

Serventias extrajudiciais — administração, recursos humanos e gerenciamento econômico-financeiro

*Rogério Tobias**

Administrar um “cartório” extrajudicial é planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos e elementos humanos com a finalidade da melhor prestação possível dos serviços notariais e de registro.

Nos termos do artigo 21 da Lei 8.935, de 18 de novembro de 1994, o tabelião ou oficial de registro tem responsabilidade exclusiva sobre o gerenciamento administrativo e financeiro da unidade extrajudicial. Não há participação do Estado nos investimentos. A unidade deve ser gerida de modo a propiciar uma prestação de serviços notariais e de registro da melhor qualidade.

Os futuros notários e registradores, após terem seus conhecimentos jurídicos aferidos por meio de disputado concurso público, ao iniciar na atividade, devem também cuidar, e muito, das questões administrativas e gerenciais da unidade que vão assumir.

Instalações físicas e sede da unidade

As instalações, mobiliário e equipamentos existentes compreendem, entre outros, os microcomputadores, *scanners*, impressoras, máquinas copiadoras, armários, balcões, mesas, cadeiras e prateleiras. Deve haver um ajuste com o proprietário destes itens para aquisição ou locação.

A unidade extrajudicial deve ser instalada em um local de fácil acesso, especialmente servida por meios de transporte coletivo, bem como ser bem iluminada, limpa, sinalizada e disponibilizar assentos em quantidade adequada para o público. Enfim, deve atender aos padrões necessários de conforto, higiene e segurança. A acessibilidade não deve ser esquecida para a possibilidade de utilização dos serviços pelos portadores de necessidades especiais. A disponibilização de água e toalete para os usuários do serviço também são necessárias.

O candidato aprovado tem a opção de manter a unidade no mesmo imóvel ou mudar. Também, pode se utilizar das instalações, mobiliário e equipamentos já existentes ou adquirir material novo. A análise sobre qual a melhor solução deve ser feita individualmente em cada unidade. O que não pode ocorrer é a interrupção na prestação dos serviços.

Controle dos atos praticados

O controle de todos os atos praticados é muito importante, sejam gratuitos ou pagos. Um sistema de informática de banco de dados é extremamente útil e necessário. Deve haver o lançamento diário dos atos praticados com seus respectivos fechamentos: diário, mensal e anual. No caso do registro civil das pessoas naturais, o controle das certidões

fica facilitado se elas forem separadas por lotes de numeração distintos para os atos gratuitos e pagos. Em relação aos papéis inutilizados ou extraviados, deve haver campo disponível no sistema para lançamento desta informação. Todo papel inutilizado deve ser arquivado para conferência e controle efetivo dos atos praticados e seus recolhimentos.

Livro-caixa

O controle diário do caixa da unidade é extremamente importante. O *software* utilizado ou eventual planilha deve controlar as entradas e saídas de dinheiro em relação aos atos praticados. Assim, devem ser lançados os atos efetivamente pagos e aqueles que serão pagos posteriormente, como por exemplo, o dos usuários mensalistas, para possibilitar o correto fechamento do caixa no final do dia.

Extremamente importante é a leitura do capítulo XIII das Normas de Serviço da Corregedoria Geral da Justiça do Estado de São Paulo, em que há normatização para o lançamento das receitas e despesas no “Livro Diário de Receitas e Despesas”. As receitas lançadas neste livro são os emolumentos devidos ao notário ou registrador. As custas e contribuições (repasses) não podem ingressar como receita neste livro. Outro controle das receitas totais deve ser feito em separado. São lançados os atos pagos praticados, com remissão ao número do termo, livro e folha ou número de lançamento no livro protocolo; e, à direita colunas com os lançamentos dos valores dos emolumentos e de todas as custas e contribuições (repasses), com um totalizador ao final. Esta é a relação paralela dos atos praticados.

Em relação às despesas, no Livro Diário de Receitas e Despesas são lançadas apenas aquelas relacionadas à atividade da unidade, sem restrição, pouco importando se dedutíveis ou não. Este livro é destinado a refletir a real situação econômica da serventia e pertence à unidade, mesmo com o ingresso de novo delegatário. Deve ser visado pelo Juiz Corregedor Permanente anualmente no mês de fevereiro. O livro que pertence ao notário ou registrador é o Livro Caixa, que deve ser escriturado separadamente do Livro Diário de Receitas e Despesas. Neste livro apenas as despesas dedutíveis é que podem ser lançadas. O *website* da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br) apresenta muitas informações e possibilita o download do programa carnê-leão. Por meio dele são lançadas as receitas, despesas, recolhimentos para a previdência social do tabelião ou registrador. O software gera demonstrativo mês a mês (que será utilizado na declaração anual do imposto de renda), além de emitir a DARF para o pagamento do Imposto de Renda Pessoa Física (carnê-leão) mensal.

Capital inicial, economia e investimentos

Para aqueles que estão iniciando e nunca tiveram contato com a administração de qualquer negócio, economizar no começo é bastante importante. A atividade não proporciona uma renda fixa todos os meses. As receitas e despesas são variáveis, podendo ocorrer algumas oscilações mais ou menos altas em decorrência de diversos fatores. Além do capital inicial necessário para a aquisição das instalações, mobiliário e equipamentos, um montante de capital de giro é necessário. Os registradores civis devem economizar mais no início. Todos os atos gratuitos indenizáveis do mês são pagos apenas no dia 20 do mês seguinte, desde que toda a documentação e planilha devidamente visada pelo Juiz Corregedor Permanente cheguem à entidade gestora

(Sinoreg-SP) até o dia 5. Com isso, praticamente as despesas de dois meses são pagas para então ocorrer o recebimento desta indenização.

Obrigações e responsabilidade tributárias

A responsabilidade tributária do notário e registrador é muito grande. Ele é, ao mesmo tempo, contribuinte, responsável e substituto tributário. Ele é contribuinte no recolhimento mensal de seu INSS (contribuinte individual), do ISS e do IRPF (carnê-leão). O ISS cobrado atualmente varia conforme o município. Alguns municípios cobram um valor fixo anual. Outros fazem a cobrança por meio de uma alíquota de até 5% sobre o valor bruto dos emolumentos. Esta última modalidade de cobrança, salvo melhor juízo, é de legalidade duvidosa. O IRPF (Imposto de Renda de Pessoa Física) deve ser recolhido mensalmente, tendo como base de cálculo o saldo apurado no final do mês (receitas – despesas), além das deduções legais. Se o saldo for negativo (déficit), não há pagamento, e este valor é transportado para o mês seguinte, dentro do mesmo ano fiscal. O transporte do saldo negativo (déficit) de um ano para o outro não é possível. Se o saldo for positivo (superávit), o pagamento deve ser feito até o último dia útil do mês seguinte. Caso este dia caia em sábado, domingo ou feriado, o pagamento deve ser antecipado para o primeiro dia útil anterior. Usem apenas o software do carnê-leão fornecido pela Receita Federal para efetuar o cálculo do valor do Imposto de Renda Pessoa Física (carnê leão) para evitar possíveis erros e pagamento de multa e juros.

Atua, ainda, o tabelião como responsável tributário no recolhimento de ITBI e ITCMD devidos na lavratura de escrituras públicas. É substituto tributário no recolhimento das custas e contribuições devidas ao Estado pela prática de seus atos, e, no recolhimento das contribuições previdenciárias e IRRF (Imposto de Renda Retido da Fonte) como empregador. O recolhimento das custas e contribuições é feito semanalmente, à exceção do fundo para custeio do registro civil que é mensal. As custas devidas ao Tribunal de Justiça são feitas por meio de recolhimento de guia (boleto) gerada no *website* www.extrajudicial.tj.sp.gov.br (Portal do Extrajudicial). O acesso ao Portal deve ser diário. O lançamento dos atos praticados é feito semanalmente e o próprio sistema gera o boleto. Em caso de atraso ou recolhimento a menor, que configuram falta administrativa, o próprio sistema já calcula o valor da multa e juros moratórios. Ele, também, gera guia complementar no caso de lançamento a menor já efetuado.

DARE-SP

A partir de 1º.7.2013 é obrigatório o recolhimento das custas devidas ao Estado e IpeSP (Carteira de Previdência das Serventias não Oficializadas da Justiça do Estado), além da Contribuição de Solidariedade às Santas Casas de Misericórdia, por meio do portal da receita estadual (www.fazenda.sp.gov.br) no link DARE-SP, logo abaixo de “Ambiente de Pagamentos”. Este portal gera um documento único chamado DARE (Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais), que deve conter os “documentos detalhe” dos valores referentes ao IpeSP, Estado e Santas Casas. Exceção apenas às unidades de registro de imóveis, títulos e documentos e civil de pessoa jurídica que não recolhem a contribuição devida às santas casas de misericórdia, por expressa disposição legal.

O acesso a este portal pode ser feito com ou sem o e-CPF e já está disponível para utilização. A vantagem do acesso com o e-CPF é que ficam armazenadas as DARES geradas e os pagamentos efetuados. O novo delegatário deve alterar o cadastro do

responsável pela unidade no site. O oficial ou tabelião que estejam respondendo pela unidade interinamente ingressam com seu e-CPF no site para que a alteração seja feita.

Registro Civil – fundo de custeio

O recolhimento ao fundo de custeio do registro civil que efetua a indenização para compensação dos atos gratuitos e complementação da renda das unidades deficitárias é feito por meio de pagamento mensal de boleto bancário à entidade gestora, que no Estado de São Paulo é o SINOREG-SP. Anualmente a entidade envia um carnê com os boletos para preenchimento e pagamento mensal. Apenas em relação aos atos de registro civil é que não incidem custas para este fundo. Em relação aos atos praticados pelas outras especialidades há incidência de custas destinadas ao custeio do fundo do registro civil. Não se esqueçam que a unidade de registro civil irá recolher para o fundo em razão da prática de atos notariais, tais como autenticações, reconhecimento de firmas e procurações.

Em caso de atraso, a multa moratória devida é de 0,33 pontos percentuais ao dia, com limite máximo de 20%. Os juros moratórios devidos são de 1% compostos mensalmente. Em caso de atraso de apenas um dia, prevê a lei a incidência de 1% de juros de mora (alíquota mínima). Todas as disposições sobre custas e emolumentos estão expressas na Lei Paulista 11.331, de 26 de dezembro de 2002.

Despesas gerais da serventia

No decorrer do mês, há várias despesas incidentes sobre a unidade que são de responsabilidade do notário ou registrador, tais como: aluguel do imóvel, imposto de renda incidente sobre o valor deste aluguel, tarifa de energia elétrica e telefone, taxa de água e esgoto, internet (verifique se há exigência da municipalidade em utilizar IP fixo para a geração das guias de recolhimento de ITBI), alarme e monitoramento, escritório de contabilidade, locação das máquinas fotocopadoras, folha de pagamento dos prepostos e seus encargos etc. Muita atenção e cautela em relação ao 13º salário. O ideal é efetuar uma provisão de 1/12 avos, todos os meses, para que no final do ano não haja dificuldade financeira com estes pagamentos. Em relação aos papéis de segurança, existe também o custo com selos de autenticidade, certidões e livros. Há necessidade de se manter classificadores obrigatórios, conforme disposição expressa do já mencionado capítulo XIII das NSCGJ. O ideal é a contratação de empresa especializada que fornece tais arquivos.

Em relação às contas a receber, as unidades que trabalham com usuários mensalistas devem estar atentas em relação ao fluxo de caixa. Geralmente tais usuários efetuam os pagamentos mensalmente, ou seja, o notário ou registrador deverá custear estes serviços, recolhendo as guias de custas e contribuições no mínimo por quatro semanas seguidas, para só então receber o valor total. Outro dado importante, para evitar dissabores com os usuários, é a informação prévia do valor dos emolumentos antes da prática do ato. Sempre informe o valor total dos serviços antecipadamente para que o usuário autorize sua execução.

O controle destes valores a receber deve ser feito com muita organização e atenção para evitar atrasos ou não pagamentos. Os sistemas de informática devem ter registro em

arquivo, de acesso restrito, de todas as atividades que os usuários efetuam para melhor controle da unidade.

Recursos humanos

O tema recursos humanos parece ser a parte mais desafiadora e importante da unidade, tanto em relação aos prepostos, bem como no trato com os usuários dos serviços notariais e de registro. De nada adianta a unidade possuir instalações belíssimas e equipamentos de última geração se o ambiente de trabalho não for acolhedor e vibrante. O notário e registrador devem ser líderes de sua equipe, buscando meios para aumentar o entusiasmo e comprometimento. Há diversas maneiras para inspirar e aperfeiçoar a equipe. Pesquisas já comprovam algumas técnicas que não funcionam. A técnica do medo e da manipulação é desastrosa, pois os colaboradores lutam apenas para não perder o emprego, e, ainda, comunicação e cooperação da equipe ficam muito prejudicadas. A técnica da motivação por incentivos até funciona bem inicialmente, pois as pessoas trabalham mais para receber recompensas, mas, e, depois? Novos e melhores prêmios têm que ser apresentados constantemente. Atualmente a técnica da promoção do propósito e do crescimento pessoal tem apresentado maior sucesso. A valorização das pessoas e a compreensão da importância de sua contribuição para os serviços é muito eficaz.

O valor do salário e eventuais bônus devem ser compatíveis com o desempenho, dedicação e capacidade dos prepostos, mas de modo a se adequar à realidade econômica e financeira da unidade. Há muitos prepostos extremamente capazes em unidades pequenas que mereceriam ser mais bem remunerados, mas em razão do baixo volume de receitas da serventia isto não é possível. A avaliação sobre o real custo de um preposto na unidade não deve ser feito examinando apenas o valor de sua remuneração, outros fatores devem ser levados em conta.

O imóvel em que são prestados os serviços deve possuir um ambiente confortável e agradável, que promova uma sensação de bem estar. Todos passamos a maior parte de nosso dia no ambiente de trabalho. O notário ou registrador, para prestar um serviço que busca a excelência, é aquele que, além de saber fazer, deve saber orientar.

As responsabilidades dos prepostos devem ser bem definidas e quanto mais informações tiverem sobre suas atividades, melhor será o desempenho. O tabelião ou registrador deve ser uma pessoa inspiradora e otimista, tanto para seus colaboradores quanto para os usuários do serviço. Seja aberto, peça sugestões e idéias, aceite críticas; com isso, a prestação dos serviços e o ambiente de trabalho sempre melhoram.

Formação do quadro funcional

Invista nos seus prepostos, ofereça cursos, disponibilize pleno acesso a material jurídico, tais como jurisprudência e doutrina. Faça reuniões freqüentes, ouça sugestões, e, o mais importante, elogie as pessoas, isso vale muito. A motivação de sua equipe é o que gera a excelência na prestação dos serviços.

O notário ou registrador pode ter sólidos conhecimentos jurídicos, experiência, talento e capacidade, mas se sua equipe estiver desmotivada a prestação dos serviços será medíocre. A atividade notarial e de registro tem por finalidade a segurança jurídica, e,

para sua consecução, o notário ou registrador deve ser uma pessoa de confiança para seus colaboradores e usuários do serviço. Nunca prometam o que não podem fazer. Sejam sempre francos, honestos, transparentes e claros em relação aos serviços da atividade notarial e de registro, bem como em relação aos valores dos emolumentos e prazos para sua realização.

O maior ativo da atividade notarial e de registro são as pessoas, a sua equipe. Quanto mais confiança você demonstrar, melhor será seu desempenho. Jamais faça críticas a seus prepostos em público ou na frente de outras pessoas em razão de eventuais falhas que possam ocorrer. Converse reservadamente, procurando, no início, escutar mais do que falar. Há excelentes prepostos que podem estar precisando ser mais bem trabalhados e treinados. É como se fosse um processo de lapidação de jóia, cujo resultado pode ser surpreendente. Pesquisas têm demonstrado que o item mais valorizado para os colaboradores não é salário, cargo ou bonificação, mas a qualidade do ambiente de trabalho. Todos querem se sentir bem, queridos, acolhidos e, acima de tudo, respeitados.

O melhor ambiente de trabalho é aquele que cria aquela sensação de que “todo mundo quer trabalhar aqui”. No trato com os usuários dos serviços, seja sempre simpático e agradável, e demonstre o quanto você se preocupa com a situação dele. A atividade não existe para complicar a vida das pessoas, mas para resolver. Seja educado e firme mesmo quando tiver que falar um “não”, mas sempre explique os motivos de modo fundamentado e numa linguagem clara e acessível. O notário e registrador, como líderes de sua unidade, devem ser facilitadores dos trabalhos da equipe. Valorizem seu time, treinem as pessoas, criem uma atmosfera alegre e positiva no ambiente de trabalho. Energize as pessoas com uma certa dose de humor, ria com as pessoas, jamais ria das pessoas. A cobrança pelo desempenho do notário, registrador e seus prepostos será muito grande. Sejam parceiros e orientadores de outros colegas, de advogados, de corretores de imóveis, enfim, de toda a sociedade.

Confiem em vocês, consultem outros colegas, escutem seus colaboradores, formem um time motivado e confiante. O mais difícil, o concurso, já passou. Agora vem a melhor parte da atividade, a prática e o trabalho em si, além do gratificante trato com a população.

A atividade é envolvente, desafiadora e apaixonante, mas requer muita dedicação, trabalho e organização. Aos iniciantes: quanto mais se dedicarem e trabalharem, mais rapidamente terão controle da unidade e dos serviços em geral. Nunca se esqueçam, delegação não se delega! Boa sorte, muito sucesso a todos e me coloco à disposição!

** Palestra proferida por Rogério Tobias - 2º Tabelião de Notas e de Protesto de Letras e Títulos de Jaú – SP (tobias.rogerio@hotmail.com) no transcurso do 4º Curso de Iniciação na Atividade Registral e Notarial do Estado de São Paulo promovido pela EPM – Escola Paulista da Magistratura, em parceria com a Corregedoria-Geral da Justiça de São Paulo no bojo do projeto Educartório – Educação Continuada de Cartórios.*