



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

DESAFIOS DE GESTÃO EM SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS DE PEQUENO PORTE: uma análise institucional no Estado de Minas Gerais

Cleidiane Mara de Souza Braga
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
cleidianemb@hotmail.com

Carlos Eduardo Artiaga Paula
Universidade Federal de Viçosa (UFV)
carlosartiaga@ufv.br

RESUMO

Este estudo analisa os desafios de gestão enfrentados pelas serventias extrajudiciais de pequeno porte no Estado de Minas Gerais, levando-se em consideração as limitações estruturais decorrentes do modelo de delegação de serviços públicos. O problema de pesquisa consiste em compreender em que medida o arranjo institucional, jurídico e econômico influencia a viabilidade dessas unidades, bem como sua capacidade de gestão. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com base em revisão bibliográfica e análise documental de normas e produções acadêmicas sobre a atividade notarial e registral e a Administração Pública. Os resultados indicam que as dificuldades enfrentadas não se restringem à gestão interna, estando relacionadas à ausência de financiamento público direto, à imposição de gratuidades legais e aos elevados encargos normativos e tecnológicos, fatores que intensificam as desigualdades entre as serventias. Verifica-se que tais condicionantes afetam especialmente os cartórios de pequeno porte, comprometendo sua sustentabilidade econômica, diante da necessidade de atender a múltiplas exigências regulatórias com recursos limitados. Conclui-se que, embora o modelo de delegação contribua para a redução de custos estatais e para a desjudicialização, sua efetividade depende do aperfeiçoamento de mecanismos institucionais que promovam maior equilíbrio entre controle estatal, viabilidade econômica e capacidade de gestão.

Palavras-chave: serventias extrajudiciais; gestão; delegação de serviços públicos; governança pública.



1 INTRODUÇÃO

Os serviços notariais e de registro desempenham papel fundamental na organização da vida jurídica, econômica e social no Brasil, ao garantir publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos e negócios jurídicos praticados pelos cidadãos. Tais atividades são exercidas em caráter privado por delegação do Poder Público, conforme estabelecido no artigo 236 da Constituição Federal, sendo regulamentadas pela Lei nº 8.935/1994, conhecida como Lei dos Notários e Registradores (Brasil, 1988; Brasil, 1994).

Nesse contexto, os titulares delegatários das serventias assumem a responsabilidade pela prestação do serviço, pela organização administrativa da unidade e pela observância das normas legais e regulamentares que disciplinam a atividade, sob fiscalização do Poder Judiciário.

Apesar da relevância institucional da atividade notarial e registral, ainda são relativamente escassos os estudos que examinam as serventias extrajudiciais sob a perspectiva da gestão organizacional e da Administração Pública, considerando-as também como estruturas administrativas que demandam planejamento, organização de recursos, gestão de pessoas e tomada de decisões gerenciais.

Nesse sentido, compreender o funcionamento administrativo desses serviços torna-se fundamental para ampliar a análise sobre o funcionamento dos serviços públicos delegados e suas formas de organização institucional (Abrucio, 2010; Bresser-Pereira, 2000), sobretudo em relação às serventias extrajudiciais de pequeno porte, frequentemente localizadas em municípios e distritos de menor densidade populacional e reduzido dinamismo econômico.

Nessas unidades, os delegatários frequentemente acumulam funções técnicas, administrativas e gerenciais, sendo responsáveis simultaneamente pela execução dos atos notariais e registrais, pela gestão da equipe de trabalho, pela organização da estrutura administrativa e pela manutenção da sustentabilidade financeira da serventia.

Tais características podem gerar desafios específicos relacionados à limitação de recursos humanos e financeiros, à complexidade das exigências regulatórias e às particularidades da demanda por serviços nessas localidades (Brandelli, 2005; Loureiro, 2014).

No Estado de Minas Gerais, que possui uma das maiores redes de serventias extrajudiciais do país (ANOREG-BR, 2025) e grande diversidade de realidades municipais, essas diferenças estruturais tornam-se especialmente perceptíveis. Enquanto algumas unidades apresentam elevado volume de atos e estrutura organizacional mais consolidada, outras operam

em contextos de menor demanda e recursos mais restritos, o que pode impactar diretamente as condições de gestão e funcionamento dessas unidades.

Compreender os desafios enfrentados pelas serventias extrajudiciais de pequeno porte torna-se relevante para ampliar o entendimento sobre a realidade da atividade notarial e registral em contextos ainda pouco explorados pela literatura acadêmica.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os principais problemas, dificuldades e limitações relacionados à gestão das serventias extrajudiciais no Estado de Minas Gerais, buscando identificar como tais desafios se expressam na rotina organizacional, bem como contribuir para o fortalecimento do debate acadêmico ao aproximar o campo jurídico das abordagens da Administração Pública e da gestão organizacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Os serviços notariais e de registro são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público, nos termos da Constituição Federal (Brasil, 1988) e regulamentados pela Lei nº 8.935/1994, destinando-se a assegurar publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos atos jurídicos, conferindo-lhes presunção de legitimidade e força probatória.

O ingresso na atividade ocorre mediante concurso público de provas e títulos, realizado pelo Poder Judiciário, ao qual também compete a normatização e fiscalização dos serviços, sendo a remuneração dos delegatários proveniente exclusivamente dos emolumentos pagos pelos usuários (Peixoto, 2022).

Nesse contexto, ensina Ceneviva (2010) que embora exercida em caráter privado, a atividade notarial e registral apresenta natureza típica de serviço público, o que implica a atribuição ao delegatário da responsabilidade integral pela gestão da serventia, incluindo a assunção de todos os custos operacionais, sem nenhum repasse de recursos públicos.

Além disso, o titular da unidade desempenha funções que extrapolam a dimensão jurídica, assumindo atribuições próprias da gestão organizacional, como a administração de pessoal, a estruturação de rotinas internas e a condução dos fluxos financeiros e operacionais.

A relevância desses serviços pode ser dimensionada a partir de dados divulgados pela Associação dos Notários e Registradores do Brasil (ANOREG-BR, 2025), segundo os quais a rede extrajudicial brasileira é composta por mais de 12 mil unidades distribuídas em todos os municípios do país, sendo responsável pela geração de milhares de empregos formais e pela prestação de serviços sem ônus direto ao Estado, sendo que somente em Minas Gerais, existem

2.663 serventias extrajudiciais em funcionamento (CNJ, 2026).

Nesse sentido, a via extrajudicial se destaca pela maior celeridade, menor custo e eficiência na solução de demandas, contribuindo para o desafogamento do Poder Judiciário e para a racionalização de recursos públicos.

Apesar dessa relevância, o modelo de delegação em regime privado, associado à ausência de financiamento estatal direto, produz impactos desiguais entre as serventias, especialmente em razão das assimetrias regionais e do dinamismo econômico local. Dados recentes indicam a existência de 4.058 cartórios deficitários, entendidos como aqueles que não se sustentam exclusivamente com os recursos por eles próprios arrecadados (ANOREG-BR, 2025), concentrados, em sua maioria, em municípios de pequeno porte, evidenciando fragilidades estruturais no modelo vigente.

Conforme a 7ª edição do relatório Cartórios em Números (ANOREG-BR, 2025), a estrutura de despesas legais e operacionais dos cartórios varia entre os 27 estados da Federação, no Estado de Minas Gerais, objeto do presente estudo, verifica-se que 36,66% da arrecadação bruta por serventia é destinada aos repasses legais, enquanto 35,09% corresponde às despesas de funcionamento (Minas Gerais, 2004), abrangendo, entre outros itens, materiais de expediente, locação, IPTU e demais tributos incidentes sobre o prédio, contratação de pessoal nos termos da legislação trabalhista, aquisição de mobiliário e equipamentos, contratação de serviços acessórios, licenças de softwares, bem como serviços especializados de informática, contabilidade e advocacia.

Adicionalmente, parcela significativa da receita é comprometida com o Imposto de Renda da Pessoa Física (Oliveira, 2021), ao passo que entre 2% e 5% do valor do serviço é destinado ao município a título de Imposto Sobre Serviços (ISS). Apenas o montante remanescente, após esses descontos obrigatórios, constitui efetivamente o rendimento do titular da serventia.

A partir da perspectiva da Nova Economia Institucional, as instituições podem ser compreendidas como o conjunto de regras formais e informais que estruturam incentivos e condicionam o comportamento dos agentes, influenciando o desempenho organizacional (North, 1990).

Nessa perspectiva, a sustentabilidade das serventias extrajudiciais não depende apenas da capacidade individual de gestão do delegatário, mas também do modelo institucional que estabelece obrigações, repasses compulsórios, gratuidades legais e mecanismos de responsabilização. No caso das unidades de pequeno porte, tais condicionantes tendem a impor

restrições à autonomia administrativa e à capacidade de adaptação gerencial, gerando desafios que ultrapassam a esfera da gestão interna.

Além disso, o modelo institucional impõe ao delegatário riscos e responsabilidades específicas, reforçando a necessidade de análise da atividade sob a ótica da governança pública. A literatura aponta para a transição de modelos hierárquicos tradicionais para arranjos mais complexos, marcados pela descentralização e pela atuação do Estado como agente regulador, responsável pela supervisão e controle de atividades executadas por terceiros (Rhodes, 1996; Kissler; Heidemann, 2006).

Nesse cenário, os serviços notariais e de registro configuram um modelo de prestação indireta de serviço público, caracterizado pela combinação entre autonomia operacional e forte regulação estatal, o que implica na submissão dos delegatários a um regime jurídico rigoroso, no qual se combinam risco econômico, responsabilidade patrimonial direta e elevado grau de controle administrativo e disciplinar.

Como desdobramento desse modelo, o tabelião e o registrador respondem pessoalmente pelos atos praticados no âmbito da serventia, inclusive por falhas decorrentes da atuação de seus prepostos, estando sujeitos tanto à obrigação de indenizar quanto à aplicação de sanções que podem culminar na perda da delegação (Oliveira, 2021; Carvalho Filho, 2011).

Além disso, as gratuidades legalmente impostas, especialmente aquelas relacionadas a atos essenciais à cidadania, produzem impactos diretos sobre a sustentabilidade financeira das serventias. A imposição dessas obrigações, sem mecanismos compensatórios suficientes, transfere aos delegatários os custos de políticas públicas, comprometendo o equilíbrio econômico-financeiro da atividade, sobretudo em unidades de pequeno porte, que dispõem de menor capacidade de absorção desses encargos (Bravo, 2018).

Diante desse cenário, a eficiência da atividade notarial e registral também se relaciona à qualidade da regulação estatal e à existência de condições institucionais adequadas para o exercício da função. A rigidez normativa excessiva, aliada à insegurança jurídica, pode limitar a capacidade decisória dos delegatários e dificultar a adoção de soluções gerenciais inovadoras, especialmente em contextos marcados por rápidas transformações sociais (Assumpção, 2010).

Considerando as disparidades econômicas entre as serventias, os elevados encargos institucionais e o regime de responsabilidade pessoal, a análise dos cartórios de pequeno porte exige abordagem que ultrapasse a dimensão estritamente normativa, incorporando elementos da Administração Pública e da gestão organizacional.

A reforma gerencial do Estado introduziu a lógica da administração orientada a



resultados, enfatizando eficiência e desempenho na prestação de serviços públicos (Bresser-Pereira, 2000), contudo, a adoção desse modelo não elimina as desigualdades estruturais existentes, podendo, inclusive, acentuá-las na ausência de condições institucionais adequadas (Abrucio, 2010).

Nesse sentido, estudos sobre capacidades estatais contribuem para compreender que a efetividade de arranjos institucionais depende da articulação entre recursos organizacionais, desenho institucional e instrumentos de coordenação (Pires; Gomide, 2016). No contexto das serventias extrajudiciais, isso significa que o modelo de delegação, por si só, não garante capacidade de gestão, sendo necessária a existência de condições econômicas mínimas, estrutura organizacional adequada e competências gerenciais compatíveis com as exigências regulatórias impostas.

Sob a ótica jurídica, a delegação da execução do serviço público não afasta a responsabilidade do Estado pela sua adequada prestação, ao mesmo tempo em que transfere ao delegatário riscos econômicos e deveres de conformidade que, em unidades de pequeno porte, podem gerar tensões entre viabilidade financeira e cumprimento integral das obrigações normativas (Di Pietro, 2023).

Do ponto de vista organizacional, a sustentabilidade das serventias depende da integração entre funções de planejamento, organização, direção e controle, o que se mostra particularmente desafiador em cartórios de pequeno porte, nos quais o delegatário acumula funções técnicas, administrativas e estratégicas, frequentemente em contextos de limitação de recursos humanos e financeiros.

Dessa forma, a análise do impacto do atual modelo jurídico, institucional e econômico na capacidade de gestão das serventias extrajudiciais de pequeno porte insere-se no debate mais amplo sobre governança pública e capacidade estatal.

Embora a delegação represente um arranjo potencialmente eficiente, sua efetividade depende da compatibilidade entre o aparato normativo, a estrutura econômica e a capacidade organizacional das unidades executoras, sendo fundamental investigar em que medida o modelo vigente promove equilíbrio entre controle, eficiência e viabilidade institucional, ou se contribui para a reprodução de assimetrias que fragilizam as serventias economicamente menos estruturadas.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo desenvolve-se a partir de uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender e analisar os problemas e as dificuldades de gestão enfrentados pelas serventias extrajudiciais de pequeno porte no Estado de Minas Gerais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Conforme destaca Godoi (2006), a pesquisa exploratória tem como finalidade delimitar e esclarecer o problema de investigação, bem como possibilitar a formulação de hipóteses, contribuindo para a ampliação do entendimento sobre temas ainda pouco investigados ou com limitada disponibilidade de informações. Ainda segundo o autor, esse tipo de estudo é comumente desenvolvido por meio de estratégias como a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, as quais permitem maior aproximação com o fenômeno analisado.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica e análise documental, a partir do exame de legislação, normas institucionais e produções acadêmicas relacionadas à atividade notarial e registral, bem como à gestão pública e organizacional.

O recorte empírico concentra-se no Estado de Minas Gerais, em razão de sua relevância no cenário nacional, da diversidade de realidades socioeconômicas entre os municípios e da expressiva presença de serventias extrajudiciais de pequeno porte. Tal delimitação justifica-se pela possibilidade de análise aprofundada das especificidades regionais, contribuindo para a compreensão das dinâmicas institucionais e dos desafios de gestão enfrentados nesse contexto.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir da literatura revisada e dos documentos analisados, o estudo permite identificar um conjunto de fatores estruturais que impactam diretamente a gestão das serventias extrajudiciais de pequeno porte. Nesse sentido, os achados evidenciam que os desafios enfrentados por essas unidades estão associados, de forma significativa, ao arranjo institucional, jurídico e econômico que regula a atividade.

A partir da perspectiva da Nova Economia Institucional (North, 1990), verifica-se que a adequada prestação dos serviços notariais e de registro está condicionada por um conjunto de regras formais, como legislação, normas das corregedorias e obrigações legais, bem como informais, que estruturam incentivos e restringem a atuação dos agentes. No caso dos cartórios



de pequeno porte, tais condicionantes se traduzem em limitações à autonomia gerencial, especialmente em contextos de baixa arrecadação e reduzida capacidade de investimento.

Os dados teóricos analisados também evidenciam que o modelo de financiamento da atividade, baseado exclusivamente na arrecadação de emolumentos, associado à inexistência de subsídios estatais, tende a produzir assimetrias significativas entre as serventias. Conforme apontado por dados da ANOREG-BR (2025), a existência de unidades deficitárias revela que o modelo, embora eficiente de um modo geral, não garante condições equilibradas de sustentabilidade para todas as serventias extrajudiciais, o que impacta fortemente aquelas localizadas em municípios de pequeno porte.

Além disso, a imposição de gratuidades legais, conforme discutido por Bravo (2018), constitui um fator adicional de pressão sobre a sustentabilidade econômica desses serviços. Ao transferir aos delegatários os custos de políticas públicas voltadas à ampliação do acesso a direitos fundamentais, sem instrumentos de compensação suficientes, o modelo compromete o equilíbrio econômico-financeiro das serventias, sobretudo daquelas com menor capacidade arrecadatória.

Sob a ótica da governança pública, os resultados teóricos indicam que o modelo de delegação adotado no Brasil se insere em um modelo de descentralização regulada, no qual o Estado atua predominantemente como agente normativo e fiscalizador (Rhodes, 1996; Kissler; Heidemann, 2006). Embora esse arranjo permita maior eficiência e flexibilidade na prestação dos serviços, ele também transfere aos delegatários elevados níveis de responsabilidade e risco, sem que haja, necessariamente, o correspondente suporte institucional.

Nesse contexto, o regime de responsabilidade pessoal e patrimonial dos delegatários (Oliveira, 2021; Carvalho Filho, 2011) mostra-se como elemento central na análise dos dados, na medida em que aumenta a exposição ao risco e reforça a necessidade de estruturas organizacionais mais robustas. Entretanto, em serventias de pequeno porte, a limitação de recursos humanos e financeiros dificulta a implementação de práticas gerenciais mais sofisticadas, o que pode comprometer a eficiência e a segurança na prestação do serviço.

A literatura sobre capacidades estatais (Pires; Gomide, 2016) contribui para aprofundar essa análise ao demonstrar que a efetividade de arranjos institucionais depende não apenas do desenho normativo, mas também da existência de condições organizacionais adequadas para sua implementação. No caso das serventias extrajudiciais, verifica-se que a ausência de suporte estrutural mínimo pode limitar a capacidade de resposta dos delegatários às crescentes exigências regulatórias, tecnológicas e operacionais.

Do ponto de vista da Administração Pública, a incorporação de práticas gerenciais orientadas a resultados, conforme proposto pela reforma gerencial (Bresser-Pereira, 2000), revela-se desafiadora em contextos de restrição estrutural. Como observa Abrucio (2010), a adoção de modelos gerenciais não elimina desigualdades preexistentes, podendo, inclusive, acentuá-las quando não acompanhada de condições institucionais adequadas, o que se mostra particularmente relevante no caso das serventias de pequeno porte, que com menos recursos precisam atender às mesmas exigências das que possuem melhor estrutura e arrecadação.

Por fim, os dados analisados indicam que há uma tensão estrutural entre o elevado grau de regulação estatal e a autonomia operacional conferida aos delegatários. Embora o modelo busque conciliar controle, eficiência e segurança jurídica, sua efetividade depende da compatibilidade entre as exigências normativas e a capacidade organizacional das unidades extrajudiciais executoras.

Nos cartórios de pequeno porte, essa relação tende a se manifestar de forma mais crítica, evidenciando a necessidade de repensar mecanismos institucionais que promovam maior equilíbrio entre viabilidade econômica e cumprimento das obrigações legais.

No contexto do Estado de Minas Gerais, marcado pela ampla distribuição de serventias extrajudiciais em municípios de diferentes portes e níveis de dinamismo econômico, essa tensão torna-se particularmente relevante, uma vez que as desigualdades regionais podem intensificar os desafios de gestão e sustentabilidade dessas unidades.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar os principais desafios relacionados à gestão das serventias extrajudiciais de pequeno porte no Estado de Minas Gerais, a partir de uma abordagem teórica fundamentada na literatura jurídica e na Administração Pública.

A análise realizada possibilita concluir que as dificuldades enfrentadas por esses serviços não se limitam a questões gerenciais internas, estando profundamente relacionadas ao modelo institucional que regula a atividade notarial e registral no Brasil. O modelo de delegação de serviços públicos a particulares, embora apresente vantagens em termos de eficiência e redução de custos para o Estado, revela fragilidades quando considerado sob a perspectiva da sustentabilidade das unidades economicamente menos estruturadas.

Verificou-se que fatores como a ausência de financiamento público direto, a imposição de gratuidades legais sem compensação suficiente, os elevados encargos institucionais e



normativos, que impõe a necessidade de frequentes adaptações operacionais e de investimentos em tecnologia e pessoal, bem como o rigor do regime de responsabilidade pessoal dos delegatários contribuem para a intensificação dos desafios de gestão, especialmente em contextos de baixa demanda de serviços e limitada capacidade arrecadatória. Tais elementos demonstram a existência de consideráveis assimetrias estruturais que impactam diretamente a viabilidade econômica e organizacional das serventias de pequeno porte.

Além disso, a análise à luz da governança pública e das capacidades estatais evidencia que a efetividade do modelo de delegação depende da existência de condições institucionais que permitam sua adequada implementação. A ausência dessas condições pode comprometer não apenas a eficiência da gestão, mas também a qualidade e a continuidade dos serviços prestados à população.

Dessa forma, conclui-se que, embora o modelo vigente apresente potencial para promover eficiência e desjudicialização, sua sustentabilidade requer o aperfeiçoamento de mecanismos institucionais capazes de reduzir desigualdades entre as serventias, especialmente por meio de políticas que considerem as especificidades das unidades de pequeno porte, bem como a diversidade de contextos municipais, particularmente em estados de grande extensão territorial como Minas Gerais, marcados por significativas diferenças socioeconômicas.

Por fim, este estudo contribui para o avanço do debate acadêmico ao aproximar o campo do Direito das abordagens da Administração Pública, evidenciando a necessidade de análises interdisciplinares para a compreensão dos serviços notariais e registrais. Sugere-se, como agenda futura de pesquisa, a realização de estudos empíricos que permitam aprofundar a compreensão dos desafios identificados, a partir da experiência concreta dos delegatários e usuários desses serviços.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4MzHG77HTWjV7BPjYL7mcGg/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 06 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO DOS NOTÁRIOS E REGISTRADORES DO BRASIL (ANOREG-BR). (2025). **Cartório em números: 7ª edição**. Disponível em: <https://www.anoreg.org.br/site/wp-content/uploads/2026/01/Cartorio-em-Numeros-7a-edicao-2025-5.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2026.

ASSUMPCÃO, Leticia Franco Maculan. A atividade de controle e a função notarial e de



registro = The control activity and the notarial and registration function. In: **Revista Forense**, v. 106, n. 409, p. 525-538, maio/jun. 2010. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.colegioregistralmg.org.br/wp-content/uploads/2019/11/A-atividade-de-controle-e-a-func%CC%A7a%CC%83o-notarial-e-de-registro.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2026.

BRANDELLI, Leonardo. A função econômica e social do registro de imóveis diante do fenômeno da despatrimonialização do direito civil. **Boletim do IRIB em Revista**, v. 323, 2005.p. 48-61. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://ipra-cinder.info/wp-content/uploads/2019/03/Brandelli.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 jan. 2026.

_____. **Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18935.htm. Acesso em: 20 jan. 2026.

BRAVO, Ricardo. Legitimidade, viabilização e eficiência das serventias extrajudiciais: o caso da gratuidade. 2018. 100 f. **Dissertação (Mestrado Profissional em Direito Constitucional) – Instituto Brasiliense de Direito Público**. Brasília: IDP/ EDB, 2018. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2409>. Acesso em: 20 jan. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7 a 26, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6289>. Acesso em: 24 fev. 2026.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 24 ed., 2011. Atlas.

CENEVIVA, Walter. (2010). **Lei dos notários e dos registradores comentada**. 20 ed., 2010. Saraiva.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Painel de Dados Estatísticos das Serventias Extrajudiciais**: 2026. Disponível em: <https://paineisanalytics.cnj.jus.br/single/?appid=6ae52b4b-f6fb-4e06-8f8a-19c0656b1408&sheet=8413120e-2be0-4713-ae80-8152be891d36&lang=pt-BR&opt=ctxmenu,currsel>. Acesso em: 23 mar. 2026.

DE OLIVEIRA, Carlos Eduardo Elias. **Serviços notariais e registrais: mapeamento e algumas propostas de aprimoramento**. (2021). Disponível em: https://www.anoregsp.org.br/noticias/69900/strongmigalhas-artigo-servicos-notariais-e-registrais-mapeamento-e-algumas-propostas-de-aprimoramento-parte-i-por-carlos-eduardo-elias-de-oliveirastrong?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 04 fev. 2026.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 36. ed., 2023. Rio de Janeiro: Forense.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e**



métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. **Revista de Administração Pública**, 2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/rwrQDBzcvb7qVLGgdBvdWDH/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 24 fev. 2026.

LOUREIRO, Luiz Guilherme. **Registros públicos: teoria e prática**. 6ª ed., 2014. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**.

Cambridge university press, 1990. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oFnWbTqgNPYC&oi=fnd&pg=PR6&dq=Institutions,+Institutional+Change+and+Economic+Performance&ots=s-orLdEhV6&sig=q9tHIspG1NO6rywDugj5KMgT_RI&redir_esc=y#v=onepage&q=Institutions%2C%20Institutional%20Change%20and%20Economic%20Performance&f=false. Acesso em: 24 fev. 2026.

PEIXOTO, Renata Cortez Vieira. (2022). As novas tecnologias e a atividade notarial e registral no Brasil. **Revista Humanidades e Inovação**, 9(19), 54–69. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/7844>. Acesso em: 13 fev. 2026.

PIRES, Roberto Rocha C.; GOMIDE, Alexandre de Ávila. **Capacidades estatais e democracia**: arranjos institucionais de políticas públicas. Brasília: Ipea, 2016.

RHODES, Roderick Arthur William. The new governance: governing without government. **Political studies**, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 24 fev. 2026.