoje com muita frequência, e com menor horizonte de previsibilidade do que há uma ou duas décadas. Por outro lado, também é incontestável que oportunidades e ameaças de longa maturação acentuam-se cada vez mais. Esses dois aspectos são verdadeiros, e espera-se que os dirigentes saibam discernir a diferença entre eles. Profissionais bem preparados devem ser capazes de aceitá-los e saber como lidar com eles, pois podem aguçar a percepção e a mentalidade estratégicas. Novas mudanças, mudanças de estilos de vida, demográficas e geopolíticas, novas regulamentações e desregulamentações, por exemplo, podem afetar positiva ou negativamente os negócios ou atividades da organização. Podem ocorrer em uma época

futura e em um local bem distante, mas podem acabar gerando oportunidades a serem aproveitadas e-ou ameaças a serem afastadas, para o que podem demandar ações imediatas, tanto para umas como para outras.

Por tudo isso serão apontados, na sequencia, ações e projetos, concluídos e em andamento, que apresentaram ou têm apresentado resultados satisfatórios, especificamente relacionados a cartórios localizados em Catanduva (1º Registro de Imóveis), Fartura (Registro Civil das Pessoas Naturais), Olímpia (Registro Civil das Pessoas Naturais), Ribeirão Preto (2º Registro de Imóveis), São José do Rio Pardo (Registro de Imóveis), São Paulo (29º Tabelião de Notas) e Taubaté (Registro de Imóveis), todos situados no Estado de São Paulo<sup>4</sup>.

## **2.2 Ações relacionadas a gestão de pessoas**

No que toca a gestão de pessoas, inúmeros têm sido os impactos do século XXI. Os fornecedores de mão de obra foram substituídos pelos fornecedores de conhecimento. A diversidade tomou o lugar da padronização, mantendo cada colaborador seu jeito de ser e suas expectativas que devem ser satisfeitas. O tradicional gerente monopolizador e centralizador deixou de fazer sentido, emergindo a figura do líder, mais condizente com a nova realidade. O trabalho em equipe é cada vez mais transformador, ressaltando Chiavenato (2015, p.4) que equipes, células de produção, times, trabalho conjunto, compartilhamento, participação, solidariedade, consenso, decisão em equipe, *empowerment*, autogerenciamento, multifuncionalidade, polivalência e diversidade estão sendo as palavras de ordem nas organizações.

Nesse sentido, a qualidade excepcional do serviço e o sucesso operacional das organizações – e, naturalmente, dos cartórios - dependerão principalmente da motivação, do

---

<sup>4</sup> Conforme Relatório de Sustentabilidade ARISP - 2017. Disponível em: <[https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2018/461429/original/Relatorio\\_Sustentabilidade\\_ARISP\\_2017.pdf?1519999404](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2018/461429/original/Relatorio_Sustentabilidade_ARISP_2017.pdf?1519999404)>. Acesso em: 27 abr. 2018.

comprometimento e das competências de seus colaboradores, a justificar ações e projetos conforme se verá a seguir.

Nos anos de 2016 e 2017, foram realizados no cartório de Catanduva vários seminários entre seus colaboradores. Propôs-se a cada um deles um estudo sobre um tema específico para, em um momento posterior, apresentá-lo a todo o grupo, gerando compartilhamento de informações e oportunidade de aprendizado a todos. Com a recente inauguração de uma nova sede para o cartório, equipada com um auditório com capacidade para 25 pessoas, estão previstas para os meses de maio a dezembro do ano de 2018 a realização de palestras quinzenais a todos os colaboradores, sempre para tratar de temas relacionados ao direito registral.

Para aproximar e gerar maior entrosamento entre os colaboradores, o mesmo cartório de Catanduva tem realizado quatro festas de confraternização ao longo do ano, proporcionando, ainda, com profissionais especializados, práticas semanais de ginástica laboral e exercícios físicos. Implantou-se também o projeto “Café com o Oficial”, que consiste em selecionar um dia do mês para uma reunião matinal com a participação do registrador de imóveis e de três colaboradores, com bolos e sucos, de maneira a discutir as aspirações dos participantes, receber e dar feedbacks.

O cartório de Ribeirão Preto, desde 2016, realiza o projeto “Dança de Rua”. Trata-se de um grupo de dança formado por colaboradores do cartório para unir a equipe em um trabalho artístico e humanístico e para proporcionar bem-estar, autoestima e saúde.

Já em São José do Rio Pardo, realizou-se uma campanha de vacinação contra a gripe entre os colaboradores, com palestra que tratou de procedimentos básicos de primeiros socorros.

O incentivo à prática de atividades físicas ocorre no cartório de Taubaté, sempre com a finalidade de combater doenças relacionadas a obesidade e ao sedentarismo como hipertensão arterial, alteração de colesterol, dentre várias outras doenças crônicas. Também em Taubaté, desde 2012, é feita a locação semanal de um campo de futebol *society* para divertimento dos colaboradores, que contam com uniforme próprio para os jogos.

### **2.3 Ações relacionadas ao meio ambiente**



Quanto ao meio ambiente, trata-se de um dos assuntos mais discutidos por líderes políticos e empresariais de todo mundo, principalmente em virtude dos impactos causados pelas mudanças climáticas. A ideia, portanto, é atender as necessidades da geração atual sem comprometer a futura.

Embora os estados membros das Nações Unidas (ONU), grupos ambientais e outras organizações internacionais venham trabalhando juntos para colocar em prática acordos de proteção ao ecossistema, muitos estudiosos defendem a necessidade de realização de medidas adicionais.

Diante disso, as novas instalações físicas do cartório de Catanduva, inauguradas no final de 2017, passaram a contar com placas de captação de energia solar. O sol é uma fonte renovável e inesgotável de energia e a conversão da energia solar para a energia elétrica não emite gases que provocam o efeito estufa, ajudando, com isso, o meio ambiente. Foram distribuídos aos colaboradores copos não descartáveis para água e café, eliminando, assim, a infinidade de copos descartáveis que eram utilizados a cada dia na serventia. Os papéis utilizados para o desenvolvimento da atividade são todos recicláveis. Há lâmpadas de LED em todos os ambientes, inclusive com acionamento automática nos banheiros. A coleta do lixo produzido internamente é seletiva para permitir a reciclagem, com cestos coloridos a depender do material descartado.

No “Dia Mundial da Água” (22 de março), o cartório de São José do Rio Pardo distribuiu garrafinhas de água para seus clientes. Cada garrafa era acompanhada de um papel em que eram destacados os números do consumo de água no planeta e a importância da água para a sobrevivência da humanidade e do meio ambiente. Esse mesmo cartório, no ano de 2017, se transformou em ponto de coleta de pilhas e baterias, que passaram a ser destinadas corretamente, contribuindo para evitar a contaminação da água e do solo por metais pesados.

O meio ambiente foi prestigiado pelo cartório de Ribeirão Pires com a realização de um projeto que resultou na arrecadação de 662 quilos de material reciclável, que foram encaminhados, depois, para uma empresa especializada em reciclagem, valendo observar que o dinheiro auferido com essa prática, ao final, foi destinado a outros projetos em benefício a animais de rua.

Em Ribeirão Pires também se deu a instalação de uma cisterna compacta que capta água de chuva para posterior reaproveitamento na irrigação do jardim e na limpeza das áreas externas do cartório.

O cartório de Taubaté agiu na questão ambiental com a distribuição de sementes de árvore ipê amarelo aos seus clientes para plantio em suas propriedades. Com a autorização da Prefeitura Municipal, o mesmo cartório também instalou em suas proximidades um bicicletário, incentivando, assim, o transporte sustentável.

O projeto “Closet de Portas Abertas” vem sendo realizado no cartório de Ribeirão Preto. Trata-se de um convite aos colaboradores do cartório para que levem suas roupas e acessórios usados ao ambiente de trabalho de modo a efetuar trocas. O colaborador que tiver interesse em trocar uma peça de roupa ou um acessório poderá participar do projeto. Objetivou-se, com isso, incentivar a opção por uma moda sustentável, evitando o desperdício e aumentando a vida útil de roupas e acessórios.

Em Ribeirão Preto há também o “Projeto Impressão Zero”, que é realizado desde 2015 e visa a redução de impressão em papel, substituindo-a, por exemplo, pela criação de arquivos PDF.

## **2.4 Ações sociais**

Relativamente a tema da responsabilidade social, vale reproduzir a lição de Chiavenato e Sapiro (2009, p.308):

A responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. A responsabilidade social representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. Em outras palavras, representa a obrigação gerencial de tomar decisões que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade como um todo e os interesses organizacionais especificamente. Os dirigentes de uma organização devem

buscar alcançar simultaneamente objetivos organizacionais e objetivos societários.

Os referidos autores prosseguem:

Nos países desenvolvidos – e também no nosso – aumenta gradativamente o papel das organizações como agentes sociais no processo de desenvolvimento. Além de produtora de bens e serviços, as organizações estão assumindo também o papel de responsáveis pelo bem-estar de seus *stakeholders*. Mas, além dos colaboradores e parceiros, esse papel também está se estendendo cada vez mais a outros aspectos que vão além de suas tradicionais fronteiras, como a própria sociedade, envolvendo comunidades carentes e atividades assistenciais.

O cartório de Catanduva desenvolve projetos sociais desde 2015, visando a aproximação do cartório com a sociedade e com aqueles que mais necessitam de ajuda. Já foram feitos projetos, por exemplo, para arrecadar brinquedos para o dia das crianças, para proporcionar uma tarde agradável a idosos em asilos com a presença de todos os colaboradores com bolos e sucos, para cuidar de gatos abandonados com comida e banhos.

O cartório de Taubaté promove uma interessante ação de incentivo à leitura que consiste em deixar na recepção do cartório, diariamente, livros com bilhetes. Esses bilhetes explicam que o cliente – que eventualmente se depara com o livro enquanto aguarda ser atendido – poderá levar a obra para sua casa, incentivando-o, contudo, a repassar o livro depois da leitura.

Em 2017, o mesmo cartório de Taubaté realizou uma campanha para arrecadação de alimentos. Foram arrecadadas mais de duas toneladas de alimentos não perecíveis para beneficiar seis instituições de caridade.

No cartório de Ribeirão Preto, desenvolveu-se uma campanha no Dia das Mães. Para comemorar a data, os colaboradores do cartório proporcionaram às idosas de um asilo um dia de “beleza”, com pintura de unhas, arrumação de cabelos e maquiagem. Foi uma

oportunidade para levar alegria e solidariedade às idosas do local e também para vivenciar experiências e realidades diferentes.

## **2.5 A relevância da iniciativa paulista do Projeto de “Adoção Afetiva”**

No final de 2017, foi lançado no Estado de São Paulo um projeto a que se deu o nome de “Adoção Afetiva”, a partir de uma iniciativa da Associação dos Notários e Registradores do Estado de São Paulo (Anoreg/SP) e com o apoio da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, do Tribunal de Justiça de São Paulo e das associações representativas da atividade extrajudicial<sup>5</sup>.

O projeto de “Adoção Afetiva” visa aproximar os cartórios paulistas das escolas estaduais. Os registradores e notários poderão adotar uma escola para promover atividades conjuntas em benefício da comunidade (pais e alunos), essenciais na formação de cidadãos conscientes.

Dentro do referido projeto, o cartório de Catanduva já participou, com as crianças de uma escola da cidade, de uma premiação conferida a jogadores mirins de futebol, ocasião que alguns colaboradores do cartório tiveram a oportunidade de entregar presentes aos ganhadores e anunciar seus nomes com muitas palmas e vibração dos presentes. Estão em curso, ainda, dois projetos: um para arrecadar agasalhos e outro para arrecadar livros para os alunos da escola. Mas o ano de 2018 será bem especial para os referidos alunos, já que estão programados eventos com palestras educativas e de profissionais de várias áreas, show de talentos e campeonatos de futebol, por exemplo.

Na cidade de Olímpia, o cartório de registro civil realizou ações junto a escola estadual local e, com o apoio da faculdade de Direito da cidade, de um laboratório clínico,

---

<sup>5</sup> Outras informações em: <<http://www.adocaoafetivasp.com.br>>. Acesso em 27 abr. 2018.

da Ordem dos Advogados do Brasil e de alguns empresários, promoveu aos estudantes testes vocacionais, exames médicos e orientação jurídica<sup>6</sup>.

Em Fartura, o projeto de “Adoção Afetiva” foi realizado pelo cartório com a promoção de várias palestras aos alunos da Escola Estadual Coronel Marcos Ribeiro. As palestras trataram das diversas profissões da área jurídica, auxiliando os estudantes em suas decisões relacionadas a carreira profissional. Para o ano de 2018 estão programadas palestras com profissionais de outras áreas<sup>7</sup>.

Em São Paulo, a notária do 29º cartório de notas tem participado ativamente da “Adoção Afetiva” com a Escola Estadual César Martinez. Em seu projeto, que conta com mais de vinte iniciativas – algumas já realizadas e outras em andamento – foram estabelecidas, por exemplo, ações para “revitalização de ambientes” (laboratório de ciências, laboratório de informática, cantinhos da leitura), para “apoio pedagógico” (adotantes de sala, educação ambiental, treinamento de professores), para “oficinas educativas” (higiene bucal, saúde, orientação jurídica, educação financeira) e para “atividades culturais, esportivas e recreativas” (música e teatro, medição, yoga)<sup>8</sup>.

### **3 CONCLUSÃO**

Conforme se observou, a independência do registrador imobiliário do Brasil no que tange ao gerenciamento do cartório de que é titular, inclusive no que diz respeito às despesas de custeio, investimento e pessoal, lhe dá condição para buscar e implementar ações das mais

---

<sup>6</sup> Outras informações em: <<http://www.adocaoafetivasp.com.br/2018/04/20/cartorio-de-olimpia-promove-acao-do-projeto-adocao-afetiva-em-escola-estadual-da-cidade/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

<sup>7</sup> Outras informações em: <<http://www.adocaoafetivasp.com.br/2018/04/06/tj-sp-cartorio-extrajudicial-de-fartura-realiza-atividade-do-projeto-adocao-afetiva/>>. Acesso em 25 abr. 2018.

<sup>8</sup> Dados coletados em: <<https://m.facebook.com/Voluntários-Cesar-Martinez-133008367414578/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

diversas espécies com vistas a um melhor enfrentamento das demandas do século XXI, de maneira criativa, consciente e responsável.

De todo modo, fica a ressalva de que as ações e práticas compartilhadas neste trabalho – evidentemente fruto de tentativas, erros e acertos - representam apenas um primeiro passo em uma estrada árdua e infinita que vem sendo trilhada pelos titulares de cartórios paulistas. Há muito o que fazer e a ciência da Administração e as práticas exitosas de corporações e organizações de todo o mundo – identificadas por meio de *benchmarking* ou comparação de modelos empresariais – poderão servir de exemplo e inspiração para grandes mudanças na atividade extrajudicial no Brasil e na importância e relevância do registrador imobiliário para a sociedade.

#### **4 REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes. Gestão estratégica – Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RÊGO, Paulo Roberto de Carvalho. Registros Públicos e Notas – Natureza jurídica do vínculo laboral de prepostos e responsabilidade de notários e registradores. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2004.