

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

INAJARA PATRÍCIA MANICA

**Os efeitos da transformação digital na cultura organizacional da atividade
notarial: um estudo no contexto da Capital do Rio Grande do Sul**

Porto Alegre

2022

INAJARA PATRÍCIA MANICA

Os efeitos da transformação digital na cultura organizacional da atividade notarial: um estudo no contexto da Capital do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

Porto Alegre

2022

M278e Manica, Inajara Patrícia.
Os efeitos da transformação digital na cultura organizacional da atividade notarial: um estudo no contexto da Capital do Rio Grande do Sul / Inajara Patrícia Manica – 2022.
144 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2022.

“Orientador: Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior.”

1. Atividade notarial. 2. Cultura organizacional. 3. Cartórios. 4. Transformação digital. 5. Porto Alegre (RS). I. Título.

CDU 658

INAJARA PATRÍCIA MANICA

Os efeitos da transformação digital na cultura organizacional da atividade notarial: um estudo no contexto da Capital do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS e Université Poitiers, França.

Aprovado em 11 de junho 2022.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Prof. Luis Felipe Maldaner – UNISINOS – Rio Grande do Sul

Dr. Pietro Dolci Cunha – UNISC

Dr. José Carlos Freitas Junior. UNISINOS – Rio Grande do Sul

Aos meus filhos queridos, Matheus, Emanuel, Vincenzo e Maria Vitória, dedico esta dissertação. A vontade de adquirir o conhecimento é a fonte da inspiração, pois a educação nos salva, transforma e nos liberta.

AGRADECIMENTOS

É o momento de registrar a Gratidão em minha narrativa:

- Gratidão a Deus por conceder Sua proteção e cuidado a cada dia. A menina cresceu, sonhou de uma janela de uma realidade muito distante, e na viagem ao tempo chegou aqui para uma reconhecida formação.
- Gratidão a todos os que abriram as portas do conhecimento para dar a liberdade para a menina que ainda reside em mim.
- *In memoriam* à minha mãe, Neusa, ao meu pai, Ítalo, à minha vó Julieta e à Dadá.
- Aos meus filhos, Matheus, Emanuel, Vincenzo e Maria.
- Aos meus irmãos, Lídia e Gabriel.
- O meu agradecimento em especial à minha querida irmã Keila Cristina.
- Ao meu irmão Fernando, por suas orações.
- A Margarina Santana, por plantar a sementinha do conhecimento em meu coração.
- Ao Dr. Sergio Afonso Manica, por abrir caminhos para aprender sobre a atividade notarial, e proporcionar a oportunidade de desenvolvimento pessoal e de aprimoramento profissional.
- Ao orientador, Dr. José Carlos Freitas Junior, pela sua generosidade desde o início da caminhada que possibilitou a minha chegada até aqui.
- Aos mestres Patrícia Fagundes Cabral, Yeda Swiski, Oscar Kronmeyer, Luís Felipe Maldaner, Gabriel Milan, Marcelo Machado, Junico Antunes, Jorge Verchoore, Marcelo Fonseca, Guilherme Trez, Daniel Puffal, Alsones Balestrin, João Zani, Marcelo Nardi e Ivan Garrido.
- Aos meus colegas de Mestrado, pela experiência na qual “somos todos aprendizes”.
- Aos meus colegas de trabalho, pela aprendizagem da verdadeira prática da transformadora liderança.
- Aos tabeliães e prepostos, que são os verdadeiros atores e autores anônimos desta dissertação, presto aqui a minha homenagem.

Elevo os meus olhos para os montes; de onde me vem o socorro? O meu socorro vem do Senhor, que fez os céus e a terra. Não deixará vacilar o teu pé; aquele que te guarda não dormitará. Eis que não dormitará nem dormirá aquele que guarda a Israel. O Senhor é quem te guarda; o Senhor é a tua sombra à tua mão direita. De dia o sol não te ferirá, nem a lua de noite. O Senhor te guardará de todo o mal; ele guardará a tua vida. O Senhor guardará a tua saída e a tua entrada, desde agora e para sempre. Salmos 121

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar os efeitos da transformação digital na cultura organizacional na atividade notarial a partir da regulamentação dos atos digitais através do Provimento 100/2020, do Conselho Nacional de Justiça. As mudanças que ocorreram na atividade em estudo foram consequências da pandemia da Covid-19. As restrições sanitárias obrigaram à migração da prestação de serviços presenciais para o modelo híbrido. A regulamentação acelerou a transformação digital da atividade, que ainda está em curso. A pesquisa abrangeu os tabelionatos de notas da cidade de Porto Alegre (RS), e as entrevistas foram realizadas com tabeliães e prepostos. A partir das experiências dos entrevistados, percebem-se os impactos no contexto estudado. A investigação destaca as influências da transformação digital na cultura organizacional e a sua inter-relação com os cidadãos, a sociedade e o Estado. A dissertação contribui com valiosas informações para a atividade notarial no Brasil, pois explorou e analisou um tema pouco estudado na academia sobre este segmento, os efeitos da transformação digital na cultura organizacional. Nesse contexto, essa pesquisa fornece resultados e conhecimentos para organizações e o meio acadêmico.

Palavras-chave: Atividade Notarial, Provimento nº 100/2020, Cultura Organizacional, Transformação Digital.

ABSTRACT

This current study aims to understand the impacts on organizational culture on notarial activity from the regulation of digital acts through Provision No. 100/2020 of the National Council of Justice. The changes that occurred in the activity under study were consequences of the Covid-19 pandemic. The sanitary restrictions forced the migration of the provision from face-to-face services to the hybrid model. The regulation has accelerated the digital transformation of the activity, which is still ongoing. The research covered the notary offices in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, and the interviews were conducted with notaries and representatives. From the interviewees' experiences, the impacts on the studied context can be perceived. The research highlights the influences of digital transformation on organizational culture and its interrelationship with citizens, society and the State. The dissertation contributed valuable information to the notarial activity in Brazil, because it explored and analyzed a subject little studied in the academy about this segment, the effects of digital transformation in organizational culture. In this context, this research provides results and knowledge for organizations and academia.

Keywords: Notarial Activity, Provision nº 100/2020, Organizational Culture, Digital Transformation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis da cultura organizacional.....	38
Figura 2: Iceberg da cultura organizacional.	41
Figura 3: Total de dados da Central Notarial dos atos notariais eletrônicos realizados pelas serventias extrajudiciais no ano de 2020.	62
Figura 4: Total de dados da Central Notarial dos atos notariais eletrônicos, por Estados.....	63
Figura 5: Total de dados dos serviços prestados pelas serventias notariais no ano de 2020 – CENSEC.	64
Figura 6: Dados dos atos realizados pela plataforma e-Notariado no ano de 2020..	65
Figura 7: Dados dos atos realizados pela plataforma e-Notariado.	66
Figura 8: Dados dos atos realizados por estado na plataforma e-Notariado no ano de 2020.	67
Figura 9: Dados dos atos realizados por estado pela plataforma e-Notariado no ano de 2020.....	68
Figura 10: Vídeos explicativos sobre a plataforma e-Notariado	77
Figura 11: Lives explicativas sobre a plataforma e-Notariado, provimentos e módulos:	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças de um tabelionato para uma empresa.....	29
Quadro 2: Fundamentação teórica.	45
Quadro 3: Descrição do perfil dos entrevistados nos Tabelionatos de Notas da cidade de Porto Alegre.....	51
Quadro 4: Representação da pesquisa.....	54
Quadro 5: Serviços disponíveis na plataforma e-Notariado	77

LISTA DE SIGLAS

ANORE	ASSOCIAÇÃO DE NOTÁRIOS E REGISTRADORES DO BRASIL
BNDES	BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
CENAD	CENTRAL NOTARIAL DE AUTENTICAÇÃO DIGITAL
CENSEC	CENTRAL NOTARIAL DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS
CGJ	CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA
CNJ	CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA
COAF	CONSELHO DE CONTROLE DE ATIVIDADES FINANCEIRAS
COVID-19	INFECÇÃO RESPIRATÓRIA AGUDA CAUSADA PELO CORONAVÍRUS
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IDH	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO
IPEA	INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA
IPTU	IMPOSTO PREDIAL E TERRITORIAL URBANO
ITCMD	IMPOSTO SOBRE HERANÇAS E DOAÇÕES
IR	IMPOSTO DE RENDA
ISS	IMPOSTO SOBRE SERVIÇOS
OCDE	ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
OMS	ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE
OTI	ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO
PNUD	PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO
RDH	RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO
RH	RECURSOS HUMANOS
SARS	SÍNDROME RESPIRATÓRIA AGUDA GRAVE
TJRS	TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo geral	20
1.4.2Objetivos específicos.....	20
1.5 Justificativa	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 Contexto da pandemia da Covid-19.....	24
2.2 Caracterização da atividade notarial.....	27
2.3 Atividade notarial e a transformação digital	30
2.4 Cultura organizacional.....	33
2.4.1 Componentes da cultura organizacional.....	36
2.5.2 A cultura e o clima organizacional.....	44
3. Metodologia	47
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	49
3.2.1 Entrevistas.....	49
3.2.2 Realização das entrevistas.....	49
3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO	51
3.3.1 Análise das entrevistas	52
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	53
4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA ETAPA EXPLORATÓRIA ..	55
4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	56
4.2.1 Os efeitos da transformação digital a partir do Provimento nº 100/2020, na cultura da atividade notarial;	56

4.2.2 Os efeitos da transformação digital e seus estímulos na cultura na inovação na atividade notarial;.....	70
4.2.3 A transformação digital estimula a aprendizagem coletiva entre prepostos nos cartórios	74
4.2.4 Como a pandemia da Covid-19 influenciou a atividade notarial e quais são os legados desse período	83
4.2.5 Os ensinamentos colhidos com a pandemia da Covid-19.....	87
4.2.6 A importância da atividade notarial para a sociedade e a forma como a atividade se adaptou para seguir contribuindo com a sociedade	90
4.3 CONTRIBUIÇÕES E MELHORIAS PARA A ATIVIDADE NOTARIAL	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	97
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	108
APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA.....	109
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	110
APÊNDICE D – LEI Nº 8.935/94.....	112
APÊNDICE E – PROVIMENTO Nº 100/2020 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.....	128

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo buscar a compreensão dos efeitos da transformação digital na cultura organizacional a partir da regulamentação dos atos digitais na atividade notarial. As mudanças que ocorreram na atividade notarial são implicações e impactos advindos da pandemia da Covid-19 no ambiente cartorário com a publicação do Provimento nº 100/2020, que dispôs sobre a prática de atos notariais eletrônicos por intermédio da plataforma e-Notariado, criou a Matrícula Notarial Eletrônica-MNE e deu outras providências.

No âmbito extrajudicial a digitalização dos seus serviços já se fazia presente, acompanhando a tendência mundial advinda das novas tecnologias com importantes ferramentas para assegurar a segurança jurídica com a criação de centrais eletrônicas.

As organizações públicas no Brasil, já vinham adotando a digitalização dos seus serviços por plataformas digitais no atendimento para que fosse realizado de forma eletrônica. Nos coloca Junior (2021) que a digitalização do modelo operacional o Poder Judiciário brasileiro, já estava caminhando para a total virtualização dos processos judiciais, permitindo um maior acesso dos serviços à população.

O ano de 2020 caracterizou-se por ser um período de profundas modificações e desafios. A crise sanitária de dimensão global afetou profundamente a vida das pessoas; ela não trouxe consigo apenas o perigo da transmissão da doença, mas também o viés político, econômico e social. A coisa mais importante que as pessoas precisam compreender sobre a natureza das epidemias talvez seja que sua propagação em qualquer país põe em risco toda a espécie humana (HARARI, 2020).

O impacto da pandemia da Covid-19 no dia a dia das empresas foi amplo. Para diminuir os índices de contaminação do vírus, grande parte das organizações têm as suas atividades presenciais suspensas. Nesse contexto foram realizadas mudanças e adaptações. As organizações adotam o trabalho remoto; assim a oferta, tanto de produtos como de serviços, passa a ser realizada pela conectividade das plataformas digitais.

De acordo Schein (2019) a cultura organizacional é como o caráter de um indivíduo; por essa razão ela é difícil de ser mudada, pois é formada por pessoas, e

as suas interações com o ambiente constituem um fenômeno dinâmico todas as horas do dia. A cultura é definida como a soma total de tudo que uma organização aprendeu em sua história ao lidar com os problemas externos, como irá se relacionar, capacitar-se e aprender (Idem, p.236).

A cultura é formada por singularidades como crenças, valores explícitos e implícitos, que iniciam a partir da figura do fundador, que passam para os líderes, os quais imprimem os seus próprios valores e os projetam para os seus liderados. A cultura organizacional é refletida por um conjunto de estruturas, rotinas, regras, normas e comportamentos que são visíveis na missão, na visão e nos valores da empresa. Esse é um processo construído diariamente pela interação social do indivíduo, da organização e do ambiente em que ela está inserida.

A cultura organizacional define a personalidade da empresa no longo prazo e a forma como as coisas são feitas e, também, o que diferencia a organização das demais. Ela é a parte mais profunda da organização, aquilo que molda, a cola que mantém uma organização unida, no seu propósito comum (SCHEIN; 2009; BOUTON; 2015).

A cultura organizacional, enquanto intangível, é capaz de fomentar as relações internas e externas da organização, é portadora de um sistema social que permite que os seus membros reconheçam a sua identidade e que a espelhem além das fronteiras da organização. A cultura exerce forte influência nas pessoas; não se limita a influenciar as condutas desejadas, mas também sofre as influências dos funcionários e vice-versa. Vieira (2009) analisa que a cultura pode ser dinâmica ou estática, tem o poder de mover a empresa ao sucesso ou ao fracasso. Acolher as mudanças envolve o desenvolvimento de uma cultura forte, em que todos os membros de uma empresa estejam unidos num propósito comum. As organizações adaptativas têm uma cultura voltada para a inovação e a aprendizagem coletiva (SENGE, 2017).

Nesse sentido, a cultura estimula constantemente o desenvolvimento, o treinamento, o engajamento das pessoas por intermédio de lideranças inspiradoras e transformadoras.

Robbins, Judge e Sobral (2015) defendem que a cultura organizacional voltada para a aprendizagem permite constantes saltos de melhoria e o desenvolvimento de uma visão compartilhada por todos os seus integrantes para o propósito comum, aquilo que mantém a organização viva, sendo a sua alma.

1.2 Delimitação do tema

A crise de Covid-19 é nova e por isso provocou uma mudança repentina em muitos padrões e pressupostos cotidianos (ZACARI, 2021, p.21). A humanidade enfrenta uma crise global devido ao isolamento social, que é consequente da pandemia da Covid-19. Segundo Harari (2020), talvez essa seja a maior crise enfrentada por nossa geração. Assim, as decisões que as pessoas, os governos e as instituições tomarem nesse período provavelmente moldarão as próximas gerações, não apenas nos sistemas de saúde, mas também na política, na economia e na cultura.

Diante do contexto de emergência, ocasionado pela pandemia da Covid-19, é necessária a responsabilidade compartilhada tanto por indivíduos como pela sociedade, por organizações e pelo Estado. Durante esse período diversas adaptações foram realizadas por todos esses atores para evitar maiores prejuízos financeiros e, assim, proteger a saúde e o bem-estar das pessoas. De acordo com essa nova realidade, as empresas que não desempenhavam serviços essenciais foram obrigadas a fechar e migraram as suas atividades presenciais para as plataformas digitais, devido à necessidade da implantação do modelo de trabalho remoto.

Nesse contexto, os esforços e a reaprendizagem trouxeram novos desafios pela mudança disruptiva dos modelos existentes para todas as áreas das organizações; devido a essa experiência, todos se tornam protagonistas na implantação de planos de contingência para enfrentar essa crise. Assim, houve adaptações nas organizações, que passaram do modelo presencial para o híbrido e o remoto. Destaca-se, ainda, que além desses papéis de relevância já descritos, devido ao isolamento social, há uma busca pela preservação da cultura por parte das organizações; nesse sentido, a comunicação entre pessoas e seus líderes sofre a transformação para o formato virtual e híbrido por meio da utilização das plataformas digitais.

A cultura organizacional é um tema estratégico. É enfatizado por Barrett em seu livro *Organização Dirigida por Valores* (BARRETT, 2017, p. 9-21); o autor entende que o mundo é um lugar totalmente diferente devido às mudanças climáticas globais, pandemias e diversas crises, razão por que uma das responsabilidades das lideranças

é criar uma cultura que esteja alinhada ao profundo aprendizado para enfrentar este mundo complexo. As lideranças devem manter o foco constante na aprendizagem, para evitar que os modelos mentais existentes limitem a capacidade de adaptação e a aquisição de valores necessários para o desenvolvimento tanto das pessoas como das organizações (SENGE, 2017, p.33-45). Nessa linha, os autores entendem que o ciclo de aprendizado reforça a cultura, com o domínio do propósito, da visão e dos valores. Para tanto, é necessário que os líderes abram mão do seu interesse próprio, com foco no curto prazo, e trabalhem para o bem-estar das empresas, para que possam liderar com o foco no longo prazo. Desse modo, as principais lideranças têm o papel chave de criar um ambiente que ative a consciência e a visão compartilhada dos colaboradores e executivos, para que esses desejem estar engajados no cumprimento das regras voluntariamente, acreditando que isso os levará ao melhor resultado para si mesmos, para a sua organização e para a sociedade (SILVEIRA, 2020).

Os cartórios estão presentes na vida dos cidadãos em todo o Brasil. A crise sanitária ocasionada pela pandemia da Covid-19 provocou a quebra de paradigmas na atividade cartorária. Ocorreram adaptações legais para tornar possível a prática dessa atividade através de regulamentações, por intermédio do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), do Poder Judiciário e da Corregedoria do Estado do Rio Grande do Sul, visando a garantir a continuidade da prestação de serviços à população e a preservar a saúde dos prepostos e dos usuários da serventia.

Esse evento ocasionou avanços que aceleraram o advento da transformação digital e a inovação nas serventias, que passam a realizar o atendimento de forma remota com segurança jurídica no meio digital são mais de 150 serviços prestados por meio de plataformas, foram contabilizados mais de 250 milhões de atendimentos realizados pelos cartórios brasileiros por meio da plataforma e-Notariado. No meio digital houve desde a formalização de um casamento por videoconferência até a realização de um divórcio (REVISTA CARTÓRIO COM VOCÊ, 2020).

Apoiando-se nessas premissas, todas as organizações e a atividade cartorária passaram por um extenso processo de modificação de modelos e comportamentos para se adaptar a essa nova realidade que colocou como prioridade o distanciamento social por medida de segurança. Os efeitos dessas transformações no mercado das serventias extrajudiciais permitem a percepção pela pesquisadora das mudanças na

cultura organizacional na atividade notarial. Como veremos, a transição do modelo presencial para modelo digital significa uma mudança paradigmática nas serventias de extrajudiciais.¹

Assim, a pesquisa busca compreender os efeitos da transformação digital na cultura organizacional a partir da regulamentação dos atos eletrônicos por intermédio do Provimento nº100/2020, na atividade notarial. É um tema relevante porque traz consigo a modernização, a agilidade, a desburocratização da prestação de serviços por essas instituições para a sociedade.

O estudo contribuirá com futuros trabalhos acadêmicos e com melhorias nas práticas de gestão nas organizações, que influenciam diretamente a sua performance no mercado, a sua capacidade de adaptação exigida pelas mudanças socioculturais no contexto no qual estão inseridas, para o presente estudo a atividade cartorária com foco no segmento notarial.

1.3 Problema

As consequências da pandemia da Covid-19, doença caracterizada pelo alto risco de contágio, influenciaram o mundo e o comportamento coletivo. A configuração do trabalho transformou-se em todas as organizações, tanto públicas quanto privadas, impondo um novo perfil de comportamento coletivo e individual devido ao isolamento social. Nesse período se determinou que as atividades migrassem de forma imperativa do modo presencial para operar remotamente, sem nenhum planejamento prévio. Os modelos de gestão no mundo a partir de então tomaram outras formas.

No Brasil, após o Carnaval, na Quarta-Feira de Cinzas (26 fevereiro de 2020) foi confirmado o primeiro caso da Covid-19, na cidade de São Paulo. Em 22 de março, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), considerando os riscos de contágio pelo novo coronavírus, publica o Provimento nº 91/2020,² visando à adoção de medidas

¹ Este assunto será abordado de forma detalhada no primeiro capítulo desta dissertação.

² O Provimento 91/2020 dispõe: Art. 1º Não obstante a competência exclusiva do Poder Judiciário em regular o funcionamento dos serviços notariais e de registro em todo o Brasil, os notários, registradores e responsáveis interinos pelo expediente devem acatar as determinações das autoridades municipais, estaduais e nacionais de saúde pública, emanadas na forma da lei e que imponham a redução do atendimento ao público ou a suspensão do funcionamento da serventia. § 1º A suspensão do atendimento presencial ao público determinado pelas autoridades de saúde pública ou por ato da Corregedoria local, editado com base na Recomendação 45/2020 da Corregedoria Nacional de Justiça, poderá ser substituída por atendimento remoto através de meio telefônico, por aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz ou outro meio eletrônico disponível, sempre observando a regulamentação da Corregedoria local para esta modalidade de atendimento ao público, se houver. § 2º Excetuam-se da suspensão do atendimento presencial.

preventivas aos riscos de contaminação no âmbito das serventias extrajudiciais e de registro.

Em função do curso da pandemia envolver a necessidade de distanciamento social, o Conselho Nacional de Justiça, pelo Provimento nº 95/2020,³ determinou, em nível nacional, o atendimento ao público de forma diferenciada, uniformizada por meio de plantões, por considerar que os serviços notariais e registrais são serviços essenciais para o exercício da cidadania. A partir do Provimento nº 91/2020 do CNJ, houve uma série de provimentos que culminaram no Provimento nº 100/2020; todos visaram às adaptações necessárias ao cenário da crise sanitária, que resultou na regulamentação dos atos eletrônicos nas serventias extrajudiciais. Segundo a ANOREG (2021), no Brasil há 13.440 serventias extrajudiciais distribuídas em 5.570 Municípios. Durante 455 anos, a atividade notarial ocorreu exclusivamente de forma presencial. A pandemia provocou a quebra de paradigmas na atividade cartorária.

O Provimento nº 100/2020 fez com que a atividade cartorária incorporasse compulsoriamente os atos por meio eletrônico através da plataforma e-Notariado, para possibilitar a continuidade da prestação do serviço notarial e para manter a segurança jurídica nas relações de Direito Privado e Público. Isso protagonizou uma profunda mudança às serventias extrajudiciais no Brasil, permitindo que fosse realizada a celebração dos atos notariais por meio de plataformas digitais, evitando o deslocamento dos usuários durante e após a pandemia.

Frente a todas essas observações, são crescentes os debates sobre os efeitos da transformação digital na cultura organizacional, visto que houve a quebra de paradigma para a atividade notarial; esse tema ganha relevância, pois busca compreender as mudanças que ocorrem nesse cenário complexo advindo da pandemia da Covid-19 e do Provimento nº 100/2020.

Portanto, a pesquisa tem o propósito de investigar quais são as implicações na atividade cartorária tendo como recorte a cultura organizacional na atividade notarial. A partir desses argumentos, formulamos a questão do problema da pesquisa: Quais

³ O Provimento nº 95/2020 dispõe que, nas localidades em que tenham sido decretadas medidas de quarentena por autoridades sanitárias, com restrição de atividades ou limitação de circulação de pessoas, o atendimento aos usuários do serviço de notas e registro, em todas as especialidades previstas na Lei 8.935/1994, será prestado em todos os dias úteis, preferencialmente por regime de plantão à distância.

são os efeitos da transformação digital na cultura organizacional da atividade notarial com a regulamentação dos atos digitais por intermédio do Provimento nº 100/2020- Conselho Nacional de Justiça?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os efeitos da transformação digital na atividade notarial, a partir da regulamentação dos atos digitais por intermédio do Provimento nº 100/2020 do Conselho Nacional de Justiça na cultura organizacional na atividade notarial.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os efeitos da transformação digital e como esta estimula a cultura da inovação na atividade notarial.
- b) Verificar como a transformação digital estimula a aprendizagem coletiva na atividade notarial.
- c) Investigar quais são as influências e os legados da pandemia para a atividade notarial.
- d) Descrever a importância da atividade notarial para a sociedade e como as serventias estão se adaptando às transformações tecnológicas.
- e) Propor contribuições para a melhoria da atividade notarial e das práticas de gestão tendo como base os estudos da cultura organizacional.

1.5 Justificativa

A pesquisa contribui para compreender o contexto atual de mudanças nas atividades notariais (devido ao impacto da pandemia), com o advento do Provimento nº 100/2020, em 26 de maio de 2020. Os estudos sobre a cultura organizacional apontam caminhos para um melhor trato dos desafios gerados pelo contexto pandêmico, de transformação digital e nas práticas de gestão.

Cabe salientar que a atividade notarial é imprescindível nas relações de direito, na forma como atualmente é estruturada a sociedade no Brasil. Durante o período emergencial da pandemia da Covid-19, a atuação dos cartórios brasileiros, como serviço público essencial para o exercício da cidadania, tem regramento próprio no art. 236 da Constituição Federal e na Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994.

A pandemia da Covid-19 vem determinando novos procedimentos na vida em sociedade, e na atividade econômica e institucional do Estado-Nação. O contexto atual demanda a busca por novas alternativas de trabalho em todas as áreas de prestação de serviços públicos ou privados. Houve a substituição da atividade presencial pela atividade híbrida (presencial-virtual), a fim de viabilizar a manutenção dos serviços que atendem às necessidades da vida humana (serviços essenciais⁴).

Essas mudanças vieram acompanhadas por regulações dos órgãos de controle e provedores de normas para a atividade notarial dos Tabelionatos de Notas. As normas editadas para a atividade profissional dos Tabeliães de Notas têm por finalidade garantir a segurança jurídica, que antes privilegiava e era decorrente da forma presencial das partes interessadas. A edição e a formalização dos atos notariais passam a ser executadas por trabalho remoto e *on-line*, por videoconferências. Essas novas formas de trabalho foram reguladas por disposições legais (provimentos), emanadas especialmente das Corregedorias Gerais de Justiça dos Estados e da Corregedoria do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O impacto na atividade notarial também se fez sentir pelas medidas de segurança sanitária, para proteger os usuários e prestadores dos serviços notariais, pela necessidade de evitar a propagação da doença Covid-19 por contágio humano na convivência social. Estas medidas determinaram mudanças que implicaram menor produtividade da atividade notarial, com consequências na capacidade de manutenção e na sobrevivência dos serviços públicos delegados (cartórios).

Conforme o cenário descrito, pode-se dizer que esta pesquisa tem relevância, pois oportuniza reconhecer os efeitos da transformação digital na cultura organizacional da atividade notarial. Essa atividade é imprescindível nas relações de direito, em razão do modo pelo qual está legalmente estruturada na sociedade

⁴ No primeiro capítulo, na seção do subtítulo da caracterização da atividade notarial, elucidaremos o caráter essencial deste serviço.

brasileira. Trata-se de um tema complexo, pois remete ao contexto de crise sanitária global, bem como a sua relação com a aceleração digital nas serventias extrajudiciais e seus possíveis desdobramentos na cultura organizacional nas práticas da atividade notarial.

A pesquisadora trabalha na área notarial há mais de uma década e vivenciou esses processos de mudanças. Logo, a autora presenciou as dificuldades enfrentadas na adaptação das atividades notariais às demandas oriundas da aceleração digital. Essa experiência, associada aos estudos do Mestrado, instigou a presente pesquisa. A avaliação do relato de tabeliães e prepostos serve de importante material para posteriores estudos e para compreender o contexto recente e desafiador posto pelas atividades agora virtuais e híbridas, que antes eram realizadas de forma presencial. O levantamento de informações, a partir dos resultados obtidos por diferentes tabelionatos, contribui para evitar situações indesejadas, assim como pode apontar para ações profícuas, que podem beneficiar colaboradores e gestores. Ver-se-á na fundamentação teórica o impacto global da pandemia nas atividades profissionais, que gerou desemprego, inatividade e fechamento de empresas em diversas áreas. Esses reflexos enfatizam a importância de um conjunto de ferramentas e conhecimentos que auxiliem gestores e colaboradores a lidarem com momentos de crise. Tais conhecimentos podem não apenas diminuir os danos causados por problemas econômicos globais, mas também ajudam a transformar a crise em oportunidade de realizar mudanças para aumentar a sustentabilidade e a produtividade das empresas.

As economias estão mais globalizadas que nunca; e, conseqüentemente, ao mesmo tempo o mundo é interconectado e os negócios também. Trata-se de uma época sem precedentes de culturas se confrontando, em muitos casos aprendendo umas com as outras, e a promessa de um diálogo entre civilizações (SENGE, 2017, p.25).

A dissertação está organizada em quatro capítulos, além das considerações finais, e dos Apêndices A, B, C, D e E.

No primeiro capítulo, contextualizamos os impactos da pandemia da Covid-19 e os efeitos da transformação digital na atividade cartorária. Ainda no primeiro capítulo, temos a delimitação do tema, a definição do problema da pesquisa,

apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa para este estudo.

No segundo capítulo, apresentamos a fundamentação teórica da dissertação que está centrada nos seguintes tópicos: o contexto da pandemia, a caracterização da atividade notarial e a cultura organizacional.

No terceiro capítulo, teremos a metodologia e o direcionamento do estudo, as ferramentas de coleta de dados e os critérios éticos adotados pela investigação. Em seguida temos o planejamento e as etapas de realização da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a triangulação dos dados coletados e a análise das entrevistas semiestruturadas com os tabeliães e prepostos.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e debatemos os resultados da pesquisa, bem como as propostas e contribuições do estudo.

Nos Apêndices temos a Carta de Anuência da Instituição (vide Apêndice A) e TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (vide Apêndice B), os questionários da pesquisa (vide Apêndice C), a Lei nº 8.935/1994, que disciplina a atividade notarial (vide Apêndice D) e o Provimento nº 100/2020, que dispõe sobre a regulamentação dos atos eletrônicos (vide Apêndice E).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nós não nascemos como seres culturais, nem como seres naturais autossuficientes, mas como criaturas cuja natureza física indefesa é tal que a cultura é uma necessidade se for para que sobrevivamos.

Terry Eagleton

O presente referencial teórico desse estudo está centrado nos seguintes campos que deram base a pesquisa: o contexto da pandemia, a caracterização da atividade notarial e a cultura organizacional.

2.1 Contexto da pandemia da Covid-19

Um vírus respiratório mudou tudo. A pandemia do novo coronavírus (Covid-19) trouxe consigo muitos desafios à humanidade. A crise de saúde de dimensão global mostrou a face da ansiedade, do medo, da insegurança e do sofrimento psicológico. Os seus impactos causados são refletidos na economia, na política, na cultura, no progresso científico, ou seja, em todas as esferas da sociedade.

No mundo contemporâneo, pela primeira vez, uma pandemia teve os seus dados e fatos transmitidos em tempo real. Assim, a humanidade foi remetida a um cenário complexo de uma guerra contra o invisível. O risco enfrentado pelos indivíduos são os demônios interiores da humanidade (ANDREW, 2020).

Nesse contexto, houve impactos no universo do trabalho, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Em janeiro 2021, o relatório sobre o ano 2020 estima que houve uma queda de 225 milhões de postos de trabalho no mundo, sendo este número comparado ao quarto trimestre do ano de 2019. Esse número é aproximadamente quatro vezes superior ao de postos de trabalho perdidos durante a crise financeira global de 2008.

Segundo o relatório, a perda de emprego entre os jovens (15 a 24 anos) foi de 8,7%, comparado com 3,7% para a população adulta. As perdas de emprego das mulheres situam-se nos 5%, contra 3,9% dos homens, sendo que 71% dessas perdas de emprego (81 milhões de pessoas) vieram na forma de inatividade, e não de desemprego, o que significa que as pessoas deixaram o mercado de trabalho porque

não conseguiam trabalhar. Desde o primeiro caso confirmado no Brasil, no final de fevereiro de 2020, a economia sofreu graves consequências e, de acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), quase 14 milhões de pessoas ficaram sem acesso ao mercado de trabalho. O mês de setembro de 2020 registrou o maior patamar de desemprego do ano, que ficou em 14,6%.

De acordo com os dados da pesquisa "Pulso Empresa: O Impacto da Covid-19 nas Empresas", realizada pelo IBGE, mais de 716 mil empresas fecharam suas portas. Esses números correspondem a mais da metade do 1,3 milhão de empresas que estavam com atividades suspensas ou encerradas definitivamente na primeira quinzena de junho de 2020, devido à crise sanitária, por não fazerem parte dos serviços essenciais. Esse número alarmante afetou todos os segmentos econômicos: o comércio (39,9%), as pequenas empresas (37%), sendo que 99,8% dos negócios não voltarão a operar, já que são empresas de pequeno porte.

O isolamento social intensificou os índices de desemprego no Brasil, tendo impacto profundo principalmente entre os trabalhadores com menor proteção social, baixa escolaridade e qualificação. Os desafios causados por essa crise são inúmeros para as pessoas, as organizações e a sociedade. Esses impactos alteram o cotidiano, e suas consequências futuras serão analisadas e discutidas no meio acadêmico-científico pelos aspectos de vulnerabilidade econômica, política e social (COSTA, 2020; VELOSO, 2021).

Os dados do IBGE revelam que a pandemia da Covid-19, no ano de 2020, gerou uma expressiva queda no Produto Interno Bruto (PIB): 4,1%. Diversas áreas econômicas foram parcial ou totalmente paralisadas, em função da necessidade de controle da disseminação do vírus. Houve uma retração nos serviços, que recuaram 4,5%, e na indústria, que recuou 3,5%. Na análise de Paiva e Paiva (2021):

Outro setor bastante afetado pela pandemia foi o de serviços, que representa cerca de 63% do PIB brasileiro e 68% do emprego. Dentre os grupamentos de serviços, destacaram-se pelo resultado negativo os serviços de Alojamento, que apresentou uma redução estimada em 21,3% na comparação com 2019, o que significou a redução de 1,2 milhão de postos de trabalho. Antes da pandemia, essa atividade tinha crescimento médio anual de 5,3% e respondia por parte importante da ocupação de trabalhadores informais no segmento de serviços de alimentação. Os serviços de empregados domésticos tiveram a segunda maior queda em 2020: 19,2%. A atividade passou a contar com 5,1 milhões de trabalhadores em 2020, o que representa redução de 1,2 milhão de postos de trabalho em relação a 2019. A queda nos rendimentos das famílias e o *home office*

explicam parte significativa das demissões de profissionais que atuavam nessa área.⁵

Reforça essa realidade presente no Brasil, como já exposto, é que vivemos em um mundo hiperconectado, onde as informações, ideias e pessoas estão viajando mais rápido do que nunca. Também vivemos em um mundo de desigualdades crescentes (SCHWAB, 2017, p.107).

Zakaria (2021) aponta que frequentemente as doenças infecciosas parecem cegas à nacionalidade, à raça. A morte é democrática. Contudo, a desigualdade de renda é a uma lacuna entre ricos e pobres dentro dos países.

De fato, não há dúvidas da mudança histórica causada pela pandemia para a atual e as próximas gerações, que lembrarão esses tempos como momentos difíceis, onde a perseverança e a resiliência forjaram a vida daqueles que ainda perderam os seus para uma doença grave e traiçoeira (FREIRE; TAKEDA, 2020). Para os autores, haverá recordações do isolamento social que distanciam as pessoas do seu convívio diário e trouxeram consigo uma importante transformação de hábitos e, por que não dizer, na forma de convivência entre as pessoas e as organizações.

Nas últimas décadas, houve ascensão de uma economia digital que vai muito além da videoconferência e do comércio; hoje a vida pode ser vivida digitalmente. Houve muitas ondas tecnológicas até chegar aos dias de hoje; em 2018 a maior parte do mundo estava conectada (ZAKARIA, 2021, p.107).

O isolamento social (*lockdown*), a partir da pandemia da Covid-19, abriu uma porta para uma transformação mais ampla; mostrou ser possível a comunicação e o trabalho à distância; essa inovação tecnológica propiciou a realização de eventos *on-line*, aulas virtuais, telemedicina, reuniões, eventos livres, entrevistas, treinamentos, entre tantos outros acontecimentos possíveis no espaço virtual. Desse modo, a transformação digital foi para todos (excetuando, claro, os excluídos digitais, não sendo possível para as pessoas abaixo da linha da pobreza); o que antes era apenas um futuro não muito distante, tornou-se realidade imediata para as pessoas e as organizações.

⁵ PAIVA, Cesar Claudio; PAIVA Fernandes, Suzana Cristina. No Brasil, o impacto econômico da pandemia será forte e duradouro.< Disponível <https://jornal.unesp.br/2021/07/02/no-brasil-impacto-economico-da-pandemia-sera-forte-e-duradouro/>> Acesso em 24 de novembro de 2021.

A crise sanitária da Covid-19 fez com que indivíduos e organizações aderissem ao uso de plataformas digitais. Nos ensina Freitas (2018) que as tecnologias digitais têm potencial para transformar modelos de negócios tradicionais em modelos de negócios digitais.

Apesar dos grandes avanços nas tecnologias digitais, a complexidade da implementação dessas tecnologias e as implicações que elas têm para muitos aspectos da vida social ainda não são totalmente compreendidas (DABROWSKA, 2022).

Nesse contexto, a atividade notarial está em processo de adaptação a esse novo mundo tecnológico. Assim, a vigência do Provimento n° 100/2020 implantou a plataforma e-Notariado, o que proporcionou que a aceleração digital chegasse a todos os notários em qualquer parte do Brasil

A partir do conhecimento dessas mudanças, caracterizamos a atividade notarial para o leitor, com o objetivo de possibilitar uma compreensão mais abrangente do tema e sua relação com o problema proposto e estudado pela pesquisa.

2.2 Caracterização da atividade notarial

A atividade notarial é uma atividade jurídica, reconhecida como exercício por profissionais de Direito chamado tabelião ou notário, ainda pouco estudada pela doutrina brasileira. Não é reconhecida no Brasil como ciência autônoma, com inclusão na cátedra universitária pelo Ministério de Educação do Brasil. Isso dificulta aos profissionais do Direito o conhecimento científico do Direito Notarial, que é objeto científico próprio, como as demais cátedras do Curso de Ciências Jurídicas e Sociais, onde se insere o Curso de Direito nas universidades brasileiras (OLGADO; 2021, p.238; MANICA, 2016).

O surgimento da atividade notarial advém da necessidade social e econômica da sobrevivência humana. O homem é um ser social e, como tal, sempre buscou formas de se comunicar com os seus semelhantes. A escrita trouxe a vantagem imediata de conservação do seu conteúdo, levando a comunicação a interlocutores distantes, sendo originária da latente necessidade do equilíbrio, que preserva o direito tanto individual, quanto coletivo (FILÓCOMO, 2020).

A atividade notarial nasceu como testemunho necessário para a validade dos negócios decorrentes da troca, permuta ou escambo, como denominadas as transações dos produtos, que constituíam o excedente agrícola e artesanal, para a subsistência das sociedades primitivas constituídas de grupos, tribos ou comunidades, cujo testemunho evoluiu com a existência da escrita para o registro através do agente chamado profissional escriba, *tabellium*, ou com outras denominações conforme a língua falada e grafada pela civilização ocidental constituída pelos povos fenício, egípcio, grego, judeu ou mesopotâmico, romano, meso e sul-americano e pela civilização oriental constituída pelos povos hindus, chineses, que foram os precursores do notário como o conhecemos.

Como já exposto, além do Brasil, a atividade notarial e de registro, realizada por serventias extrajudiciais, tem presença global em mais de 91 países no mundo.⁶ Há múltiplos sistemas registrais e notariais, cada um deles guardando identidade com suas origens históricas, políticas e culturais.

Para Vargas (2022),⁷ os cartórios se revelam como protagonistas na prestação de serviços à população, possuem importância fundamental na prática de atos que conferem segurança aos atos da vida civil e às relações comerciais.

Os serviços notariais têm caráter essencial, relevante e presente na vida das pessoas. Argumenta Anastasia (2022) que os cartórios extrajudiciais cumprem uma missão importante em todo o território brasileiro. Segundo dados da ANOREG, no Brasil, 13.627 é o número de cartórios distribuídos pelos 5.570 Municípios.

Para Schmollere e Franzoi (2018), a Lei nº 8.935/1994, de 18 de novembro 1994, regulamenta a atividade, que é prevista no art. 236 na Constituição da República Federativa do Brasil e dispõe sobre os serviços que serão prestados por Notários e Registradores.

Tão antiga quanto a própria sociedade, a atividade notarial passa por profundas transformações culturais devido às inovações tecnológicas. Como qualquer outra categoria profissional, o notário deve adaptar-se aos novos tempos para oferecer um

⁶ Mais de 91 países contam com cartórios que atuam no mesmo sistema jurídico vigente no Brasil. Estão presentes nas 7 entre as 10 maiores economias do mundo, como: Alemanha, França, Japão, China, Rússia e Indonésia. Fonte: *Cartório em Números*, 3ª edição (2021, p.5).

⁷ VARGAS, Vianna Daniel. Juiz instrutor do Supremo Tribunal de Justiça.

serviço cada vez mais relevante ao cidadão (BRANDELLI, 2013; MANICA, 2016; FERREIRA, 2019).

Manica (2019) sintetiza as diferenças de uma empresa privada para um Tabelionato de Notas, como descrito a seguir, no quadro 1:

Quadro 1: Diferenças de um tabelionato para uma empresa

Diferenças de um tabelionato de notas para uma empresa	
Tabelionato	Empresa
Atividades reguladas pela Lei Federal 8.935/1994. Delegação pelo Estado. Serviços são tabelados. O Estado exerce o controle especial sobre a atividade. Atividade é caracterizada pela personalidade do Tabelião Pessoa física.	Atividade econômica exercida profissionalmente pelo empresário. A empresa é dotada de personalidade jurídica. Produtos e serviços regulados pelo mercado. Pessoa Jurídica. Atividade caracterizada pela personalidade da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

No século XXI, os notários e registradores brasileiros pós-Lei 8.935/1994 têm buscado impulsionar a modernização em suas atividades. Essa busca tem se efetivado pela implementação de ferramentas tecnológicas de *softwares* e *hardwares*, bem como por plataformas digitais, atualizando e modernizando a função notarial e de registro. A evolução tecnológica já vinha com força em outros segmentos, e na área notarial e registral também já ocorria a implementação por iniciativa individual de notários e registradores, curso normal de uma sociedade organizada.

Para Costa (2021), os serviços notariais têm grande capilaridade de atendimento a novas demandas; destaca-se a tendência legislativa de desjudicialização do Poder Judiciário, já que os tribunais estão sobrecarregados de processos, sendo uma demanda urgente de desburocratização para a Justiça brasileira a transferência dos conflitos de interesse aos cartórios.

O trabalho notarial não trata de atividade empresarial ou mercantil, mas de serviço público, em realização do Direito que se dá em nome do Estado no atendimento dos interesses coletivos (WALDRICH, 2018, p.52).

Nesse sentido, dentro de muitos atributos relacionados à atividade dos notários, ele assessora, aconselhando as partes, conciliando os interesses e auxiliando com a imparcialidade, para manter a paz social; isso resulta na prevenção de conflitos, o que é de interesse da sociedade, já que o litígio para o cidadão é demorado e oneroso, e nem sempre o conflito é encerrado mesmo após a intervenção do Estado.

Os cartórios não acompanham só as mudanças decorrentes da inovação tecnológica, mas também as tendências e a evolução da própria sociedade. A autora salienta que a atuação das serventias extrajudiciais é realizada de forma eficaz, célere, garantindo a segurança jurídica ao promover a paz social

2.3 Atividade notarial e a transformação digital

Frontini (2021) menciona que diante da nova realidade imposta pelo risco de contaminação do coronavírus (Covid-19) foram tomadas medidas restritivas de circulação de pessoas, situação que afetou a maioria dos setores, e também a rotina do Poder Judiciário e dos serviços judiciais.

Durante o período de isolamento social, ocasionado pela pandemia do novo coronavírus, o Conselho Nacional de Justiça, implantou, por meio do Provimento nº 100/2020, de 26 de maio de 2020,⁸ e regulamentou a adoção da plataforma do e-Notariado, em âmbito nacional, um sistema padronizado de elaboração dos atos eletrônicos, sendo realizado de maneira compulsória, para uniformização e manutenção da segurança jurídica em meio digital, sendo efetivada por notários e registradores.

Nos serviços notariais, a tendência tecnológica já vinha se delineando, ainda de forma tímida, na busca da inclusão do serviço extrajudicial, especialmente no âmbito dos tabelionatos de notas, confirmando-se por meio do Provimento nº 100/2020 (FRONTINI, 2021).

⁸ CONSIDERANDO o poder de fiscalização e de normatização do Poder Judiciário dos atos praticados por seus órgãos (art. 103-B, § 4º, I, II e III, da Constituição Federal de 1988); CONSIDERANDO a competência do Poder Judiciário de fiscalizar os serviços extrajudiciais (arts. 103-B, § 4º, I e III, e 236, § 1º, da Constituição Federal).

Na análise do autor, durante a ingerência do contexto da pandemia da Covid-19, os tabelionatos foram protagonistas por exercerem importante papel na sociedade 4.0, já que as serventias extrajudiciais são consideradas estratégicas, pela sua capilaridade e atuação na sociedade:

Há de se observar que o notariado atua num âmbito de possibilidades específicas e complexas, produzindo atos jurídicos que repercutem sobre diversos âmbitos da sociedade civil, empresarial, familiar, jurídico-comprobatória, formalizando e publicizando negócios jurídicos e outros atos da vida humana (FRONTINI, 2021, p.85).

Como contextualizado, os serviços dos cartórios são essenciais na vida do cidadão para a prática dos atos da vida civil. Ao regulamentar a prática dos atos eletrônicos, houve uma quebra de paradigmas para os usuários das serventias extrajudiciais, já que o atendimento presencial se reconfigura para o atendimento à distância. Essa modernização foi permitida pelo avanço tecnológico, o qual a atividade já vinha incorporando devido às demandas da sociedade digital.

No Brasil, já havia uma inclinação do Governo Brasileiro para a efetivação da transformação digital, com vistas a dinamizar os serviços públicos por meio das tecnologias. Os serviços públicos digitais estão sendo cada vez mais colocados a serviço da população (RUIZ, 2020, p.52).

A transformação digital é para todos (contudo, ainda não acessível a todos); Governo e sociedade são beneficiados. A ajuda dos cartórios é de fundamental importância para tornar o Estado mais eficiente e próximo de todos os brasileiros (GUIMARÃES, 2021).

A tecnologia cada vez mais elimina barreiras e as limitações de tempo e espaço, ligando as pessoas que trabalham com o conhecimento conjunto integrado de atividades. Nessa perspectiva, a transformação digital e a incorporação de tecnologias dinamizaram os serviços públicos, para oferta mais ágil ao cidadão, que ainda se encontra em dinâmicas analógicas, burocráticas e arcaicas, o que inviabiliza o acesso populacional aos seus direitos (RUIZ, 2020).

É possível verificar que a efetivação da transformação digital por parte das instituições tanto públicas como as serventias extrajudiciais, que são os serviços públicos delegados, traz um ganho substancial de eficiência para a sociedade, conforme determina a Lei nº 8.935/94.

O acesso à plataforma e-Notariado é franqueada a todos os tabeliães, para que possam prestar com unicidade um serviço de qualidade, garantindo a segurança jurídica dos documentos assinados digitalmente (OLIVEIRA, MARTINE, 2021).

Nesse sentido, a descrição sobre a conceitualização de plataforma exata e esclarecedora, para Roger (2017, p.45), no significado mais genérico, é a “base sobre a qual se pode construir”. Para o autor, num sentido específico, é a criação de valor, a facilitação de interações diretas de relacionamentos. Entretanto, os modelos por plataformas não são novidade na era digital.

Mesmo antes da computação móvel, as tecnologias estão impulsionando novos modelos de negócios, que podem ser vistos de qualquer forma; as plataformas não se limitam a transformar somente os aspectos de negócios, mas em todos os setores e nas organizações de todos os portes (Idem, p.42).

De acordo com Freitas Junior, Maçada e Brinkhues (2017) as tecnologias digitais estão reformulando a estratégia de negócios tradicional e transformando a estrutura das relações sociais para consumidores e empresas. No entanto, ainda não há uma discussão aprofundada sobre as competências e habilidades que podem ajudar as organizações a enfrentar esses novos desafios na economia digital emergente.

A transformação digital, a partir do Provimento nº 100/2020, exige uma mudança de mentalidade sobre o modelo de negócio da atividade na forma de relacionamento das serventias com as esferas da sociedade, tornando-as mais interligadas; isso permite a cooperação, empodera economicamente e resulta em ganho para o desenvolvimento da atividade cartorária, assim como agrega valor e desenvolvimento para sociedade.

Nesse contexto, o maior desafio da atividade é trazer uma visão clara e profusa do proveito positivo que essa inovação traz em benefícios para todos os envolvidos nesse processo das serventias extrajudiciais: tabeliães, prepostos, o cidadão e a sociedade.

Os relacionamentos por plataformas trazem consigo uma nova forma de experiências entre a atividade notarial, delegatários, prepostos e serventias. Berman (2012) contempla essa visão ao afirmar que uma transformação digital trata de modificar, por meio da tecnologia, a maneira como a empresa se relaciona e entrega valor para o cliente. Isso significa que uma empresa que se transformou digitalmente

terá uma ou mais atividades principais de sua cadeia de valor profundamente alteradas.

Na análise de Dąbrowska (2022, p.1-2), o rápido desenvolvimento das tecnologias digitais, juntamente com a pandemia da Covid-19, tem impactado todas as empresas e sociedades, sendo na sua visão necessária também a compressão dos impactos das tecnologias no aspecto humano, aprofundando a coexistência e a interdependência dos seres humanos e das tecnologias digitais.

Nesse aspecto a plataforma e-Notariado agrega valor tanto no que corresponde à segurança jurídica nos atos eletrônicos, como também cumpriu importante papel para preservar a vida das pessoas no cenário da pandemia. Outro ponto é que acelerou a transformação digital, como já exposto nos capítulos anteriores.

2.4 Cultura organizacional

A cultura, ainda que intangível em uma organização ou em uma sociedade mais ampla, observa-se como uma forma desenvolvida de prática social; o conceito significa que diferentes tipos de pessoas têm diferentes modos de vida (MORGAN, 1996, p.137). Nesse sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura (TYLO, 1903, p.1).

Cada organização é singular e tem identidade própria. A cultura organizacional é vista na literatura como a identidade, personalidade ou caráter de uma empresa. A cultura tem inúmeras definições oriundas das ciências sociais e humanas. Antropólogos a exploram e a conceituam como sendo um conjunto de costumes e práticas que são desenvolvidas ao longo do tempo, a partir de conhecimentos desenvolvidos e compartilhados entre os indivíduos. O estudo da cultura organizacional estabelece muitas linhas que instigam o pesquisador a relacionar o tema com outras áreas do conhecimento para a sua compreensão.

As organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subculturas. Uma das formas mais comuns de conhecer a natureza da cultura organizacional é observá-la como se fosse um antropólogo (Morgan, 2010, p.148).

As características se tornam evidentes nos padrões de interação social dos indivíduos, nos rituais de rotinas diárias e nas sólidas explicações históricas do modo

como as coisas são feitas. Na concepção de Schein (2019), a cultura é um fenômeno vasto que envolve tudo o que a organização faz.

A cultura é criada ao longo do tempo, sendo uma bússola que comunica e orienta as relações interpessoais, um modelo mental coletivo na forma de capturar e abstrair experiência, para que possa ocorrer o senso de identidade. Encontra-se sutilmente presente em rotinas, documentos, normas, arranjos físicos, instalações, regras, planos de carreira, hierarquia, distribuição de poder, sendo adicionada pela soma de influências e refletindo positiva ou negativamente no desempenho.

Nesse aspecto, Zago (2013) considera que a cultura traz como característica um processo contínuo de construção social da realidade, é um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996).

Na perspectiva de Hofstede (1990), a cultura é a programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma determinada categoria de pessoas das outras. No campo das ciências sociais, a cultura organizacional envolve a gestão por desempenhar diversas funções em uma organização, como: orientar, definir fronteiras; ela cria distinções entre as organizações.

O tema cultura foi importado para a teoria administrativa sob a denominação de “cultura corporativa” e “cultura organizacional” após a Segunda Guerra (1939-1945), mas o interesse popular pelo estudo iniciou em 1970 (Norberto e Schein, 1984). A partir da década de 1980, a temática surge de forma marcante e começa a atrair os olhares de acadêmicos e profissionais, em especial aqueles inseridos na área da educação, corroborando em vasta literatura conceitual sobre o tema (AGUIAR, 2017).

Na visão de Pasquine (2007), a aceleração das mudanças sociais e a destruição dos padrões culturais conduzem a modificações e a rupturas nos significados da moral, da religião, da autoridade e da ética. Para a autora, o interesse pelo tema cultura organizacional surge como forma de resgatar o conteúdo das ideologias de integração da sociedade, enfatizando ideais comuns, valores, crenças, formas de pensar, padrões de trabalho do homem, da organização e do ambiente.

O processo de interação social, homem, ambiente e organização formam a cultura organizacional, sendo esta percebida no comportamento, nas atitudes individuais e coletivas, refletida na estratégia, estrutura e processos do negócio. A cultura caracteriza os padrões e modelos de uma sociedade em um contexto de

constante transformação que se relaciona sob a ótica do indivíduo, de um grupo e de toda a sociedade (BRANT, 2009).

A cultura evolui sempre, não é estática. A cultura corporativa reside principalmente nas pessoas e tem o seu alicerce na filosofia de seu fundador, que, por intermédio dos seus próprios valores, tem à sua maneira de moldar e comunicar os negócios. Dessa forma, ela exerce forte influência coletiva em seus integrantes, para responder aos desafios dos ambientes de competição. De acordo com Schein (2019, p.13), “a cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização, é difícil de ser mudada já que seus membros valorizam a estabilidade, o seu significado e a previsibilidade”.

A perspectiva do fundador influencia os critérios de contratação de pessoas e o modo como elas trabalharão na organização, emanando do topo as posturas e determinando os comportamentos aceitáveis ou não. A cultura corporativa é criada ao longo do tempo e tem muito de seus fundadores, líderes e gerentes da empresa, sendo o resultado da soma de heranças recebidas e incorporadas (FIGUEIREDO, 2005; PEREIRA, 2014).

A cultura e a liderança são dois lados da mesma moeda, o que significa que líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações, determinando critérios para a liderança, definindo quem será líder ou não. A natureza da cultura determina o sucesso e a trajetória de uma organização, por relacionar os impactos de causa e efeito. O fundador tem o poder de desenvolver uma cultura forte, coerente e bem fundamentada, e esta cultura pode permanecer na organização, mesmo depois de o(a) fundador(a) não estar mais presente entre a força de trabalho (LOUREIRO, 2014; SCHEIN, 2019; PEREIRA, 2020).

Há uma inter-relação entre cultura e a liderança para os autores. O fundador inicia o processo de formação cultural ao estabelecer uma visão compartilhada por meio de normas e comportamentos; essas ações reforçam a aprendizagem e a adoção de modelos de comportamento.

Schein (2019) ressalta que, quando uma organização enfrenta uma crise, é essencial o modo como os líderes e outros dirigentes lidam com isso, criam as normas, os valores e os procedimentos de trabalho.

As crises são significativas para a criação de conhecimento e a transmissão da cultura. Essa afirmação corrobora o papel dos líderes no fortalecimento da cultura, no

qual os líderes do futuro terão que ser perpétuos aprendizes, o que irá requerer novas habilidades para analisar e aprender os pressupostos de uma cultura organizacional totalmente nova. Essa visão, de acordo com o autor, revela os pressupostos de transformação e os valores presentes nas crenças do líder com que essas são comunicadas aos membros da organização (Idem, p.237).

Por outro lado, se as crenças e os valores do líder não levarem a organização ao sucesso, o grupo fracassará e desaparecerá. O processo de formação cultural se formará em torno de um novo líder (SCHEIN, 2019, p.15).

A cultura organizacional é determinada pelas suposições do líder, a argamassa social que mantém a empresa coesa, exercendo forte influência na vida dos funcionários, servindo como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e aos comportamentos entre as pessoas e a organização (FIGUEIREDO, 2005; ROBBINS, 2005; NOBERTO, 2010).

Essas premissas possibilitam conhecer as práticas da gestão difundida entre os membros da organização, pois a cultura é o propósito, as ações e valores que alinham a organização em direção ao objetivo.

A cultura é descrita como um processo de aprendizagem compartilhada de elementos emocionais e cognitivos, de maneira a formar padrões. Schein (2019) assevera que a cultura é um processo de aprendizagem acumulada no qual os grupos, as teorias organizacionais distinguem dois conjuntos de problemas:

1. Sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente.
2. Integração interna, o que permite a capacidade de aprender.

Nesse contexto, a cultura é a forma de como as organizações dirigem as suas ações e interagem com as mudanças do ambiente externo e interno, alinhando as suas ações estratégicas para a sobrevivência, o crescimento e a adaptação. Nessa construção das organizações que aprendem não existe destino final, nem situação final, apenas uma viagem de uma vida toda (SENGE, 2017).

2.4.1 Componentes da cultura organizacional

As empresas são feitas pelas ações das pessoas. Logo, a cultura organizacional é formada pelas pessoas e suas interações com o ambiente. Nota-se, então, que, como as pessoas, a cultura organizacional tem singularidades como

crenças e valores explícitos e implícitos, sendo a maneira como a organização pensa e age. Por outro, ela é modelada pela ação individual e coletiva de seus colaboradores em suas práticas diárias (ROBINS; MAGALDI; NETO, 2019; MELO, 2019).

Barney (1986) reconhece que:

[...] a cultura organizacional normalmente é definida como um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que definem a forma como uma empresa conduz seus negócios. Nesse sentido, a cultura tem efeitos generalizados sobre uma empresa porque a cultura de uma empresa não só define quem são seus funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes relevantes, mas também define como uma empresa vai interagir com esses atores-chaves (BARNEY, 1986, p.657).

Hábitos e costumes são o reflexo da cultura organizacional à medida que sua estrutura nasce, cresce, amadurece e novos elementos são incorporados ao longo de sua trajetória como padrões, regras, tradições, conduta desejada e ética, comportamentos admirados, sinais de recompensa.

A cultura promove o senso de identidade que não está descrito nos contratos de trabalho. Para Magaldi (2019), a cultura de uma empresa é o seu conjunto de crenças e valores compartilhados. Em uma tradução sintética, ela é a forma que faz as coisas acontecerem.

Na compreensão do autor, a organização cuja cultura não está alinhada com as novas demandas de mercado, não obtém êxito em sua adaptação ao complexo ambiente empresarial.

Edgar Henry Schein é professor e pesquisador sobre o desenvolvimento organizacional, a cultura e liderança. Prestou consultorias para diversas empresas. Observou que a cultura implica estabilidade ao longo do tempo, a cultura enfatiza o significado conceitual compartilhado. Em outras palavras, tem o significado compartilhado sobre o que as coisas significam. Cultura implica padronização, ou seja, com o tempo os membros da organização se moldam a esses padrões.

Schein (2019) percebeu em pesquisas que havia um nível de artefato comportamental mais profundo, diferente daqueles postados em todos os lugares da organização; então, ele concluiu que haveria uma terceira camada, mais densa, já que não correspondia com o que avistava nos artefatos e comportamentos. Essa terceira camada chamou de suposições tácitas que remontam a fundação da organização, ou seja, os modelos que funcionaram para as pessoas; para ele esses são os verdadeiros

impulsionadores do comportamento. A cultura é um fenômeno que abrange tudo que a organização faz.

Assim denominou essa camada mais profunda de DNA da organização, ressaltando que são os valores adotados pelos membros da organização no dia a dia, sendo a forma observada e aprendida. Nesse sentido, destaca a complexidade dessas interconexões sistêmicas, que são muito complicadas e difíceis de reconhecer (SCHEIN, 2016).

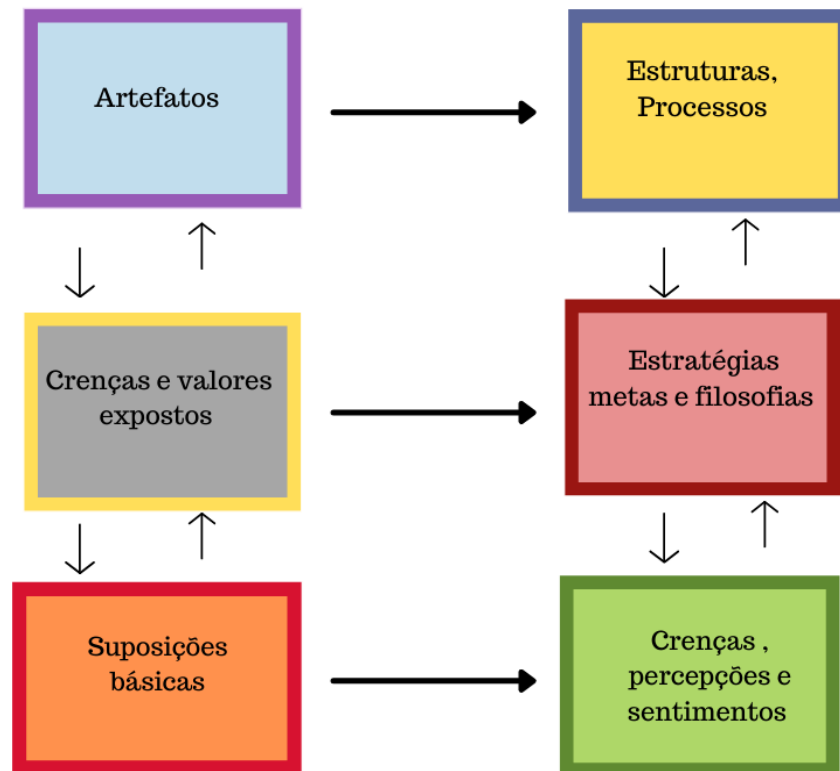
Para o autor, a cultura é o padrão de pressupostos compartilhados básicos descobertos por determinado grupo à medida que ele aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Schein (2019) destaca que os artefatos se baseiam em valores. Os artefatos são a parte mais visível da organização. Existem três diferentes níveis de cultura: artefatos, crenças e valores expostos, suposições básicas.

No entendimento de Schein:

[...] a cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes. Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros (SCHEIN, 2019, p.24).

Figura 1: Níveis da cultura organizacional

Níveis da Cultura



Fonte: Elaborado pela autora a partir de SCHEIN (2019, p.24).

A seguir, temos o detalhamento dos níveis de cultura propostos por Schein vistos na figura 1.

Nível 1, artefatos: é o primeiro nível da cultura, sendo a mais superficial e concreta. São estruturas organizacionais visíveis, fáceis de observar, mas difíceis de decifrar. Para o autor são as mais importantes, sendo compostos elementos visuais e auditivos, tais como: os mitos, as histórias, os lemas, as cerimônias, o vestuário, as cores e os *layouts*.

Nível 2, crenças e valores expostos ou compartilhados: é o segundo nível da cultura. São os valores, princípios e qualidades intrinsecamente desejados; contam com a ampliação do nível de consciência, sendo que esse nível tem a função normativa que orienta os membros da organização. Para Schein,

(2019), originalmente, a liderança é a fonte de crenças e valores que levam o grupo a lidar com os problemas internos e externos.⁹

Nível 3, suposições básicas: É o último e mais profundo nível de uma cultura organizacional. São as crenças, os modelos mentais, as percepções, os sentimentos, as suposições, o grau de consenso coletivo, mas que estão localizados no inconsciente da organização. As suposições básicas, também chamadas de pressuposições, são as crenças inconscientes, que se manifestam na forma como as pessoas se comportam, mesmo que não estejam escritas ou sequer faladas.¹⁰

Com base na figura nº 2, a partir dos níveis de cultura propostos por Schein (2019) podemos perceber que a cultura organizacional é intangível, pois ela se caracteriza por um conjunto complexo de valores, crenças, ações que definem a forma como a organização conduzirá seus negócios.

A cultura é difícil de ser interpretada. Robbins, Judge e Sobral (2018) contam que certa vez alguém perguntou a um gestor como este definia a cultura organizacional. Ele respondeu com a mesma declaração utilizada por um juiz da Suprema Corte dos Estados Unidos: “Não consigo definir o que é, mas a reconheço quando a vejo”. A cultura é, por definição, intangível, subentendida, e é sempre presente (JUDGE; SOBRAL, 2018, p.500-501).

Na análise de Mintzberg (2010), a cultura pode ser vista como um “tecido social expressivo”, uma analogia ao corpo humano, pois, na estrutura organizacional, une os “ossos” aos “músculos” de seus processos. A cultura reflete as concepções sobre os clientes, empregados, missão, visão, produtos e atividade. Trata-se de compreender os padrões de conduta social que constroem as formas de ser no mundo (PEREIRA, 2015, p.196-197). Os argumentos de Mintzberg e Pereira evidenciam a importância da cultura e a sua influência na atividade empresarial.

A cultura é o espelho de cada empresa, refletindo a sua capacidade de adaptação ao meio externo e ao meio interno. É constituída de valores agregados e

⁹ Esses valores são criados originalmente pelos fundadores da organização, pois a cultura tem a sua origem na filosofia do fundador.

¹⁰ O poder da cultura vem do fato de que essas suposições são compartilhadas e, portanto, mutuamente reforçadas.

hábitos que resultam na experiência coletiva, que são repassados para seus membros, em processo denominado de socialização.

Schein (2019) destaca que a cultura organizacional pode ser analisada como uma série de fenômenos, como um conjunto de ideias, conhecimentos e formas de agir, sendo essa caracterizada como um fenômeno mais profundo, a menos visível. Sendo estes conjuntos interdependentes e mais difíceis de serem mudados ao longo prazo em uma organização.

Na sequência, temos a figura nº 2 do *iceberg*, que mostra os aspectos tangíveis e intangíveis da cultura.

Figura 2: *Iceberg* da cultura organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com os conceitos de Edgar Schein (SCHEIN, 2019, p.24).

Os aspectos que ficam acima da superfície:

- A estratégia.

- A missão.
- A visão.
- Os títulos de descrição de cargo.
- Os aspectos formais como a tecnologia.
- A prática e processos operacionais.

Aspectos ocultos que ficam abaixo da superfície:

- As crenças e os valores.
- As atitudes.
- As percepções, como o modo de pensar e de ver coletivamente a partir da figura do líder.
- A natureza dos relacionamentos.
- Os padrões de influência de poder.
- As experiências emocionais compartilhadas.
- A aprendizagem coletiva.
- As expressões de afeição.

Conclui-se pela figura nº 2 que a cultura organizacional não está situada apenas na superfície da organização, mas também abaixo do *iceberg*, onde os pressupostos se deparam com a camada mais profunda, como: as crenças, os valores, as atitudes, experiências compartilhadas e aprendizagem coletiva. A cultura não é fácil de ser mudada, pois é a personalidade da organização, a qual se manifesta por meio de crenças e valores que guiam as atitudes e os comportamentos das pessoas, bem como condutas que influenciam de modo direto, de forma negativa ou positiva, no desempenho da gestão e na performance dos negócios. Cultura são as forças que moldam o comportamento.

Refere Schein (2019) que a cultura organizacional pode ser estudada de várias formas. O método escolhido deve ser determinado de acordo com o propósito. Em sua análise, destaca que avaliar apenas uma cultura é tão vago como avaliar a personalidade do indivíduo.

Para o autor, o modo de avaliar ou decifrar uma cultura pode variar desde a pesquisa pura, em que o pesquisador tenta apresentar um retrato de uma cultura, com vistas a ajudar uma organização a chegar a um acordo sobre a sua própria cultura.

Reforça-se a partir dos autores Nonaka e Takeuchi (1997) que as organizações têm o intuito de recriar o meio em que estão inseridas; isso decorre da necessidade de sobrevivência às forças ambientais, tanto internas como externas.

A cultura organizacional está implicitamente relacionada à aprendizagem e por intermédio das experiências de aprendizagem coletiva, de adaptação ao ambiente em constante transformação. Nessa perspectiva, a cultura é uma característica coletiva e não individual. Uma organização gera o seu conhecimento pela interação entre indivíduos com diferentes formas de conhecimento. A aprendizagem acontece primeiramente na mente das pessoas, para uma abordagem sociocultural, na qual o aprendizado é fruto de um processo coletivo, ou seja, necessita da interação entre as pessoas (BRUSAMOLIN e SUAIDEN, 2016).

Na percepção de Senge (2017), a organização que aprende tem como propósito buscar novas formas de aprendizagem, nas quais o significado é compartilhado por todos os seus integrantes. A cultura organizacional pode ser pensada como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros (SCHEIN, 2019).

De acordo com os argumentos estudados pelos autores seminais elencados nesta pesquisa, a cultura pode ser aprendida e compartilhada por intermédio do alinhamento de experiências em que ocorre a conexão entre os membros. O conhecimento é aculturado de forma dinâmica pela educação, ocorrendo a interação entre fatores como crenças, valores, atitudes que permanecem ocultos nos aspectos tangíveis e intangíveis da cultura.

A aprendizagem mais poderosa vem da experiência direta. A cultura e o conhecimento organizacional são criados a partir da experiência das pessoas. sendo um dos maiores desafios e esforços da gestão da cultura organizacional criar o espaço para a interação entre as pessoas, a colaboração e as trocas de conhecimento (FIGUEREDO, 2005; SENGE, 2017).

A cultura é um processo de interação e transferência de conhecimento no qual as organizações dependem das pessoas para gerar o conhecimento e novos saberes. Assim, a cultura organizacional precisa estar interligada com a gestão do conhecimento para formar a conexão entre as pessoas, na qual essa seja compartilhada e espelhada em suas práticas ao gerar competências voltadas para

aprendizagem, progredindo em suas ações, que orientam para a performance e a inovação; em consequência, a vantagem é o diferencial competitivo.

Conforme Barrett (2017, p.71), cada vez mais e mais líderes estão reconhecendo a cultura de suas organizações como a principal fonte de vantagem competitiva. Essa identidade torna uma organização singular quanto mais esse conhecimento seja compartilhado por seus membros por meio de crenças e valores em visão ampliada.

Argumenta Nonaka (1994) que um novo conhecimento é desenvolvido por indivíduos e que as organizações desempenham um papel crítico na articulação e na ampliação desse conhecimento. A colaboração entre os atores nas organizações é imprescindível, já que o conhecimento se encontra na mente humana, ou seja, em cada pessoa de uma organização.

A cultura organizacional não é individual, mas coletiva; a geração do conhecimento é uma experiência relacional entre pessoas, entre líderes e os seus seguidores. Kaplan e Norton (2008) afirmam que as pessoas precisam estar alinhadas entre si para que sejam capazes de produzir em conjunto uma bela música, executando a estratégia da empresa em uníssono, no qual cada componente executa a sua parte de forma harmoniosa com autonomia e maestria (NORTON e KAPLAN, 2008; SENGE, 2017).

2.4.2 A cultura e o clima organizacional

Toda organização tem a sua própria cultura; já o clima organizacional é resultante da história de suas demandas internas e externas, sendo estas ligadas pela força de sua homogeneidade, em que os valores são compartilhados dentro da organização; quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e estiverem comprometidos, mais forte e influente será a cultura, sendo ela influenciada também pela estabilidade de seus membros (PEREIRA, 2015; STRAPAZZON, 2017).

Dentro dessa perspectiva, Strapazzon (2017) coloca que o capital humano das organizações tem a combinação de talentos e contextos, sendo dotado de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas o convívio é o contexto para o seu desenvolvimento. Desse modo, o alinhamento entre indivíduos e a organização é

refletido na satisfação, no engajamento, no desempenho e na relação de permanecer ou não na organização.

Para Teixeira, Silveira, Neto e Oliveira (2014) a compreensão da cultura corporativa e do clima organizacional é uma dimensão da gestão estratégica de pessoas. Nesse contexto, toda organização cria o seu clima, que é resultante da história da organização, de suas demandas internas e diz respeito às pessoas que foram captadas no mercado.

O capítulo do referencial teórico se encontra organizado de acordo com os tópicos apresentados no quadro nº 2:

Quadro 2: Fundamentação teórica

Autores	Fundamentação Teórica	Categoria
Zakaria (2021) Harrari (2020) Andrew (2020) Morin (2020) Costa (2020) Velooso (2021) Moreira (2020)	Contexto da pandemia da Covid-19	2.1
Schmolber e Franzoi (2018) Olgado (2021) Filócomo (2020) Manica (2016) Naline e Scaff (2021) Vargas(2022) Anastacia (2022) Lucchesi, Teotônio, Carlucci Almeida e Carvalho (2021) Waldrick (2018) Costa (2015) Brandelli (2013) e Manica (2016) Ferreira (2019) Manica (2019) Berman (2012)	Caracterização da atividade notarial	2.2
Frontine(2021) Guimarães (2021) Ruiz (2020) Oliveira,Mantine Roger(2018) Dąbrowska (2022)	Atividade notaria e a transformação digital	2,3

Freitas Junior, Maçada e Brinkhues (2017)		
Agostine (1997) Morgan (1996) Pereira (2014) Schein (2019) Zago (2013) Mintz(2009) Alves (2014) Luck (2010) Morais (2010) Santos (2017)	Conceito de cultura	2.4
Morgan (1996) Zago (2013) Maturana (1998) Hofstad (1990) Noberto et al., Schein (1984) Aguiar (2017) Paschine (2007) Brant (2009) Schein (2019) Figueiredo (2005) Pereira (2014) Loureiro (2014) Pereira (2020) Figueiredo (2005) Robbins (2005) Noberto (2010)	Cultura organizacional	2.4.1
Robens Mogaldi e Neto (2019) Melo (2019) Barney (1985) Schein (2018) Robbins Judge e Sobral (2018) Mintzberg (2010) Pereira (2015) Nokona e Takeuchi (1997) Watkins (2013) Brusamolin e Sauaidein (2016) Barret (2017) Nonaka (1994) Norton e Kaplan (2008) Senge (2017)	Componentes da cultura	2.4.2
Pereira (2015), Strapozzon (2017) Teixeira, Silveira, Neto e Oliveira (2014)	A cultura e o clima	2.5.

Fonte: Elaboração da autora

3. METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os métodos e as técnicas utilizados no decorrer da pesquisa, bem como seu direcionamento. A investigação trata dos efeitos da transformação digital na cultura resultantes da regulamentação dos atos eletrônicos nas atividades notariais, que tiveram aprofundamento a partir de um fenômeno recente, que é a pandemia da Covid-19 e os seus desdobramentos. Por essas razões, a pesquisa busca analisar os efeitos da transformação digital na cultura organizacional da atividade notarial nos tabelionatos de notas da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, a partir do Provimento n° 100/2020.

3.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa aplicada à natureza qualitativa exploratória. A finalidade da pesquisa é descobrir respostas para questões mediante a aplicação de métodos científicos (MARCONI, LAKATOS, 2010). Com a intenção de promover novos níveis de conhecimento, a partir da aplicação desses métodos, na escolha de um problema específico. A natureza da pesquisa qualitativo-exploratória tem como propósito proporcionar a compreensão do problema e torná-lo explícito.

Na obra de Gil (2010) é destacado que as pesquisas exploratórias mais comuns são os levantamentos bibliográficos, porém, em algum momento, a maioria das pesquisas científicas passou por uma etapa exploratória, visto que o pesquisador busca familiarizar-se com o fenômeno que pretende estudar.

O estudo se caracteriza por uma abordagem qualitativa exploratória que tem como objetivo analisar os efeitos da transformação digital na cultura organizacional, a partir da regulamentação dos atos digitais na atividade notarial. A investigação trata de um fenômeno recente decorrente da crise sanitária ocasionada pelo novo coronavírus, que exigiu, como forma de prevenção, o isolamento social e, com isso, mudou a forma da prestação de serviços das serventias extrajudiciais no Brasil (a partir do Provimento n° 100/2020).

Na abordagem qualitativa, destaca Minayo que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria

ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. O universo da produção humana que pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade e é objeto da pesquisa qualitativa dificilmente pode ser traduzido em números e indicadores quantitativos (MINAYO, 2011, p.8).

Acrescentam Prodanov e Freitas (2013) que entendem a pesquisa como um estudo de planejamento flexível, o qual permite a visão do tema sob diversos ângulos e aspectos. Geralmente envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas e empresas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. As pesquisas exploratórias têm como objetivo o desenvolvimento e o esclarecimento de conceitos e ideias.

De todos os tipos de pesquisa são essas as que demandam menor rigidez de planejamento, podendo utilizar ferramentas como entrevistas não padronizadas. Os procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coletas de dados não são costumeiramente aplicados nessas pesquisas (GIL, 2010).

Dessa forma, visando a explorar o tema, foi realizada pela investigadora uma pesquisa de campo, que, segundo Marconi e Lakatos (2010), tem o objetivo de obter informações e conhecimentos sobre o problema que se está estudando. Assim, é possível obter uma resposta, esclarecer uma hipótese, ou desvendar novos fenômenos ou ainda descobrir as relações entre eles. A pesquisa de campo envolve a observação de fatos e fenômenos de forma natural e espontânea; são investigações empíricas.

O pesquisador observa, pergunta, ouve, vê e faz registros daquilo que considera relevante, para posteriormente analisar e assim resolver seu problema de pesquisa. Esse tipo de estudo permite a utilização de procedimentos exclusivos, como a análise de conteúdo, a fim de obter generalizações que possibilitem a organização em categorias conceituais, para posterior análise e/ou futuramente ser repetidas em novos estudos.

Vale ainda explicar que a pesquisa também envolve a coleta de dados e informações de modo bibliográfico e documental. Gil (2010) destaca como principal diferença entre esses tipos de coleta de dados e informações a natureza das fontes de ambas. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das

contribuições de vários autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos do trabalho.

3.2 Técnica de coleta de dados

3.2.1 Entrevistas

As entrevistas são uma das técnicas de coleta de dados utilizadas nas ciências sociais; essa técnica é adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, pretendem fazer.

As entrevistas são uma forma de interação social, são o momento em que o pesquisador tem contato direto com a pessoa ou grupo observado, a fim de coletar suas percepções e as suas experiências acerca de um assunto (GIL, 2010, p.117).

Segundo o entendimento de Marconi e Lakatos (2010), são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, tais como:

1. Coleta documental.
2. Observação.
3. Entrevista.
4. Questionário.
5. Formulário.
6. Medidas de opiniões e de atitude.
7. Técnicas mercadológicas.
8. Testes.
9. Sociometria.
10. Análise de conteúdo.
11. Histórias de vida.

3.2.2 Realização das entrevistas

O presente estudo utilizou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa exploratória; o campo de aplicação da pesquisa foram os Tabelionatos de Notas da Cidade de Porto Alegre.

As entrevistas contaram com a participação de 4 tabeliães e 12 prepostos, em diversas especialidades da atividade cartorária. As entrevistas foram realizadas de forma individual por intermédio de um questionário eletrônico, com um roteiro de seis questões semiestruturadas com base nos constructos norteadores da dissertação.

O roteiro das entrevistas foi desenvolvido durante o mês de outubro de 2021. Para a sua validação, o questionário passou pela submissão do orientador, Dr. José Carlos Freitas, o qual fez sugestões, correções e ajustes com a pesquisadora, seguindo as contribuições elencadas na banca de qualificação.

No mês de novembro de 2021, houve a aplicação das entrevistas-piloto, nas quais o questionário foi aplicado em 2 prepostos de uma determinada serventia notarial, para a correção de lacunas metodológicas e a validação do conteúdo. A partir da aprovação do roteiro de entrevistas junto ao orientador, ocorreu a aplicação do questionário final junto aos participantes, o que compreendeu o período de dezembro de 2021 até o início de março de 2022.

Para a realização das entrevistas, houve um período de sensibilização por parte da pesquisadora junto aos tabeliães quanto ao tema em estudo, por intermédio do envio de correio eletrônico contendo esclarecimentos sobre a relevância da pesquisa, a carta de aceite e o *link* do questionário eletrônico, sendo esse também o roteiro da entrevista virtual.

As entrevistas foram agendadas e realizadas todas por meio digital; os encontros com os participantes tiveram o tempo médio de duração de 30 minutos a 1 hora, sendo essas entrevistas gravadas e transcritas por meio da plataforma *Teams* da *Microsoft*, licenciada pela UNISINOS.

Foram realizadas 16 entrevistas, das quais 07 foram gravadas com prévia autorização dos participantes. Contudo, 09 entrevistas não foram gravadas os diálogos (os questionários foram respondidos e escritos a próprio punho pelos entrevistados e enviados por e-mail, e estes serviram de roteiro da pesquisa por videoconferência), em função da indisponibilidade de tempo dos participantes, pois muitos se encontravam em horário de trabalho.

Para preservar a identidade dos entrevistados, e para a compressão do público pesquisado, foi realizada uma descrição do perfil dos respondentes, apresentado no quadro nº 3:

Quadro 3: Descrição do perfil dos entrevistados nos tabelionatos de notas da cidade de Porto Alegre

Entrevistado	Cargo	Sexo
1	Gestor de tecnologia da informação	Masculino
2	Substituta do tabelião	Feminino
3	Substituto do tabelião	Masculino
4	Tabelião	Masculino
5	Substituto do tabelião	Masculino
6	Substituto do tabelião	Masculino
7	Tabelião	Masculino
8	Escrevente autorizado	Feminino
9	Supervisor de tecnologia da informação	Masculino
10	Assistente administrativo	Masculino
11	Assessora do tabelião	Feminino
12	Tabelião	Masculino
13	Substituto do tabelião	Masculino
14	Substituta do tabelião	Feminino
15	Substituta do tabelião	Feminino
16	Tabelião	Masculino

Fonte: Elaboração da autora.

3.3 Análise de Conteúdo

Após a realização de todas as entrevistas com os tabeliões e prepostos, os diálogos foram transcritos por meio da técnica de análise de conteúdo.

A metodologia tem o objetivo de descrever e interpretar conteúdos e textos.

A técnica de análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e contingentes) extremamente diversificados (BARDIN, 1977; SANTOS, 2021).

Para Duarte (2004), a análise das entrevistas é uma tarefa complicada e exige muito cuidado com a interpretação, a construção de categorias e, principalmente, com

uma tendência comum entre pesquisadores de debruçar-se sobre o material empírico, procurando extrair dali elementos que confirmem suas hipóteses de trabalho e/ou os pressupostos de suas teorias de referência.

A análise de conteúdo é o método de análise das entrevistas que apresenta cada vez maior importância nas investigações, na medida em que oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam certo grau de complexidade.

Para a análise de conteúdo são utilizadas diversas fontes, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros (SILVA; FOSSA, 2013, p.2). Por isso, a pesquisa relaciona as informações obtidas nas entrevistas com o referencial teórico da investigação e outras informações relevantes para o entendimento da atividade em estudo.

Para as etapas de análise de conteúdo serão utilizadas as técnicas de Bardin (1977), que estão organizadas em três fases: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados e interpretação.

3.3.1 Análise das entrevistas

O material coletado nas entrevistas foi transcrito, conforme a narrativa dos participantes tanto por vídeo conferência, como os questionários escritos a próprio punho como já mencionado. Os dados coletados nas 16 entrevistas foram organizados em 6 tabelas, conforme a ordem das questões nos questionários aplicados aos participantes. Em cada tabela as respostas foram colocadas em ordem crescente, para depois os dados serem analisados.

Após esse período de transcrição e análise do conteúdo dos questionários e das entrevistas gravadas, os dados, como já exposto, foram ordenados em seis categorias:

1.^a categoria: Os efeitos da transformação digital a partir do Provimento nº 100/2020, na cultura da atividade notarial;

2.^a categoria: Os efeitos da transformação digital e seus estímulos na cultura na inovação na atividade notarial;

3.^a categoria: Como a transformação digital estimula a aprendizagem coletiva entre prepostos nos cartórios;

4.^a categoria: Como a pandemia da Covid-19 influenciou a atividade notarial e quais são os legados desse período;

5.^a categoria: Os ensinamentos colhidos com a pandemia da Covid-19.

6.^a categoria: A importância da atividade notarial para a sociedade.

Essa forma de organização facilitou a pesquisadora na identificação e análise dos dados, conforme será abordado no capítulo 4, sobre análise e transcrição dos dados.

3.4 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa

Com o objetivo de atender aos critérios éticos da pesquisa, anteriormente à pesquisa foi solicitado aos participantes em estudo uma Carta de Anuência (vide Apêndice C), com as informações gerais do estudo, que foi enviada juntamente com o *e-mail* e o questionário eletrônico.

Após esta Carta de Anuência da instituição, os participantes assinaram um documento que contempla os objetivos da pesquisa e, com base nesse termo, solicitou-se a autorização dos participantes para gravação e posterior transcrição dos conteúdos provenientes das entrevistas, além da possível publicação dos resultados, observada a não identificação do nome dos participantes, os quais foram denominados com codinomes.

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como propósito a análise e a descrição dos resultados do presente estudo, sendo organizado em seis categorias, que respondem aos objetivos específicos, que, por sua vez, respondem à questão geradora da pesquisa e ao objetivo geral da dissertação. Para tanto, a discussão dos resultados está interligada à lente teórica e aos dados da atividade em estudo.

No quadro a seguir, será apresentada a relação direta das categorias com os objetivos específicos, e informados os autores que fornecem o suporte teórico para a discussão desses resultados.

Quadro 4: Representação da pesquisa

<p>Questão geradora do problema de pesquisa: Quais são os efeitos da transformação digital na cultura organizacional da atividade notarial com a regulamentação dos atos digitais por intermédio do Provimento nº 100/2020- Conselho Nacional de Justiça?</p>		
<p>Objetivo geral: O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os efeitos da transformação digital na atividade notarial, a partir da regulamentação dos atos digitais por intermédio do Provimento nº 100/2020, do Conselho Nacional de Justiça, na cultura organizacional da atividade notarial.</p>		
Objetivos específicos	Questões aplicadas por objetivo	Referencial teórico das respectivas categorias
a) Identificar os efeitos da transformação digital e como esta estimula a cultura da inovação na atividade notarial.	1. ^a categoria: Os efeitos da transformação digital a partir do Provimento nº 100/2020, na cultura da atividade notarial;	Trindade (2021) Almeida (2021) Barret (2017) Pinheiro, Weber e Neto (2021) Watanabe (2021) Senge (2017) Figueiredo (2005) Rodrigues, Kaneko (2021)
b) Verificar como a transformação digital estimula a aprendizagem	2. ^a categoria: Os efeitos da transformação digital e seus estímulos na cultura na inovação na atividade notarial;	Rodrigues e Kaneko (2021) Barret (2017) Trindade (2021) Klaus apud Carvalho (2021) Barros (2020)

coletiva na atividade notarial.	Categoria 3. Como a transformação digital estimula a aprendizagem coletiva entre prepostos nos cartórios.	Almeida e Carvalho (2021) Frontine (2021) Senge (2021) Schein (2019) Ruiz (2020)
d) Investigar quais são as influências e os legados da pandemia para a atividade notarial.	Categoria 4. Como a pandemia da Covid-19 influenciou a atividade notarial? Quais os legados desse período? 4.1. Quais os ensinamentos colhidos com essa pandemia?	Possar (2021) Figueiredo (2005) Schein (2019) Harari (2020) Roger (2017)
e) Descrever a importância da atividade notarial para sociedade e como as serventias estão se adaptando às transformações tecnológicas.	Categoria 5. Qual a importância da atividade notarial para sociedade? De que maneira a atividade vem se adaptando para seguir contribuindo com a sociedade?	Dabrowska (2022) Schein (2017) Brandelli (2007)
f) Propor contribuições para a melhoria da atividade notarial e das práticas de gestão tendo como base os estudos da cultura organizacional.	Contribuições da pesquisadora. 1. A criação de uma plataforma de aprendizagem continuada em nível nacional. 2. Criação de um fundo nacional para o aprimoramento digital nas serventias deficitárias. 3. A formação de parcerias das entidades de classe da atividade notarial com as universidades.	

Fonte: Elaboração da autora.

As informações do quadro trazem as categorias sobre as quais se desenvolveu a análise de conteúdo das entrevistas, assim como sua relação com o referencial teórico utilizado. O estudo relacionou as questões respondidas pelos entrevistados, em cada categoria, com o aparato teórico da pesquisa.

4.1 Análise e descrição dos resultados da etapa exploratória

A etapa exploratória tem o intuito de compreender o tema adotado, sobre os impactos na cultura organizacional a partir dos atos eletrônicos na atividade notarial. A literatura sobre a cultura organizacional é extensa no meio acadêmico, contudo também foi necessário para a pesquisadora familiarizar-se com a literatura sobre o

complexo assunto que envolve a pandemia da Covid-19, sobre a atividade notarial nesse contexto, já que se trata de uma quantidade extensa de dados e de um acontecimento recente, que proporcionou muitas transformações no decorrer da pesquisa.

4.2 Categorias de análise de dados

As seis categorias a seguir refletem os objetivos específicos e ajudaram a responder a questão geradora da pesquisa e o objetivo geral da dissertação. As entrevistas proporcionaram um proveitoso material, rico e único (por registrar esse momento de transformação e crise que envolveu a atividade notarial durante a pandemia), para relacionar a experiência de tabeliães e prepostos com o referencial teórico da pesquisa.

4.2.1 Os efeitos da transformação digital a partir do Provimento nº 100/2020, na cultura da atividade notarial;

A era da informação caracteriza-se por trazer uma nova realidade social, indissociável das relações entre homens e máquinas (TRINDADE, 2021). A atividade notarial não é alheia a essa transformação cultural; moldou-se, amparando-se na tecnologia para dar segurança jurídica sob o espectro da fé pública.

Vale ressaltar, que o Provimento nº 100/2020, da Corregedoria Nacional de Justiça, dispõe sobre a prática dos atos notariais eletrônicos; esse fato trouxe um cenário de dinamismo para a atividade, o que viabilizou a criação e a implantação da plataforma do e-Notariado. Denota-se que a atividade em estudo, durante o isolamento social, agregou a tecnologia em sua cultura para solucionar os impactos advindos da pandemia da Covid-19, a fim de garantir a segurança jurídica e a fé pública na prática da confecção de atos em meio digital com os mesmos efeitos jurídicos do meio físico.

Na fala dos entrevistados nº 4, 5, 7, 9, 11, 12,14 e 16. é possível identificar os efeitos da transformação digital a partir do Provimento nº 100/2020 na prática da atividade notarial e na cultura organizacional por meio dos atos eletrônicos, já que os

atos realizados à distância ocorrem de forma diferente do que ocorre na forma presencial.

Pela ótica do entrevistado n° 5:

Embora tenha chegado com relativo atraso (os atos digitais já faziam parte da atividade notarial mesmo com falta de regulação desde o início do milênio), o Provimento n° 100 da corregedoria do CNJ foi o impulso necessário para elaborar, lavrar e constituir atos notariais e registrais com a segurança jurídica e tecnológica necessária no mundo digital. O maior impacto foi a aproximação do usuário com as serventias, possibilitando cumprimento de demandas mesmo à distância e sem contato e identificação física, outrora imprescindível, trazendo também, dessa forma, mais competitividade entre os tabelionatos, aumentando a qualidade do serviço prestado. Não mais se sobressaem os tabelionatos centralizados; estes ficaram para trás nos últimos anos; o que importa é a qualidade do serviço prestado, independentemente de onde se situe.

O depoimento do entrevistado n° 5 mostrou que os atos digitais já faziam parte da atividade notarial desde o início do milênio; o Provimento n° 100 regulamentou essas atividades por intermédio da plataforma e-Notariado. Outro ponto importante é a aproximação dos usuários e das serventias; o meio digital possibilitou o rompimento dessa distância e incrementou a competitividade entre os tabelionatos, aumentando a qualidade dos serviços prestados, já que a escolha do cartório, conforme a lei, é do usuário.

Segundo Almeida (2021), o progresso contempla benefícios, todavia congloba em adição a necessidade de coordenação de novos desafios pelo encontro virtual.

Segundo o entrevistado n° 7:

[...] Com a publicação do Provimento n° 100/2020 do CNJ, houve uma expansão das alternativas digitais para atendimento dos usuários da atividade notarial. A necessidade urgente do formato que dispensaria a presença física em tempos de pandemia foi de extrema importância. Por um lado, de angústia, pois não havia alinhamento quanto às plataformas, sendo necessário para a fé pública a unicidade de plataforma, para propiciar a segurança jurídica aos usuários. O Provimento n° 100 tornou-se uma bússola para a uniformização nacional na forma de agir em todos os cartórios, no modo de agir para a realização da atividade em meio digital.

Uma informação interessante observada por esse entrevistado é a expansão das alternativas digitais para a população, que possibilitou o acesso à comunicação mais rápida entre os usuários e as serventias. Os efeitos da transformação digital a

partir do Provimento nº100/2020, assegurou o acesso facilitado pela plataforma durante a pandemia, período no qual houve um afastamento social compulsório.

O entrevistado nº 7 salienta que a regulamentação era uma necessidade para a fé pública que demanda a atividade notarial, que é regida por princípios institucionais, assim perpetuando a segurança jurídica no meio digital.

A respeito da adaptação dos efeitos da transformação digital, o entrevistado nº 9 entende que:

[...] Foi preciso tempo para se adaptar ao Provimento nº 100/2020. Toda plataforma era novidade, e muitas pessoas ainda tinham dificuldade para entender o funcionamento e a utilidade da plataforma. De início eram muitas dúvidas e um certo medo de não saber operar o sistema. Mas, com o tempo, foram se adaptando, e hoje é rotineiro utilizarmos, pois trouxe muitos benefícios não só para o usuário externo como uma evolução para o tabelionato.

Os argumentos do participante ressaltam o processo de adaptação da prática dos atos notariais eletrônicos à distância, que exigiu tempo e uma nova aprendizagem tanto de prepostos como dos usuários da serventia, já que antes o serviço era realizado unicamente de forma presencial. Assim, o Provimento nº 100/2020 permitiu um salto tecnológico e, conseqüentemente, uma abertura para a inovação na cultura da atividade notarial. A fala do entrevistado nº 7 confirma o que declara Barrett (2017, p.183): as lideranças devem estar preparadas para adaptar a cultura organizacional às mudanças que o mundo complexo exige; por isso, cabe ao líder e à equipe de liderança a tarefa de promover a cultura, e ainda assevera que cada funcionário deve ser um embaixador da cultura. O livro de Barrett mostra a importância da atuação dos tabeliães e seus prepostos no processo de aprendizagem coletiva na gestão desse novo conhecimento no que se refere ao Provimento nº 100/2020: a articulação de toda a equipe para atender os desafios da nova cultura digital. Para Pinheiro, Weber e Neto (2021, p.15), a tecnologia influencia de forma tão profunda os seres humanos, que é capaz de mudar a forma como nos comportamos.

O entrevistado nº 11 corrobora as ideias de Pinheiro, Weber e Neto no sentido de que a tecnologia tem profundo impacto no comportamento humano e, conseqüentemente, na cultura organizacional das empresas, e, no caso dessa pesquisa, na atividade notarial.

O Provimento nº 100/2020 é o divisor de águas e ele vem justamente no momento de grande impacto social em termos internacionais da pandemia da Covid-19. Toda a transformação jurídica que houve em todas as esferas da sociedade teve que se objetivar em mecanismos no trabalho de uma maneira remota, à distância. Muitas pessoas por causa da pandemia não poderiam sair das suas casas ou trabalhar em *home office*. A ferramenta que o Provimento 100, instituída pelo Poder Nacional de Justiça, no caso disciplinou para os cartórios de notas.

Para o participante nº 11, o Provimento nº 100/2020 acompanhou a os efeitos da transformação digital que ocorreu em toda a sociedade devido à pandemia da Covid-19 e a necessidade de remanejar as atividades ao formato virtual. Um novo contexto social se impôs na humanidade a partir de 2020. A crise sanitária internacional, ocasionada pelo novo coronavírus, trouxe consigo inúmeras consequências e mudanças para todas as esferas da sociedade. Nesse momento muitos produtos e serviços passaram a ser consumidos exclusivamente por meios digitais, devido às medidas de isolamento social adotadas para conter o avanço da doença (REIS, 2021). As mudanças que ocorreram são irreversíveis, porque a transformação digital mudou a forma de agir; no caso da atividade notarial, a migração do modelo presencial para o modelo híbrido.

A autora Watanabe (2021) assevera que, antes de o Provimento nº 100/2020 entrar em vigor, já era possível afirmar que ele representa muito mais que uma simples mudança tecnológica, pois ele não altera somente os procedimentos internos de um cartório, mas também a forma de entregar os serviços a toda a sociedade.

Na análise da participante nº 14, houve um período de incertezas quanto ao uso da nova tecnologia para a lavratura dos atos notariais à distância:

Como eu disse, é algo que nos trouxe um certo, num primeiro momento, receio, né? Como a gente vai fazer? Como a gente vai conseguir tornar esse ato realmente eficaz e que não tenha nenhum tipo de coação, a outra parte como a gente está conversando na câmera, mas eu não sei o que a câmera digital está filmando, o que está atrás dela.

A aplicação dessa nova cultura veio para ficar e cabe a todos aceitar e adaptar-se a essa nova forma de agir, e assim se desenvolvem novas habilidades, cabe aos notários assegurar ao máximo, cada vez mais, a segurança jurídica para dar eficácia e eficiência aos atos, cabe tomar o ato eficaz sem nenhuma dúvida. A partir do Provimento nº 100/2020, há várias alterações, mas ele vem concretizar o notariado do futuro. Hoje é possível confirmar de forma instantânea se naquela ficha estão disponíveis os dados para realização do ato, as digitais, a foto, o que possibilita maior segurança jurídica para as partes. Isso proporciona mais tranquilidade e segurança para a realização do ato.

É importante notar nos apontamentos da participante n° 14 as consequências do manejo do meio tecnológico na atividade notarial trouxeram consigo a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades por parte dos tabeliães e seus prepostos na adaptação da plataforma e-Notariado na prática dos atos eletrônicos. Esse avanço traz uma nova cultura na forma de agir da atividade em estudo e na forma de garantir a segurança jurídica. O universo digital fez com que os cartórios buscassem mecanismos para a transformação digital em meio à pandemia da Covid-19 na forma de agir e na forma de como as pessoas trabalham.

Por outro lado, de acordo com o entrevistado n° 16, são apresentados em sua fala o desconforto e os desafios gerados em meio à pandemia da Covid-19 para a adequação do Provimento n° 100/2020 e a plataforma e-Notariado na serventia.

O Provimento n° 100/2020 introduziu a plataforma e-Notariado, que, por sua inicial incipiente tecnologia e, ainda hoje, não tendo um processo tecnológico com desenvolvimento necessário, desempenho com eficácia necessária ao usuário e principalmente ao delegatário e seus prepostos, na elaboração dos atos notariais da atividade como um todo, pela deficiência tecnológica na interconectividade da plataforma e *softwares* notariais. A deficiência na aceleração digital, também decorre da interação inadequada da plataforma com os usuários finais, que não recebem automaticamente informações necessárias para tornar célere e de compreensão imediata a sua interação com a prestação do serviço.

Segundo o participante, houve efeitos da transformação digital na atividade notarial. Contudo, são necessários ajustes na plataforma e-Notariado, já que é um assinador eletrônico e não forma o documento eletrônico. Para o entrevistado, o documento eletrônico é formado por meio eletrônico, sendo mantido no meio eletrônico, usado por meio eletrônico, sendo que o documento só passa a ter uma representação física quando necessário. Isso ocorre porque para a realização do trabalho dos prepostos no meio físico ainda existe uma grande burocracia internamente na produção dos atos notariais, sabendo-se que os atos são lavrados (produzidos) eletronicamente em seu próprio sistema da serventia, sendo ele físico (impresso em papel) ou gerado em arquivo digital (PDF). Essa preocupação do entrevistado mostra que a plataforma e-Notariado encontra-se em processo de adaptação, o entrevistado analisa que, além de proporcionar a manifestação das partes, ela pode adaptar-se aos *softwares* notariais, permitindo a interação dos serviços e assim gerar o documento eletrônico.

O participante percebe que o Provimento n° 100/2020 a transformação digital trouxe efeitos na cultura da atividade notarial, mas um longo caminho necessita ser percorrido. Para que a transformação digital possa ocorrer de forma permanente nas serventias são necessários avanços para que os livros sejam digitais, ou seja, que a plataforma consiga gerar os documentos digitalmente, além de ser um instrumento de assinatura (de validação dos atos realizados no cartório pela assinatura digital).

O participante n° 11 cita que:

De maneira permanente, correspondendo à necessidade, os cartórios de uma forma geral buscaram se adaptar às premências dos usuários, atualizando as serventias. Diante desse cenário, todos tiveram que se adaptar e aprender para dirimir a demanda apresentada neste novo cenário pandêmico.

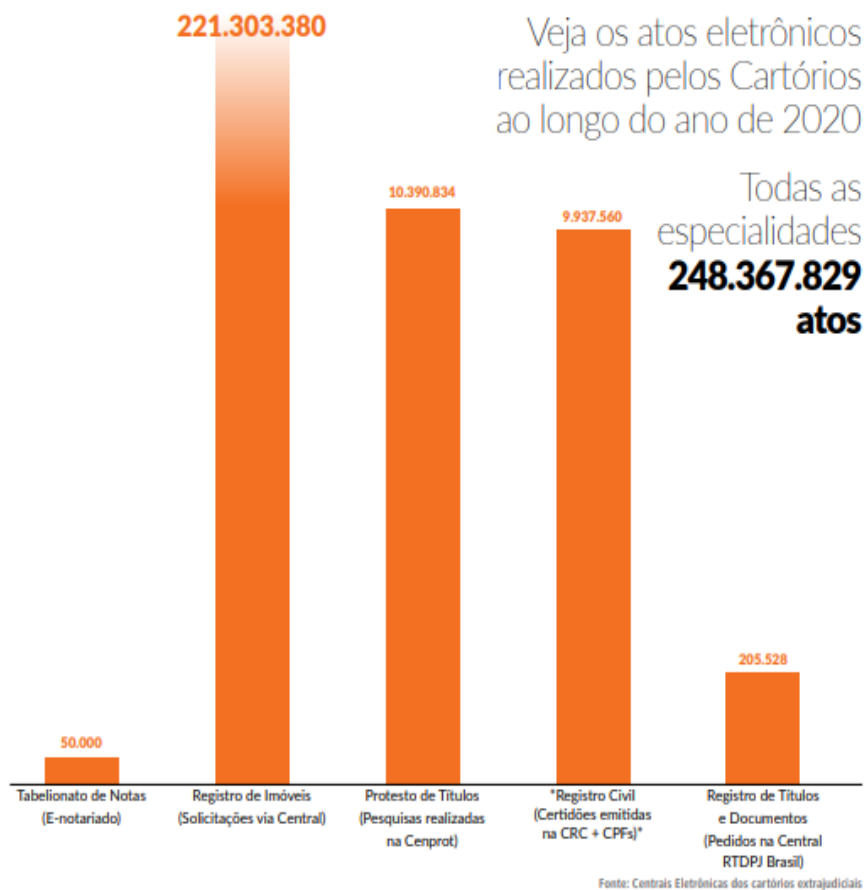
Diferente de outras crises econômicas já enfrentadas no cenário global, a pandemia Covid-19 afetou diretamente setores estratégicos em que as serventias extrajudiciais se relacionam, tais como: o Poder Judiciário, a construção civil, o mercado imobiliário, o mercado financeiro e o mercado de vendas de automóveis. Consequentemente, isso gerou uma queda drástica na receita dos tabelionatos de notas. A utilização da tecnologia tornou-se consolidada, alterou as dinâmicas sociais, e os avanços tecnológicos exigiram que a modernização fosse implementada por todos os segmentos, inclusive pelos cartórios no Brasil. Para contextualizar a análise, a pesquisadora buscou compreender as mudanças em outros segmentos e as novas tendências para adequação das novas tecnologias através da utilização de plataformas digitais.

Nota-se que a transformação digital alterou a cultura e toda a cadeia de valor das serventias notariais e de registro no Brasil. Isso trouxe modificações na atividade notarial e de registro, de forma a tornar desnecessário o comparecimento físico do usuário, pois permite que os atos sejam realizados e assinados digitalmente, favorecendo uma nova forma de relacionamento com o usuário em meio à necessidade imposta como consequência da crise sanitária.

Esses fatos propiciaram a desburocratização dos serviços, por evitar a perda de tempo com o deslocamento para a realização dos atos notariais e de registro. Ocorreram muitas adaptações para tornar possível a prática da atividade notarial e registral, que era essencialmente presencial, para remota, através de regulamentações por intermédio do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Poder

Judiciário – Corregedoria do Estado do Rio Grande no Sul, visando a garantir a continuidade da prestação de serviços à população nesse período e preservar a saúde dos prepostos e dos usuários. Foram mais de 250 milhões de atendimentos digitais registrados no Brasil no ano de 2020, o que permitiu um ganho de eficiência tanto nas serventias extrajudiciais como para o cidadão (REVISTA CARTÓRIO COM VOCÊ, N° 23, 2020, p.12). A figura 3, a seguir, mostra que houve crescimento dos atos eletrônicos realizados nas serventias extrajudiciais no ano de 2020.²

Figura 3: Total de dados da Central Notarial dos atos notariais eletrônicos realizados pelas serventias extrajudiciais no ano de 2020.



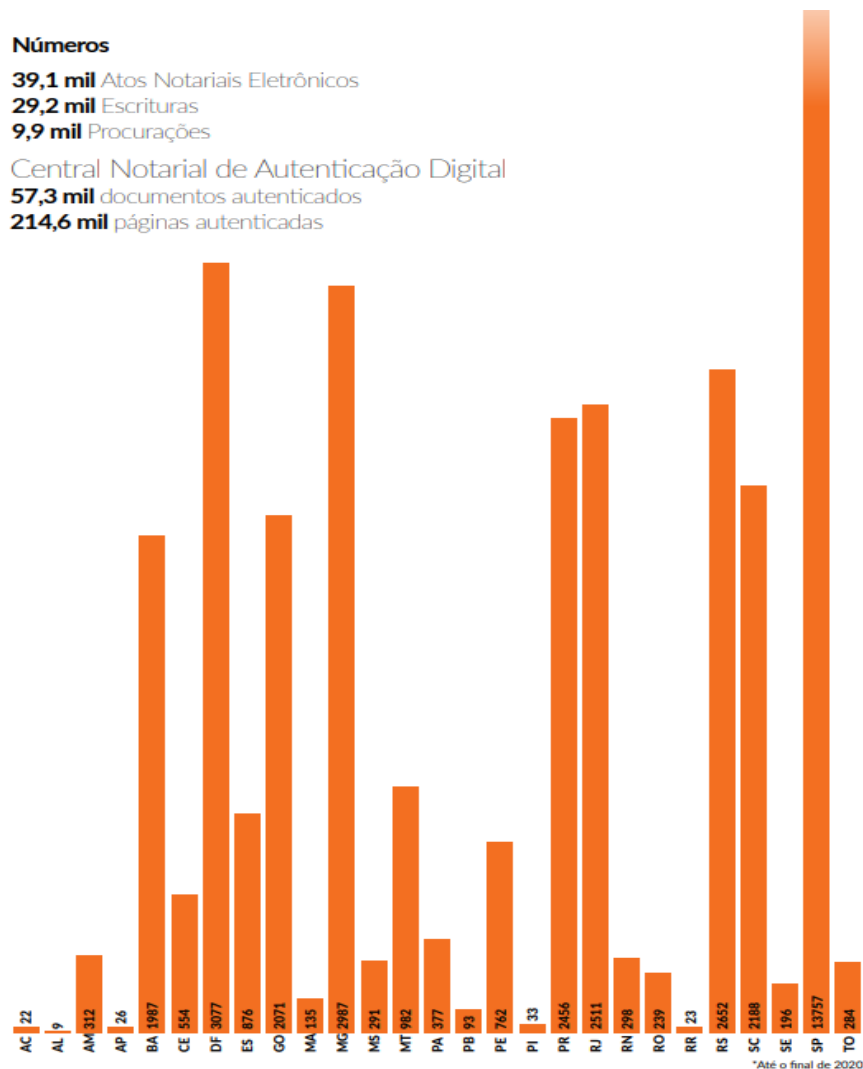
Fonte: *Cartório com Você*, 2020, p.12.

As centrais de serviços eletrônicos dos cartórios são o repositório dos dados públicos praticados pelos notários e registradores. Esses dados possibilitam que o Poder Judiciário tenha o exato conhecimento da atuação das unidades e respalde o desenvolvimento de políticas judiciárias para a melhoria da prestação de serviços ao

cidadão. Além disso, os dados concentrados nas centrais podem ser utilizados como fonte para as estatísticas oficiais brasileiras (CARTÓRIO COM VOCÊ, 2020 p,12).

Duzentos e cinquenta milhões de atos foram praticados pelos cartórios no ano de 2020, devido aos aprimoramentos das novas funcionalidades e módulos. A CENSEC – Central de serviços eletrônicos foi instaurada a partir do Provimento nº 18/2012, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. A figura 4, a seguir, apresenta o total de dados realizados pelas serventias notariais.

Figura 4: Total de dados da Central Notarial dos atos notariais eletrônicos, por Estados.

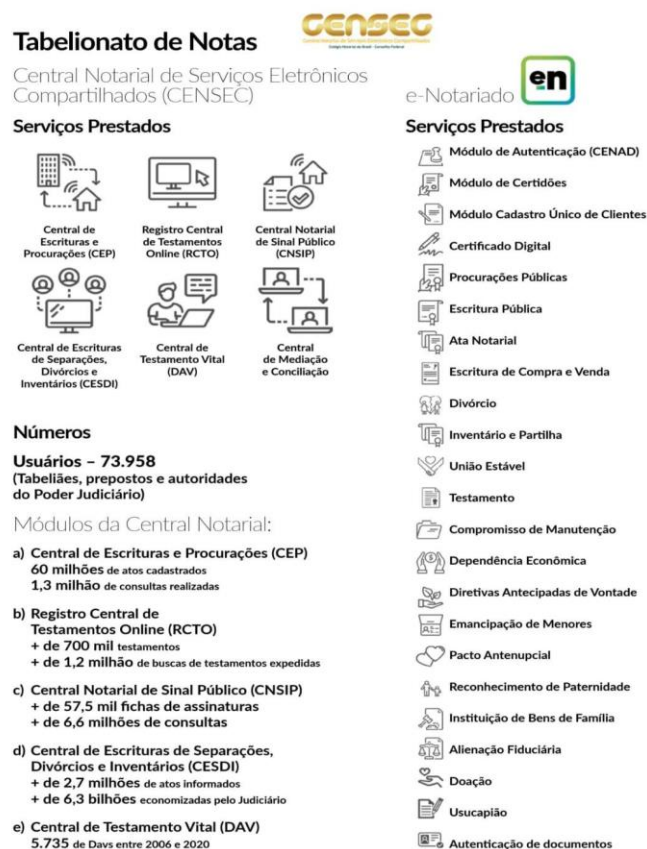


Fonte: Dados da Central Notarial dos atos notariais eletrônicos. Fonte: *Cartório com Você*, 2020, p.38).

A partir da implantação do Provimento n° 100/2020, houve a consolidação da plataforma e-notariado, de acordo os relatos dos entrevistados n° 5, 7, 9, 11, 12, 14 e 16, da categoria 1, sobre os efeitos da transformação digital na cultura da atividade notarial que são confirmados, segundo os dados do ano de 2020.

A CENSEC é um sistema administrado pelo Colégio Notarial do Brasil, tendo a finalidade de gerenciar informações sobre a existência dos atos, tais como: testamentos, procurações, escrituras públicas de qualquer natureza, inclusive separações, divórcios, inventários, que foram lavrados em qualquer serventia do Brasil. A central soma 73.958 usuários tabeliães, prepostos e autoridades do Poder Judiciário. A seguir, a figura 5 apresenta o total de dados dos serviços prestados pelas serventias notariais no ano de 2020 na plataforma CENSEC.

Figura 5: Total de dados dos serviços prestados pelas serventias notariais no ano de 2020 – CENSEC.



Fonte: Dados da Central Notarial dos atos notariais eletrônicos. Fonte: *Cartório com Você*, 2020, p.38.

Por intermédio da plataforma e-Notariado tornou-se possível a realização dos atos à distância no ano de 2020, conforme mostra a figura 6:

Figura 6: Dados dos atos realizados pela plataforma e-Notariado no ano de 2020.



Fonte: *Cartórios em Números*, 2.ed. 2020, p.80).

Nos primeiros dois meses de implantação da plataforma e-Notariado, segundo o Colégio Notarial do Brasil – Seção Federal, a plataforma atingiu a marca de dois mil atos eletrônicos realizados.

Como demonstra a figura nº 6, no ano de 2020, a partir do Provimento nº 100 e da implantação da plataforma e-notariado foram realizados pelos tabelionatos de notas um total de 17,2 mil atos eletrônicos, sendo: 11,6 mil escrituras, 4,5 mil procurações e mil documentos particulares.

No ano de 2021, segundo os dados do relatório do *Cartório em Números*, publicado pela ANOREG-Brasil, verifica-se por intermédio dos dados acima que houve um crescimento na realização dos atos eletrônicos por intermédio da plataforma e-Notariado, conforme apresenta a figura a seguir:

Figura 7: Dados dos atos realizados pela plataforma e-Notariado.



Fonte: Cartórios em Números. 3.ed., 2021, p.82.

Como demonstra a figura nº 7, no ano de 2021 foram realizados na plataforma e-Notariado um total de 140,6 mil atos eletrônicos, sendo: 44,1 mil escrituras, 4,5 mil

procurações, 2,5 autoridades notariais cadastradas e a emissão de 172,8 mil certificados notariados.

A figura a seguir, de nº 8, são apresentados os dados dos atos eletrônicos realizados na plataforma e-Notariado no ano de 2020.

Figura 8: Dados dos atos realizados por estado na plataforma e-Notariado no ano de 2020.

Atos Eletrônicos por Estado pela Plataforma e-Notariado

UF	Escrituras	Procurações	Emissão certificado
AC	3	14	19
AL	0	4	11
AM	67	83	402
AP	12	11	30
BA	676	289	609
CE	82	100	349
DF	1454	214	637
ES	236	145	403
GO	618	357	1337
MA	42	16	132
MG	1023	421	1339
MS	108	20	249
MT	386	117	319
PA	115	48	271
PB	23	19	73
PE	247	170	221
PI	10	5	20
PR	865	348	1688
RJ	799	568	1214
RN	77	45	76
RO	74	30	80
RR	6	5	22
RS	807	443	1166
SC	747	277	1284
SE	76	20	114
SP	5426	1.352	7156
TO	90	55	76
Total	14069	5.176	19.297

*Até setembro de 2020

Fonte: *Cartórios em Números*. 2.ed., 2020, p.81.

A figura acima é classificada por Estados, sendo apresentados os dados referentes à realização dos atos eletrônicos pela plataforma e-Notariado no ano de 2020.

Após o primeiro ano de implantação da plataforma e-Notariado nos tabelionatos de notas, houve um crescimento exponencial, a transformação digital teve de forma significativa a atividade em estudo, conforme se apresenta na sequência, na figura nº 9.

Figura 9: Dados dos atos realizados por estado pela plataforma e-Notariado no ano de 2020.

SERVIÇOS ELETRÔNICOS

Atos Eletrônicos por Estado pela Plataforma e-Notariado

UF	AEV	Escritura	Procuração	Total Geral	UF	AEV	Escritura	Procuração	Total Geral
AC		61	50	111	PB	22	894	257	1173
AL	5	115	36	156	PE	30	1756	1061	2847
AM	15	1232	826	2073	PI	5	195	42	242
AP		71	22	93	PR	38	9960	2927	12925
BA	46	5901	2184	8131	RJ	34	7065	3616	10715
CE	24	1556	1067	2647	RN	3	869	539	1411
DF	63	7580	2398	10041	RO	13	883	858	1754
ES	7	3420	1404	4831	RR		127	88	215
GO	25	6247	3456	9728	RS	23	8267	2579	10869
MA	7	705	305	1017	SC	20	9574	1870	11464
MG	54	13634	5372	19060	SE	4	506	206	716
MS		1294	289	1583	SP	194	51609	10372	62175
MT	39	4747	1215	6001	TO		700	278	978
PA	24	1684	808	2516					

*até novembro de 2021

Fonte: *Cartórios em Números*. 3.ed., 2021, p.83.

Na figura nº 9 é possível verificar que houve crescimento na quantidade de atos eletrônicos praticados nos tabelionatos de notas em cada Estado.

Segundo Rodrigues e Kaneto (2021, p.21), atualmente, a maior parte dos tabelionatos de notas no Brasil conta com programas e equipamentos tecnológicos que são abastecidos pelos tabeliães e seus prepostos, formando uma base de dados. Isso facilita o acesso, já que há uma obrigação legal de prestar informações a diversos órgãos para que esses definam as políticas públicas.

Segundo as autoras, o setor tecnológico encontra-se em constante modernização, com a instalação de *hardwares* ou *softwares* para o aperfeiçoamento desses produtos. Nesse contexto, a atividade em estudo vem acompanhando as transformações digitais.

No ano de 2021, em cumprimento à Lei 13.146, de 6 de julho de 2015, que institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) no Estado do Rio Grande do Sul foi lançada parceria com a plataforma ICOM Libras, que permite:

[...] a tradução simultânea e acessibilidade dos serviços notariais e registrais aos deficientes auditivos. Através de uma videochamada, é possível acionar um tradutor de libras que acompanhará toda a comunicação entre o usuário com deficiência auditiva e o atendente do cartório, dando a ele autonomia para encaminhar suas questões sem a necessidade de um procurador. A implantação do serviço, que já está disponível, atende ao Provimento nº 001/2021, que regulamenta a acessibilidade para surdos e mudos nos serviços notariais e de registro do Rio Grande do Sul.¹¹

Outro ponto que merece destaque encontra-se na narrativa do participante nº 4:

[...] a nível estadual oferecemos um programa de educação continuada, através do Colégio Notarial do Brasil – Seção do Rio Grande do Sul. A plataforma Cartório Flix oferece mais de 150 horas em cursos de gestão, de LGPD, de atendimento de balcão, de reconhecimento de firmas, de escrituras de testamentos de tudo, de todas as atividades, sendo oferecidas para 130 ou 140 cartórios de pequeno porte do interior, de forma gratuita para os associados do colégio notarial.

No relato do participante nº 4 é possível perceber o processo de adaptação e aprendizagem das tendências tecnológicas visando à capacitação dos delegatários e prepostos.

A plataforma *Cartório Flix* é uma plataforma com trilhas de capacitação e treinamento voltada para os delegatários e prepostos. Os cartórios têm acesso a essa

¹¹ Fonte: Cartório Gaúcho.

plataforma a partir do pagamento de um sistema de assinaturas; são pacotes com valores mínimos aos associados das entidades Anoreg-RS, Colégio Notarial do Brasil, Seção do Rio Grande do Sul e Colégio Registral; a plataforma não é exclusiva para cartórios, sendo oportunizada para pessoas que tenham o interesse de aprimoramento profissional no segmento notarial. Embora a plataforma *Cartório Flix* tenha excelentes cursos de liderança, gestão, LGPD, entre outros, ela ainda não oferece cursos voltados para o Provimento nº 100/2020 e a plataforma e-Notariado.

Figueiredo (2005) entende que adaptar e inovar constantemente surge no contexto empresarial; conseqüentemente, é necessário reconhecer que a aprendizagem abre caminhos para a criação de valor em serviços, para melhores práticas e novos modelos de negócios.

Pela obra de Senge (2017), podemos compreender como as culturas evoluem e, por isso, o e-Notariado é uma plataforma que está em constante adaptação para atender às demandas da aceleração digital. Podemos constatar que os desafios que existem em qualquer atividade empresarial ou organização, contudo, exigem manter um time de aprendizes, para que possam mudar, adaptar-se e reconfigurar-se para sobreviver nos modelos de negócios (FIGUEIREDO, 2005, p.5).

De acordo com as narrativas dos participantes, torna-se possível responder ao primeiro objetivo específico. A análise das narrativas aponta as mudanças e transformações oriundas da implantação do Provimento nº 100/2020, que dispõe sobre a prática de atos eletrônicos por intermédio da plataforma e-Notariado. Esses impactos na cultura organizacional da atividade notarial são vislumbrados a partir dos relatos, que contêm a experiência vivenciada por tabeliães e prepostos.

4.2.2 Os efeitos da transformação digital e seus estímulos na cultura na inovação na atividade notarial;

A prática dos atos notariais à distância por meio da plataforma e-Notariado representa uma ruptura com a cultura dos 450 anos anteriores da atividade notarial, na qual os atos eram feitos presencialmente. Essa inovação representa uma quebra de paradigma e um salto tecnológico (que pode e deve ser aprofundado, como visto anteriormente).

Neste mundo de máquinas hiperconectadas em constante mutação, os leigos em tecnologia necessitam de apoio, de um permanente ensino dessa evolução. Os tabeliães não sabem como operam as máquinas e os programas de informática. Por isso, o padrão e a interdependência obrigam que a plataforma de serviços tenha um adequado suporte técnico para que o notário simplesmente ligue o botão da máquina e preste seus serviços sem a preocupação com a segurança tecnológica. Assim, é possível prevenir as ameaças constantes do ambiente virtual, como vírus, *hackers* e *spywares*. O suporte permite também o desenvolvimento de aplicações padronizadas para reposicionamento dos serviços a partir da evolução tecnológica (FERREIRA, 2021, p.386).

Percebemos nas entrevistas que a insegurança gerada pelas inovações demandou uma nova cultura organizacional, o que proporcionou transformações, ou melhor, um redesenho de processos nas serventias extrajudiciais. Quando questionado sobre o entendimento dos estímulos da cultura da inovação na atividade notarial, o entrevistado nº 3 pondera:

Toda mudança de paradigma gera insegurança, ainda mais em um cenário de que da noite para o dia profissões são sumariamente eliminadas ou convertidas em novo modelo de negócio; por isso o envolvimento e comprometimento dos notários na assimilação desta nova ferramenta tecnológica é fundamental para prestarmos aos nossos usuários um serviço de qualidade, confiabilidade e acima de tudo prestando a devida segurança jurídica aos nossos usuários.

As observações do entrevistado demonstram um aspecto fundamental da atividade notarial, que é a fé pública, o que é reforçado nos estudos da área notarial (RODRIGUES; KANEKO, 2021).

A plataforma e-Notariado é uma ferramenta que estendeu a fé pública para o meio digital, mas não substituiu o trabalho notário. A fé pública é atribuída pela lei brasileira ao tabelião, que é o profissional de Direito que garante a certeza e a autenticidade; essa atribuição no meio digital se estende também a todo o processo tecnológico que gera o ato eletrônico. Pela participação do tabelião no meio digital é expressa a fé pública.

Feitas essas considerações, é possível analisar nos argumentos do entrevistado nº 13 que a aceleração digital trouxe impactos positivos, pela busca de aprimoramento para acompanhar o ritmo das mudanças e da nova tecnologia, o que exigiu o redesenho de processos na atividade.

Certamente a aceleração digital influenciou para que os colaboradores, tabeliães e registradores buscassem aperfeiçoamento e cada vez mais se

atualizassem quanto à utilização das plataformas digitais notariais, até mesmo para estar ciente do que é possível e do que excede as possibilidades em termos digitais.

Segundo Barrett (2017), a cultura organizacional advém do nível de desenvolvimento pessoal de consciência do líder e dos seguidores, da leitura do contexto de mudanças e desafios que impactam uma organização. A cultura organizacional é composta de experiências, e do nível da experiência que surgem as necessidades de novos conhecimentos para acompanhar a revolução tecnológica que transforma profundamente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos (TRINDADE, 2021, p.45).

A tecnologia, ao mesmo que ocasiona situações disruptivas, oferece oportunidades de integração das serventias num grande ecossistema, o qual supera as distâncias geográficas pela conectividade digital e possui efeitos positivos na sociedade.

Segundo o entrevistado nº 8, constata-se que houve a necessidade de ajustes para trabalhar com a plataforma e-Notariado.

A necessidade de adaptação ao mundo digital é um desafio para a atividade notarial, tendo em vista que é essencial o equilíbrio entre a inovação nos sistemas e a segurança jurídica dos atos. Dessa forma, a constante atualização das tecnologias, alinhadas às disposições legais pertinentes, são importante ferramenta de acesso aos serviços extrajudiciais, as quais possibilitam às pessoas o conhecimento e o exercício dos seus direitos.

Na análise de Klaus apud Carvalho (2021) o resultado do mundo interconectado com novas tecnologias gera constantemente outras tecnologias mais novas e mais qualificadas. Outro aspecto colocado pelo autor, é que a revolução tecnológica não está apenas modificando “o modo como fazemos as coisas”, mas também quem somos. Destaca como a transformação de sistemas inteiros entre países e dentro deles, em empresas, indústrias e em toda sociedade. Assim, constata-se a partir da visão dos atores e do participante nº 8 que a atividade notarial não está alheia a essas transformações, visto que ela formaliza e perpetua a segurança jurídica, sendo essencial nas relações de direito para a sociedade.

A atividade notarial, pelo seu aspecto histórico, demandou inovações para acompanhar a sociedade tecnológica, o que fica evidente com o entrevistado nº 2:

Sim, essa inovação permitiu uma mudança na cultura, que era imprescindível, pois a atividade notarial estava muito defasada, sendo ainda reconhecida como atividade carimbadora, contudo essa atividade tem a função social, sendo serviço público necessário.

A partir das colocações do entrevistado nº 2 vemos os avanços no aprimoramento dos serviços prestados pelos cartórios no Brasil. Isso impulsionou a geração de valor para a atividade notarial por acompanhar as transformações que mudam a forma de relacionamento das serventias com os usuários, bem como a manifestação da vontade e segurança jurídica que passa a ser realizada por meio digital.

Um exemplo prático dessas inovações é o *Notarchain*, a rede *blockchain* exclusiva do notariado, que permite o aprimoramento dos serviços prestados pelos tabelionatos autorizados. A CENAD – Central Notarial de Autenticação Digital encontra-se disponível na plataforma e-Notariado; este módulo permite a materialização e desmaterialização das autenticações nos tabelionatos, para verificar autenticidade e controle do documento. Esse procedimento confere a segurança jurídica tanto no meio físico, como no âmbito digital, através da criptografia, que certifica a validade do documento, evitando possíveis fraudes.¹²

Em 26 de abril de 2022, houve o lançamento do módulo E-NOT Assina por meio da plataforma e-Notariado, que disponibiliza em espaço virtual o reconhecimento de assinatura eletrônica. O novo módulo será disponibilizado a partir de 30 de maio de 2022.

O sistema foi desenvolvido pelo Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal. Por meio da plataforma e-Notariado o cliente solicita por intermédio do módulo E-NOT Assina o seu reconhecimento de assinatura eletrônica, no qual ele encaminha o documento através da plataforma, para que seja reconhecida assinatura eletrônica com o seu certificado notariado. O certificado notariado é expedido pela plataforma e tem validade de 3 anos.

Esse novo módulo é uma inovação, pois traz consigo novas funcionalidades, que facilitam a vida do cidadão e trazem consigo a segurança no meio digital bem como a segurança jurídica nos documentos.

¹² Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=QDGIlbIlehA&t=1296s> Colégio Notarial do Brasil Conselho Federal. www.cenad.e-notariado.org.br/

A partir da percepção de Barros (2020) há uma mudança de paradigma, de cultura e prática, a revolução digital na atividade notarial com segurança e confiança para os usuários. Esse autor considera que o Provimento n° 100/2020 é o renascimento da atividade notarial, o que permite que a atividade esteja preparada para o futuro e as transformações tecnológicas, que vêm para atender as tendências e evoluções da sociedade.

Identificou-se pelos relatos dos participantes dados que demonstram os efeitos da transformação digital e seus estímulos na cultura na inovação na atividade notarial; vem estimulando a cultura da inovação na atividade notarial. Esses efeitos ganham relevância antes e após a regulamentação dos atos eletrônicos que moldam a cultura organizacional da atividade notarial no meio digital. Esses fatores vêm estimulando a busca constante pela inovação por intermédio de atualizações tecnológicas, investimentos em sistemas de informação, plataformas e na capacitação de tabeliães e prepostos.

4.2.3 A transformação digital estimula a aprendizagem coletiva entre prepostos nos cartórios

A aplicação das tecnologias digitais vem sendo amplamente percebida com suas funcionalidades em todos os segmentos da sociedade, já que tudo passa pela via digital, e isso tem moldado, como já exposto, a forma de como as pessoas trabalham e vivem em sociedade.

De acordo com Almeida e Carvalho (2021), a prática dos atos eletrônicos representa um marco da superação da era do papel e da presença física na prática dos atos notariais na prestação de serviços nos tabelionatos brasileiros.

O Provimento n° 100/2020, publicado ao longo de 2020, pelo Conselho Nacional de Justiça, dispõe sobre a prática dos atos eletrônicos em todo o país pelo sistema e-Notariado. A plataforma foi desenvolvida pelo Conselho Federal do Colégio Notarial do Brasil-Conselho Federal, entidade representativa dos notários.

Segundo o Provimento 100/2020:

Art.2º O acesso à plataforma e-Notariado é realizado por meio assinatura digital, o certificado digital do e-Notariado (identidade tanto da pessoa física como da jurídica). O certificado é fornecido gratuitamente ao usuário para uso

exclusivo e tempo determinado. A emissão do certificado será realizada por um notário em uma serventia.

Art.3º São requisitos da prática do ato notarial eletrônico:

I – videoconferência notarial para captação do consentimento das partes sobre os termos do ato jurídico;

II – concordância expressa pelas partes com os termos do ato notarial eletrônico;

III – assinatura digital pelas partes, exclusivamente através do e-Notariado;

IV – assinatura do Tabelião de Notas com a utilização de certificado digital ICP-Brasil;

IV – uso de formatos de documentos de longa duração com assinatura digital;

Parágrafo único: A gravação da videoconferência notarial deverá conter, no mínimo:

a) a identificação, a demonstração da capacidade e a livre manifestação das partes atestadas pelo tabelião de notas;

b) o consentimento das partes e a concordância com a escritura pública;

c) o objeto e o preço do negócio pactuado;

d) a declaração da data e horário da prática do ato notarial; e

e) a declaração acerca da indicação do livro, da página e do tabelionato onde será lavrado o ato notarial.

Art. 4º Para a lavratura do ato notarial eletrônico, o notário utilizará a plataforma e-Notariado, através do *link* www.e-notariado.org.br, com a realização da videoconferência notarial para captação da vontade das partes e coleta das assinaturas digitais.

Na Categoria 2 deste estudo apresentamos os efeitos da transformação digital dos atos notariais eletrônicos, que trouxeram regras diferenciadas para aperfeiçoar o exercício da atividade notarial, que estão descritas no Código Civil e a obrigação do cumprimento da Lei 8.935/94, art. 41, a qual disciplina a atuação dos tabelionatos em nível nacional para práticas em meio eletrônico.

Isso resultou de um processo de atuação de tabeliães, magistrados, advogados, promotores que asseguram o procedimento extrajudicial de forma eficiente e segura (FRONTINE, 2021).¹³

O processo de aprendizagem tornou-se imprescindível conforme análise do entrevistado n° 4, que aponta: “Vejo que as entidades de classe estão empenhadas em alinhar processos e desenvolver os notários”.

De acordo com o Provimento n° 100/2020:

Art. 7º Fica instituído o Sistema de Atos Notariais Eletrônicos, e-Notariado, disponibilizado na internet pelo Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal, dotado de infraestrutura tecnológica necessária à atuação notarial eletrônica, com o objetivo de:

I – interligar os notários, permitindo a prática de atos notariais eletrônicos, o intercâmbio de documentos e o tráfego de informações e dados;

¹³ Frontini, Ana Paula. Mestre em Direito Notarial pela Universidade Luterana Mackenzie. Notária do 22º Tabelionato de Notas.

II – aprimorar tecnologias e processos para viabilizar o serviço notarial em meio eletrônico;

III – implantar, em âmbito nacional, um sistema padronizado de elaboração de atos notariais eletrônicos, possibilitando a solicitação de atos, certidões e a realização de convênios com interessados; e

IV – implantar a Matrícula Notarial Eletrônica – MNE.

§ 1º O e-Notariado deve oferecer acesso aos dados e às informações constantes de sua base de dados para o juízo competente responsável pela fiscalização da atividade extrajudicial, para as Corregedorias dos Estados e do Distrito Federal e para a Corregedoria Nacional de Justiça.

§ 2º Os notários, pessoalmente ou por intermédio do e-Notariado, devem fornecer meios tecnológicos para o acesso às informações exclusivamente estatísticas e genéricas à Administração Pública Direta, sendo-lhes vedado o envio e o repasse de dados, salvo disposição legal ou judicial específica.

Art. 8º O Sistema de Atos Notariais Eletrônicos, e-Notariado, será implementado e mantido pelo Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal, CNB-CF, sem ônus ou despesas para o Conselho Nacional de Justiça e mais órgãos ou entidades do Poder Público.

§ 1º Para a implementação e gestão do sistema e-Notariado, o Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal deverá:

I – adotar as medidas operacionais necessárias, coordenando a implantação e o funcionamento dos atos notariais eletrônicos, emitindo certificados eletrônicos;

II – estabelecer critérios e normas técnicas para a seleção dos tabelionatos de notas autorizados a emitir certificados eletrônicos para a lavratura de atos notariais eletrônicos;

III – estabelecer normas, padrões, critérios e procedimentos de segurança referentes a assinaturas eletrônicas, certificados digitais e emissão de atos notariais eletrônicos e outros aspectos tecnológicos atinentes ao seu bom funcionamento.

§ 2º As seccionais do Colégio Notarial do Brasil atuarão para capacitar os notários credenciados para a emissão de certificados eletrônicos, segundo diretrizes do Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal.

A plataforma e-Notariado é disponibilizada para praticidade, agilidade e comodidade para os usuários por meio do sistema *Android* e *Apple Store*. Assim, o usuário pode acessar de seu celular os serviços e assinar digitalmente os atos sem necessidade de ir ao cartório.

Os dados são biométricos e elaborados pelos tabeliães com validação do *Datavalid*, autenticados com a maior segurança tecnológica. Os dados armazenados e o *backup* encontram-se na nuvem, evitando perdas de dados (COLÉGIO NOTARIAL DO BRASIL, 2019).

A seguir o quadro nº 5 apresenta os principais serviços disponíveis para o cidadão na plataforma e-Notariado:

Quadro 5: Serviços disponíveis na plataforma e-Notariado

Com a utilização da videoconferência	Sem o uso de videoconferência, é possível realizar:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procuração pública 2. Escritura pública 3. Ata notarial I 4. Escritura de compra e venda I Divórcio I 5. Inventário e partilha 6. União estável 7. Testamento 8. Compromisso de manutenção 9. Dependência econômica 10. Diretivas antecipadas de vontade 11. Emancipação de menores 12. I Pacto Antenupcial 13. Reconhecimento de paternidade 14. Instituição de bens de família 15. Alienação fiduciária 16. Doação usucapião 	<ol style="list-style-type: none"> 17. Emissão de certidão digital de ato notarial eletrônico ou feito presencialmente 18. Autenticação digital de documento físico ou virtual

Fonte: Adaptado de Notariado Módulo para Tabeliães – CNB (2022, p.4).

Durante o período de adequação inicial ao Provimento nº 100/2020, o Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal lançou um conjunto de materiais para a qualificação dos delegatários e prepostos disponíveis em *E-book*, uma série de *lives* e vídeos.

A seguir, as figuras 10 e 11 apresentam de forma ilustrativa o material de capacitação e as funcionalidades da plataforma que se encontra disponibilizada na página <https://www.notariado.org.br/provimento-100/2020>.

Figura 10: Vídeos explicativos sobre a plataforma e-Notariado



Fonte: www.notariado.org.br/provimento-100/2020.

Figura 11: Lives explicativas sobre a plataforma e-Notariado, provimentos e módulos:



Fonte: www.notariado.org.br/provimento-100/2020.

Assim, o participante n° 1 traz o relato da sua experiência para a adaptação da plataforma e-Notariado na serventia:

Sim, estimulou muito a aprendizagem para os profissionais da Tecnologia da Informação bem como para os prepostos que tiveram que adaptar-se à plataforma do E-notariado para a celebração dos atos por videoconferência. Isso teve consequências emergenciais na cultura, para adequá-la à nova realidade, para assim realizar o atendimento de forma eficiente durante a pandemia, e permanecerá após a pandemia, pela facilidade e desburocratização que proporciona para o usuário.

Nota-se que ao analisar o relato, a percepção do entrevistado n° 1 demonstra que com o advento da pandemia da Covid-19 e a implantação do Provimento n°100 houve muitos desafios para todos os envolvidos para moldar-se à nova realidade de experiência digital nas serventias e para os usuários. Isso reforça que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre (SENGE, 2017).

O Colégio Notarial do Brasil desenvolveu várias ferramentas que permitiram a implementação do e-Notariado e a capacitação das serventias. É possível ver na fala dos entrevistados 10 e 11 que a aceleração digital estimulou a aprendizagem coletiva na atividade cartorária:

O Provimento n° 100 trouxe um impacto permanente[...] estimulou os colaboradores a buscar capacitação para adquirirem experiência nos atos em meio digital. [...] Isso se mostrou uma necessidade. Os cartórios em geral, os delegatários, os gestores tiveram que adaptar materiais, reuniões em meio virtual para que os prepostos adquirissem os conhecimentos necessários para a presente demanda. A gestão teve que se preocupar além de gerir o dia a dia e teve que se preocupar em capacitar as pessoas para acompanhar o que estava acontecendo no mercado devido ao isolamento social. Isso mostrou que devemos nos reinventar. (Entrevistado 10)

[..] Faz com que se mostre necessário adquirir e ter mais conhecimento nessa área digital. Isso nos motiva. Nos dá mais estímulo para estudar e aprender. A gente aprende a sair da zona de conforto, a gente aprende novas funcionalidades. Até na questão de ver que tudo muda e a gente tem que mudar. [...]Você viu muitos provimentos, foi tudo muito rápido O treinamento é um facilitador para os funcionários, né. A gente aprendeu a se comunicar nas redes, olha só a gente tá no *Instagram* e no *Facebook*. Tudo é novo. (Entrevistado 11)

As observações do participante n° 11 vem ao encontro da visão de Senge (2017), que aponta que as organizações que aprendem têm por objetivo buscar novas formas de aprendizagem nas quais o significado de seu é compartilhado por todos os seus integrantes da organização. Na análise de Schein (2019), a cultura

organizacional pode ser pensada como a aprendizagem acumulada e compartilhada pelos membros de uma organização.

Segundo o entrevistado n° 6, é identificado que:

A aprendizagem é outro desafio da digitalização do universo cartorário. Isso porque o conhecimento na operação dos sistemas muitas vezes não depende do conhecimento das normas da prática extrajudicial. Assim sendo, é necessária constante atualização e momentos de troca de experiências entre os prepostos, a fim de que o conhecimento da prática do cotidiano seja disseminado entre todos os prepostos.

Complementa Barrett (2017 p.14) que a transformação de um sistema começa com o comprometimento pessoal do líder e do time com o processo de mudança; sem esse comprometimento não faz sentido ir adiante.

Conforme as observações do entrevistado n° 12:

O compartilhamento de dados e informações propiciados pela aceleração digital sem dúvida fomenta o desenvolvimento profissional e o conhecimento técnico de todos os prepostos envolvidos na prestação da atividade notarial, haja vista a integração de acesso aos dados dos usuários e o seu compartilhamento, consolidando-se ainda mais a segurança jurídica buscada por todos.

A capacitação, o treinamento e o desenvolvimento de novas competências foi destacado pelo entrevistado n° 12 para a evolução profissional, bem como a qualidade na prestação para os usuários das serventias, já que a tecnologia se faz cada vez mais necessária para consolidar a segurança jurídica.

Os recursos tecnológicos postos à disposição dos cidadãos fomentam a capacitação dos prepostos para promover a segurança jurídica de forma efetiva no meio virtual.

Segundo a participante n° 14:

A transformação digital nas serventias trouxe profundos efeitos que vieram para ficar[...] é o futuro, as pessoas cada vez mais vão estar se deslocando, não vão querer vir ao tabelionato e a gente tem que implementar isso na nossa vida e aceitar e assegurar ao máximo essa segurança do ato. Os serviços notariais vinham sendo afetados diretamente pela criação de plataformas como o IBGE, o CENSEC, entre outras[...] o próprio Tribunal de Justiça vinha exigindo a nossa adaptação entre essas tendências e outras como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais(LGPD). Dessa forma, os titulares das serventias têm que buscar atualizações tecnológicas constantes, a fim de prestar serviços alinhados com a tendência global de evolução das formas de trabalho.

O entrevistado n° 15 cita:

Certamente a transformação digital influenciou para que os colaboradores, tabeliães e registradores buscassem aperfeiçoamento e cada vez mais se atualizassem quanto à utilização das plataformas digitais notariais, até mesmo para estar ciente do que é possível e do que excede as possibilidades em

termos digitais. [...] A entrada de novas tecnologias alterou profundamente elementos de tradição, incorporando novos hábitos na cultura.

As observações dos entrevistados nº 14 e nº 15 demonstram que os efeitos da transformação digital criou tendências que estimularam o aperfeiçoamento profissional e o desenvolvimento de competências digitais da atividade em estudo. Tais mudanças apontam que as ferramentas tecnológicas vêm revolucionando todos os setores da sociedade.

Esta abordagem confirma que a transformação digital e a incorporação de tecnologias dinamizaram os serviços públicos para uma oferta mais ágil ao cidadão, serviços que em muitas situações ainda se encontram em dinâmicas analógicas, burocráticas e arcaicas, que inviabilizam o acesso populacional aos seus direitos (RUIZ, 2020).

O ritmo acelerado das tendências tecnológicas em nossa sociedade e suas interações impulsionaram o sistema de mudanças e de novas concepções que impactaram de maneira coletiva a atividade em estudo. A mudança global antes e durante a pandemia trouxe a busca por novos modelos organizacionais da atividade cartorária para a qualificação de serviços e processos.

A segurança, o compartilhamento e o sigilo de dados é presente na fala da entrevista nº 14, quando aborda como a transformação digital vem estimulando a aprendizagem coletiva na atividade notarial para prestar um serviço célere à sociedade:

Outro movimento importante nas serventias extrajudiciais, destacado pela entrevistada nº 14, são os movimentos internos e externos de processos para estar em conformidade com a Lei de Geral de Proteção de Dados (LGPD), que coloca regras para uso, coleta, armazenamento e compartilhamento de dados.

[...] Se tu parares para pensar, os serviços notariais já vinham sendo afetados com as novas tendências tecnológicas[...] com a criação e a utilização das plataformas... Isso trouxe a necessidade de atualizações e inovações tecnológicas constantes[...] O meio digital trouxe um grande aprendizado quanto ao compartilhamento de dados e conexões entre os cartórios para prestar um serviço mais seguro à sociedade.

São perceptíveis na fala do entrevistado nº 14 as adequações tecnológicas que as serventias vivenciaram a partir de Provimento nº 18/2012, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre a forma de interação das serventias extrajudiciais por

intermédio da Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados – CENSEC, sistema administrado pelo Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal – CNB-CF.

O objetivo desse banco de dados nacional é interligar, reunir informações, permitir o intercâmbio de documentos e o acesso aos atos lavrados pelas serventias extrajudiciais.

Outro ponto que convém destacar foram as transformações decorrentes do Provimento n° 88/2019 do CNJ, que foi abordado pelo entrevistado n° 13 no ano de 2020.

O ano de 2020 foi de muitas mudanças[...] As mudanças começaram com o Provimento 88/2019, treinamentos, *compliance* e muitos provimentos durante a pandemia. Essa aceleração trouxe a mudança cultural. [...] Nos estimulou como prepostos a buscar maior conhecimento sobre a prática dos atos.

O Provimento n° 88/2019 entrou em vigor em 3 de fevereiro de 2020, e instituiu o treinamento de Notários e Registradores, oficiais de cumprimento e empregados contratados, a fim que tivessem um protocolo institucionalizado de proteção e atendessem a obrigatoriedade de promover treinamentos periódicos para atender essa normatização.¹⁴

A partir de 2020, houve uma transformação exponencial tanto legislativa como tecnológica no Brasil; trouxe desafios e efeitos na cultura das serventias e nos modelos de negócio. As inovações ensejaram a necessidade de colaboração, o domínio do conhecimento técnico, a capacitação, a aprendizagem coletiva e a disseminação desse conhecimento entre titulares e prepostos, sendo explicitado pelos participantes e pela pesquisadora na categoria 3.

Os relatos dos participantes e os dados mostram a relevância da compreensão de como ocorreu o processo da transformação digital e quais são os principais fatores que estimulam a cultura da inovação na atividade notarial. Pelos depoimentos percebemos os efeitos da regulamentação dos atos eletrônicos ocorridos com a implantação do Provimento n° 100/2020 na cultura organizacional das serventias. Os entrevistados salientaram a necessidade de capacitação dos membros da

¹⁴ O Provimento 88/2019 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, e dá outras providências.

organização, para atender aos avanços e desafios que a transformação digital representa.

As consequências não se restringem apenas às serventias extrajudiciais, mas também se faz necessário disponibilizar informações para o público, para que este possa entender o funcionamento dos atos eletrônicos e seus requisitos. Essas informações demonstram que a aceleração decorrente do Provimento n° 100/2020 estimula a cultura voltada para a inovação da atividade notarial, envolvendo todos os agentes que dela participam.

4.2.4 Como a pandemia da Covid-19 influenciou a atividade notarial e quais são os legados desse período

Enquanto surgiam os primeiros casos da contaminação pelo novo coronavírus no mundo e no Brasil, as serventias extrajudiciais iniciaram um longo e profundo processo de transformação a partir da implantação do Provimento 88/2019, que ocorreu no mês fevereiro de 2020.

Nesse contexto, começou um ciclo de consecutivos novos Provimentos (90 – 100) instaurados pelo Conselho Nacional de Justiça, que disciplinaram e adaptaram a atividade em estudo aos moldes do Provimento n° 88/2019 e ao cenário da crise instaurada pela pandemia da Covid-19, conforme os relatos dos participantes apresentados na categoria 3.

Ressalta o entrevistado n° 7 que:

A pandemia trouxe a todos uma sensação de insegurança quanto à vida, à saúde, ao amanhã. Muitas atividades econômicas sofreram nesse período. A atividade notarial perseverou dando apoio, como atividade essencial, respaldando, no que lhe cabe, segurança social, através dos instrumentos jurídicos de que dispõe, tais como testamentos, procurações, escrituras públicas de outras espécies, bem como autenticações e reconhecimento de firmas.

Os cartórios são considerados serviços essenciais à população, como já exposto. A crise sanitária trouxe a sensação de insegurança para todos os que trabalhavam na atividade cartorária. Considerando a Declaração do Estado de Pandemia pela Organização Mundial da Saúde, em 11 de março, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio do Provimento n° 91/2020, dispôs sobre a suspensão ou

redução do atendimento presencial ao público e os prazos de lavraturas dos atos notariais e de registro.

Os efeitos desse momento único de exceção estão presentes na fala do participante n° 10, que destaca muitas atividades econômicas sofrerem os impactos de redução ou suspensão das suas atividades nesse período. E, assim, as organizações migraram para outro formato ao passarem os seus serviços para o meio digital.

Na análise de Possar (2021), um dos maiores efeitos do confinamento social foi a expansão e o progresso do mundo digital de modo permanente, não só em aspectos comuns e cotidianos, mas também em termos de obrigar as organizações a realizarem mudanças profundas.

A crise instaurada pela pandemia que indivíduos e organizações enfrentaram é muito diferente das anteriores. Em momentos de crise, a humanidade dá saltos em avanços de qualidade nas diversas áreas do conhecimento que podem ser confirmados pela ótica do entrevistado n° 8:

[...] A pandemia da Covid-19 instaurou uma nova fase na atividade notarial de aprendizagem, seja pela inovação digital na elaboração e prestação dos serviços, seja pela busca de instrumentos jurídicos na efetivação dos direitos, como, por exemplo, a doação de imóveis como alternativa ao inventário. Outra mudança significativa foi na otimização do uso do tempo e de recursos, bem como a redução de custos, haja vista que as videoconferências agilizam muito o processo de assinaturas dos atos sem a necessidade de deslocamento pelos cidadãos.

A percepção do entrevistado em seu relato confirma que a pandemia da Covid-19 trouxe uma nova fase de aprendizagem para as serventias, ocasionada pela inovação digital. No relato da participante verificam-se impactos na forma de trabalho, processos e recursos.

A cultura e o conhecimento organizacional são criados a partir da experiência das pessoas (FIGUEREDO, 2005). A experiência dos entrevistados mostra as profundas alterações que ocorreram na cultura organizacional dos cartórios de Porto Alegre. Segundo Schein (2019, p.61), o ato mais fundamental de formação da cultura é o compartilhamento de experiências, exatamente o que esse estudo proporciona.

As entrevistas oferecem ao leitor um valioso relato das experiências vivenciadas por tabeliães e prepostos; nesse sentido, a presente pesquisa atua como

observadora para reconhecer os fenômenos que impactaram a cultura a partir da pandemia.

Da noite para o dia, com a pandemia tivemos que nos reinventar, não podíamos sair de casa, havia restrições para tudo, os atendimentos eram prestados por telefone, o trabalho era remoto. Lembro quando as máquinas foram levadas para casa[...] (Entrevistado nº 1).

O relato do entrevistado nº 1 demonstra a forma abrupta como as serventias tiveram que se adaptar à nova realidade gerada pela pandemia. Todo processo abrupto deixa lacunas, pois os membros da empresa não têm o tempo necessário para refletir, avaliar e tomar decisões mais fundamentadas.

Ainda nesse relato percebemos que não houve tempo para compreender a experiência emocional vivenciada de medo de um vírus, para o qual naquele momento não havia vacina. Essa experiência emocional compartilhada tem consequências importantes para o grupo, ou seja, para a atividade, já que o compartilhamento das experiências é fundamental para a formação de uma cultura, conforme exposto por Schein (2019).

A respeito dos legados das mudanças realizadas pelas consequências da pandemia da Covid-19 para a atividade notarial, o entrevistado nº 5 afirma:

O maior legado é que temos que cuidar de nós e cuidar dos nossos, deixar de lado o ego e a individualidade, e antes de qualquer coisa, antes do lucro, antes do dinheiro, mesmo com tanta tecnologia e inteligências artificiais, temos seres humanos por trás de tudo, pais e mães de família sobrevivendo e que gostariam mesmo é de estar vivendo.

Harari (2020, p.69) entende que nós seres humanos somos mais vulneráveis às pandemias por sermos animais sociais. As tecnologias se desenvolvem de forma acelerada exatamente pela necessidade de comunicação do ser humano. No contexto do isolamento social, as pessoas se apropriam das tecnologias para driblar as distâncias impostas pelas regras sanitárias. Por trás de toda a tecnologia estão as necessidades de sobrevivência humana. O entrevistado entende que o maior legado é o cuidado com a vida e que a tecnologia está a serviço das pessoas. Essas assertivas corroboram o entendimento de autores da cultura organizacional quando estes afirmam que uma organização é formada pela experiência compartilhada de crenças e valores entre pessoas.

Schein (2019) afirma que a cultura também é formada por crises e que as crises são significativas para a criação de conhecimento e a transmissão da cultura. As crises podem conduzir à formação de valores e crenças. Schein (Idem, p.3) considera que a cultura é uma abstração, todavia a sua força sobre situações sociais e organizacionais é poderosa. Por isso, as mudanças geradas pela pandemia exercem força sobre os indivíduos e as relações sociais e organizacionais nas empresas.

A pandemia diminuiu em percentual considerável a atividade notarial no período inicial[...] Causou desemprego, prejuízos de difícil recuperação, pela impossibilidade de recomposição do mercado de forma imediata e por inexistência de políticas de maior apoio a todos os setores da economia afetados (Entrevistado nº16).

O entrevistado nº 16 mostra os aspectos negativos causados pela pandemia para a atividade, pela suspensão da prestação de serviços. Outro ponto abordado pelo participante é o desemprego, que gera prejuízos em todas as atividades e, conseqüentemente, na atividade notarial. O relato apresenta críticas à ausência de políticas para apoiar os cartórios deficitários durante a crise por parte do governo. Isso realça os impactos sofridos por toda a sociedade nas áreas econômica, política e social.

A participante nº 14 pontua que a pandemia da Covid-19 influenciou o avanço da plataforma e-Notariado, sendo esse o maior legado para a atividade:

Já vinha sendo estudada antes pelo CNJ a implementação de uma plataforma digital. Com o intuito de facilitar a Controladoria dos cartórios pelo país e para facilitar o acesso dos usuários.

Esse processo foi então acelerado em virtude da pandemia. [...] Acelerou. Não adianta. A gente não tinha mais tempo para aguardar, né? Então, durante a pandemia, a atividade notarial deparou-se com o compromisso de garantir ao cidadão a necessária tranquilidade para os seus atos permanecerem. Seus dados permanecem seguros, então a ferramenta vem, e ela não vai ficar restrita somente à pandemia; ela vai facilitar os usuários a utilização da plataforma no conforto dos seus lares, administrando o seu tempo de forma conveniente, Hoje, inclusive a emissão do certificado digital pode ser feita dentro dos seus lares, Basta, claro, que se cumpram algumas exigências que a gente vai ter, conforme o provimento, mas facilitou muito.

Para Schein (2019, p.88), as habilidades, o conhecimento que um grupo adquire no esforço de lidar com seu ambiente se torna parte da cultura. A aprendizagem pode ser transmitida por gerações. Nesse contexto, Roger (2017) analisa que a transformação digital exige uma mudança de mentalidade sobre o modelo de negócio e sobre as formas de relacionamento.

O maior legado na visão da participante n° 14 é a utilização da plataforma por delegatários, prepostos e a sociedade. As plataformas digitais permitem a cooperação, o empoderamento e o ganho econômico para o desenvolvimento tanto da atividade cartorária como da sociedade (Idem, p.47).

Outro ponto relevante presente nas entrevistas é a habilidade que o atual momento demanda de aprendizagem individual e coletiva, tanto de capacitação profissional jurídica e tecnológica como no aperfeiçoamento do relacionamento do usuário com a serventias.

Os relatos mostram que os principais legados da pandemia da Covid-19 foram: o Provimento n° 100/2020 e a plataforma e-Notariado, que impulsionaram a transformação digital nas serventias extrajudiciais.

Aconteceram transformações na atividade notarial que têm moldado a cultura, e na plataforma vêm ocorrendo adaptações através de novos módulos para a prestação de novos serviços digitais, o que demanda capacitação tanto de tabeliães como dos colaboradores das serventias.

4.2.5 Os ensinamentos colhidos com a pandemia da Covid-19

A descrição dos ensinamentos da pandemia da Covid-19 na atividade notarial envolve a sensibilidade do pesquisador, por tratar-se de um momento único de muitas mudanças e transformações, no qual o esforço coletivo prevaleceu. Nesse contexto, o entrevistado n° 3 coloca que “todos nós estamos sujeitos às novas mudanças, não importa de onde você é.... e a classe social em que você vive [...]”

A pandemia da Covid-19 levanta questões sobre o lado humano das organizações presentes, como na reflexão do entrevistado n° 12:

Os ensinamentos colhidos com essa pandemia são os inerentes às relações humanas, em que a necessidade de implementação de medidas de restrição física teve de ser contornada com técnicas digitais próprias, de modo a não prejudicar o acesso da sociedade aos serviços notariais sem prejuízo à oferta da segurança jurídica que lhe é inerente.

Verifica-se na análise do entrevistado n° 12 que o contexto da pandemia da Covid-19 com a implementação da plataforma e-Notariado trouxe grandes desafios, tanto no aspecto das relações humanas e jurídicas, como no aspecto tecnológico. Há uma clara percepção de que houve transformações ocasionadas por esses dois

fatores, que trouxeram consigo mudanças de hábitos para a continuidade do serviço notarial no contexto da crise sanitária.

A análise de Dąbrowska (2022, p.2) contempla que o rápido desenvolvimento das tecnologias digitais, juntamente com a pandemia da Covid-19, tem impactado todas as empresas e sociedades.

Sob a lente do entrevistado nº 4:

[...] vejo oportunidades para o notariado com tudo isso que está acontecendo. Primeiro, vou falar do notariado brasileiro, já que tenho bastante vivência com os colegas de outros países. [...] O notariado brasileiro se antecipou inclusive na pandemia à plataforma do e-Notariado, já vinha sendo desenvolvida antes da pandemia [...] E já estava lá no CNJ para ser examinada e estabelecer o regramento. [...] Podemos e devemos acompanhar as demandas e expectativas do mercado, ao mesmo tempo em que a segurança jurídica e o conhecimento são assegurados. Devemos treinar cada vez mais nossos funcionários e trabalhar com a gestão dos processos para nos prepararmos para mais disrupções.

A análise do participante nº 4 mostra que a tecnologia, como tendência, já vinha se consolidando na classe notarial de forma global. Outro ponto destacado é que a classe notarial estava se antecipando e preparando-se para acompanhar as transformações das tecnologias digitais na sociedade.

Nesse sentido, Schein (2019) coloca a importância do papel dos líderes no estímulo às mudanças. Na análise do autor, a liderança inicia o processo de formação cultural ao impor as suas suposições ao grupo, sendo que um dos mecanismos mais poderosos de que dispõem é comunicar aquilo em que acreditam.

As culturas emergem de fontes: (1) as crenças, valores e as suposições; (2) as experiências de aprendizagem dos membros à medida que a organização se desenvolve; (3) as novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes (SCHEIN, 2017, p.211).

O entrevistado nº 8 observa:

O momento vivido fez com que fosse impulsionada a digitalização do universo extrajudicial, que já tinha condições para isso, mas que não recebia a atenção necessária. Outro aspecto que foi repensado, agora pelos usuários, foi a reflexão e a busca da regularização da situação dos bens imóveis e a utilização de instrumentos jurídicos que permitem a efetivação da transmissão de propriedade, do exercício de direitos, que se arrastavam por muito tempo e causavam problemas pela procrastinação em tratar de assuntos que eram estigmatizados (como a sucessão, por exemplo).

Durante a pandemia da Covid-19 houve muita procura nos tabelionatos devido ao grande número de óbitos que estavam ocorrendo, pois os indivíduos tinham

preocupação com o destino de seus bens. A busca pelos serviços de sucessão (inventários, partilhas, testamentos, etc.) aumentou em 44% em 2020, na comparação com 2019. Isso exigiu das serventias a criação de alternativas para atender a essa alta demanda, no caso, digitais (respeitando o isolamento social) como o já citado e-Notariado. Na visão da participante nº 8, o Provimento nº 100/2020 e os serviços praticados por plataformas digitais são os maiores aprendizados da pandemia.

O entrevistado nº 13 ressalta o aspecto humano da crise sanitária:

Sem dúvida a pandemia nos deu muitas oportunidades para refletirmos sobre nossa vida particular; buscamos a presença do espírito de Deus em nossas vidas, buscamos proximidade com as pessoas que amamos e mais compaixão até mesmo com aqueles que sequer conhecemos. No trabalho, a questão principal foi buscarmos excelência no atendimento, presencial ou *on-line*.

Aspectos pessoais, como os valores humanos, foram foco de reflexão durante esse período de pandemia, como podemos observar na fala do entrevistado. Ademais, a pandemia trouxe consigo impactos econômicos, políticos, sociais e culturais sem precedentes. Na teoria da cultura organizacional, os valores são aspectos fundamentais na construção da cultura e da identidade da empresa. Pasquini (2007, p.63-64) entende que forças sociais transformam os grupos; normas culturais surgem, como é esperado, e são defendidas pelas pessoas, o que molda os comportamentos, pois, como indivíduos, somos todos afetados.

A participante nº 13 ainda mostra que a pandemia da Covid-19 afetou tanto sua vida pessoal como o aspecto profissional. Nesse sentido, Schein (2019, p.211) destaca que crenças e aprendizados dos membros do grupo moldam a cultura. Logo, verifica-se que a cultura da atividade notarial foi moldada pela transformação digital e pelos aprendizados da pandemia.

Descreveram-se nessa categoria as influências e os legados da pandemia da Covid-19 na atividade notarial. Pelos relatos dos entrevistados alcançamos essa compressão. A necessidade de afastamento social (*Lockdown*) foi decisiva para as transformações. Podemos analisar pelo aspecto da cultura, já que a cultura é formada pela troca de experiências; para tanto, é necessária a comunicação. Os relatos dos participantes mostram os problemas enfrentados durante esse período. Os legados abrangeram os aspectos humanos, em uma nova forma de relacionamento da serventia com os usuários, a necessidade de capacitação, o desenvolvimento de

novas habilidades, novas formas de trabalho e a evolução tecnológica, que foi acelerada na atividade.

4.2.6 A importância da atividade notarial para a sociedade e a forma como a atividade se adaptou para seguir contribuindo com a sociedade

A evolução da atividade notarial acompanhou a evolução da própria sociedade nas suas complexas relações humanas, nas quais os negócios buscam realizar com velocidade as exigências do mercado.

A atividade em estudo nasce como agente confiável, a fim de instrumentalizar, redigir o que fosse manifestado pelas partes, a fim perpetuar o negócio jurídico, tornando menos penosa a sua prova, “uma vez que as palavras voam ao vento” (BRANDELLI, 2007).

Assinalam os participantes nº 4, 7 e 16:

O notário é um conselheiro imparcial na construção de instrumentos jurídicos seguros para a população brasileira e está fazendo o seu papel acompanhando as tendências tecnológicas após a pandemia (Entrevistado nº 4).

O depoimento do entrevistado nº 4 reafirma o papel do tabelião e sua função social de prevenir litígios. A atividade notarial proporciona segurança jurídica e é utilizada em diversas etapas da vida do cidadão. Do relato do participante ainda sobressai a necessidade de adaptação às novas tecnologias; esse aspecto demonstra o olhar atento dos notários para acompanhar as transformações digitais a fim de continuar a oferecer os serviços com qualidade, segurança e agilidade para a sociedade.

A atividade notarial tem uma importância fundamental para a sociedade. Traz segurança jurídica ao tráfego econômico, para as disposições de vontade, aos negócios jurídicos. Vem evoluindo para acompanhar as necessidades sociais, adaptando-se, em seu formato de atuação, nos requisitos que estabelece, bem como adquirindo novas funções nos últimos tempos (Entrevistado nº 7).

O entrevistado nº 7 mostra que a atividade notarial vem adquirindo novas funções. Essas funções são delegadas pelo Poder Judiciário, ou seja, novos serviços. As adaptações refletem demandas sociais. A plataforma e-Notariado advém dessas necessidades impostas pelo isolamento social na pandemia. Todos esses fatores

ressaltam a conexão da atividade com as transformações digitais que ocorreram nas diversas esferas da sociedade.

A atividade notarial é desempenhada com o objetivo de atender à demanda da sociedade nas suas relações privadas, que visam a constituir, transmitir e preservar direitos e obrigações das pessoas naturais, jurídicas de Direito Privado e de Direito Público, prevenindo litígios e proporcionando segurança jurídica nas relações negociais e pessoais. A atividade notarial foi primordial na história humana e sempre foi pautada como paradigma no uso da escrita, para registrar os fatos sociais que viessem a constituir os documentos das transações negociais e pessoais de Direito Privado; por isso, a presença das provas documentais das declarações de vontade das partes interessadas (Entrevistado n° 16).

Os relatos dos entrevistados destacam o papel social da atividade notarial e a relevância dessa atividade para a sociedade. A narração dos entrevistados e de como estes comunicam a importância da atividade notarial para sociedade mostra uma das relações mais importantes quanto ao conceito de cultura organizacional. O aspecto do papel social da atividade é explícito em todas as narrativas.

O estilo da comunicação dos membros desse grupo de entrevistados e suas expressões verbais e não verbais denotam a cultura da atividade em estudo, que é determinado pela própria cultura da atividade notarial.

Essas atitudes, verificadas nos membros da atividade notarial, remetem a Schein (2019, p.3), que analisa ser a cultura uma abstração, sendo que as forças sociais e organizacionais que derivam dela são poderosas. A cultura vem de uma longa e diversificada história, explicitando o que influencia os membros de uma organização e o relacionamento desses com o ambiente em que ela existe.

A cultura é o resultado de processo complexo de aprendizagem de grupo influenciado pelo comportamento do líder, e qualquer unidade que tenha um tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura (SCHEIN, 2019, p.10-11).

Os significados compartilhados pelos participantes da pesquisa evidenciam na forma de pensar e agir o que foi apreendido no exercício das suas atividades no contexto cartorário. Isso remete à visão genuína, no qual as pessoas aprendem e dão tudo de si, traduzindo os pressupostos e modelos mentais que são profundamente arraigados, em que, na organização que aprende, os seus integrantes são conectados por um fio invisível de ações inter-relacionadas, no qual o alicerce é espiritual. É esse o caráter, a identidade e a essência de uma cultura organizacional (SENGE, 2017, p.39).

Para definir uma cultura é necessário conhecer o histórico de aprendizagens compartilhadas, eventos desafiadores, além de regras e normas, pois a definição de uma cultura vai além do nível comportamental causado por outras forças não culturais. Conforme Schein (2019), em sua apreciação sobre a superfície do *iceberg*, nos níveis mais profundos da cultura estão localizados as crenças, os pensamentos, os sentimentos e os valores mais profundos que envolvem o grupo de uma organização. As suposições implícitas que realmente orientam o comportamento informam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas (SCHEIN, 2019, p.26). Para analisar a cultura organizacional é importante o pesquisador reconhecer os artefatos, que são fáceis de observar e difíceis de decifrar.

Os dados a seguir demonstram a importância social e econômica das serventias extrajudiciais. As informações da ANOREG-Brasil corroboram as assertivas das entrevistas ao afirmar que a atividade notarial e de registro desempenham uma função social em suas atribuições ao exercerem a delegação em caráter privado. Têm expressiva representatividade no desenvolvimento econômico do Brasil.

O relatório publicado pela ANOREG-Brasil *Cartório em Números*, 3.ed., de 2021 (*ebook*) apresenta a atuação das serventias extrajudiciais:

- Os cartórios são as instituições mais confiáveis do país, segundo 88% dos pesquisados pelo instituto Data Folha.
- Geração de empregos diretos: 80.383.
- Geração de empregos indiretos: 45.403.
- Geração total de empregos: 125.764.
- Equidade de gênero de Titulares das serventias são 6.613 homens e 6.368 mulheres.
- De 2010 a 2020 os repasses para o Poder Público foram R\$ 542 bilhões de reais em impostos.
- Fiscalização tributária e arrecadação (ITBI, ITCMD, ISS, ITR, IPTU, IR).
- Impacto social para 77 órgãos públicos que recebem parte dos valores pagos pelos cidadãos, tais como: Ministério Público à Santa Casa de Misericórdia, passando por Tribunais de Justiça e Defensorias Públicas.

- Atuam ao Combate à lavagem de dinheiro; foram efetuadas 2.672.364 comunicações de atos suspeitos ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), do Ministério da Economia.
- Base de dados que recebem as informações das serventias extrajudiciais: Polícia Federal, SEADE, Secretaria de Segurança, IBGE, INSS, Receita Federal, Ministério das Relações Exteriores, Exército, Ministério da Justiça, Prefeituras, Funai, Tribunal Superior Eleitoral, Ministério da Defesa.
- Atuação na desjudicialização dos atos: divórcios, separações, inventários e partilhas geram a economia de 5 milhões aos cofres públicos e beneficiam 8 milhões de pessoas.
- 75.719.145 milhões emitidos com gratuidade de nascimentos e óbitos (1988-2021).
- Desjudicialização dos atos de divórcios, separações e partilha beneficiou mais de 8 milhões de cidadãos; 882.207 atos de divórcio de (2007-2021), 52.168 separações (2007-2021), reconciliação 7.344 (2007-2021), sobrepartilha 127.022, 1,8 milhão.
- Escrituras de união estável: 1,8 milhão.
- Procurações: 42 milhões (2006-2021).
- Testamentos públicos (2006-2021).
- 7,5 milhões de apostilamentos.
- Atuação na prevenção da violência contra a mulher – Campanha Sinal Vermelho.

Os números da ANOREG destacam a presença da atividade notarial e sua importância em diferentes áreas, sua capilaridade, pois ela permeia fornecendo informações para órgãos públicos como a Polícia Federal, auxiliando na prevenção de crimes como desvio de verbas públicas e corrupção. A atividade também tem importante valor econômico, pois, como demonstrado, repassou, entre 2010 e 2020, R\$ 542 bilhões em impostos aos cofres públicos, além da geração de centenas de milhares de empregos diretos e indiretos.

Outro ponto a ser destacado, segundo dados da ANOREG Secção São Paulo, é a economia aos cofres públicos:

A atuação dos Tabelionatos de Notas na desjudicialização dos atos de divórcios, separações, partilhas e inventários resultou na facilitação e otimização de tempo para o cidadão e para o Poder Judiciário, além de gerar economia de quase R\$ 5 bilhões aos cofres públicos, beneficiando mais de 8 milhões de pessoas. A economia ao Poder Público aumentou nos últimos anos, passando de R\$ 564 milhões, em 2017, para R\$ 620 milhões, em 2019. Novos atos de apostilamento, usucapião e retificações de registros ampliaram ainda mais esta economia com a não utilização da máquina pública.¹⁵

A citação da ANOREG Secção São Paulo reforça a importância social e econômica da atividade notarial e o quanto ela desonera os cofres públicos. Essa economia decorre do desenvolvimento das tecnologias; assim ela consegue se conectar com diversos órgãos públicos. A transformação digital permite agilizar o compartilhamento de informações. A atividade movimenta a economia e através do processo de desjudicialização ela otimiza o tempo para o cidadão e o Poder Judiciário. Os entrevistados ressaltam a eficiência do serviço prestado pelas serventias extrajudiciais.

Descrevem-se nas narrativas dos entrevistados a relevância da atividade notarial para a sociedade, bem como os desafios gerados no contexto pandêmico e as transformações digitais oriundas do Provimento nº 100/2020 na cultura organizacional. Os relatos corroboram e auxiliam na compreensão do objetivo específico, que tem como propósito apontar a importância da atividade notarial e como as serventias estão se adaptando às transformações tecnológicas.

4.3 Contribuições e melhorias para a atividade notarial

O estudo entende como necessária a criação de uma plataforma de aprendizagem continuada em nível nacional, tendo como referência a plataforma de ensino que vem sendo utilizada no Estado do Rio Grande para a qualificação dos prepostos e as lideranças na atividade cartorária. Sugere-se que essa plataforma de aprendizagem continuada não seja onerosa, para as serventias deficitárias que estão

¹⁵ O relatório *Cartório em Números* apresenta dados vitais de negócios e cidadania <https://www.anoreg.org.br/site/artigo-relatorio-cartorio-em-numeros-apresenta-dados-vitais-de-negocios-e-cidadania-da-populacao-por-claudio-marcial-freire/> Acesso em 23 de fevereiro de 2021.

em diferentes partes do país, já que elas enfrentam condições adversas devido à vulnerabilidade financeira e geográfica em que se encontram. No Brasil, mais de 2.500 cartórios são considerados deficitários (sendo 123 no Rio Grande do Sul), cerca de 20% das unidades do país.

Sugere-se que a plataforma de aprendizagem contenha recursos de capacitação com trilhas de aprendizagem voltadas para o aprimoramento dos prepostos e ofereça cursos que contextualizem assuntos como: a aceleração digital, o Provimento n° 100/2020, os módulos da plataforma e-Notariado, sendo ela aberta tanto para o público das serventias como para o público externo que tenha interesse em buscar o aprimoramento na atividade notarial.

A criação de um fundo nacional destinado para o aprimoramento digital nas serventias deficitárias e para investimentos em recursos tecnológicos e capacitação, pela impossibilidade de geração de renda, porque estão localizadas em zonas nas quais a população se encontra na linha de pobreza ou abaixo dela, ou simplesmente porque a tecnologia não está acessível na região.

A formação de parcerias das entidades de classe da atividade notarial com as universidades, para promover práticas que estimulem pesquisas acadêmicas voltadas para a inovação, a disseminação do conhecimento e o aprimoramento da atividade em estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Nada é permanente, exceto a mudança.”
Heráclito*

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os efeitos da transformação digital na atividade notarial a partir da regulamentação dos atos digitais por intermédio do Provimento nº 100/2020, do Conselho Nacional de Justiça, na cultura organizacional na atividade notarial. Para tanto, foi realizada uma investigação dos principais fatores que envolveram essa transformação: o contexto da pandemia da Covid-19, a implantação do Provimento nº 100/2020, a migração dos serviços presenciais para o modo digital e híbrido, bem como se descreveu a relevância da atividade notarial para sociedade.

Identificaram-se os efeitos da transformação digital e os seus estímulos na cultura, voltados para as inovações na atividade notarial. Através da pesquisa de campo realizada, por meio dos relatos dos participantes e dos dados, demonstrou-se que o contexto pandêmico fez com que a atividade notarial e de registro incorporasse compulsoriamente a implantação do Provimento nº 100/2020, que dispõe sobre a plataforma e-Notariado. Isso oportunizou a inovação e o desenvolvimento de capacidades digitais na cultura organizacional, tais como: a estrutura física, a transformação dos processos presenciais para digitais, adaptação de sistemas tecnológicos para oferta de serviços digitais, mudança da forma de experiência e relacionamento com os usuários, e capacitação humana.

Compreendeu-se no decorrer do estudo que os efeitos da transformação digital vêm moldando a cultura das serventias (delegatários e prepostos) e tornando necessários movimentos que fomentem a aprendizagem coletiva.

Verificaram-se nas experiências relatadas os legados e aprendizados trazidos como consequências da pandemia da Covid-19 na atividade notarial. Percebeu-se nas contribuições voltadas à prestação dos atos que têm segurança jurídica na forma digital a transformação do relacionamento das serventias com todos os *stakeholders* (o Estado, Poder Judiciário, os usuários e a sociedade), oportunizando o fortalecimento da cultura voltada para o aprimoramento de capacidades para a aprendizagem coletiva. Os fatos abordados demonstram que os legados e os aprendizados trazidos com as experiências vivenciadas da pandemia da Covid-19,

conforme as entrevistas, resultaram no desenvolvimento de novas competências, no aprimoramento pessoal de profissionais, de tabeliães e prepostos. Os efeitos da transformação digital trazem consigo um ganho de eficiência para a sociedade.

5.1 Limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos

Uma das limitações do estudo diz respeito ao campo de exploração – a pesquisa poderia abranger outras serventias notariais, no Estado no Rio Grande do Sul (caso não existissem as limitações de tempo impostas pelos prazos do Mestrado e as limitações da própria pandemia), já que a pesquisa se restringiu à população de tabeliães e prepostos da cidade de Porto Alegre. Outro fator foi a falta de adesão dos delegatários e prepostos das serventias em aceitar o convite para colaborar com o objeto do estudo.

A pesquisa ocorreu dentro do contexto da pandemia da Covid-19, sendo as entrevistas conduzidas à distância devido às regras sanitárias. As mudanças que ocorreram na atividade notarial demandaram transformações num curto espaço de tempo, sendo muito difícil explorar e avaliar essas variáveis, contexto no qual esta pesquisa foi realizada. A cultura organizacional (parte “invisível” nas organizações) demanda tempo para ser ajustada/moldada na organização, enquanto a transformação digital ocorreu compulsoriamente.

A pandemia da Covid-19 trouxe a quebra da conexão da comunicação face a face. Nesse momento, ela rompeu com a experiência da comunicação presencial. Essa ruptura impactou na cultura, porque a cultura, como visto, é formada pela comunicação, troca de experiências e o aprendizado coletivo. A partir do modelo de *iceberg* (vide capítulo 2), percebe-se que as crenças, os valores, as atitudes, as percepções e os modos de pensar, as normas compartilhadas ficam abaixo do *iceberg*, na sua parte oculta. A pandemia impacta essa parte “oculta” das organizações. A estratégia, a missão, a visão, as tecnologias, as estruturas e os processos ficam na superfície do *iceberg*, já que as mudanças externas impactam internamente. Em outras palavras, a pandemia proporcionou uma mudança profunda no interior das organizações que se refletiu na sua superfície, já que a cultura, como expresso pelos diferentes autores estudados, é a alma de uma organização.

Diante dessa contextualização, evoca-se através desta dissertação a geração de novas pesquisas acadêmicas para o aprofundamento do estudo, já que a curva de aprendizagem cultural não acompanha o ritmo da aceleração das transformações digitais, que geram incertezas das consequências futuras, no que tange à sustentabilidade do segmento; sendo que muitas dessas variáveis (riscos) ainda são desconhecidas, assim como seus possíveis impactos na cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Nilo. **Ética da evangelização: a dinâmica da alteridade na recriação da moral**. Rio de Janeiro: Vozes.

AGUIAR, Carolina Villa Nova et al. Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, *burnout* e estresse ocupacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde** [S.l.], v. 6, n. 2, p.121-131, maio 2017. ISSN 2317-3394. Disponível em <<https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1157>>. Acesso em: 10 abr. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.17267/2317-3394rps.v6i2.1157>.

ALMEIDA, Ana Carolina F.M., CARVALHO, Sandro Maciel. A transcendência da atividade notarial pós 4ª Revolução Industrial para garantia da segurança jurídica. In NALINI; SCAFF. **Tabelionato de Notas e a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Editora Quartier Latim, 2021, p.374-399.

ANASTASIA, Antônio. Os Cartórios cumprem uma missão importante em todo o território brasileiro. Revista **Cartórios com Você**. Disponível em: <https://www.anoreg.org.br/site/wp-content/uploads/2021/12/Cartorios_com_voce.pdf> Acesso em 11 abril. 2022.

ANOREG/SC. Disponível em: <<http://www.anoregsc.org.br/noticias/detalhes/1366>>. Acesso em: 06 de maio de 2021.

_____. **Os Cartórios e sua Importância para a Sociedade Brasileira**. Disponível em: <<https://www.anoreg-al.org.br/2020/08/missao-dos-cartorios-autenticidade-seguranca-e-eficacia/>> Acesso em 11 abril. 2022.

_____. Relatório “Cartório em Números” apresenta dados vitais de negócios e cidadania da população brasileira. Disponível em <<https://www.anoregsp.org.br/noticias/63586/relatorio-cartorio-em-numeros-apresenta-dados-vitais-de-negocios-e-cidadania-da-populacao-brasileira#:~:text=A%20atua%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Tabelionatos%20de,%208%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas.>> Acesso em: 15 de abril de 2022.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações: a aprendizagem da liderança e inovação**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p.656-665, 1985.

BARRET, Richard. **A Organização Dirigida por Valores**. Editora Alta Books. Rio de Janeiro, 2017.

BARROS, Oliveira R. Dias Giselle. Provimento nº 100/2020 regulamenta os atos notariais eletrônicos por meio do e-Notariado. Disponível em: <[https://mailchi.mp/7caca140a0e4/boletim-cnbcf-n332020-ap4rb2y1wa-221416?e=\[UNIQID\]](https://mailchi.mp/7caca140a0e4/boletim-cnbcf-n332020-ap4rb2y1wa-221416?e=[UNIQID])> Acesso em 09 de abril de 2022.

BOUTON, Katie. Recruiting for Cultural Fit. **Havard, Business Review**. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/07/recruiting-for-cultural-fit>> Acesso em: 14 de junho de 2021.

BRANDELLI, Leonardo. **Teoria do Direito Notarial**. Porto Alegre: 2015.

BRANT, Leonardo. **O Poder da Cultura**. Rio de Janeiro: Editora Petrópolis. Rio de Janeiro, 2009. Ebook (não paginado) Disponível em: < <https://www.scribd.com/BRASIL./book/405705248>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

BRASIL. Lei 8935/94 de 18 de novembro de 1994. Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispendo sobre serviços notariais e de registro. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8935.htm> Acesso em 01. Mar. de 2020.

_____. Provimento n. 18, de 28 de agosto de 2012. Dispõe sobre a instituição e funcionamento da Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados – CENSEC. Disponível: <https://atos.cnj.jus.br/files/provimento/provimento_18_28082012_17092014165430.pdf> Acesso, em 02 de abril de 2022.

_____. Provimento n. 74, de 31 Dispõe sobre a instituição e funcionamento da Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados – CENSEC. Julho de 2018. Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre os padrões mínimos de tecnologia da informação para a segurança, integridade e disponibilidade de dados para continuidade da atividade pelos serviços notariais e de registro do Brasil e dá outras providências. Disponível: <https://atos.cnj.jus.br/files/provimento/provimento_74_31072018_01082018113730.pdf> Acesso em 05 de abril. de 2022.

_____. Provimento n. 88, de 1º de outubro de 2019. Conselho Nacional de Justiça. 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, e dá outras providências. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/10/Provimento-n.-88.pdf> > acesso em 01. Mar. de 2022.

_____. Provimento n. 91, de 22 de março de 2020,

_____. Provimento n. 95, de 1º de abril de 2020. Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre o funcionamento dos serviços notariais e de registro durante o período de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2), enquanto serviço público essencial que possui regramento próprio no art. 236 da Constituição Federal e na Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wpcontent/uploads/2020/05/DJ156_2020-assinado.pdf > acesso em 10 de março de 2021.

_____. Provimento n.100 de 26 maio de 2020. Conselho Nacional de Justiça. Dispõe sobre a prática de atos notariais eletrônicos utilizando o sistema e-Notariado, cria a Matr Notarial Eletrônica MNE e dá outras providências. Disponível em <<https://atos.cnj.jus.br/files/original222651202006025ed6d22b74c75.pdf>> acesso em 06 de março de 2021.

BRUSAMOLIN, Emir Valério; SUAIDEN. Emir **Aprendizagem organizacional: o impacto das narrativas** – 1. ed. – Curitiba: Editora Appris, 2016.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: Boog, Gustavo; Boog, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002, p.59-84.

CARTÓRIOS COM VOCÊ. **Cartórios na pandemia: serviços digitais a serviço da população**. <https://www.anoreg.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/CcV-20-final-anuncio.pdf> Acesso em 30 de maio de 2021.

_____. **Notariado brasileiro vai ao seu infinito potencial com a regulamentação dos atos eletrônicos** Disponível: <https://www.anoreg.org.br/site/wp-content/uploads/2020/06/CcV-20-final-anuncio.pdf> Acesso: 30 de maio de 2021.

COLÉGIO NOTARIAL DO BRASIL – Conselho Federal. **E-notariado módulos para tabeliães**. Ebook paginado:2022 Disponível em: <<https://www.notariado.org.br/wp-content/uploads/2021/03/E-Book-V.f.pdf>> Acesso em: 17 de abril de 2022.

_____. **Serviços notariais digitais aproximam notários das necessidades da população**. Disponível em <https://www.notariado.org.br/servicos-notariais-digitais-aproximam-notarios-das-necessidades-da-populacao/> Acesso em: 18 de abril de 2022.

CORREA, Cristiane; FALCONI, Vicente. **O que importa é o Resultado**. GMT Ltda.. Rio de Janeiro, 2017.

COSTA, Leticia. **A sucessão trabalhista dos prepostos em relação aos titulares de serventias extrajudiciais**. texto da internet. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/156332/001010323.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 14 Jun. de 2021.

COSTA, Mello de Sá; PAIVA, L.; GOMES, M.V.; BREI, V.A. Disponível em: <**O Impacto da COVID-19 nas Organizações**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/46GwyMxZHyrzrBmGHd3Qjfh/?lang=pt>> Acesso em: 14 maio de 2021.

DAȔBROWSKA, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., Giones, F., Hakala, H., Marullo, C., Mention, A.-L., Mortara, L., Nørskov, S., Nylund, P.A., Oddo, C.M., Radziwon, A. and Ritala, P. (2022), **Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda**. R&D Management. <https://doi.org/10.1111/radm.12531>

DE SÁ MELLO DA COSTA, A.; PAIVA, E.L.; GOMES, M.V.P.; BREI, V.A. Impactos da Covid-19 nas organizações. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 385-387, 23 dez. 2020.

EAGLETON, T. **A Ideia de Cultura**. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

FERREIRA, Paulo Roberto Gayer. Da Suméria à Florença até Barbacena e Berlim. In NALINI; SCAFF. **Tabelionato de Notas e a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Editora Quartier Latim, 2021, p.374-399.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FILÓCOMO; André. **A Pandemia e os Serviços Notariais**. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/download/EPM/Publicacoes/CadernosJuridicos/cj_n55_7.1_a%20pandemia%20e%20os%20servi%C3%A7os%20notariais_.pdf?d=637364815897390566> Acesso em: 23/ de abr. de 2021.

FLEURY, M. T. L. **Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FREIRE. Claudio Marçal; TAKETA, Jorge. **Cartórios com Você**. Edição n. 23 em Disponível em: <https://infographya.com/files/Cartorios_com_Voce_23.pdf > Acesso

FREITAS, H.M.R.; KLADIS, C.M; BECKER, João Luiz. **Verificação do impacto de um SAD na redução de dificuldades do decisor: um delineamento experimental (com grupos ad hoc) em laboratório**. In: 19° ENAPAD, 1995, João Pessoa – PB. **Anais do 19° Encontro Nacional da ANPAD**, 1995. V.1, p.105-133.

FREITAS Junior, José Carlos da Silva; Maçada, Antonio Carlos Gastaud; and Brinkhues, Rafael Alfonso, "**Digital Capabilities as Key to Digital Business Performance**". AMCIS 2017 Proceedings. 27. 2017.

FRONTINE, Ana Paula Frontine. Qualificação notarial e revolução 4.0. In NALINI; SCAFF. **Tabelionato de Notas e a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Editora Quartier Latim, 2021, p.77-95.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARARI, Yuval Noah. **Nota Sobre a Pandemia**: e breves lições para o mundo pós-corononavírus. São Paulo: Editora Companhia das Letras, 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censos 2007**. Disponível <em <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/> > Acesso em: 10 de abr. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução Premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

LEMOS, Giovanni Bugni. **Gestão de Pessoas**: relações entre pessoas e organizações – Objetivos organizacionais *versus* individuais. Ed. Clube dos Autores, Formato Digital, 2021.

LOPES, E. C.; Valentim, M. L. P.; & Fadel, B. (2014). **Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa**. In **Revista FAMECOS**, 21(1), 268-286. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2014.1.13830>.

LOURENÇO, C. D. da S.; FERREIRA, P. A. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. In **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 28, n. 84, p. 61-76, set./dez. 2012.

LUCCHESI, Érika Rubião; TEOTONIO FREIRE, Luís Augusto; CARLUCCI, Juliana Helena. Desjudicialização do Poder Judiciário, função social dos cartórios e cartorização dos serviços. **Revista Reflexão e Crítica do Direito**, Ribeirão Preto – SP, a. I, n. 1, p. 87-98, jan./dez. 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Vol. V. Editora Vozes. Petrópolis, RJ, 2017.

MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. **O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração**. **Reuna**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016. Nov./2009. Disponível: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm> 162 RECADM | v. 8 | n. 2 | p. 159-173. Acesso em: 15 de abr. 2021.

MAGALDI, Sandro. **O Novo Código da Cultura**: Vida ou morte na era exponencial. 2019. Scribd.: < <https://www.scribd.com/book/405705248>.>. Acesso em: 03 abr. 2021.

MANICA, Sérgio Afonso. **Direito Notarial: O Direito Notarial como Ciência**: síntese histórica, organização do notariado, conceito e definição dos atos notariais. Porto Alegre: Editora Verbo, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINHO, Rainey. **Os Cartórios e sua Importância para Sociedade Brasileira**. Disponível em:< <https://www.anoreg-al.org.br/2020/08/missao-dos-cartorios-autenticidade-seguranca-e-eficacia/> > Acesso em 11 abril. 2022.

MAUX, Barbosa Gustavo Felipe. **Como aplicar a lei geral de proteção de dados nos cartórios**. Disponível em: <<http://www.anoregrn.org.br/noticia/como-aplicar-a-lei-geral-de-protecao-de-dados-nos-cartarios-filipe-gustavobarbosamaux/6200#:~:text=Conclu%C3%ADmos%20portanto%2C%20que%20a%20aplica%C3%A7%C3%A3o,os%20padr%C3%B5es%20da%20ISO%20>> Acesso em

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade** <<https://www.scribd.com/book/405835120>>. Acesso em: 03 abr. 2021.

MINTZ, W. Sidney. Tradução do ensaio Culture: **An Anthropological View, publicado originalmente em The Yale Review**, XVII (4), 1982, p. 499-512. Revisão de Leda Maia, Maria Regina Celestino de Almeida e Cecília Azevedo. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/tem/v14n28/a10v1428.pdf> acesso em 1/05/2021 as 21:15

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2010) – **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.

MORAES, Cássia Regina Bassan de. **Gestão do Conhecimento nas Organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas**. 2010. 183 f. Tese (doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2010.

MOREIRA, Jorge da Silva – Director, OECD Development Co-operation Directorate <<https://www.rtp.pt/play/p7224/e482545/que-vida-e-a-nossa-vida> > acesso em 13 de maio de 2021 as 15:00

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MOURA, Ana Carla Paiva de; AGUIAR, Sylvana Maria Brandão de. **Cultura e Identidade Organizacional: análise de uma relação público-privada**. 2010. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Gestão e Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

NALINE, Renato José; SCAFF, Felício. (Coords.). **Tabelionato de Notas e a 4ª Revolução Industrial**. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

NOBERTO, Aureliana Pereira. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica: o caso do centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2010.

NONAKA. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, vol. 5, n. 1, 1994, p.14–37, <http://www.jstor.org/stable/2635068>. Acesso em: 08 de abril de 2020.

PAIVA, Cesar Claudio; PAIVA FERNANDES, Suzana Cristina. **No Brasil, Impacto Econômico da Pandemia Será Forte e Duradouro**. Disponível <https://jornal.unesp.br/2021/07/02/no-brasil-impacto-economico-da-pandemia-sera-forte-e-duradouro/> Acesso em 24 de novembro de 2021.

PASCHINI, Selma. **Estratégia: Alinhando a Cultura Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos à Estratégia do Negócio**: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PEREIRA, Tafael Lucas. **Metodologia para Diagnóstico da Interferência da Cultura Organizacional nos Elementos da Gestão da Qualidade**. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2020.

PINHEIRO, Patrícia Peck; WEBER, Sandra Paula Tomazi; NETO, Antônio Alves Oliveira. **Fundamentos dos Negócios Digitais**. 2.ed. revista atualizada e ampliada com as transformações digitais da pandemia novos itens: telemedicina, marketplaces e negócios digitais nas redes sociais. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAR, Paulo Angelo de Lima. 15 de abril 2021. A nova revolução, o great reset e o tabelionato de notas: lineamentos da *blockchain* notarial. In NALINI; SCAFF. **Tabelionato de Notas e a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Editora Quartier Latin, 2021, p.327-369.

RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (RDH) de 2019, **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud)**. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/cidadania/2019/12/brasil-7-pais-desigualdade> Acesso em: 01 de nov. de 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson PrenticeHall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves. 5.ed. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1996.

RODRIGUES, Gisele dias Oliveira de Barros; KANEKO Claudia Cavalcante. Automação nos tabelionatos e acessibilidade. In NALINI; SCAFF. **Tabelionato de Notas e a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Editora Quartier Latin, 2021, p.157-181.

ROGER, David L. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Editora Autêntica Business.

RUIZ, Angélica Aparecida Parreira Lemos et al. **Pandemia Covid-19 e a Aceleração da Transformação Digital nos Serviços Públicos**: uma proposta de intervenção cidadã, Unesp Prep@ara. Gradus Editora, 2020. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/202377>>. Acesso em 15 de abril de 2022.

SANTOS, Nuno Rebelo dos. Publicado por: Imprensa da Universidade de Coimbra URL persistente: Disponível em <URI:<http://hdl.handle.net/10316.2/31244> DOI:

DOI:http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_12> Acesso em: 26-Jun-2021 02:10:38.

SCHEIN, E. Coming to New Awareness of Organizational Culture. **Loan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2019.

SCHMOLLER, F. e FRANZOI, F. **A Importância da Atividade Notarial e Registral**: uma análise a função social e a evolução neste âmbito jurídico. Texto da internet. Disponível em: <<https://www.anoregsp.org.br/noticias/32638/a-importancia-da-atividade-notarial-e-registral-uma-analise-a-funcao-social-e-a-evolucao-neste-ambito-juridico>> Acesso em 20 de mar. de 2020.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Ed. Brasil: BestSeller, 2017. 644 p.

SERVO DA MOTTA, LA; SIMEONE GOMES, J. Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. **Contabilidade e Negócios**, v. 14, n. 27, p.89-103, 31 saídas. 2019.

SILVA, Daniel José Cardoso da. **A Cultura e seus Valores**: uma investigação sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas. 2019. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. doi:10.11606/T.12.2019.tde-26082019-121731. Acesso em: 2021-05-17.

SILVA, Dirlene Regina da. **As Contribuições do Modelo de Consultoria Interna de Recursos Humanos para o Alinhamento entre Pessoas e a Estratégia da Empresa**. 2013. Tese (Mestrado) – Escola de Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, 2019. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4316>>. Acesso em: 15 de jun. de 2021.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (2008). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Editora Bookman, 320 p.

TEIXEIRA; G. M.; SILVEIRA, A. C.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editor, 2014.

TRINDADE, Alessandro. A fé pública na pós-modernidade. In NALINI; SCAFF. **Tabelionato de Notas e a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Editora Quartier Latin, 2021, p.31-54.

VARZONI, Giorgia Chimara. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Relações de Trabalho**: um estudo em empresas do setor de refeições coletivas no Estado de São Paulo. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade

de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. doi:10.11606/D.12.2020.tde-19122019-124221. Acesso em: 16 de jun. de 2021.

WALDRICHI, Liberato de Souza Camila. **A Sustentabilidade da Atividade Notarial: uma análise sobre a evolução da atividade do notário à luz das mudanças paradigmáticas** (Tese de mestrado), Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALE Disponível: <https://www.univali.br/Lists/TrabalhosMestrado/Attachments/2392/CAMILA%20LIBERATO%20DE%20SOUSA%20WALDRICH.pdf> Acesso: em 22 de maio de 2021.

WATANABE, Carla. As novas tecnologias e os vulneráveis. In NALINI; SCAFF. **Tabelionato de Notas e a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Editora Quartier Latin, 2021, p.117-136.

WATKINS, Michael, What is Organizational Culture? And why we should care? **Harvard Business Review**. May 15, 2013. Disponível em <<https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture?language=pt> >. Acesso em: 07 de abril de 2022.

ZUPPANI, Tatiani dos Santos. **A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Brasil e seu Alinhamento com Tipos de Sistemas Calculativos e Colaborativos** [doi:10.11606/T.12.2016.tde-27042016-123256]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2016. Tese de Doutorado em Administração. Acesso em: 14 de abril. 2021.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Meu nome é Inajara Patrícia Manica e sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Porto Alegre, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob orientação do Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas Junior, que tem por objetivo analisar os efeitos da transformação digital na atividade notarial, a partir da regulamentação dos atos digitais por intermédio do Provimento nº 100/2020 do Conselho Nacional de Justiça na cultura organizacional na atividade notarial.

Sua participação se dará na forma de resposta a um questionário. A participação neste estudo é voluntária e os riscos são mínimos, limitando-se a eventual incômodo ao responder as questões, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo, decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, será mantida a confidencialidade sobre sua identidade. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, como participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (51)99145-1304 ou por meio do *e-mail* inajarapatriciagatto@gmail.com

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Inajara Patrícia Manica – Matrícula: 15001

Nome e assinatura do participante

Porto Alegre, mês e ano.

APÊNDICE B – CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Inajara Patrícia, concedo a anuência para a realização da pesquisa intitulada “Os impactos da pandemia da Covid-19”, sob a orientação do Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior, que tem como objetivo geral analisar os efeitos da transformação digital na atividade notarial, a partir da regulamentação dos atos digitais por intermédio do Provimento nº 100/2020 do Conselho Nacional de Justiça na cultura organizacional na atividade notarial.

O estudo e de abordagem quantitativa será realizado a partir da coleta de dados através de um questionário a ser respondido por tabeliães e registradores da cidade de Porto Alegre.

Estou ciente de que o estudo respeitará a legislação sobre a pesquisa com seres humanos, mencionada na Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde. Por isso, o estudo será realizado mediante a assinatura dos participantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Porto Alegre, _____ de _____ de _____.

Assinatura do responsável pela anuência

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Os efeitos da transformação digital na cultura organizacional na atividade notarial

Roteiro de entrevista para contemplar a dissertação de mestrado de Inajara Patrícia Manica

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

*Obrigatório

Nome *

E-mail

1. Como a aceleração digital impactou a atividade notarial a partir do Provimento nº 100/2020?

2. Como a aceleração digital vem estimulando a cultura da inovação na atividade notarial?

3. Como a aceleração digital estimula a aprendizagem coletiva entre os prepostos?

4. Como a pandemia da Covid-19 influenciou a atividade notarial? Quais os legados desse período?

5. Quais os ensinamentos colhidos com essa pandemia?

6. Qual a importância da atividade notarial para a sociedade? De que maneira a atividade vem se adaptando a fim de seguir contribuindo para a sociedade?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google

For

<https://docs.google.com/forms/d/1nn03xhrlgfr1oklpsfkt0o-0dpuhs6yi701c7mvqhcq/e>

APÊNDICE D – LEI Nº 8.935/94**LEI Nº 8.935, DE 18 DE NOVEMBRO DE 1994**

Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

TÍTULO I
DOS SERVIÇOS NOTARIAIS E DE REGISTROS

CAPÍTULO I
NATUREZA E FINS

Art. 1º Serviços notariais e de registro são os de organização técnica e administrativa destinados a garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos.

Art. 2º (VETADO)

Art. 3º 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.

Art. 4º Os serviços notariais e de registro serão prestados, de modo eficiente e adequado, em dias e horários estabelecidos pelo juízo competente,

atendidas as peculiaridades locais, em local de fácil acesso ao público e que ofereça segurança para o arquivamento de livros e documentos.

§ 1º O serviço de registro civil das pessoas naturais será prestado, também, nos sábados, domingos e feriados pelo sistema de plantão.

§ 2º O atendimento ao público será, no mínimo, de seis horas diárias.

CAPÍTULO II DOS NOTÁRIOS E REGISTRADORES

Seção I Dos Titulares

Art. 5º Os titulares de serviços notariais e de registro são os:

I – tabeliães de notas;

II – tabeliães e oficiais de registro de contratos marítimos;

III – tabeliães de protesto de títulos;

IV – oficiais de registro de imóveis;

V – oficiais de registro de títulos e documentos e civis das pessoas jurídicas;

VI – oficiais de registro civil das pessoas naturais e de interdições e tutelas;

VII – oficiais de registro de distribuição.

Seção II Das Atribuições e Competências dos Notários

Art. 6º Aos notários compete:

I – formalizar juridicamente a vontade das partes;

II – intervir nos atos e negócios jurídicos a que as partes devam ou queiram dar forma legal ou autenticidade, autorizando a redação ou redigindo os instrumentos adequados, conservando os originais e expedindo cópias fidedignas de seu conteúdo;

III – autenticar fatos.

Art. 7º Aos tabeliães de notas compete com exclusividade:

- I – lavrar escrituras e procurações, públicas;
- II – lavrar testamentos públicos e aprovar os cerrados;
- III – lavrar atas notariais;
- IV – reconhecer firmas;
- V – autenticar cópias.

Parágrafo único. É facultado aos tabeliães de notas realizar todas as gestões e diligências necessárias ou convenientes ao preparo dos atos notariais, requerendo o que couber, sem ônus maiores que os emolumentos devidos pelo ato.

Art. 8º É livre a escolha do tabelião de notas, qualquer que seja o domicílio das partes ou o lugar de situação dos bens objeto do ato ou negócio.

Art. 9º O tabelião de notas não poderá praticar atos de seu ofício fora do Município para o qual recebeu delegação.

Art. 10. Aos tabeliães e oficiais de registro de contratos marítimos compete:

- I – lavrar os atos, contratos e instrumentos relativos a transações de embarcações a que as partes devam ou queiram dar forma legal de escritura pública;
- II – registrar os documentos da mesma natureza;
- III – reconhecer firmas em documentos destinados a fins de direito marítimo;
- IV – expedir traslados e certidões.

Art. 11. Aos tabeliães de protesto de título compete privativamente:

- I – protocolar de imediato os documentos de dívida, para prova do descumprimento da obrigação;
- II – intimar os devedores dos títulos para aceitá-los, devolvê-los ou pagá-los, sob pena de protesto;

- III – receber o pagamento dos títulos protocolizados, dando quitação;
- IV – lavrar o protesto, registrando o ato em livro próprio, em microfilme ou sob outra forma de documentação;
- V – acatar o pedido de desistência do protesto formulado pelo apresentante;
- VI – averbar:
 - a) o cancelamento do protesto;
 - b) as alterações necessárias para atualização dos registros efetuados;
- VII – expedir certidões de atos e documentos que constem de seus registros e papéis.

Parágrafo único. Havendo mais de um tabelião de protestos na mesma localidade, será obrigatória a prévia distribuição dos títulos.

Seção III

Das Atribuições e Competências dos Oficiais de Registros

Art. 12. Aos oficiais de registro 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.

Art. 13. Aos oficiais de registro de distribuição compete privativamente:

- I – quando previamente exigida, proceder à distribuição equitativa pelos serviços da mesma natureza, registrando os atos praticados; em caso contrário, registrar as comunicações recebidas dos órgãos e serviços competentes;
- II – efetuar as averbações e os cancelamentos de sua competência;
- III – expedir certidões de atos e documentos que constem de seus registros e papéis.

TÍTULO II

DAS NORMAS COMUNS

CAPÍTULO I

DO INGRESSO NA ATIVIDADE NOTARIAL E DE REGISTRO

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. Os concursos serão realizados pelo Poder Judiciário, com a participação, em todas as suas fases, da Ordem dos Advogados do Brasil, do Ministério Público, de um notário e de um registrador.

§ 1º O concurso será aberto com a publicação de edital, dele constando os critérios de desempate.

§ 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.

§ 3º (VETADO)

Art. 16. As vagas serão preenchidas alternadamente, duas terças partes por concurso público de provas e títulos e uma terça parte por meio de remoção, mediante concurso de títulos, não se permitindo que qualquer serventia notarial ou de registro fique vaga, sem abertura de concurso de provimento inicial ou de remoção, por mais de seis meses. (“Caput” do artigo com redação dada pela Lei nº 10.506, de 9/7/2002)

Parágrafo único. Para estabelecer o critério do preenchimento, tomar-se-á por base a data de vacância da titularidade ou, quando vagas na mesma data, aquela da criação do serviço.

Art. 17. Ao concurso de remoção somente serão admitidos titulares que exerçam a atividade por mais de dois anos.

Art. 18. A legislação estadual disporá sobre as normas e os critérios para o concurso de remoção.

Parágrafo único. Aos que ingressaram por concurso, nos termos do art. 236 da Constituição Federal, ficam preservadas todas as remoções reguladas por lei estadual ou do Distrito Federal, homologadas pelo respectivo Tribunal de Justiça, que ocorreram no período anterior à publicação desta Lei. (Parágrafo único acrescido pela Lei nº 13.489, de 6/10/2017)

Art. 19. Os candidatos serão declarados habilitados na rigorosa ordem de classificação no concurso.

CAPÍTULO II DOS PREPOSTOS

Art. 20. Os notários e os oficiais de registro poderão, para o desempenho de suas funções, contratar escreventes, dentre eles escolhendo os substitutos, e auxiliares como empregados, com remuneração livremente ajustada e sob o regime da legislação do trabalho. (Vide ADI nº 1.183/1994)

§ 1º Em cada serviço notarial ou de registro haverá tantos substitutos, escreventes e auxiliares quantos forem necessários, a critério de cada notário ou oficial de registro.

§ 2º Os notários e os oficiais de registro encaminharão ao juízo competente os nomes dos substitutos.

§ 3º Os escreventes poderão praticar somente os atos que o notário ou o oficial de registro autorizar.

§ 4º Os substitutos poderão, simultaneamente com o notário ou o oficial de registro, praticar todos os atos que lhe sejam próprios, exceto, nos tabelionatos de notas, lavrar testamentos.

§ 5º Dentre os substitutos, um deles será designado pelo notário ou oficial de registro para responder pelo respectivo serviço nas ausências e nos impedimentos do titular.

Art. 21. 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.

CAPÍTULO III DA RESPONSABILIDADE CIVIL E CRIMINAL

Art. 22. Os notários e oficiais de registro são civilmente responsáveis por todos os prejuízos que causarem a terceiros, por culpa ou dolo, pessoalmente, pelos substitutos que designarem ou escreventes que autorizarem, assegurado o direito de regresso. (“Caput” do artigo com redação dada pela Lei nº 13.286, de 10/5/2016)

Parágrafo único. Prescreve em três anos a pretensão de reparação civil, contado o prazo da data de lavratura do ato registral ou notarial. (Parágrafo único acrescido pela Lei nº 13.286, de 10/5/2016)

Art. 23. A responsabilidade civil independe da criminal.

Art. 24. A responsabilidade criminal será individualizada, aplicando-se, no que couber, a legislação relativa aos crimes contra a administração pública.

Parágrafo único. A individualização prevista no *caput* não exime os notários e os oficiais de registro de sua responsabilidade civil.

CAPÍTULO IV DAS INCOMPATIBILIDADES E DOS IMPEDIMENTOS

Art. 25. O exercício da atividade notarial e de registro é incompatível com o da advocacia, o da intermediação de seus serviços ou o de qualquer cargo, emprego ou função públicos, ainda que em comissão.

§ 1º (VETADO)

§ 2º A diplomação, na hipótese de mandato eletivo, e a posse, nos demais casos, implicará o afastamento da atividade.

Art. 26. Não são acumuláveis os serviços enumerados no art. 5º.

Parágrafo único. Poderão, contudo, ser acumulados nos Municípios que não comportarem, em razão do volume dos serviços ou da receita, a instalação de mais de um dos serviços.

Art. 27. No serviço de que é titular, o notário e o registrador não poderão praticar, pessoalmente, qualquer ato de seu interesse, ou de interesse de seu cônjuge ou de parentes, na linha reta, ou na colateral, consanguíneos ou afins, até o terceiro grau.

CAPÍTULO V DOS DIREITOS E DEVERES

Art. 28. Os notários e oficiais de registro gozam de independência no exercício de suas atribuições, têm direito à percepção dos emolumentos integrais pelos atos praticados na serventia e só perderão a delegação nas hipóteses previstas em lei.

Art. 29. São direitos do notário e do registrador:

I – exercer opção, nos casos de desmembramento ou desdobramento de sua serventia;

II – organizar associações ou sindicatos de classe e deles participar.

Art. 30. São deveres dos notários e dos oficiais de registro:

I – manter em ordem os livros, papéis e documentos de sua serventia, guardando-os em locais seguros;

II – atender as partes com eficiência, urbanidade e presteza;

III – atender prioritariamente as requisições de papéis, documentos, informações ou providências que lhes forem solicitadas pelas autoridades judiciárias ou administrativas para a defesa das pessoas jurídicas de direito público em juízo;

IV – manter em arquivo as leis, regulamentos, resoluções, provimentos, regimentos, ordens de serviço e quaisquer outros atos que digam respeito à sua atividade;

V – proceder de forma a dignificar a função exercida, tanto nas atividades profissionais como na vida privada;

VI – guardar sigilo sobre a documentação e os assuntos de natureza reservada de que tenham conhecimento em razão do exercício de sua profissão;

VII – afixar em local visível, de fácil leitura e acesso ao público, as tabelas de emolumentos em vigor;

VIII – observar os emolumentos fixados para a prática dos atos do seu ofício;

IX – dar recibo dos emolumentos percebidos;

X – observar os prazos legais fixados para a prática dos atos do seu ofício;

XI – fiscalizar o recolhimento dos impostos incidentes sobre os atos que devem praticar;

XII – facilitar, por todos os meios, o acesso à documentação existente às pessoas legalmente habilitadas;

XIII – encaminhar ao juízo competente as dúvidas levantadas pelos interessados, obedecida a sistemática processual fixada pela legislação respectiva;

XIV – observar as normas técnicas estabelecidas pelo juízo competente; e (Inciso com redação dada pela Medida Provisória nº 1.085, de 27/12/2021)

XV – admitir pagamento dos emolumentos, das custas e das despesas por meios eletrônicos, a critério do usuário, inclusive mediante parcelamento. (Inciso acrescido pela Medida Provisória nº 1.085, de 27/12/2021)

CAPÍTULO VI DAS INFRAÇÕES DISCIPLINARES E DAS PENALIDADES

Art. 31. São infrações disciplinares que sujeitam os notários e os oficiais de registro às penalidades previstas nesta lei:

I – a inobservância das prescrições legais ou normativas;

II – a conduta atentatória às instituições notariais e de registro;

III – a cobrança indevida ou excessiva de emolumentos, ainda que sob a alegação de urgência;

IV – a violação do sigilo profissional;

V – o descumprimento de quaisquer dos deveres descritos no art. 30.

Art. 32. Os notários e os oficiais de registro estão sujeitos, pelas infrações que praticarem, assegurado amplo direito de defesa, às seguintes penas:

I – repreensão;

II – multa;

III – suspensão por noventa dias, prorrogável por mais trinta;

IV – perda da delegação.

Art. 33. As penas serão aplicadas:

I – a de repreensão, no caso de falta leve;

II – a de multa, em caso de reincidência ou de infração que não configure falta mais grave;

III – a de suspensão, em caso de reiterado descumprimento dos deveres ou de falta grave.

Art. 34. As penas serão impostas pelo juízo competente, independentemente da ordem de gradação, conforme a gravidade do fato.

Art. 35. A perda da delegação dependerá:

I – de sentença judicial transitada em julgado; ou

II – de decisão decorrente de processo administrativo instaurado pelo juízo competente, assegurado amplo direito de defesa.

§ 1º Quando o caso configurar a perda da delegação, o juízo competente suspenderá o notário ou oficial de registro, até a decisão final, e designará interventor, observando-se o disposto no art. 36.

§ 2º (VETADO)

Art. 36. Quando, para a apuração de faltas imputadas a notários ou a oficiais de registro, for necessário o afastamento do titular do serviço, poderá ele ser suspenso, preventivamente, pelo prazo de noventa dias, prorrogável por mais trinta.

§ 1º Na hipótese do *caput*, o juízo competente designará interventor para responder pela serventia, quando o substituto também for acusado das faltas ou quando a medida se revelar conveniente para os serviços.

§ 2º Durante o período de afastamento, o titular perceberá metade da renda líquida da serventia; outra metade será depositada em conta bancária especial, com correção monetária.

§ 3º Absolvido o titular, receberá ele o montante dessa conta; condenado, caberá esse montante ao interventor.

CAPÍTULO VII DA FISCALIZAÇÃO PELO PODER JUDICIÁRIO

Art. 37. A fiscalização judiciária dos atos notariais e de registro, mencionados nos arts. 6º a 13, será exercida pelo juízo competente, assim definido na órbita estadual e do Distrito Federal, sempre que necessário, ou mediante representação de qualquer interessado, quando da inobservância de obrigação legal por parte de notário ou de oficial de registro, ou de seus prepostos.

Parágrafo único. Quando, em autos ou papéis de que conhecer, o Juiz verificar a existência de crime de ação pública, remeterá ao Ministério Público as cópias e os documentos necessários ao oferecimento da denúncia.

Art. 38. O juízo competente zelará para que os serviços notariais e de registro sejam prestados com rapidez, qualidade satisfatória e de modo eficiente, podendo sugerir à autoridade competente a elaboração de planos de adequada e

melhor prestação desses serviços, observados, também, critérios populacionais e socioeconômicos, publicados regularmente pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

CAPÍTULO VIII DA EXTINÇÃO DA DELEGAÇÃO

Art. 39. Extinguir-se-á a delegação a notário ou a oficial de registro por:

I – morte;

II – aposentadoria facultativa;

III – invalidez;

IV – renúncia;

V – perda, nos termos do art. 35.

VI – descumprimento, comprovado, da gratuidade estabelecida na Lei nº 9.534, de 10 de dezembro de 1997. (Inciso acrescido pela Lei nº 9.812, de 10/8/1999)

§ 1º Dar-se-á aposentadoria facultativa ou por invalidez nos termos da legislação previdenciária federal.

§ 2º Extinta a delegação a notário ou a oficial de registro, a autoridade competente declarará vago o respectivo serviço, designará o substituto mais antigo para responder pelo expediente e abrirá concurso.

CAPÍTULO IX DA SEGURIDADE SOCIAL

Art. 40. Os notários, oficiais de registro, escreventes e auxiliares são vinculados à previdência social, de âmbito federal, e têm assegurada a contagem recíproca de tempo de serviço em sistemas diversos.

Parágrafo único. Ficam assegurados, aos notários, oficiais de registro, escreventes e auxiliares os direitos e vantagens previdenciários adquiridos até a data da publicação desta lei.

TÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 41. Incumbe aos notários e aos oficiais de registro praticar, independentemente de autorização, todos os atos previstos em lei necessários à organização e execução dos serviços, podendo, ainda, adotar sistemas de computação, microfilmagem, disco ótico e outros meios de reprodução.

Art. 42. Os papéis referentes aos serviços dos notários e dos oficiais de registro serão arquivados mediante utilização de processos que facilitem as buscas.

Art. 42-A. (Artigo acrescido pela Lei nº 14.206, de 27/9/2021 e revogado pela Medida Provisória nº 1.085, de 27/12/2021)

Art. 43. Cada serviço notarial ou de registro funcionará em um só local, vedada a instalação de sucursal.

Art. 44. Verificada a absoluta impossibilidade de se prover, através de concurso público, a titularidade de serviço notarial ou de registro, por desinteresse ou inexistência de candidatos, o juízo competente proporá à autoridade competente a extinção do serviço e a anexação de suas atribuições ao serviço da mesma natureza mais próximo ou àquele localizado na sede do respectivo Município ou de Município contíguo.

§ 1º (VETADO)

§ 2º Em cada sede municipal haverá no mínimo um registrador civil das pessoas naturais.

§ 3º Nos municípios de significativa extensão territorial, a juízo do respectivo Estado, cada sede distrital disporá no mínimo de um registrador civil das pessoas naturais.

Art. 45. São gratuitos os assentos do registro civil de nascimento e o de óbito, bem como a primeira certidão respectiva. *(“Caput” com redação dada pela Lei nº 9.534, de 10/12/1997)*

§ 1º Para os reconhecidamente pobres não serão cobrados emolumentos pelas certidões a que se refere este artigo. *(Parágrafo único acrescido pela Lei nº 9.534, de 10/12/1997 e transformado em § 1º pela Lei nº 11.789, de 2/10/2008)*

§ 2º É proibida a inserção nas certidões de que trata o § 1º deste artigo de expressões que indiquem condição de pobreza ou semelhantes. *(Parágrafo acrescido pela Lei nº 11.789, de 2/10/2008)*

Art. 46. Os livros, fichas, documentos, papéis, microfilmes e sistemas de computação deverão permanecer sempre sob a guarda e responsabilidade do titular de serviço notarial ou de registro, que zelará por sua ordem, segurança e conservação.

Parágrafo único. Se houver necessidade de serem periciados, o exame deverá ocorrer na própria sede do serviço, em dia e hora adrede designados, com ciência do titular e autorização do juízo competente.

TÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 47. O notário e o oficial de registro, legalmente nomeados até 5 de outubro de 1988, detêm a delegação constitucional de que trata o art. 2º.

Art. 48. Os notários e os oficiais de registro poderão contratar, segundo a legislação trabalhista, seus atuais escreventes e auxiliares de investidura estatutária ou em regime especial desde que estes aceitem a transformação de seu

regime jurídico, em opção expressa, no prazo improrrogável de trinta dias, contados da publicação desta lei.

§ 1º Ocorrendo opção, o tempo de serviço prestado será integralmente considerado, para todos os efeitos de direito.

§ 2º Não ocorrendo opção, os escreventes e auxiliares de investidura estatutária ou em regime especial continuarão regidos pelas normas aplicáveis aos funcionários públicos ou pelas editadas pelo Tribunal de Justiça respectivo, vedadas novas admissões por qualquer desses regimes, a partir da publicação desta lei.

Art. 49. Quando da primeira vacância da titularidade de serviço notarial ou de registro, será procedida a desacumulação, nos termos do art. 26.

Art. 50. Em caso de vacância, os serviços notariais e de registro estatizados passarão automaticamente ao regime desta lei.

Art. 51. Aos atuais notários e oficiais de registro, quando da aposentadoria, fica assegurado o direito de percepção de proventos de acordo com a legislação que anteriormente os regia, desde que tenham mantido as contribuições nela estipuladas até a data do deferimento do pedido ou de sua concessão.

§ 1º O disposto neste artigo aplica-se aos escreventes e auxiliares de investidura estatutária ou em regime especial em que vierem a ser contratados em virtude da opção de que trata o art. 48.

§ 2º Os proventos de que trata este artigo serão os fixados pela legislação previdenciária aludida no *caput*.

§ 3º O disposto neste artigo aplica-se também às pensões deixadas, por morte, pelos notários, oficiais de registro, escreventes e auxiliares.

Art. 52. Nas unidades federativas onde já existia lei estadual específica, em vigor na data de publicação desta lei, são competentes para a lavratura de instrumentos traslatícios de direitos reais, procurações, reconhecimento de firmas

e autenticação de cópia reprográfica os serviços de Registro Civil das Pessoas Naturais.

Art. 53. Nos Estados cujas organizações judiciárias, vigentes à época da publicação desta lei, assim previrem, continuam em vigor as determinações relativas à fixação da área territorial de atuação dos tabeliães de protesto de títulos, a quem os títulos serão distribuídos em obediência às respectivas zonas.

Parágrafo único. Quando da primeira vacância, aplicar-se-á à espécie o disposto no parágrafo único do art. 11.

Art. 54. Esta Lei entra em vigor na data da sua publicação.

Art. 55. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de novembro de 1994; 173^o da Independência e 106^o da República.

ITAMAR FRANCO

Alexandre de Paula Dupeyrat Martins

APÊNDICE E – PROVIMENTO Nº 100/2020 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

PROVIMENTO Nº 100, DE 26 DE MAIO DE 2020.

Dispõe sobre a prática de atos notariais eletrônicos utilizando o sistema e-Notariado, cria a Matrícula Notarial Eletrônica-MNE e dá outras providências.

O CORREGEDOR NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições constitucionais, legais e regimentais e

CONSIDERANDO o poder de fiscalização e de normatização do Poder Judiciário dos atos praticados por seus órgãos (art. 103-B, § 4º, I, II e III, da Constituição Federal de 1988);

CONSIDERANDO a competência do Poder Judiciário de fiscalizar os serviços extrajudiciais (arts. 103-B, § 4º, I e III, e 236, § 1º, da Constituição Federal);

CONSIDERANDO a competência da Corregedoria Nacional de Justiça de expedir provimentos e outros atos normativos destinados ao aperfeiçoamento das atividades dos serviços extrajudiciais (art. 8º, X, do Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça);

CONSIDERANDO a obrigação dos serviços extrajudiciais de cumprir as normas técnicas estabelecidas pelo Poder Judiciário (arts. 37 e 38 da Lei n. 8.935, de 18 de novembro de 1994);

CONSIDERANDO a prerrogativa do sistema notarial de atribuição de fé pública e a possibilidade de exercício dessa prerrogativa em meio eletrônico;

CONSIDERANDO que os atos notariais previstos no Código Civil e na Lei nº 8.935/94, art. 41, poderão ser prestados por meio eletrônico;

CONSIDERANDO a necessidade de evitar a concorrência predatória por serviços prestados remotamente que podem ofender a fé pública notarial;

CONSIDERANDO o disposto no § 8º do art. 2º-A da Lei nº 12.682/12, que dispõe sobre a elaboração e o arquivamento em meio eletrônico de documentos públicos, com a utilização da certificação digital no padrão da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil);

CONSIDERANDO o disposto no Provimento nº 88/2019, que prevê a criação do Cadastro Único de Clientes do Notariado – CCN, do Cadastro Único de Beneficiários Finais – CBF e do Índice Único de Atos Notariais;

CONSIDERANDO as vantagens advindas da adoção de instrumentos tecnológicos que permitam a preservação das informações prestadas perante os notários;

CONSIDERANDO a necessidade de regulamentar a implantação do sistema de atos notariais eletrônicos – e-Notariado, de modo a conferir uniformidade na prática de ato notarial eletrônico em todo o território nacional;

CONSIDERANDO a Orientação nº 9, de 13 de março de 2020, da Corregedoria Nacional de Justiça, que dispõe sobre a necessidade de as Corregedorias-Gerais do Poder Judiciário nacional observarem medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus (Covid-19);

CONSIDERANDO a necessidade de se manter a prestação dos serviços extrajudiciais, o fato de que os serviços notariais são essenciais ao exercício da cidadania e que devem ser prestados, de modo eficiente, adequado e contínuo;

CONSIDERANDO a decisão proferida nos autos do Pedido de Providências nº 0001333-84.2018.2.00.0000.

RESOLVE:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Este provimento estabelece normas gerais sobre a prática de atos notariais eletrônicos em todos os tabelionatos de notas do País.

Art. 2º Para fins deste provimento, considera-se:

I – assinatura eletrônica notarizada: qualquer forma de verificação de autoria, integridade e autenticidade de um documento eletrônico realizada por um notário, atribuindo fé pública;

II – certificado digital notarizado: identidade digital de uma pessoa física ou jurídica, identificada presencialmente por um notário a quem se atribui fé pública;

III – assinatura digital: resumo matemático computacionalmente calculado a partir do uso de chave privada e que pode ser verificado com o uso de chave pública, cujo certificado seja conforme a Medida Provisória n. 2.200-2/2001 ou qualquer outra tecnologia autorizada pela lei;

IV – biometria: dado ou conjunto de informações biológicas de uma pessoa, que possibilita ao tabelião confirmar a identidade e a sua presença, em ato notarial ou autenticação em ato particular;

V – videoconferência notarial: ato realizado pelo notário para verificação da livre manifestação da vontade das partes em relação ao ato notarial lavrado eletronicamente;

VI – ato notarial eletrônico: conjunto de metadados, gravações de declarações de anuência das partes por videoconferência notarial e documento eletrônico, correspondentes a um ato notarial;

VII – documento físico: qualquer peça escrita ou impressa em qualquer suporte que ofereça prova ou informação sobre um ato, fato ou negócio, assinada ou não, e emitida na forma que lhe for própria;

VIII – digitalização ou desmaterialização: processo de reprodução ou conversão de fato, ato, documento, negócio ou coisa, produzidos ou representados originalmente em meio não digital, para o formato digital;

IX – papelização ou materialização: processo de reprodução ou conversão de fato, ato, documento, negócio ou coisa, produzidos ou representados originalmente em meio digital, para o formato em papel;

X – documento eletrônico: qualquer arquivo em formato digital que ofereça prova ou informação sobre um ato, fato ou negócio, emitido na forma que lhe for própria, inclusive aquele cuja autoria seja verificável pela internet;

XI – documento digitalizado: reprodução digital de documento originalmente em papel ou outro meio físico;

XII – documento digital: documento originalmente produzido em meio digital;

XIII – meio eletrônico: ambiente de armazenamento ou tráfego de informações digitais;

XIV – transmissão eletrônica: toda forma de comunicação à distância com a utilização de redes de comunicação, tal como os serviços de internet;

XV – usuários internos: tabeliães de notas, substitutos, interinos, interventores, escreventes e auxiliares com acesso às funcionalidades internas do sistema de processamento em meio eletrônico;

XVI – usuários externos: todos os demais usuários, incluídas partes, membros do Poder Judiciário, autoridades, órgãos governamentais e empresariais;

XVII – CENAD: Central Notarial de Autenticação Digital, que consiste em uma ferramenta para os notários autenticarem os documentos digitais, com base em seus originais, que podem ser em papel ou natos-digitais;

XVIII – cliente do serviço notarial: todo o usuário que comparecer perante um notário como parte direta ou indiretamente interessada em um ato notarial, ainda que por meio de representantes, independentemente de ter sido o notário escolhido pela parte outorgante, outorgada ou por um terceiro.

Art. 3º São requisitos da prática do ato notarial eletrônico:

I – videoconferência notarial para captação do consentimento das partes sobre os termos do ato jurídico;

II – concordância expressa pelas partes com os termos do ato notarial eletrônico;

III – assinatura digital pelas partes, exclusivamente através do e-Notariado;

IV – assinatura do Tabelião de Notas com a utilização de certificado digital ICP-Brasil;

V – uso de formatos de documentos de longa duração com assinatura digital.

Parágrafo único: A gravação da videoconferência notarial deverá conter, no mínimo:

a) a identificação, a demonstração da capacidade e a livre manifestação das partes atestadas pelo tabelião de notas;

b) o consentimento das partes e a concordância com a escritura pública;

c) o objeto e o preço do negócio pactuado;

d) a declaração da data e do horário da prática do ato notarial; e

e) a declaração acerca da indicação do livro, da página e do tabelionato onde será lavrado o ato notarial.

Art. 4º Para a lavratura do ato notarial eletrônico, o notário utilizará a plataforma e-Notariado, através do link www.e-notariado.org.br, com a realização da videoconferência notarial para captação da vontade das partes e coleta das assinaturas digitais.

Art. 5º O Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal manterá um registro nacional único dos Certificados Digitais Notarizados e de biometria.

Art. 6º A competência para a prática dos atos regulados neste Provimento é absoluta e observará a circunscrição territorial em que o tabelião recebeu sua delegação, nos termos do art. 9º da Lei nº 8.935/1994.

CAPÍTULO II

DO SISTEMA DE ATOS NOTARIAIS ELETRÔNICO e-NOTARIADO

Art. 7º Fica instituído o Sistema de Atos Notariais Eletrônicos, e-Notariado, disponibilizado na internet pelo Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal, dotado de infraestrutura tecnológica necessária à atuação notarial eletrônica, com o objetivo de:

I – interligar os notários, permitindo a prática de atos notariais eletrônicos, o intercâmbio de documentos e o tráfego de informações e dados;

II – aprimorar tecnologias e processos para viabilizar o serviço notarial em meio eletrônico;

III – implantar, em âmbito nacional, um sistema padronizado de elaboração de atos notariais eletrônicos, possibilitando a solicitação de atos, certidões e a realização de convênios com interessados; e

IV – implantar a Matrícula Notarial Eletrônica – MNE.

§ 1º O e-Notariado deve oferecer acesso aos dados e às informações constantes de sua base de dados para o juízo competente responsável pela fiscalização da atividade extrajudicial, para as Corregedorias dos Estados e do Distrito Federal e para a Corregedoria Nacional de Justiça.

§ 2º Os notários, pessoalmente ou por intermédio do e-Notariado, devem fornecer meios tecnológicos para o acesso das informações exclusivamente estatísticas e genéricas à Administração Pública Direta, sendo-lhes vedado o envio e o repasse de dados, salvo disposição legal ou judicial específica.

Art. 8º O Sistema de Atos Notariais Eletrônicos, e-Notariado, será implementado e mantido pelo Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal, CNB-CF, sem ônus ou despesas para o Conselho Nacional de Justiça e demais órgãos ou entidades do Poder Público.

§ 1º Para a implementação e gestão do sistema e-Notariado, o Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal deverá:

I – adotar as medidas operacionais necessárias, coordenando a implantação e o funcionamento dos atos notariais eletrônicos, emitindo certificados eletrônicos;

II – estabelecer critérios e normas técnicas para a seleção dos tabelionatos de notas autorizados a emitir certificados eletrônicos para a lavratura de atos notariais eletrônicos;

III – estabelecer normas, padrões, critérios e procedimentos de segurança referentes a assinaturas eletrônicas, certificados digitais e emissão de atos notariais eletrônicos e outros aspectos tecnológicos atinentes ao seu bom funcionamento.

§ 2º As seccionais do Colégio Notarial do Brasil atuarão para capacitar os notários credenciados para a emissão de certificados eletrônicos, segundo diretrizes do Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal.

§ 3º Para manutenção, gestão e aprimoramento contínuo do e-Notariado, o CNB-CF poderá ser ressarcido dos custos pelos delegatários, interinos e interventores aderentes à plataforma eletrônica na proporção dos serviços utilizados.

Art. 9º O acesso ao e-Notariado será feito com assinatura digital, por certificado digital notarizado, nos termos da MP nº 2.200-2/2001 ou, quando possível, por biometria.

§ 1º As autoridades judiciárias e os usuários internos terão acesso às funcionalidades do e-Notariado de acordo com o perfil que lhes for atribuído no sistema.

§ 2º Os usuários externos poderão acessar o e-Notariado mediante cadastro prévio, sem assinatura eletrônica, para conferir a autenticidade de ato em que tenham interesse.

§ 3º Para a assinatura de atos notariais eletrônicos é imprescindível a realização de videoconferência notarial para captação do consentimento das partes sobre os termos do ato jurídico, a concordância com o ato notarial, a utilização da assinatura digital e a assinatura do Tabelião de Notas com o uso de certificado digital, segundo a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP.

§ 4º O notário fornecerá, gratuitamente, aos clientes do serviço notarial certificado digital notarizado, para uso exclusivo e por tempo determinado, na plataforma e-Notariado e demais plataformas autorizadas pelo Colégio Notarial Brasil – CF.

§ 5º Os notários poderão operar na Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira – ICP Brasil ou utilizar e oferecer outros meios de comprovação da autoria e integridade de documentos em forma eletrônica, sob sua fé pública, desde que operados e regulados pelo Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal.

Art. 10. O e-Notariado disponibilizará as seguintes funcionalidades:

- I – matrícula notarial eletrônica;
- II – portal de apresentação dos notários;
- III – fornecimento de certificados digitais notarizados e assinaturas eletrônicas notarizadas;
- IV – sistemas para realização de videoconferências notariais para gravação do consentimento das partes e da aceitação do ato notarial;
- V – sistemas de identificação e de validação biométrica;
- VI – assinador digital e plataforma de gestão de assinaturas;
- VII – interconexão dos notários;
- VIII – ferramentas operacionais para os serviços notariais eletrônicos;
- IX – Central Notarial de Autenticação Digital – CENAD;
- X – Cadastro Único de Clientes do Notariado – CCN;
- XI – Cadastro Único de Beneficiários Finais – CBF;
- XII – Índice Único de Atos Notariais – IU.

Art. 11. O sistema e-Notariado contará com módulo de fiscalização e geração de relatórios (correição *on-line*), para efeito de contínuo acompanhamento, controle e fiscalização pelos juízes responsáveis pela atividade extrajudicial, pelas Corregedorias de Justiça dos Estados e do Distrito Federal e pela Corregedoria Nacional de Justiça.

Parágrafo único. A habilitação dos responsáveis pela fiscalização deverá ser realizada diretamente no *link* www.e-notariado.org.br, acessando o campo “correição *on-line*”, permitindo o acesso ao sistema em até 24 horas (vinte e quatro horas).

CAPÍTULO III DA MATRÍCULA NOTARIAL ELETRÔNICA – MNE

Art. 12. Fica instituída a Matrícula Notarial Eletrônica – MNE, que servirá como chave de identificação individualizada, facilitando a unicidade e rastreabilidade da operação eletrônica praticada.

§ 1º A Matrícula Notarial Eletrônica será constituída de 24 (vinte e quatro) dígitos, organizados em 6 (seis) campos, observada a estrutura CCCCCC.AAAA.MM.DD.NNNNNNNN-DD, assim distribuídos:

I – o primeiro campo (CCCCCC) será constituído de 6 (seis) dígitos, identificará o Código Nacional de Serventia (CNS), atribuído pelo Conselho Nacional de Justiça, e determinará o tabelionato de notas onde foi lavrado o ato notarial eletrônico;

II – o segundo campo (AAAA), separado do primeiro por um ponto, será constituído de 4 (quatro) dígitos e indicará o ano em que foi lavrado o ato notarial;

III – o terceiro campo (MM), separado do segundo por um ponto, será constituído de 2 (dois) dígitos e indicará o mês em que foi lavrado o ato notarial;

III – o quarto campo (DD), separado do terceiro por um ponto, será constituído de 2 (dois) dígitos e indicará o dia em que foi lavrado o ato notarial;

IV – o quinto campo (NNNNNNNN), separado do quarto por um ponto, será constituído de 8 (oito) dígitos e conterá o número sequencial do ato notarial de forma crescente ao infinito;

V – o sexto e último campo (DD), separado do quinto por um hífen, será constituído de 2 (dois) dígitos e conterá os dígitos verificadores, gerados pela aplicação do algoritmo Módulo 97 Base 10, conforme Norma ISO 7064:2003.

§ 2º O número da Matrícula Notarial Eletrônica integra o ato notarial eletrônico, devendo ser indicado em todas as cópias expedidas.

§ 3º Os traslados e certidões conterão, obrigatoriamente, a expressão “Consulte a validade do ato notarial em www.docautentico.com.br/valida”.

CAPÍTULO IV DO ACESSO AO SISTEMA

Art. 13. O sistema e-Notariado estará disponível 24 (vinte e quatro) horas por dia, ininterruptamente, ressalvados os períodos de manutenção do sistema.

Parágrafo único. As manutenções programadas do sistema serão sempre informadas com antecedência mínima de 24h (vinte e quatro horas) e realizadas, preferencialmente, entre 0h de sábado e 22h de domingo, ou entre 0h e 6h dos demais dias da semana.

Art. 14. A consulta aos dados e documentos do sistema e-Notariado estará disponível por meio do *link* <http://www.e-notariado.org.br/consulta>.

§ 1º Para a consulta de que trata o *caput* deste artigo será exigido o cadastro no sistema através do *link* <http://www.e-notariado.org.br/cadastro>.

§ 2º O usuário externo que for parte em ato notarial eletrônico ou que necessitar da conferência da autenticidade de um ato notarial será autorizado a acessar o sistema sempre que necessário.

§ 3º O sítio eletrônico do sistema e-Notariado deverá ser acessível somente por meio de conexão segura HTTPS, e os servidores de rede deverão possuir certificados digitais adequados para essa finalidade.

Art. 15. A impressão do ato notarial eletrônico conterà, em destaque, a chave de acesso e QR Code para consulta e verificação da autenticidade do ato notarial na Internet.

CAPÍTULO V ATOS NOTARIAIS ELETRÔNICOS

Art. 16. Os atos notariais eletrônicos reputam-se autênticos e detentores de fé pública, como previsto na legislação processual.

Parágrafo único. O CNB-CF poderá padronizar campos codificados no ato notarial eletrônico ou em seu traslado, para que a informação estruturada seja tratável eletronicamente.

Art. 17. Os atos notariais celebrados por meio eletrônico produzirão os efeitos previstos no ordenamento jurídico quando observarem os requisitos necessários para a sua validade, estabelecidos em lei e neste provimento.

Parágrafo único. As partes comparecentes ao ato notarial eletrônico aceitam a utilização da videoconferência notarial, das assinaturas eletrônicas notariais, da assinatura do tabelião de notas e, se aplicável, biometria recíprocas.

Art. 18. A identificação, o reconhecimento e a qualificação das partes, de forma remota, será feita pela apresentação da via original de identidade eletrônica

e pelo conjunto de informações a que o tabelião teve acesso, podendo utilizar-se, em especial, do sistema de identificação do e-Notariado, de documentos digitalizados, cartões de assinatura abertos por outros notários, bases biométricas públicas ou próprias, bem como, a seu critério, de outros instrumentos de segurança.

§ 1º O tabelião de notas poderá consultar o titular da serventia onde a firma da parte interessada esteja depositada, devendo o pedido ser atendido de pronto, por meio do envio de cópia digitalizada do cartão de assinatura e dos documentos via correio eletrônico.

§ 2º O Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal poderá implantar funcionalidade eletrônica para o compartilhamento obrigatório de cartões de firmas entre todos os usuários do e-Notariado.

§ 3º O armazenamento da captura da imagem facial no cadastro das partes dispensa a coleta da respectiva impressão digital quando exigida.

Art. 19. Ao tabelião de notas da circunscrição do imóvel ou do domicílio do adquirente compete, de forma remota e com exclusividade, lavrar as escrituras eletronicamente, por meio do e-Notariado, com a realização de videoconferência e assinaturas digitais das partes.

§ 1º Quando houver um ou mais imóveis de diferentes circunscrições no mesmo ato notarial, será competente para a prática de atos remotos o tabelião de quaisquer delas.

§ 2º Estando o imóvel localizado no mesmo estado da federação do domicílio do adquirente, este poderá escolher qualquer tabelionato de notas da unidade federativa para a lavratura do ato.

§ 3º Para os fins deste provimento, entende-se por adquirente, nesta ordem, o comprador, a parte que está adquirindo direito real ou a parte em relação à qual é reconhecido crédito.

Art. 20. Ao tabelião de notas da circunscrição do fato constatado ou, quando inaplicável este critério, ao tabelião do domicílio do requerente compete lavrar as atas notariais eletrônicas, de forma remota e com exclusividade por meio do e-Notariado, com a realização de videoconferência e assinaturas digitais das partes.

Parágrafo único. A lavratura de procuração pública eletrônica caberá ao tabelião do domicílio do outorgante ou do local do imóvel, se for o caso.

Art. 21. A comprovação do domicílio, em qualquer das hipóteses deste provimento, será realizada:

I – em se tratando de pessoa jurídica ou ente equiparado: pela verificação da sede da matriz, ou da filial em relação a negócios praticados no local desta, conforme registrado nos órgãos de registro competentes.

II – em se tratando de pessoa física: pela verificação do título de eleitor, ou outro domicílio comprovado.

Parágrafo único. Na falta de comprovação do domicílio da pessoa física, será observado apenas o local do imóvel, podendo ser estabelecidos convênios com órgãos fiscais para que os notários identifiquem, de forma mais célere e segura, o domicílio das partes.

Art. 22. A desmaterialização será realizada por meio da CENAD nos seguintes documentos:

I – na cópia de um documento físico digitalizado, mediante a conferência com o documento original ou eletrônico; e

II – em documento híbrido.

§ 1º Após a conferência do documento físico, o notário poderá expedir cópias autenticadas em papel ou em meio digital.

§ 2º As cópias eletrônicas oriundas da digitalização de documentos físicos serão conferidas na CENAD.

§ 3º A autenticação notarial gerará um registro na CENAD, que conterà os dados do notário ou preposto que o tenha assinado, a data e hora da assinatura e um código de verificação (*hash*), que será arquivado.

§ 4º O interessado poderá conferir o documento eletrônico autenticado pelo envio desse mesmo documento à CENAD, que confirmará a autenticidade por até 5 (cinco) anos.

Art. 23. Compete, exclusivamente, ao tabelião de notas:

I – a materialização, a desmaterialização, a autenticação e a verificação da autoria de documento eletrônico;

II – autenticar a cópia em papel de documento original digitalizado e autenticado eletronicamente perante outro notário;

III – reconhecer as assinaturas eletrônicas apostas em documentos digitais;
e

IV – realizar o reconhecimento da firma como autêntica no documento físico, devendo ser confirmadas, por videoconferência, a identidade, a capacidade daquele que assinou e a autoria da assinatura a ser reconhecida.

§ 1º Tratando-se de documento atinente a veículo automotor, será competente para o reconhecimento de firma, de forma remota, o tabelião de notas do município de emplacamento do veículo ou de domicílio do adquirente indicados no Certificado de Registro de Veículo – CRV ou na Autorização para Transferência de Propriedade de Veículo – ATPV.

§ 2º O tabelião arquivará o trecho da videoconferência em que constar a ratificação da assinatura pelo signatário, com expressa menção ao documento assinado, observados os requisitos previstos no parágrafo único do art. 3º deste provimento.

§ 3º A identidade das partes será atestada remotamente nos termos do art. 18.

Art. 24. Em todas as escrituras e procurações em que haja substabelecimento ou revogação de outro ato deverá ser devidamente informado o notário, livro e folhas, número de protocolo e data do ato substabelecido ou revogado.

Art. 25. Deverá ser consignado em todo ato notarial eletrônico de reconhecimento de firma por autenticidade que a assinatura foi aposta no documento, perante o tabelião, seu substituto ou escrevente, em procedimento de videoconferência.

Art. 26. Outros atos eletrônicos poderão ser praticados com a utilização do sistema e-Notariado, observando-se as disposições gerais deste provimento.

CAPÍTULO VI DOS CADASTROS

Art. 27. O Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal manterá o cadastro de todos os tabeliães de notas e pessoas com atribuição notarial em todo o território nacional, ainda que conferida em caráter temporário.

§ 1º O cadastro incluirá dados dos prepostos, especificando quais poderes lhes foram conferidos pelo titular, e conterà as datas de início e término da delegação notarial ou preposição, bem como os seus eventuais períodos de interrupção.

§ 2º Os Tribunais de Justiça deverão, em até 60 (sessenta) dias, verificar se os dados cadastrais dos notários efetivos, interinos e interventores bem como dos seus respectivos prepostos estão atualizados no Sistema Justiça Aberta, instaurando o respectivo procedimento administrativo em desfavor daqueles que não observarem a determinação, comunicando o cumprimento da presente determinação à Corregedoria Nacional de Justiça.

§ 3º As decisões de suspensão ou perda de delegação de pessoa com atribuição notarial, ainda que sujeitas a recursos, as nomeações de interinos, interventores e prepostos e a outorga e renúncia de delegação deverão ser comunicadas, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, à Corregedoria Nacional de Justiça para fins de atualização no sistema Justiça Aberta.

Art. 28. O Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal manterá o Cadastro Único de Clientes do Notariado – CCN, o Cadastro Único de Beneficiários Finais – CBF e o Índice Único de Atos Notariais, nos termos do Provimento nº 88/2019, da Corregedoria Nacional de Justiça.

§ 1º Os dados para a formação e atualização da base nacional do CCN serão fornecidos pelos próprios notários de forma sincronizada ou com periodicidade, no máximo, quinzenal, com:

- I – dados relativos aos atos notariais protocolares praticados; e
- II – dados relacionados aos integrantes do seu cadastro de firmas abertas:

§ 2º Os notários ficam obrigados a remeter ao CNB-CF, por sua central notarial de serviços eletrônicos compartilhados – CENSEC, os dados essenciais dos atos praticados que compõem o Índice Único, em periodicidade não superior a quinze dias, nos termos das instruções complementares.

§ 3º São dados essenciais:

- I – a identificação do cliente;

- II – a descrição pormenorizada da operação realizada;
- III – o valor da operação realizada;
- IV – o valor de avaliação para fins de incidência tributaria;
- V – a data da operação;
- VI – a forma de pagamento;
- VII – o meio de pagamento; e
- VIII – outros dados, nos termos de regulamentos especiais, de instruções complementares ou orientações institucionais do CNB-CF.

CAPÍTULO VII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 29. Os atos notariais eletrônicos, cuja autenticidade seja conferida pela Internet por meio do e-Notariado, constituem instrumentos públicos para todos os efeitos legais e são eficazes para os registros públicos, instituições financeiras, juntas comerciais, Detrans e para a produção de efeitos jurídicos perante a administração pública e entre particulares.

Art. 30. Fica autorizada a realização de ato notarial híbrido, com uma das partes assinando fisicamente o ato notarial e a outra, à distância, nos termos desse provimento.

Art. 31. É permitido o arquivamento exclusivamente digital de documentos e papéis apresentados aos notários, seguindo as mesmas regras de organização dos documentos físicos.

Art. 32. A comunicação adotada para atendimento à distância deve incluir os números dos telefones da serventia, endereços eletrônicos de *e-mail*, o uso de plataformas eletrônicas de comunicação e de mensagens instantâneas, como WhatsApp, Skype e outras disponíveis para atendimento ao público, devendo ser dada ampla divulgação.

Art. 33. Os dados das partes poderão ser compartilhados somente entre notários e, exclusivamente, para a prática de atos notariais, em estrito cumprimento à Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais).

Art. 34. Os códigos-fontes do Sistema e-Notariado e respectiva documentação técnica serão mantidos e são de titularidade e propriedade do Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal.

Parágrafo único. Ocorrendo a extinção do Colégio Notarial do Brasil – Conselho Federal, ou a paralisação da prestação dos serviços objeto deste Provimento, sem substituição por associação ou entidade de classe que o assuma em idênticas condições mediante autorização da Corregedoria Nacional de Justiça – CNJ, o sistema e-Notariado e as suas funcionalidades, em sua totalidade, serão transmitidos ao Conselho Nacional de Justiça ou à entidade por ele indicada, com o código-fonte e as informações técnicas necessárias para o acesso e a utilização, bem como para a continuação de seu funcionamento na forma prevista neste Provimento, sem ônus, custos ou despesas para o Poder Público, sem qualquer remuneração por direitos autorais e de propriedade intelectual, a fim de que os atos notariais eletrônicos permaneçam em integral funcionamento.

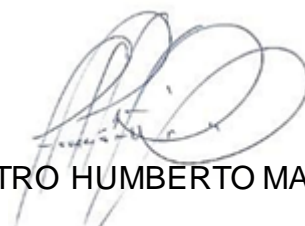
Art. 35. O e-Notariado será implementado com a publicação deste provimento e, no prazo máximo de 6 meses, naquilo que houver necessidade de cronograma técnico, informado periodicamente à Corregedoria Nacional de Justiça.

Art. 36. Fica vedada a prática de atos notariais eletrônicos ou remotos com recepção de assinaturas eletrônicas à distância sem a utilização do e-Notariado.

Art. 37. Nos Tribunais de Justiça em que são exigidos selos de fiscalização, o ato notarial eletrônico deverá ser lavrado com a indicação do selo eletrônico ou físico exigido pelas normas estaduais ou distrital.

Parágrafo único: São considerados nulos os atos eletrônicos lavrados em desconformidade com o disposto no *caput* deste artigo.

Art. 38. Este Provimento entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas todas as disposições em contrário constantes de normas das Corregedorias-Gerais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal que tratem sobre o mesmo tema ou qualquer outra forma de prática de ato notarial eletrônico, transmissão de consentimento e assinaturas remotas.



MINISTRO HUMBERTO MARTINS
Corregedor Nacional de Justiça