

**LOGOS UNIVERSITY INTERNATIONAL**  
**DEPARTAMENTO PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTU SENSU***  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERNACIONAL – DOUTORADO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**WEIDER SILVA PINHEIRO**

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NOS SERVIÇOS PÚBLICOS:**  
**Um Panorama da Gestão nos Cartórios Extrajudiciais no Brasil**

**MIAMI, FLÓRIDA**  
**2023**

WEIDER SILVA PINHEIRO

**GESTÃO ORGANIZACIONAL NOS SERVIÇOS PÚBLICOS:  
Um Panorama da Gestão nos Cartórios Extrajudiciais no Brasil**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em nível de Doutorado em Administração de Empresas da Logos University International como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas com Ênfase em Gestão Organizacional.

Orientador Prof. Dr. Jhonata Jankowitsch

MIAMI, FLÓRIDA

2023

Weider Silva Pinheiro  
GESTÃO ORGANIZACIONAL NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: Um Panorama da Gestão  
nos Cartórios Extrajudiciais no Brasil

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca  
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Jhonata Jankowitsch – Presidente da banca examinadora  
UniLogos – Logos University International

Prof. Dr. Wanderson Farias  
UniLogos – Logos University International

Prof. Dr. Haroldo de Sá Medeiros  
UNIR – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Robson Antônio Tavares Costa  
UNIFAP – Universidade Federal do Amapá

Prof. Dr. Alandey Severo Leite da Silva  
UFPB – Universidade Federal da Paraíba

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado  
adequado para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Dr. Jhonata Jankowitsch  
Orientador(a)

Miami, 2023

## RESUMO

A presente pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar a qualidade dos serviços prestados pelos cartórios extrajudiciais do Brasil, sua gestão e a viabilidade de se utilizar as ferramentas de controle de qualidade nas serventias extrajudiciais. Considerando a importância que os cartórios extrajudiciais assumem no desenvolvimento cada vez mais descentralizado e capilarizado da atuação do poder judiciário, na busca por um Estado Democrático de Direito e de acesso, se torna premente, não apenas a verificação constante da qualidade dos serviços, mas também a viabilidade das próprias existências dos cartórios através da manutenção de espaço físico adequado e de treinamento e capacitação de pessoal. Os cartórios brasileiros, recentemente deixaram de ser hereditários, e este movimento legislativo foi dado no intuito de, primeiro garantir que o delegado do poder Estatal, o notário, através do conhecimento jurídico obrigatório, possa cumprir sua função precípua, de orientar e dar fé aos documentos públicos, e em segundo para reduzir a distância entre a administração das serventias e os princípios que regem a administração pública direta e indireta. Trata-se de uma pesquisa de cunho bibliográfico, documental e de levantamento de dados, quali-quantitativa quanto à abordagem e descritiva com relação aos seus objetivos. Verificou-se que a gestão da qualidade pode sim contribuir para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos pelos cartórios extrajudiciais, de acordo com os eixos definidos para a realização das análises: um maior controle da qualidade e da legalidade dos serviços prestados à população é possibilitado pela adoção da gestão da qualidade por meio do mapeamento e redesenho de processos, assim como o estabelecimento de indicadores e diretrizes de controle, sendo o controle da qualidade e da legalidade obrigações legais atribuídas aos cartórios; o aprimoramento dos serviços prestados, no que tange a eficiência — princípio legal que rege os serviços públicos —, a satisfação dos usuários e a qualificação do pessoal, é também alcançável com uma boa gestão da qualidade; e o aumento de rendimentos, tendo sido constatado que os cartórios que adotam políticas de gestão da qualidade conseguem aumentar seus rendimentos financeiros. Constatou-se ainda que a administração cartorial se assemelha em muito com a administração privada em razão da gestão administrativa e financeira da serventia ser de responsabilidade total do titular, e dessa forma, é sugerido o aprimoramento de um Sistema de Gestão de Cartórios.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Gestão da qualidade; Cartórios extrajudiciais; Planejamento estratégico situacional; Controle de qualidade e legalidade.

## ABSTRACT

This research was carried out with the objective of analyzing the quality of services provided by extrajudicial notary offices in Brazil, their management and the feasibility of using quality control tools in extrajudicial services. Considering the importance that extrajudicial notary offices assume in the increasingly decentralized and capillarized development of the actions of the judiciary, in the search for a Democratic State of Law and access, it becomes urgent not only to constantly check the quality of services, but also the viability of the registry offices' own existence through the maintenance of adequate physical space and staff training and qualification. Brazilian notary offices have recently ceased to be hereditary, and this legislative movement was made with the aim of, firstly, ensuring that the delegate of State power, the notary, through obligatory legal knowledge, can fulfill his primary function, of guiding and giving faith to public documents, and secondly to reduce the distance between the administration of services and the principles that govern direct and indirect public administration. This is a bibliographical, documentary and data collection research, qualitative and quantitative in terms of the descriptive approach in relation to its objectives. It was found that quality management can indeed contribute to the improvement of services provided to citizens by extrajudicial notary offices, in accordance with the axes defined for carrying out the analyses: greater control of the quality and legality of services provided to the population is made possible through the adoption of quality management through mapping and redesign of processes, as well as the establishment of control indicators and guidelines, with quality and legality control being legal obligations attributed to notary offices; improving the services provided, in terms of efficiency — the legal principle that governs public services —, user satisfaction and staff qualification, is also achievable with good quality management; and increased income, with it being found that notary offices that adopt quality management policies are able to increase their financial income. It was also found that notary administration is very similar to private administration because the administrative and financial management of the service is the full responsibility of the holder, and therefore, the improvement of a Notary Management System is suggested.

Keywords: Strategic management. Quality management. Extrajudicial records. Situational strategic planning. Quality control and legality.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1: Legislações, resoluções e projetos de lei que visam desafogar o sistema judiciário brasileiro .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 2: Duas Visões da Qualidade.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabela 3: 5W2H.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabela 4: GUT .....</b>	<b>121</b>
<b>Tabela 5: Universo X amostra — bases nacionais .....</b>	<b>137</b>
<b>Tabela 6: Referências utilizadas na análise — bases nacionais .....</b>	<b>138</b>
<b>Tabela 7: Universo X amostra — bases internacionais.....</b>	<b>139</b>
<b>Tabela 8: Bases internacionais — pesquisa complementar.....</b>	<b>139</b>
<b>Tabela 9: Referências utilizadas na análise — internacionais .....</b>	<b>140</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Eixos de análise .....</b>	<b>149</b>
<b>Quadro 2: Avaliação de credibilidade da liderança pelos funcionários (%).....</b>	<b>203</b>
<b>Quadro 3: Avaliação do respeito pelos funcionários (%) .....</b>	<b>205</b>
<b>Quadro 4: Avaliação de imparcialidade (%) .....</b>	<b>207</b>
<b>Quadro 5: Sentimento de orgulho e pertencimento dos colaboradores (%).....</b>	<b>209</b>
<b>Quadro 6: Camaradagem (%) .....</b>	<b>210</b>
<b>Quadro 7: Análises adicionais (%).....</b>	<b>211</b>
<b>Quadro 8: Avaliação final (%).....</b>	<b>212</b>
<b>Quadro 9: Proposição de momento decisório.....</b>	<b>218</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Série histórica dos casos pendentes nas fases de conhecimento e execução ....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 2: Gráfico de Pareto .....</b>	<b>92</b>
<b>Gráfico 3: Histograma .....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 4: Idade dos usuários participantes da pesquisa interna .....</b>	<b>144</b>
<b>Gráfico 5: Gênero dos usuários participantes da pesquisa interna .....</b>	<b>145</b>
<b>Gráfico 6: Colaboradores alocados por departamento .....</b>	<b>146</b>
<b>Gráfico 7: Gênero dos respondentes .....</b>	<b>146</b>
<b>Gráfico 8: Idade dos respondentes .....</b>	<b>147</b>
<b>Gráfico 9: Tempo de casa dos respondentes .....</b>	<b>148</b>
<b>Gráfico 10: Satisfação do Usuários entre 2013 e 2015 .....</b>	<b>182</b>
<b>Gráfico 11: Satisfação do Usuários entre 2016 e 2018 .....</b>	<b>183</b>
<b>Gráfico 12: Satisfação do Usuários entre 2019 e 2020 .....</b>	<b>184</b>
<b>Gráfico 13: Satisfação do Usuários entre 2021 e 2020 .....</b>	<b>185</b>
<b>Gráfico 14: Satisfação do Usuários - comparativo 2013 e 2022 .....</b>	<b>186</b>
<b>Gráfico 15: Aumento de rendimentos - Cartório Bruno .....</b>	<b>190</b>
<b>Gráfico 16: Índice de satisfação dos colaboradores (%) .....</b>	<b>200</b>
<b>Gráfico 17: Índice de satisfação dos colaboradores - resultado por dimensão (%) .....</b>	<b>201</b>

## LISTA DE IMAGENS

Figura 1: Exemplos de histograma com ajuste ruim .....	95
Figura 2: Diagrama de Causa e Efeito.....	97
Figura 3: Folha de verificação.....	98
Figura 4: Gráfico da média de horas extras por semana x média de erros na semana .....	99
Figura 5: Diagramas de dispersão - Coeficiente de Correlação .....	100
Figura 6: Diagrama de dispersão .....	101
Figura 7: Gráfico da média de horas extras por semana x média de erros na semana (2) ..	102
Figura 8: Fluxograma de Processos Simples .....	104
Figura 9: Fluxograma Funcional.....	104
Figura 10: Fluxograma Vertical.....	105
Figura 11: Simbologia utilizada em um Fluxograma.....	106
Figura 12: Cartas de controle.....	107
Figura 13: Os quatro momentos do PES.....	114
Figura 14: Árvore de problemas .....	116
Figura 15: Fluxograma situacional (1) .....	117
Figura 16: Fluxograma situacional (2) .....	118
Figura 17: SWOT .....	120
Figura 18: Gerenciamento pelas diretrizes.....	124
Figura 19: Organograma Cartório Bruno Quintiliano .....	153
Figura 20: Arquivo de cartório em Goiás .....	164
Figura 21: Arquivo do Tabelionato de Notas em Morrinhos / 4º Registro de Imóveis de Goiânia .....	165
Figura 22: Arquivo de cartório em Goiás (2).....	165
Figura 23: Cartório Registro Civil e Tabelionato de Notas (Cartório Evelyn Tonioli Valente) na Cidade de Caldas Novas, em Goiás.....	166
Figura 24: Estrutura da recepção de um cartório em Goiás.....	167
Figura 25: Cartório Registro Civil e Tabelionato de Notas no distrito de Nova Brasília (Cartório Bruno Quintiliano), Aparecida de Goiânia-GO antes das reformas estruturais ....	168
Figura 26: Cartório Registro Civil e Tabelionato de Notas no distrito de Nova Brasília (Cartório Bruno Quintiliano), Aparecida de Goiânia-GO após reformas estruturais.....	169
Figura 27: Implantação de Padronização de procedimentos no Cartório Bruno Quintiliano, por setores .....	170
Figura 28: Pesquisa de satisfação 1º Ofício de Imóveis de Belo Horizonte.....	181
Figura 29: Estratégias de implementação .....	196
Figura 30: LIMPE na tomada de decisão nos cartórios.....	214

## LISTA DE SIGLAS

ART. – Artigo

CENPROT – Central Nacional de Serviços Eletrônicos dos Tabeliães de Protesto

CENSEC – Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CRC – Central de Informações de Registro Civil das Pessoas Naturais

GPTW – Great Place to Work

LIMPE – Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Princípios Constitucionais do Estado Brasileiro)

PDCA – Plan (planejar), Do (fazer), Check (chechar, controlar) e Action (ação).

PES – Planejamento Estratégico Situacional

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

STF – Superior Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

QT – Qualidade Total

TJMG – Tribunal de Justiça de Minas Gerais

TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

TQC – Total Quality Control (Controle da Qualidade Total)

TQM – Total Quality Management (Gestão da Qualidade Total)

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	17
<b>OBJETIVOS</b> .....	18
Objetivo Geral .....	19
Objetivos Específicos.....	19
<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	19
<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> .....	20
<b>CAPÍTULO I</b> .....	21
<b>OS CARTÓRIOS EXTRAJUDICIAIS BRASILEIROS</b> .....	21
<b>1.1 OS CARTÓRIOS EXTRAJUDICIAIS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A SOCIEDADE</b> .....	21
1.1.1 O Notariado Latino .....	26
1.1.2 O Notariado Anglo-Saxão .....	27
1.1.3 O Registrador na União Europeia .....	29
1.1.4 Sistema de Registros Públicos no Brasil.....	31
1.1.5 Divisão do sistema notarial brasileiro .....	33
1.1.5.1 Tabelionato de Notas .....	34
1.1.5.2 Tabelionato de Protesto, Cartório de Registro de Títulos e Documentos e de Registro de Imóveis .....	38
1.1.5.3 Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas e Cartório de Registro Civil das Pessoas Naturais.....	41
1.1.6 A transformação digital notarial .....	45
<b>1.2 O NOTÁRIO E O REGISTRADOR</b> .....	47
<b>1.3 O CARTÓRIO NO PROCESSO DE DESJUDICIALIZAÇÃO DA JUSTIÇA BRASILEIRA</b> ..	57
<b>1.4 A CAPILARIDADE DOS REGISTROS PÚBLICOS</b> .....	74
<b>CAPITULO II</b> .....	80
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE</b> .....	80
<b>2.1 O CONCEITO DE GESTÃO DA QUALIDADE</b> .....	80
2.1.1 Evolução histórica na prática da gestão da qualidade.....	82
2.1.1.1 A Qualidade Total .....	86

2.1.2 Ferramentas clássicas de gestão da qualidade .....	90
2.1.2.1 Diagrama ou gráfico de Pareto .....	91
2.1.2.2 Histograma .....	93
2.1.2.3 Diagrama de Causa e Efeito .....	95
2.1.2.4 Folha de Verificação .....	98
2.1.2.5 Diagrama de Dispersão .....	99
2.1.2.6 Fluxogramas .....	103
2.1.2.7 Cartas de Controle .....	106
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: MÉTODO PES.....	108
2.2.1 A aplicação do método .....	112
2.2.1.1 Outras ferramentas de qualidade.....	114
2.2.1.1.1 <i>Árvore de problemas</i> .....	115
2.2.1.1.2 <i>Fluxograma situacional</i> .....	116
2.2.1.1.3 <i>5W2H</i> .....	118
2.2.1.1.4 <i>Análise SWOT</i> .....	119
2.2.1.1.5 <i>Matiz GUT</i> .....	120
2.2.2 PES X Qualidade Total .....	121
2.3 OUTROS MÉTODOS DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	123
2.3 O TRIPÉ ESTRATÉGICO E A GESTÃO DA QUALIDADE .....	124
CAPITULO III .....	132
METODOLOGIA DA PESQUISA .....	132
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	132
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA.....	134
3.2.1 A pesquisa bibliográfica .....	135
3.2.2 A pesquisa de levantamento .....	140
3.2.2.1 O Cartório Bruno Quintiliano .....	142
3.2.2.2 As pesquisas internas e seus participantes .....	143
3.3 PROCEDIMENTOS ANÁLISE DE DADOS .....	148
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	150
CAPITULO IV .....	152
APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	152
4.1 PRIMEIRO EIXO DE ANÁLISE: CONTROLE DE QUALIDADE.....	156
4.1.1 A organização e padronização de processos.....	160

<b>4.3 SEGUNDO EIXO DE ANÁLISE: CONTROLE DE LEGALIDADE</b> .....	174
<b>4.2.1 O estabelecimento de padrões e a garantia de qualidade e legalidade durante a COVID-19</b> .....	177
<b>4.3 TERCEIRO EIXO DE ANÁLISE: APRIMORAMENTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO AO CIDADÃO</b> .....	179
<b>4.4 QUARTO EIXO DE ANÁLISE: AUMENTO DE RENDIMENTOS</b> .....	187
<b>4.5 QUINTO EIXO DE ANÁLISE: GESTÃO HUMANA E QUALIDADE</b> .....	191
<b>4.5.1 Programa de valorização de funcionários e sua implementação nos cartórios</b> ...	194
<b>4.5.2 A percepção dos colaboradores do Cartório Bruno Quintiliano</b> .....	199
<b>4.5.2.1 Credibilidade Gerencial e Satisfação do Colaborador</b> .....	201
<b>4.5.2.2 Respeito na Gestão e Satisfação do Colaborador</b> .....	203
<b>4.5.2.3 Imparcialidade na Gestão e Satisfação do Colaborador</b> .....	205
<b>4.5.2.4 Orgulho e pertencimento</b> .....	207
<b>4.5.2.5 Camaradagem na Gestão e Satisfação do Colaborador</b> .....	209
<b>4.5.2.6 Análises adicionais</b> .....	211
<b>4.6 INFERÊNCIAS ACERCA DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	212
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	219
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	224

## INTRODUÇÃO

A figura do cartório surge com sua função no texto do artigo 236 da Constituição Federal de 1988<sup>1</sup>, e regulamentado pela lei nº 8.935/1994<sup>2</sup>, que estabelece o serviço notarial e de registro como sendo híbrido quanto a sua administração, posto que exercido em caráter privado, mas público quanto o exercício dos atos praticados — públicos em sua definição.

Desta feita, os cartórios são auxiliares do poder judiciário, mas que exercem a administração interna de forma privada. Tal hibridismo pode ser facilmente verificado numa rápida análise da lei nº 10.169/2000, que regulamenta os emolumentos cobrados pelos serviços oferecidos, estipulando taxativamente que “o valor fixado para os emolumentos deverá corresponder ao efetivo custo e à adequada e suficiente remuneração dos serviços prestados”<sup>3</sup>, e ainda que tal definição, a encargo dos Estados e do Distrito Federal, “levará em conta a natureza pública e o caráter social dos serviços notariais e de registro”<sup>4</sup>.

É nítido então que, por mais que a administração cartorial em território nacional seja realizada de forma privada, inclusive no que diz respeito aos ganhos e rendimentos do Notário, tabelião, oficial de registro, ou registrador, o *animus* legislativo que aloca o cartório entre o Direito Público e o Direito Privado, pois quando estabelece na lei nº 10.169/00 que “atos relativos a situações jurídicas, com conteúdo financeiro, cujos emolumentos serão fixados mediante a observância de faixas que estabeleçam valores mínimos e máximos”<sup>5</sup>, ainda estabelece, na mesma lei, que “atos relativos a situações jurídicas, sem conteúdo financeiro, cujos emolumentos atenderão às peculiaridades socioeconômicas de cada região”<sup>6</sup> — o que é reforçado pela decisão do STF na ADI nº 5.672 de 2020<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Brasil, 1988.

<sup>2</sup> Brasil, 1994.

<sup>3</sup> Brasil, 2000, art. 1º. Parágrafo único.

<sup>4</sup> Brasil, 2000, art. 2º CAPUT.

<sup>5</sup> Brasil, 2000, art. 2º, § III, inciso b).

<sup>6</sup> Brasil, 2000, art. 2º, § III, inciso a).

<sup>7</sup> A ADI em análise visava o questionamento por parte do Procurador Geral da República acerca da constitucionalidade da Lei Estadual do Amazonas nº 3.929/2013, que instituía o Fundo de Apoio ao Registro Civil das Pessoas Naturais do Estado do Amazonas – FARPAM. Foi decidido em plenário, por maioria, pela constitucionalidade da legislação em comento (STF, 2020).

Dessa maneira, cabe ao titular do cartório fixar os preços, assim como ocorre em qualquer transação comercial privada, mas apenas para atos e situações jurídicas com conteúdo financeiro, ainda assim em valores definidos em mínimo e máximo segundo a realidade fático-financeira de cada região, ou seja, de forma regulada neste aspecto e controlada no que tange aos atos sem conteúdo financeiro, mas que são de suma importância para o cidadão.

Assim, por mais que o cartório exerça uma função pública em caráter privado, o faz não apenas por delegação, mas também através de regulamentação e controle quanto a possíveis decisões de caráter administrativo, como disposto no artigo 103-B, §4º, incisos I e III da CF<sup>8</sup>, evidenciado pelas limitações de definição e oferecimento do preço a ser cobrado pelos serviços prestados.

De outra sorte, assim como na iniciativa privada, o cartório cobra pelo serviço realizado e precisa levar em conta os custos fixos e variáveis da operação como um todo, que é justamente onde — mormente as definições de mínimo e máximo, se apresenta o caráter privado da administração cartorial, característica esta minimizada vez mais pelo poder Estatal ao excluir das atividades cartoriais a possibilidade de haver concorrência quanto a temática daquele cartório específico através da delimitação geográfico espacial e temática de cada cartório, como disposto no Art. 9º da lei nº 8.935/1994<sup>9</sup>: “O tabelião de notas não poderá praticar atos de seu ofício fora do Município para o qual recebeu delegação”.

Pode-se então afirmar que os cartórios exercem uma função pública devido à natureza dos atos que pratica, advindos da delegação do Poder Público, mas o efetiva de maneira privada. Daí surge a grande questão deste trabalho: em sendo os cartórios entidade privadas quanto à sua administração, mas oferecendo serviços públicos quanto

---

<sup>8</sup> § 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura: I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso, determinar a remoção ou a disponibilidade e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa (Brasil, 1988, art. 103-B, § 4, incisos I e III. Grifo nisto).

<sup>9</sup> Brasil, 1994, art. 9.

aos serviços que oferta ao cidadão, qual seria o tipo de administração a ser empregado pelo titular da serventia?

Que o cartório ofereça bens de consumo, não resta dúvida, posto ser um serviço remunerado diretamente por aqueles interessados naquele serviço, no entanto, estes mesmos serviços ofertados e remunerados como se privados fossem, também se tratam de direitos atinentes aos cidadãos, e muitos desses direitos se enquadram como deveres fundamentais do Estado de Direito Democrático, como certidões, averbações e outros, tal qual o disposto Provimento nº 95/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)<sup>10</sup>.

Neste íterim, cabe aqui tecer brevemente um comentário acerca do que vem a ser considerado como bem de consumo no serviço público, no caso, das serventias. É óbvio que o serviço público não pode ser diretamente afetado como sendo uma empresa, posto que os serviços oferecidos ao público sejam de natureza juridicamente tutelados pelo Estado, ou seja, não cabe, com raras exceções, a escolha por adquirir este ou aquele produto desta ou daquela empresa. No entanto, ainda que não possa ser qualificada como sendo uma empresa, uma serventia cumpre o papel de ofertar ao público bens que são de consumo em última análise, e assim sendo, cabe à administração das serventias, adotar mecanismos que garantam ao usuário a satisfação do consumo daquilo por que esteja pagando para consumir, ainda que falte por exemplo, a figura da concorrência nestes casos.

Em síntese, quando falamos de qualidade dos serviços oferecidos pelas serventias, estamos dizendo objetivamente de uma junção, a nível administrativo, das boas práticas empresariais do mercado privado, alinhado às boas práticas esperadas do serviço público, logo, é a própria legalidade, ou mandamento legal que traduz para as serventias a qualidade de que delas se espera.

Como aliás podemos observar em Mintzberg e Quinn<sup>11</sup>, para os quais, o alcance dos objetivos organizacionais deve ser o objetivo principal pretendido quando da elaboração das estratégias empresariais, sendo a estratégia, em suma, o conjunto de escolhas e de não escolhas, adotadas de modo a criar singularidade e promover crescimento no mercado

---

<sup>10</sup> “Os serviços notariais e de registro são essenciais para o exercício da cidadania, para a circulação da propriedade, para a obtenção de crédito com garantia real, para a prova do inadimplemento de títulos e outros documentos de dívida com a chancela da fé pública, entre outros direitos” (CNJ, 2020).

<sup>11</sup> Mintzberg; Quinn, 2001.

consumidor, compreendendo assim, para as serventias, as escolhas sendo aquelas possíveis de serem adaptadas a um serviço de caráter público e a não escolha como sendo tudo aquilo que é vedado pela lei.

De tal sorte, gestão estratégica inteligente não pode se limitar aos setores hierárquicos mais altos e precisam estar alinhadas, existindo três níveis principais de estratégia que se distribuem por toda a organização: a **estratégia corporativa**, relacionada aos níveis estratégicos, compreende as estratégias gerais da organização; a **estratégia competitiva ou de unidade de negócio**, relacionada aos níveis que se preocupam com a análise competitiva do negócio em seu mercado consumidor, no caso a satisfação do usuário; e por fim a **estratégia funcional ou estratégia de equipe**, relacionada aos níveis táticos, de execução das tarefas operacionais.

Ou seja, a gestão estratégica deve ser adotada por todos os níveis e setores da organização, independentemente de qual função desempenham dentro da empresa. É por meio de tal entendimento que surgem as teorias de gestão estratégica de marketing, de gestão de pessoas, de gestão da qualidade e outros.

A gestão da qualidade, por si só, pode ser considerada um fator estratégico, sendo decisivo na melhoria da competitividade empresarial e da produtividade, e adotada como estratégia competitiva criada e aplicada para obtenção destes benefícios, em especial quando se fala na melhoria contínua de processos<sup>12</sup>.

Do exposto até aqui, adotar a gestão da qualidade não se limita aos setores privados, industriais, e às atividades relacionadas diretamente com a produção de um determinado bem, mas de qualquer atividade que pode e precisa adotar políticas de qualidade para manter a eficiência de seus processos e entregar um resultado de excelência a seu cliente e usuário.

Pode-se afirmar então que cabe à gestão da qualidade ser aplicada inclusive nos serviços públicos, onde os cidadãos componentes do Estado de Direito Democrático podem ser considerados como o “mercado consumidor”, do entendimento de que sejam usuários desse serviço, e onde tais serviços sejam ofertados à população como contrapartida

---

<sup>12</sup> Maximiano, 2017.

resultante de um pacto social preexistente<sup>13</sup> e definido pelo texto constitucional e todo o corpo legal que compõe a figura do Estado em seus diferentes graus de atuação direta e indireta.

Apesar das teorias de gestão da qualidade terem sido elaboradas objetivando a melhoria contínua de todos os processos organizacionais, para assim suprir as necessidades dos clientes e obter lucro, e que o objetivo primordial de um serviço público é a entrega efetiva desse serviço, não importando a obtenção de lucro nesse processo, a adoção da gestão da qualidade no setor público pode trazer maior eficiência na entrega dos serviços públicos, que são de responsabilidade e dever do Estado.

Neste sentido, a figura do lucro, ou melhor da adoção de melhores técnicas de gerenciamento para um resultado mais competitivo, muda quando adotado no serviço público, em especial nas serventias, pois pode passar a ser compreendido como sendo a boa realização por parte do Estado e de seus agentes, diretos e indiretos, em entregar com excelência o serviço ao cidadão, ou seja, o lucro, neste sentido da organização pública, passa a ser a própria satisfação do cidadão, figurando este como destinatário, usuário e cliente, simultaneamente dos serviços cartoriais.

Sabendo disso, este trabalho foi proposto, utilizando como objeto os cartórios extrajudiciais do Brasil para aferir os benefícios da implantação da gestão da qualidade nos serviços públicos.

## **JUSTIFICATIVA**

Acerca da administração pública, a Constituição Federal do Brasil<sup>14</sup>, no *caput* de seu art. 37, versa que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

---

<sup>13</sup> Matus, 1996.

<sup>14</sup> Brasil, 1988.

Esses princípios, chamados de LIMPE, são preceitos básicos estabelecidos para se manter a qualidade dos serviços públicos, determinando por quais parâmetros o serviço público deve se guiar para entregar os resultados da melhor maneira para o usuário, que neste caso se trata do cidadão, contribuinte ou não, e que, no âmbito de uma democracia de direito, de traduz na necessidade de prestar o serviço público de maneira mais democrática e acessível possível.

Em outras palavras, a Carta Magna brasileira estabelece parâmetros para que o Estado entregue a seus cidadãos atividades públicas com controle de qualidade, objetivando a melhoria contínua desses serviços em prol do desenvolvimento da sociedade como um todo, principalmente naquilo que incide o princípio da eficiência e da impessoalidade.

Considerando-se então que o controle de qualidade e a melhoria contínua dos serviços públicos, passa a ser uma preocupação explicitada na lei maior do Estado Brasileiro, e que os cartórios extrajudiciais prestam serviços públicos por delegação do próprio Poder Público<sup>15</sup>, a adoção de uma gestão voltada para a qualidade é a busca pela eficiência e pela eficácia, desta forma, a justificativa para a realização dessa pesquisa se encontra na análise dos benefícios que a adoção da gestão da qualidade em serventias públicas oferta aos usuários dessas serventias.

## **OBJETIVOS**

Neste subitem serão abordados os objetivos do presente trabalho, dentre eles o objetivo geral, que norteia a execução da pesquisa, e os objetivos específicos, que detalham os processos a serem seguidos e guiam as análises realizadas.

---

<sup>15</sup> “Os serviços notariais e de registro são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público” (Brasil, 1988, art. 236).

## **Objetivo Geral**

Analisar a qualidade dos serviços dos cartórios extrajudiciais do Brasil.

## **Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Descrever a estrutura dos cartórios extrajudiciais do Brasil e suas particularidades;
- Descrever a estratégia da qualidade, bem como suas ferramentas;
- Analisar como a relação entre estrutura e gestão organizacional da qualidade pode contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados nos cartórios extrajudiciais do Brasil.

## **PROBLEMA DE PESQUISA**

Considerando-se então que a gestão da qualidade tem como objetivo a melhoria contínua dos processos e a maior satisfação dos clientes, entregando não somente um produto ou serviço com qualidade mas elevando a produtividade, reduzindo custos desnecessários e eliminando obstáculos que interferirem na produção ou na prestação de um determinado serviço, bem como a preocupação com a qualidade dos serviços públicos explicitada na Carta Magna, e que os cartórios extrajudiciais prestam um serviço público por delegação do Estado, pergunta-se:

Qual o contexto de qualidade dos serviços prestados pelos cartórios extrajudiciais do Brasil?

## ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para além desta introdução, o trabalho será organizado da seguinte forma:

- *Capítulo I: OS CARTÓRIOS EXTRAJUDICIAIS BRASILEIROS:* neste primeiro capítulo, coube conceituar o que são os cartórios extrajudiciais e apontar sua importância para a sociedade brasileira, justificando a escolha dos cartórios como fio condutor para análise da gestão da qualidade nos serviços públicos, tanto no controle de qualidade e legalidade, no aprimoramento da prestação de serviço ao cidadão e no aumento de rendimentos.
- *Capítulo II: GESTÃO DA QUALIDADE:* no capítulo II foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da gestão da qualidade e suas ferramentas, de forma a guiar a discussão dos dados.
- *Capítulo III: METODOLOGIA DA PESQUISA:* neste capítulo, o levantamento metodológico foi realizado. Em suma, essa é uma pesquisa descritivo-exploratória, de abordagem quali-quantitativa, cujo método de estudo é o bibliográfico.
- *Capítulo IV: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS:* capítulo onde constam os resultados da pesquisa e sua discussão.
- *Considerações finais:* aqui foram realizadas as considerações finais do trabalho, discutindo-se os objetivos deste trabalho.

# CAPÍTULO I

## OS CARTÓRIOS EXTRAJUDICIAIS BRASILEIROS

Neste capítulo será analisada a estrutura dos cartórios extrajudiciais do Brasil e seu funcionamento, bem como as atribuições dos notários e registradores, de forma a investigar as particularidades desse ente prestador de serviços públicos e guiar as análises realizadas nos capítulos seguintes.

### 1.1 OS CARTÓRIOS EXTRAJUDICIAIS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A SOCIEDADE

Os cartórios extrajudiciais exercem sua atividade de forma autônoma, mas por delegação do poder do Estado, dessa maneira e consoante ao julgado pela ADI nº 5672, que fixa a autoridade de fiscalização e regulamentação das serventias aos Tribunais de Justiça de cada Estado. O julgamento do Recurso Extraordinário nº 842.846/2019<sup>16</sup>, reconhece de forma definitiva o caráter estatal dos serviços prestado pelas serventias ao declarar que eventuais danos cometidos durante os trabalhos dos serventuários sejam de responsabilidade, quanto ao ressarcimento, do Estado, cabendo a este o direito de regresso, *in verbis*:

1. Os serviços notariais e de registro são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público. Tabeliães e registradores oficiais são particulares em colaboração com o poder público que exercem suas atividades *in nomine do Estado*, com lastro em delegação prescrita expressamente no tecido constitucional<sup>17</sup>.

Veza mais, a corte máxima reitera o caráter dúplice que a constituição reservou às serventias, porque ainda que exerça a função, que é pública, o faz em caráter privado, mas

---

<sup>16</sup> STF, 2019.

<sup>17</sup> Ibid, p. 1-2. Grifo nosso.

em nome do Estado, ou seja, nestes atos, agindo com a autorização do poder Estatal — delegação — como se o próprio Estado fosse, conceito este que fica, sobremaneira, reforçado pelo item 3 do referido RE:

3. O ingresso na atividade notarial e de registro depende de concurso público e os atos de seus agentes estão sujeitos à fiscalização do Poder Judiciário, consoante expressa determinação constitucional (art. 236, CRFB/88). Por exercerem um feixe de competências estatais, os titulares de serventias extrajudiciais qualificam-se como agentes públicos<sup>18</sup>.

Qualificados como sendo agentes públicos, e é importante que notemos a sutil diferenciação aqui estipulado, porque apenas quando exercem o feixe de competências estatais de sua atividade é que são considerados como agentes públicos, e não quando exercem a administração do cartório em si, momento este em que pode ser considerado como um empresário, como podemos observar no destacado do item 4 do acordo:

4. O Estado responde, objetivamente, pelos atos dos tabeliães e registradores oficiais que, no exercício de suas funções, causem dano a terceiros, assentado o dever de regresso contra o responsável, nos casos de dolo ou culpa, sob pena de improbidade administrativa. Precedentes: RE 209.354 AgR, Rel. Min. Carlos Velloso, Segunda Turma, DJe de 16/4/1999; RE 518.894 AgR, Rel. Min. Ayres Britto, Segunda Turma, DJe de 22/9/2011; RE 551.156 AgR, Rel. Min. Ellen Gracie, Segunda Turma, DJe de 10/3/2009; AI 846.317 AgR, Rel.<sup>a</sup> Min.<sup>a</sup> Cármen Lúcia, Segunda Turma, DJe de 28/11/13 e RE 788.009 AgR, Rel. Min. Dias Toffoli, Primeira Turma, julgado em 19/08/2014, DJe 13/10/2014<sup>19</sup>.

Este caráter híbrido é reforçado pelo item 5, em que a Suprema Corte retira, não o serventuário, mas sua atividade, da aplicabilidade das normas que regem a atividade das pessoas jurídicas, ainda que prestadoras de serviços públicos, mas aloca esta mesma atividade como se de fato fosse prestada pelo Estado, e isso se dá pela importância e relevância social que os serviços notariais prestam à população e ao poder judiciário:

---

<sup>18</sup> Ibid, p. 2. Grifo nosso.

<sup>19</sup> Ibid, p. 2. Grifo nosso.

5. Os serviços notariais e de registro, mercê de exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público (art. 236, CF/88), não se submetem à disciplina que rege as pessoas jurídicas de direito privado prestadoras de serviços públicos. É que esta alternativa interpretativa, além de inobservar a sistemática da aplicabilidade das normas constitucionais, contraria a literalidade do texto da Carta da República, conforme a dicção do art. 37, § 6º, que se refere a “pessoas jurídicas” prestadoras de serviços públicos, ao passo que notários e tabeliães respondem civilmente enquanto pessoas naturais delegatárias de serviço público, consoante disposto no art. 22 da Lei nº 8.935/94<sup>20</sup>.

Afastada a pessoa jurídica quanto ao ato praticados, a responsabilização por eventuais danos recai primeiro ao Estado que, assim como exerce o Direito/dever de regresso de seus funcionários diretos, o faz em relação aos atos praticados pelos titulares e prepostos das serventias:

7. A responsabilização objetiva depende de expressa previsão normativa e não admite interpretação extensiva ou ampliativa, posto regra excepcional, impassível de presunção. 8. A Lei 8.935/94 regulamenta o art. 236 da Constituição Federal e fixa o estatuto dos serviços notariais e de registro, predicando no seu art. 22 que “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. (Redação dada pela Lei nº 13.286, de 2016)”, o que configura inequívoca responsabilidade civil subjetiva dos notários e oficiais de registro, legalmente assentada<sup>21</sup>.

11. Repercussão geral constitucional que assenta a tese objetiva de que: **o Estado responde, objetivamente, pelos atos dos tabeliães e registradores oficiais que, no exercício de suas funções, causem dano a terceiros, assentado o dever de regresso contra o responsável, nos casos de dolo ou culpa, sob pena de improbidade administrativa<sup>22</sup>.**

Assente, portanto, a definição de que os cartórios por si próprios não possuem natureza jurídica própria, ou seja, não pertencem aos seus titulares de momento, e sim ao próprio Estado, tal qual defeso no Recurso Especial Nº 2.011.917<sup>23</sup> de 2022 do Superior Tribunal de Justiça (STJ), que assim decide acerca do enquadramento ou não do cartório na normativas que regem as empresas de caráter privado:

---

<sup>20</sup> Ibid, p. 2. Grifo nosso.

<sup>21</sup> Ibid, p. 3. Grifo nosso.

<sup>22</sup> Ibid, p. 3. Grifo original.

<sup>23</sup> STJ, 2022.

Com relação às pessoas físicas titulares de serviços notariais e de registro, este Tribunal já proclamou que elas não se enquadram na definição de sujeito passivo da contribuição para o salário-educação, ao fundamento de que "o art. 178 da CF/69 indica como sujeito passivo da contribuição para o salário-educação as empresas comerciais, industriais e agrícolas. O Tabelionato de Notas é uma serventia judicial, que desenvolve atividade estatal típica, não se enquadrando como empresa" (STJ, REsp 262.972/RS, Rel. Ministra ELIANA CALMON, SEGUNDA TURMA, DJU de 27/05/2002)<sup>24</sup>.

E ainda podemos citar o Provimento 134<sup>25</sup>, de 2022 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que disciplina nas serventias as regras e enquadramento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, cita o caráter auxiliar das serventias ao poder judiciário, *in verbis*:

CONSIDERANDO que é missão do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade ao Poder Judiciário, incluindo-se as serventias extrajudiciais, para os valores de justiça e de paz social;

CONSIDERANDO a competência dos órgãos judiciários para exercerem função regulatória das atividades prestadas nas serventias notariais e registrais CRFB, art. 236, § 1º);

CONSIDERANDO que, em cumprimento desse citado mandamento constitucional, o Regimento Interno do Conselho Nacional de Justiça estabelece que compete ao Corregedor Nacional de Justiça, entre outras competências, expedir provimentos, instruções, orientações e outros atos normativos destinados ao aperfeiçoamento das atividades dos serviços auxiliares do Poder Judiciário e dos serviços notariais e de registro (art. 8º, X)<sup>26</sup>.

Notadamente, como podemos observar pelos recentes julgados, as serventias, ou cartórios extrajudiciais, compõem a organização pública como braços auxiliares do Poder Judiciário, mas sua administração é cedida por delegação aos titulares e seus representantes, diferindo portanto, em essência, quanto à administração e também quanto aos atos praticados dos cartórios judiciais, estes vinculados diretamente em relação à sua administração ao poder judiciário, através de seus tribunais e cortes.

---

<sup>24</sup> Ibid, p. 1-2. Grifo nosso.

<sup>25</sup> CNJ, 2022.

<sup>26</sup> Ibid, p. 1. Grifo nosso.

Os cartórios extrajudiciais se diferenciam dos cartórios judiciais, que são também denominados ofícios judiciais ou varas, sendo estes os responsáveis pelo apoio a juízes no andamento de processos judiciais<sup>27</sup>.

Em outras palavras, os cartórios judiciais tratam de processos judiciais, enquanto os cartórios extrajudiciais têm como fim a organização técnica e administrativa, cujos serviços garantem a publicidade, a autenticidade e a eficácia de atos jurídicos que resultem na criação, na modificação ou na extinção de direitos<sup>28</sup>.

Essas serventias atuam, em certa medida, como auxiliares do poder judiciário na prevenção e na solução de eventuais conflitos, e figurando seus agentes como conselheiros técnicos para aqueles que recorram ao cartório, prestando esclarecimentos quando necessário<sup>29</sup>.

Cabe também às serventias a averbação, cujo objetivo é informar alterações referentes aos assentos, aos bens registrados e aos titulares, averbando possíveis acontecimentos a eles relacionados e que interessam aos registros efetuados. A averbação se trata de uma anotação e que não tem poder de modificar elementos essenciais dos registros<sup>30</sup>.

Como exemplo das diferenças entre registro e averbação, Sales e Matos<sup>31</sup> citam o registro do casamento e a averbação do divórcio, ou mesmo o registro da escritura de venda e compra e a averbação da mudança do estado civil do proprietário.

---

<sup>27</sup> Brasil, 2008; TJDFT, 2021;.

<sup>28</sup> Brasil, 1988; Brasil, 1994, art. 1º; TJMG, 2022; TJDFT, 2021. Define-se como serviços notariais as atividades desempenhadas por oficiais públicos, responsáveis por instrumentar atos jurídicos e os contratos, observando sempre a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade de tais atos, bem como a eficiência do processo (Pinheiro, 2021).

<sup>29</sup> Tema esclarecido por Pinheiro (2021). Já com relação aos registros, estes representam: “[...] a inscrição dos atos e fatos jurídicos, atribuí-lhes os efeitos previstos em lei, ora de constituição de direitos, ora de declaração de direitos. Em linhas gerais, se presta (i) para assentar a ocorrência de um fato na vida civil de um indivíduo, como no caso do registro do nascimento, no registro civil; (ii) para criar um ente personalizado, mediante o registro do ato constitutivo de uma pessoa jurídica, no registro civil das pessoas jurídicas; (iii) para conferir autenticidade, segurança, publicidade e eficácia de atos e negócios 78 U2 - Registros públicos I Pesquise mais jurídicos, constituindo ou declarando direitos e obrigações, provando-lhes a existência, no caso do registro de títulos e documentos; e (iv) para formalizar a transferência da titularidade de um direito real ou qualquer ato que possa interferir diretamente sobre essa propriedade e na caracterização do imóvel, como ocorre no registro de imóveis” (Salles; Matos, 2018, p. 77 e 78).

<sup>30</sup> Salles; Matos, 2018.

<sup>31</sup> *ibid.*

No Brasil, os cartórios desempenham um papel fundamental na garantia dos serviços notariais e registrais, assegurando o acesso da população a diversas funções de grande importância. Divididos em diferentes tipos, como o Tabelionato de notas, Tabelionato de protesto, Cartório de registro de títulos e documentos, Cartório de registro de imóveis, Cartório de registro civil de pessoas jurídicas e Cartório de registro civil das pessoas naturais, essas instituições são regidas pelos Princípios Constitucionais do Estado Brasileiro, que incluem a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

No sistema notarial e registral brasileiro, que adota o notariado latino, os cartórios desempenham funções específicas e complementares. Os notários, também chamados de tabeliães, são os titulares dos serviços notariais, exercendo um papel essencial na autenticação de documentos, lavratura de escrituras públicas e orientação das partes envolvidas<sup>32</sup>. Por sua vez, os registradores atuam nos diferentes cartórios de registro, responsáveis por registrar e arquivar os atos jurídicos, garantindo a publicidade e a segurança dos registros.

Neste contexto, é importante compreender as diferenças entre o papel do notário e do registrador nos cartórios brasileiros, visando uma análise mais aprofundada das peculiaridades do sistema notarial e registral do país, levando em consideração as diferenças entre o notariado latino e o anglo saxão para melhor compreensão, bem como apontamentos quanto ao notariado europeu.

### **1.1.1 O Notariado Latino**

O notariado latino é amplamente adotado nos países que seguem o sistema da *civil law*, incluindo o Brasil. Os notários, ou tabeliães, são os titulares dos serviços notariais nesse sistema. Eles são profissionais do direito, devidamente habilitados e nomeados pelo

---

<sup>32</sup> Existem três tipos de notariado: o notariado administrativo, o anglo-saxão e o notariado latino ou românico. O notariado administrativo era predominante em regimes socialistas, mas atualmente é raro, como ocorreu na Polônia e na Hungria, que adotaram o notariado latino após a liberalização do sistema. Nesse tipo de notariado, o notário é um funcionário público inserido em uma estrutura hierárquica, em contraste com o notariado latino, que é baseado na liberdade e autonomia das relações contratuais privadas.

poder público, com a função de autenticar documentos, atestar a veracidade de fatos, lavrar escrituras públicas, entre outras atribuições<sup>33</sup>.

Nas palavras da renomada Jurista Mónica Jardim:

É considerado notariado do tipo latino aquele profissional independente, jurista, consultor imparcial, detentor de fé pública, que produz atos autênticos, até que se prove o contrário, que interpreta o ordenamento jurídico de acordo com seu entendimento, baseado nos princípios que lhes são inerentes à atividade, que recebe, interpreta e dá forma à vontade das partes, redigindo os documentos adequados, buscando sempre a segurança jurídica, desvinculado do Estado, embora fiscalizado por esse, modelo seguido pela maior parte do Ocidente, diferente do modelo notarial do tipo anglo-saxão, onde o notário é estranho ao conteúdo do documento e a fé pública ou autenticidade não alcança esse conteúdo<sup>34</sup>.

No notariado latino, os notários têm uma função pública e exercem um papel essencial na segurança jurídica, pois sua intervenção confere fé pública aos atos que eles autenticam. São responsáveis por conferir validade e autenticidade aos documentos, assegurando que estes estejam em conformidade com a lei e sejam passíveis de produzir efeitos legais. Além disso, os notários têm a responsabilidade de orientar as partes envolvidas em relação aos seus direitos e deveres, auxiliando na prevenção de conflitos e na realização de negócios jurídicos de forma segura e transparente.

### 1.1.2 O Notariado Anglo-Saxão

Por sua vez, o notariado anglo-saxão é mais presente nos países que seguem o sistema da *common law*<sup>35</sup>, tendo sido propagado a partir do império britânico.

No modelo anglo-saxão, presente em países como os Estados Unidos, o notário não desempenha funções relacionadas ao aconselhamento jurídico. Nesses países, as partes que necessitam de orientação legal devem contratar um advogado para assisti-las.

---

<sup>33</sup> Jardim, 2011; Pinheiro, 2019.

<sup>34</sup> Jardim, 2017, p. 23-26.

<sup>35</sup> No sistema anglo-saxão, não há uma compilação de leis em um único código, mas sim uma base legal formada por leis esparsas, decisões jurisprudenciais, costumes e prova oral, que desempenham um papel fundamental na tomada de decisões jurídicas.

No sistema anglo-saxão<sup>36</sup>, as partes recorrem a assessores jurídicos, como *solicitors* ou *barristers*, para a redação dos documentos, que são imputados às próprias partes.

No Sistema Notarial Norte-Americano, existem duas figuras distintas: o *Civil Law Notary*<sup>37</sup> e o *Notary Public*<sup>38</sup>, cada um com suas atribuições, responsabilidades e requisitos de ingresso na função. No contexto norte-americano, o *Civil Law Notary* é um profissional especializado em direito, com autoridade para atuar na área de direito privado e não litigioso, esse profissional também pode ser chamado de notário jurídico ou notário-advogado; trabalha redigindo documentos e aconselhando, assim o *Civil Law Notary* em muito se assemelha ao notário latino.

Por outro lado, o *Notary Public* nos Estados Unidos atua em um âmbito mais local, autenticando documentos dentro dos limites do estado onde está registrado. Suas

---

<sup>36</sup> “O modelo anglo-saxônico em que o notário não é necessariamente jurista, nem consultor imparcial, nem configurador do documento não deixava de ser natural numa economia assente na iniciativa privada, no quadro de um sistema jurídico de base consuetudinária e elaboração judicial, que ignorava as distinções entre o direito público e o privado e entre o documento autêntico e o particular, e onde a segurança jurídica tendia a ser substituída pela segurança econômica” (Jardim, 2017, p.19).

<sup>37</sup> Um *Civil Law Notary* é uma pessoa admitida para a prática do direito, que exerceu a advocacia em uma jurisdição dos Estados Unidos por pelo menos cinco anos e que é nomeada pelo Secretário de Estado como tabelião de direito civil. Os tabeliões de direito civil são autorizados a emitir cartas, atas e escrituras notariais e podem autenticar ou certificar qualquer documento, transação, evento, condição ou ocorrência. Os tabeliões de direito civil podem administrar juramentos e emitir certificados quando necessário para a execução de qualquer documento ou escritura a ser atestada, protestada ou publicada sob o selo de um tabelião público. Os tabeliões de direito civil também podem receber reconhecimentos de escrituras e outros instrumentos escritos para registro.

<sup>38</sup> O *Notary Public*, diferentemente do *Civil Law Notary*, é um funcionário nomeado pelo governo estadual, com um mandato por um período determinado (geralmente de quatro a sete anos), cuja função é servir ao público em geral como uma testemunha imparcial dos documentos importantes que são assinados em sua presença. Os poderes e qualificações do *Notary Public* são diferentes dos do *Civil Law Notary* e são mais limitados. Eles não precisam ter formação jurídica, não podem preparar os documentos e instrumentos, nem auxiliar as partes com conselhos legais. A fé pública de suas ações se restringe à autenticação da assinatura e da data. Em alguns estados, é necessário passar em exames específicos e frequentar cursos, mas na maioria deles, basta preencher um formulário e pagar uma taxa. Quanto ao local de atuação, em geral, não há limitações geográficas, permitindo que o *Notary Public* exerça seus atos em qualquer lugar dos Estados Unidos. No entanto, alguns estados possuem acordos com estados vizinhos que permitem que o notário do estado conveniado exerça suas funções nesse território. Outros estados impedem que notários de lugares diferentes exerçam suas funções lá. A remuneração do notário é feita por meio da taxa de serviço. O *Notary Public* está presente em todos os estados dos Estados Unidos e nas embaixadas americanas ao redor do mundo. Suas funções limitadas em solo americano variam de estado para estado e incluem: a) formalizar juramentos, afirmações e reconhecimentos; b) autenticar assinaturas; c) testemunhar e autenticar a execução de certos documentos, como procurações, declarações, atestados e outros; d) certificar depósitos; e) protestar notas ou contas; f) testemunhar a abertura de cofres e descrever o conteúdo deles; g) realizar cerimônias de casamento civil. Alguns membros das forças armadas têm a atribuição de *Notary Public*. Nas embaixadas, podem ser encontrados os seguintes serviços: a) tradução de documentos; b) cópias de documentos; c) "inscription letter" - documento para aqueles que não possuem o nome completo dos pais na certidão de nascimento; d) "notary signature" - o notário atesta que a parte assinou o documento em sua presença; e) "evidence as single marital status" - declaração do estado civil de solteiro.

atribuições incluem a verificação da identidade das partes envolvidas, a administração de juramentos e a autenticação de assinaturas e documentos para uso em âmbito estadual<sup>39</sup>.

No Brasil, o notário desempenha funções que abrangem as atribuições tanto do *Civil Law Notary* quanto do *Notary Public* nos Estados Unidos. O notário brasileiro possui autoridade para autenticar documentos, lavrar escrituras públicas, reconhecer firmas, entre outras atividades.

Embora os sistemas notariais latino e anglo-saxão apresentem diferenças fundamentais, ambos desempenham um papel essencial na garantia da legalidade e na proteção dos interesses das partes envolvidas. O entendimento dessas diferenças é crucial para a compreensão dos sistemas jurídicos e suas particularidades, contribuindo para o avanço do conhecimento no campo do direito comparado.

### **1.1.3 O Registrador na União Europeia**

Antes de qualquer coisa, é preciso compreender que a União Europeia (EU) é a tentativa mais recente de unificação dos países componentes da Europa, inicialmente central, mas que hoje tem se estendido aos países do bloco Leste da Europa. É um sonho antigo dos países que outrora estiveram unidos, primeiro sob a bandeira do império romano e depois sob os Francos de Carlos Magno.

A união pretendida não diz respeito apenas aos diversos elementos comuns da cultura europeia, bem como um passado similar, mas também em relação ao fortalecimento de suas economias em âmbito global. Por esta mesma razão que o bloco teve início, em 1957, através de um acordo comercial precipuamente de carvão e ferro para abastecer as indústrias enfraquecidas pelas duas grandes guerras mundiais que ocorreram no continente<sup>40</sup>.

Centrada no princípio de reduzir as diferenças burocrática, alfandegárias, comerciais e tecnológicas, o bloco tem adotado séries de medidas que passam desde a adoção de um sistema mais ou menos comum de validação de diplomas e reconhecimento planejado de

---

<sup>39</sup> Jardim, 2017.

<sup>40</sup> Garani; Denardi, 2021.

ensino, como podemos detectar na Diretiva 2005/36 do Parlamento Europeu<sup>41</sup>, até a eliminação de burocracias correlatas aos negócios jurídicos realizados por particulares dos países membros.

Tais medidas ancoram-se basicamente, apesar da ausência de um órgão centralizador e fiscalizador, na mediação extrajudicial de conflitos, no intuito de convergir as leis e usos regionais para legislações e usos que possam, com o tempo se tornar gerais para todos os países membros, tal qual podemos observar no Tratado de Lisboa de 2007<sup>42</sup> que, além de instituir a Comunidade Europeia estabelece justamente a cooperação dos países membros matérias civil e penal no sentido de reconhecimento mútuo de suas legislações.

Neste sentido é que, por exemplo, aos profissionais notários dos países membros, não apenas tem sido conferido maior grau de atuação como também a retirada, em diversos países, da exigibilidade da nacionalidade como requisito de ingresso na carreira.

De sorte que tal movimentação, por si só titânica dado a quantidade de legislações e de modificações que as medidas precisam levar em conteúdo, verifica-se no sistema registral Europeu certos graus de inadequação ao uso de ferramentas mais tecnológicas, como podemos verificar, por exemplo, em países como o Brasil<sup>43</sup>.

Este método de resolução de conflitos através da mediação extrajudicial é também profundamente enraizado na legislação de países como Portugal, em que a previsão se encontra no artigo 202º, “n.º 4. A lei poderá institucionalizar instrumentos e formas de composição não jurisdicional de conflitos” de sua carta Constitucional de 1974<sup>44</sup>, e ainda na pretendida unicidade à União Europeia, em seu artigo 112º, “8. A transposição de atos jurídicos da União Europeia para a ordem jurídica interna assume a forma de lei, decreto-lei ou, nos termos do disposto no n.º 4, decreto legislativo regional.”

Podemos assim afirmar que a serviço registral na Europa, apesar das origens mais ou menos comuns com o sistema registral brasileiro, em que pese inclusive a origem latina — comum a quase todos os países do bloco europeu —, os dois sistemas em muito se

---

<sup>41</sup> Parlamento Europeu, 2005.

<sup>42</sup> Portugal, 2008.

<sup>43</sup> Albentosa, 2017.

<sup>44</sup> Portugal, 2005.

diferenciam, principalmente em dois campos, o primeiro sendo o gradativo afastamento da atividade registral do acompanhamento estatal por meio da adoção de medidas de resolução de conflitos através da mediação, e pelo atraso em adotar as novas tecnologias por parte do registrador europeu, não olvidando é claro, da necessidade premente de se reduzir o aparato e distâncias burocráticas entre os países membros em razão da unicidade pretendida pelo Bloco político econômico.

#### **1.1.4 Sistema de Registros Públicos no Brasil**

O Sistema de Registros Públicos<sup>45</sup> no Brasil é uma estrutura essencial para assegurar a segurança jurídica e efetividade das relações patrimoniais e pessoais entre os cidadãos. Baseado na Lei de Registros Públicos (Lei nº 6.015/1973) e nos Princípios Constitucionais do Estado Brasileiro, esse sistema engloba diferentes tipos de registros, tais como Registro Civil das Pessoas Naturais, Registro Civil das Pessoas Jurídicas, Registro de Imóveis, Registro de Títulos e Documentos e Registro de Protesto de Títulos.

Os registros públicos desempenham um papel fundamental no ordenamento jurídico, atuando como instrumentos de constituição, comprovação e publicidade de fatos e atos jurídicos. Esses registros têm como objetivo principal tornar conhecidas as situações jurídicas, prevenindo direitos que repercutem na esfera jurídica de terceiros.

O avanço da tecnologia tem impactado diversos setores da sociedade, e o sistema de registros públicos não é exceção. Com o objetivo de modernizar e agilizar os serviços cartorários, foi implementado no Brasil o Sistema Eletrônico de Registros Públicos (SERP). Essa iniciativa busca promover a digitalização dos registros públicos, permitindo o acesso remoto a documentos e informações em todo o país.

O SERP foi lançado em 31 de janeiro de 2023 e proporciona a integração dos serviços notariais e registrais em todo o território nacional. Para viabilizar essa integração, as leis 6.015/73, 6.766/79 e 13.465/17 foram modificadas, a fim de se adequarem aos novos

---

<sup>45</sup> Natureza Jurídica: Os registros públicos possuem natureza jurídica de atos administrativos, sendo regulamentados por legislação específica e executados por agentes públicos devidamente capacitados. Sua finalidade é garantir a autenticidade, a segurança e a publicidade dos fatos e atos jurídicos registrados, conferindo-lhes eficácia e validade perante terceiros.

formatos eletrônicos e digitalizados dos registros públicos. A implementação do SERP possibilitou a conexão das bases de dados dos diversos tipos de cartórios, permitindo o acesso remoto e a transferência eletrônica de documentos e informações entre os cartórios e seus usuários, bem como entre as autoridades públicas. A regulamentação e fiscalização do sistema são realizadas pela Corregedoria Nacional de Justiça do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão responsável por estabelecer as diretrizes e normas para o funcionamento do SERP<sup>46</sup>.

A implementação do SERP traz diversas vantagens para os usuários e para a sociedade como um todo. A possibilidade de acesso remoto aos documentos e informações reduz a necessidade de deslocamento físico aos cartórios, agilizando os processos e economizando tempo e recursos. Além disso, a digitalização dos registros públicos contribui para a preservação do meio ambiente, uma vez que reduz o consumo de papel. A padronização dos procedimentos e a integração dos sistemas notariais e registrais proporcionam maior eficiência e transparência na prestação dos serviços cartorários.

No entanto, a implementação do SERP também enfrenta desafios. É necessário garantir a segurança e a confidencialidade dos dados e informações armazenados no sistema, bem como o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais, como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Além disso, é fundamental promover a capacitação dos profissionais envolvidos e conscientizar a população sobre a importância e as vantagens da utilização do SERP.

O SERP representa um avanço significativo na modernização dos serviços de registros públicos no Brasil. No entanto, ainda há espaço para aprimoramentos e expansão do sistema. É possível que novas funcionalidades sejam implementadas, visando facilitar ainda mais o acesso aos registros públicos e a utilização dos serviços cartorários de forma eletrônica. Além disso, a integração do SERP com outros sistemas e bases de dados, como os bancos de dados públicos e privados, pode trazer benefícios adicionais, como a agilização na concessão de crédito e a melhoria do ambiente de negócios.

---

<sup>46</sup> ANOREG, 2022.

### 1.1.5 Divisão do sistema notarial brasileiro

Como vimos, o serviço, por parte do Estado, de dar validade a atos jurídicos, com ou sem valor financeiro, é parte da atuação do poder estatal em sua função precípua de reduzir as eventuais disputas que poderiam surgir, ou seja, a pacificação social, e ainda de garantir os direitos básicos do cidadão que surgem no momento de sua personalidade, ou seja, com o reconhecimento de sua existência por parte do poder público.

Desde muito tempo, como visto, os serviços cartoriais se subdividiam essencialmente em dois tipos: o cartório judicial e o extrajudicial, por óbvio, ao primeiro cabia a guarda e organização dos atos jurídicos praticados, apenas em relação ao poder de *iurisdictio* do Estado/juiz, enquanto ao segundo cabia a guarda, reconhecimento e validação dos atos praticados por pessoas comuns — atos estes jurídicos em essência, mas realizados em caráter privado ou meramente relacionados a personalidade do sujeito que compunha tal Estado.

As questões de cunho patrimonial, em especial as correlatas a propriedade e cessão de terras, foi desde os primórdios do Brasil colônia postos à administração central, enquanto que o registro pessoal dos indivíduos, como nascimento, nome, paternidade, casamento e morte cabiam à Igreja Católica.

Com o desmembramento do Estado em relação à Igreja, e a conseqüente divisão do serviço de registro, os cartórios extrajudiciais passaram a compor a administração estatal como auxiliares do poder judiciário, e isto implicou na adequação destes serviços às regras e princípios que norteiam a administração pública, em especial num sistema onde impera o Estado de Direito Democrático.

Isto posto, a investidura nos serviços cartoriais, para além da necessidade de concurso público, passou a primar pela necessidade de difusão dos serviços públicos e pela adequação às diferenças regionais de cada lugar da extensão nacional, isso quer dizer que os serviços cartoriais deveriam ser oferecidos a todos, mesmo em regiões onde o uso não garantida, por exemplo, uma grande arrecadação de emolumentos.

Também por isso que, mesmo imperando a divisão dos serviços e atos realizados, pode-se haver a cumulação destes serviços em apenas um cartório, dada a necessidade verificada na localidade em que se pretenda ofertar tais serviços essenciais aos cidadãos.

Desta feita, por mais que divisão entre diversos cartórios, notas, registros e protestos seja a regra de profundo teor democrático, além de facilitar o acesso por meio do aparato burocrático do Estado, não é necessariamente a regra primordial, posto que o acesso em si, por parte do Estado naquilo que lhe tange enquanto obrigação constitucional esteja acima da necessidade de divisão cartorial.

Então os serviços registraes se dividem devido à praticidade burocrática, as especialidades exercidas em cada tabelionato e os saberes a serem exigidos de cada profissional, mas ainda assim se submete ao princípio legal do direito ao acesso e da inafastabilidade da jurisdição estatal.

#### **1.1.5.1 Tabelionato de Notas**

Surgida da tradição Romana, onde haviam as figuras do *Tabularius*, servidores públicos a quem cabia a escrita e guarda dos atos da administração provincial; e dos *Notarius*, servidores públicos a quem cabia a guarda e redação dos atos jurídicos, cabendo a eles também dar publicidade às informações contidas nos processos, o tabelionato permaneceu vivo na Europa pós-romana e pré-moderna, onde os sistemas legais do antigo Império se mesclaram ao Direito e usos germânicos, principalmente ancorados na figura da Igreja Católica de Roma, a quem cabia a organização, guarda e redação dos atos realizados por particulares e governos.

Desta maneira, ao analisarmos a origem do Tabelionato de Notas brasileiro, chegaremos às suas origens Portuguesas, para cá transferidas através da administração colonial, amplamente marcado então pelo Direito Clássico e principalmente pelo Direito Canônico, isto é, a versão do Direito Romano da Igreja Católica.

Pode-se dizer que o primeiro ato de Registro que toca ao Brasil, ainda que de forma colateral, tenha sido o Tratado de Tordesilhas, firmado entre as coroas de Espanha

(Castela) e Portugal em 1494, aprovado em 1456 pela Igreja Católica na figura do Papa Júlio II em substituição à *Bula Inter Coetera* do Papa Alexander VI, firmada em 1453.

A partir deste ponto, com a divisão ficta do mundo entre as duas coroas ibéricas, Portugal registra a descoberta e empossamento da Terra de Vera Cruz (Brasil), através do primeiro escrivão português em terras pátrias, Pero Vaz de Caminha, que ao relatar a descoberta, produz não apenas o primeiro ato jurídico do Brasil como o faz através de um 'registro' público, ou seja, podemos afirmar que identidade nacional se inicia através de um ato notarial, de registro e publicidade<sup>47</sup>.

Durante os vindouros anos, que precederam a ocupação fática da nova Terra, o governo Português enviou diversas expedições exploratórias para verificação e documentação geográfica e mineral das regiões recém achadas. Todas estas expedições de reconhecimento traziam consigo além de cartógrafos, profissionais liberais que desenhavam os contornos da nova Terra, registradores oficiais que tinham como dever produzir veracidade legal às descobertas e cartas náuticas produzidas pelas expedições.

No intuito de povoar e explorar as novas terras, o governo português instituiu as Capitânicas Hereditárias, que nada mais eram que doações realizadas pela coroa portuguesa à particulares que ganhavam o título de vastas parcelas de terra e, administrando como se a própria coroa fosse, poderia legá-la a seus descendentes desde que cumprisse determinados ordenamentos. Estes eram conferidos através de dois títulos públicos, denominados de *Carta de Doação*, que conferia a legalidade quanto a hereditariedade da posse da terra e a *Carta Foral*, segundo os direitos e deveres dos donatários eram estipulados, e através das quais, os donatários tinham o poder de nomear tabeliães.

Por diversos fatores, tal sistema de divisão e administração das novas Terras resultou em fracasso, o que levou o governo Português, em 1548, estipular uma administração central ancorada no auxílio burocrático da Igreja Católica, e tendo como principal vínculo com a metrópole justamente os registradores de atos e ofícios, além dos fiscais tributários, diretamente indicados pelo governo central.

---

<sup>47</sup> Bourroul, 2015.

Dada a vastidão do território, cabia aos administradores coloniais a possibilidade de estipulação das chamadas Sesmarias, com a doação de títulos de Terras a particulares desde que estes ocupassem, explorassem e defendessem as terras em nome da coroa e do Rei. Tal sistema de sesmarias só foi suplantado em julho de 1822, poucos meses antes da declaração da Independência Nacional, ocorrida em setembro do mesmo ano<sup>48</sup>.

Mesmo com o recém criado país, denominado Império por seu fundador, príncipe português da casa dos Bragança, Pedro, primeiro do Brasil e quarto de Portugal, o sistema administrativo das províncias pouco se alterou, mantendo inclusive a característica de vinculação à Igreja Católica quanto aos atos de registro<sup>49</sup>.

Nestes tempos, os tabeliães passavam de pai para filho, assim como era feito em relação as Sesmarias e o fora com as Capitanias Hereditárias, e também não cabia a ele relação com os atos realizados, apenas a verificação da conformidade com a legislação vigente e o dever da publicidade de tais documentos<sup>50</sup>.

O instituto das Sesmarias só deixaria de existir quando fora substituído pela Lei da Terra, em 1850, já no segundo Reinado de Dom Pedro II, surgindo a partir de então a figura do Registrador Imobiliário que deveriam registrar as vontades dos particulares, dar fé e publicidade aos atos realizados, enquanto que para os atos de nascimento, casamento e morte, continuavam a encargo da Igreja Católica, profundamente enraizada no aparato administrativo do Estado Imperial, assim como fora no Estado Português e por conseguinte no Brasil Colonial, fato este que mudaria apenas em 1891, já no período Republicano, através da edição da segunda Constituição brasileira<sup>51</sup>.

Percebe-se então duas distinções neste período do exercício da atividade cartorial, uma dedicada às pessoas naturais e outra dedicada aos atos jurídicos de natureza patrimonial.

É na Constituição de 1891<sup>52</sup> que os registros de nascimento, casamento e morte, saem em definitivo da esfera religiosa e passam a compor a estrutura do Estado brasileiro.

---

<sup>48</sup> Silva, 2023.

<sup>49</sup> Bourroul, 2015.

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Silva, 2023.

<sup>52</sup> Brasil, 1891.

A estrutura das serventias pouco se alteraria até o ano de 1977, já no período da Ditadura Militar, e durante a vigência da sexta Carta Constitucional Brasileira, do ano 1967<sup>53</sup>, através da Emenda Constitucional 7/1977<sup>54</sup> que oficializava as serventias, alocando-as no rol da administração pública indireta e fixando a propositura de concurso público para seu ingresso.

E somente com a Emenda Constitucional 22/1982<sup>55</sup> é que as serventias passam a serem providas pelas legislações Estaduais, e o concurso passa a ser de provas e títulos. E finalmente, com a promulgação da Sétima e atual Constituição da República, em 1988, é que as serventias ganham seu caráter extrajudicial, sendo incorporadas ao Poder Judiciário, vindo a ser finalmente regulada a atividade pela lei nº 8.935/1994, e extinguindo a hereditariedade nas serventias apenas mediante a Resolução 80 do CNJ<sup>56</sup>, em 1999, *in verbis*:

Art.1º. É declarada a vacância dos serviços notariais e de registro cujos atuais responsáveis não tenham sido investidos por meio de concurso público de provas e títulos específico para a outorga de delegações de nota e de registro, na forma da Constituição Federal de 1988.

Desta feita temos o atual Tabelionato de Notas, ou Cartório de Notas, como também é chamado, que é o local onde as escrituras públicas, procurações públicas e atas notariais são lavradas na atualidade. Salles e Matos<sup>57</sup> afirmam que a escritura pública seja talvez o ato mais complexo a ser prestado pelos cartórios, pois precisam passar por verificações documentais que atestem a veracidade dos fatos a serem registrados.

Há ainda a observância da legalidade desses atos, principalmente porque a veracidade dos documentos lavrados por um tabelião não pode ser negada, seja por um membro da coletividade ou pelo Estado, exceto através de impugnação judicial<sup>58</sup>.

---

<sup>53</sup> Brasil, 1967.

<sup>54</sup> Brasil, 1977.

<sup>55</sup> Brasil, 1982.

<sup>56</sup> CNJ, 1999.

<sup>57</sup> Salles; Matos, 2018.

<sup>58</sup> Loureiro, 2015; Pinheiro, 2021.

As escrituras comumente lavradas nesses cartórios são as certidões de compra e venda de imóveis, divórcios, separações, procurações, testamentos, inventários, partilhas, declarações de união estável, entre outros.

Porém, os serviços prestados em maior quantidade nessas serventias são de reconhecimento de firma e autenticação de cópias de documentos, o que vem se alterando com a desjudicialização e a implementação de novos serviços. O reconhecimento de firma é o ato que visa atestar a veracidade de assinaturas contidas em determinado documento por meio da verificação de similaridade entre as assinaturas constantes neste documento e as assinaturas originais das partes<sup>59</sup>.

Já a autenticação de cópias é ato que visa atestar a veracidade dessas referidas cópias. Ela certifica que a cópia realizada no cartório é fiel à documentação original apresentada<sup>60</sup>.

Tais atividades, de reconhecimento de firma e de autenticação de cópias de documentos, tem a função de retratar a realidade dos atos jurídicos a serem praticados pelas partes.

#### ***1.1.5.2 Tabelionato de Protesto, Cartório de Registro de Títulos e Documentos e de Registro de Imóveis***

Entende-se como protesto, de acordo com o artigo 1º da Lei nº9.492<sup>61</sup>, um “ato formal e solene pelo qual se prova a inadimplência e o descumprimento de obrigação originada em títulos e outros documentos de dívida”.

A um Tabelionato de Protesto compete a lavratura de protestos de dívidas ou de títulos de crédito, sua protocolização, a realização de intimações, o acolhimento de devolução e aceite, o recebimento das dívidas protestadas, fornecer certidões que atestem os atos praticados e outras funções atreladas ao protesto de dívidas e títulos<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Salles; Matos, 2018.

<sup>60</sup> *ibid.*

<sup>61</sup> Brasil, 1997a, art. 1º.

<sup>62</sup> Salles; Matos, 2018; Brasil, 1997a.

O registro de um protesto serve como meio de prova do descumprimento de:

- a) Uma obrigação de fazer;
- b) De uma obrigação de não fazer;
- c) Ou do não pagamento de determinada quantia pelo devedor.

Sales e Matos<sup>63</sup> detalham os documentos aos quais a referida lei se refere e que podem ser protestadas nestas serventias: títulos de crédito, como notas promissórias, cheques, letras de câmbio e duplicatas; escritura pública em que obrigações pecuniárias nela contidas não tenham sido cumpridas; certidões de dívidas ativas; certidões com o teor de decisões transitadas em julgado, dentre outros.

Já os Cartórios de Registro de Títulos e Documentos são as serventias onde se registram quaisquer documentos que não são atribuídos legalmente a outro cartório. De acordo com o artigo 127 da Lei dos Registros Públicos,

Art. 127. No Registro de Títulos e Documentos será feita a transcrição:

I - Dos instrumentos particulares, para a prova das obrigações convencionais de qualquer valor;

II - Do penhor comum sobre coisas móveis;

III - Da caução de títulos de crédito pessoal e da dívida pública federal, estadual ou municipal, ou de Bolsa ao portador;

IV - Do contrato de penhor de animais, não compreendido nas disposições do art. 10 da Lei nº 492, de 30-8-1934;

V - Do contrato de parceria agrícola ou pecuária;

VI - Do mandado judicial de renovação do contrato de arrendamento para sua vigência, quer entre as partes contratantes, quer em face de terceiros (art. 19, § 2º do Decreto nº 24.150, de 20-4-1934);

VII - Facultativo, de quaisquer documentos, para sua conservação.

---

<sup>63</sup> Salles; Matos, 2018.

Parágrafo único. Caberá ao Registro de Títulos e Documentos a realização de quaisquer registros não atribuídos expressamente a outro ofício<sup>64</sup>.

Sua função principal é a conservação dos documentos, bem como a prova de sua existência ou a prova das obrigações contidas nesses documentos que, em suma, podem ser: o chamado Contrato de Alienação Fiduciária de Coisa Móvel, o penhor comum, o penhor de direitos e títulos de crédito, o penhor de veículos e outros<sup>65</sup>.

Cabe também a estas serventias as notificações extrajudiciais. Quando esse tipo de notificação, que pode ser realizada sem a intervenção cartorial, é realizada por intermédio de um Cartório de registro de títulos e documentos, além da formalização da uma cobrança extrajudicial, a parte notificante possuirá ainda uma cópia dessa notificação assinada pela parte notificada, sendo possível utilizar tal documento como prova em ações de cobrança posteriores — como por exemplo aquelas realizadas em tabelionatos de protestos ou em ações judiciais<sup>66</sup>.

Por sua vez, os Cartório de Registro de Imóveis realizam a matrícula, o registro e a averbação de bens imóveis. A transmissão de propriedade desses bens, bem como atividades como a incorporação imobiliária, penhoras, usucapiões, loteamentos, desmembramentos e outros, são também são de sua competência.

Para além dos Princípios Constitucionais do Estado Brasileiro, os quais deve cumprir todo e qualquer serviço público nacional, cabe aos Cartórios de Registro de Imóveis, devendo-se observar alguns princípios registrais, tidas como orientações a se seguir, sendo eles, de acordo com Salles e Matos<sup>67</sup>:

- a) *Princípio da prioridade*, que define uma ordem cronológica no registro do título e a garantia de proteção ao registro já realizado, ou seja, aquele que primeiro chega ao Registro irá obter a proteção registral em relação aos que surgem depois, não

---

<sup>64</sup> Brasil, 1973, art. 127.

<sup>65</sup> Salles; Matos, 2018.

<sup>66</sup> *ibid.*

<sup>67</sup> Salles; Matos, 2018.

podendo estes prejudicarem os direitos dos anteriores — desde que comprovado seu direito;

- b) *Princípio da especialidade*, que define a necessidade de o objeto, os sujeitos e os fatos inerentes ao imóvel estarem inscritos em sua matrícula, de forma a garantir a veracidade, a continuidade e a precisão dos direitos decorrentes do registro;
- c) *Princípio da disponibilidade*, que estabelece que não se pode transferir mais direito do que aquele que se possui. É preciso, portanto, verificar a situação jurídica do imóvel antes de se proceder com sua transmissão;
- d) *Princípio da continuidade*, que estabelece a necessidade de um assento estar sempre apoiado no título anterior.

Estes princípios são aqueles que orientam a atuação do registrador de forma interna, ou seja, quanto a atuação prática de sua atuação, no dia-a-dia, e servem a nosso juízo, para democratizar ainda mais a atuação do registrador como um instrumento de pacificação social, vez que visa criar uma rotina específica quanto a ação a ser adotada no oferecimento dessa mesma ação, estabelecendo critérios a serem seguidos para que a ação possa causar mais benefícios do que malefícios e ainda consiga atingir um tratamento isonômico para com aqueles que procurem com alguma demanda a serventia.

### **1.1.5.3 Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas e Cartório de Registro Civil das Pessoas Naturais.**

Os Cartórios de Registro Civil de Pessoas Jurídicas registram documentos referentes à pessoa jurídica, como registro e averbação de contratos sociais, sociedades, partidos políticos, estatutos de empresas diversas, criação de associações e fundações, sindicatos, assim como jornais, agências de notícias e radiodifusão, entidades religiosas, entre outros.

Importante ressaltar que a esse tipo de serventia cabem os registros de sociedades simples, em que ambos os sócios formam a força de trabalho, ou seja, os próprios sócios

exercerão a profissão, prestando, eles próprios, serviços alinhados à sua atividade pessoal<sup>68</sup>.

É o que ocorre por exemplo em sociedades firmadas entre dois ou mais profissionais de uma mesma área, ou de áreas diferentes, mas correlatas, como nutricionistas e médicos, engenheiros e arquitetos, escritores e pesquisadores, confeitheiros e padeiros, entre outras possibilidades.

Já os registros de sociedades empresariais são de competência das Juntas Comerciais. Essas sociedades possuem como foco a atividade empresária e comercial, não se vinculando a execução do serviço ou produção do bem em si, mas sim direcionando a aplicação de meios de produção, de capital, de mão-de obra, etc. para a execução e produção desse bem ou serviço<sup>69</sup>.

Os Cartórios de Registro Civil das Pessoas Naturais são serventias onde, como o próprio nome já aduz, se realizam registros que se referem à vida do indivíduo natural, sendo o registro civil um documento particular de caráter público, que legitima e publiciza a existência social de um indivíduo humano.

Em outras palavras, tal documento tem a função de dar publicidade e veracidade a fatos particulares a respeito das pessoas naturais, tais como seu nascimento, casamento, óbito, o reconhecimento tardio de paternidade, separação, divórcio, emancipação, interdição, tutelas e outros.

Uma observação importante é que, em casos de separação ou divórcio, essas são realizadas nos cartórios de notas, porém devem ser averbadas nos cartórios de registro civil para as devidas adequações do estado civil dos indivíduos.

O registro civil é o ato jurídico que dá assentamento aos fatos da vida de uma pessoa, legitimando e publicizando sua existência. O registro de nascimento lhe atribui a nacionalidade do indivíduo, bem como lhe dá acesso aos direitos e deveres decorrentes do ato registral. É por meio deste que o status de cidadão que o indivíduo é inaugurado, e a partir do qual se tornará um ser vivente para o Direito e para a sociedade<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Brito, 2003; Álvares; Berttotti; Sousa, 2020.

<sup>69</sup> *ibid.*

<sup>70</sup> Pinheiro, 2021.

Assim como salienta Parente<sup>71</sup>:

O registro civil das pessoas naturais tem o condão de materializar a existência da pessoa, assegurando-lhe a individualização, e serve como vetor de visibilidade da pessoa perante o Estado e a sociedade. Por ser o primeiro documento formal, o registro civil das pessoas naturais torna-se condição *sine qua non* ao exercício de direitos na ordem civil e pré-requisito para a pessoa obter a documentação básica. Adquire, ainda, a configuração de direito humano personalíssimo.

Nesse ponto, cabe realizar a diferenciação entre as pessoas naturais e as pessoas jurídicas como o define Loureiro<sup>72</sup>:

A pessoa natural ou física é a pessoa dotada de consciência ou vontade [...] mais que uma entidade biológica, a pessoa é uma entidade ética, com seus sonhos, projetos e desejos a realizar.

[...] Já a pessoa jurídica não constitui uma realidade social prévia, que o Direito se delimita a verificar e reconhecer, mas entidades que prosseguem coletivamente interesses humanos.

Assim sendo:

Ao ter inaugurado o *status* do cidadão, este documento passa a ser a correspondência na ficção jurídica do Estado para cada mudança social que altere de alguma maneira o *status* do indivíduo no mundo formal, certificando aos outros que, por ventura possam com ele estabelecer algum tipo de vínculo, de ordem material ou social, qual seja a real situação dele para com a sociedade ou para com o Estado<sup>73</sup>.

Pinheiro<sup>74</sup> explica ainda que através do registro civil se estabelece os elementos individualizantes da pessoa humana, especialmente enquanto cidadão componente daquela determinada sociedade, sendo necessário que o registro reflita o estado atual do indivíduo no momento que foi lavrado “em prol de uma correta adequação social e jurídica

---

<sup>71</sup> Calixto; Parente, 2017, p. 202.

<sup>72</sup> Loureiro, 2017, p. 128.

<sup>73</sup> Pinheiro, 2021, p. 19.

<sup>74</sup> Idem.

para tudo quanto possa aquele indivíduo proceder em sua vida material”<sup>75</sup>, havendo-se a necessidade de retificação ou supressão de quaisquer erros ou omissões<sup>76</sup>.

Pode-se considerar o Registro Civil de Pessoas Naturais o mais relevante serviço prestado pelas serventias brasileiras, principalmente quando no que se refere ao registro de nascimento, pois sem este registro o acesso a serviços públicos garantidos pelo Estado em sua Constituição é prejudicado ou mesmo negado — e por essa razão é um serviço gratuito.

As consequências da ausência do registro civil são discutidas por Silva e Coelho<sup>77</sup>:

Considera-se sub-registro os casos de crianças que não foram registrados em Cartório com até 01 ano e 03 meses de vida. A população atingida pela falta de registro, em sua maioria, são aquelas mais vulneráveis, com condições financeiras desfavoráveis, os que sofrem as consequências das desigualdades socioeconômicas, aqueles que vivem em entidades de abrigo, a população de rua, pessoas com transtorno mental, além da população migratória que chega a seus destinos sem documentação e não conseguem registrar seus filhos. É consequência básica da violação da cidadania e dos direitos humanos, limitando e muitas vezes anulando o acesso a serviços oferecidos pelo Estado, o que dificulta sua condição de vida<sup>78</sup>.

O acesso ao trabalho também é prejudicado, uma vez que para a emissão da carteira de trabalho, se faz necessária a existência de documentos emitidos previamente, incluindo-se entre eles a certidão de nascimento do indivíduo, documento decorrente do registro de nascimento.

A ausência do registro civil chegou a ser tema da redação do ENEM no ano de 2021. Estima-se que cerca de três milhões de pessoas enfrentem tal situação, chamada de

---

<sup>75</sup> Ibid, p. 20.

<sup>76</sup> Loureiro, 2017.

<sup>77</sup> Silva; Coelho, 2015, p. 7.

<sup>78</sup> Silva e Coelho (2015, p. 7), com este pensamento, corroboram com o que diz Silva (2019, p. 20), quanto este ilustra que: “Então, quando uma pessoa não é registrada e, por consequência, não tem documentos, esta não consegue ter acesso à saúde, à educação, à assistência social, ao trabalho e tantos outros direitos fundamentais, a sua dignidade está sendo violada. Assim, fica clara a percepção de que não ter um registro civil é, além de uma violação ao exercício da cidadania, afronta a dignidade da pessoa humana, que é fundamento do Estado Democrático de Direito. [...] tal violação à dignidade das pessoas é um problema social e o Estado, tendo o dever de proporcionar meios para que as pessoas possuam uma vida digna, deverá propor a construção de políticas públicas de combate ao sub-registros”

invisibilidade social, e atinge em sua maioria a população mais vulnerável, em geral mulheres e negros<sup>79</sup>.

A invisibilidade social afeta não apenas o acesso a direitos à população, mas também a elaboração e acompanhamento de políticas públicas diversas — o que prejudica a qualidade dos serviços públicos<sup>80</sup>.

### **1.1.6 A transformação digital notarial**

A transformação digital tem impactado todas as esferas da sociedade, e a esfera notarial não é exceção. Nesse cenário, o Provimento nº 100/2020 do Conselho Nacional de Justiça<sup>81</sup> se destacou como um marco regulatório, estabelecendo um novo caminho para a digitalização dos atos notariais por meio do sistema e-Notariado.

A padronização dos procedimentos notariais é crucial para a eficiência e eficácia dos serviços jurídicos. Cada repartição pode ter seus próprios protocolos para a emissão de documentos, criando um cenário confuso e incoerente. O Provimento nº 100/2020 surge para unificar os procedimentos, oferecendo uma solução digital uniformizada que permite aos usuários realizar negócios jurídicos de maneira mais ágil e segura, especialmente aqueles que requerem uma forma pública, como as escrituras de imóveis de alto valor.

Outro aspecto notável do referido provimento é a preservação da fé pública no ambiente digital. A fé pública é uma das principais funções do notário, que atesta a autenticidade dos atos notariais. Com a transformação digital, a fé pública também pode ser exercida eletronicamente, dando a mesma presunção de veracidade a um documento assinado digitalmente.

O advento do Provimento nº 100/2020 também traz à tona o debate sobre a concorrência entre as serventias. Sem uma regulamentação clara, algumas repartições podem escolher adotar práticas digitais, enquanto outras podem resistir. Esta disparidade pode resultar em uma concorrência desigual, onde as repartições que adotam práticas

---

<sup>79</sup> Gomes, 2021.

<sup>80</sup> Idem.

<sup>81</sup> CNJ, 2020c.

digitais atraem mais clientes, servindo, portanto, como uma maneira de nivelar o campo de jogo, garantindo que todos tenham acesso às mesmas oportunidades de serviço.

Uma das principais inovações trazidas pelo Provimento nº 100/2020 é a adoção de atos notariais eletrônicos. Através de uma série de requisitos, o provimento garante a validade legal destes atos, assegurando que sejam tão legais e vinculativos como os seus equivalentes físicos. Esses requisitos incluem o uso de videoconferência para capturar o consentimento das partes e a assinatura digital de todas as partes envolvidas.

Há, no entanto, controvérsias que envolvem o Provimento nº 100/2020, principalmente relacionadas à competência territorial para a prática de atos notariais eletrônicos. A normativa impõe uma limitação territorial, o que difere dos atos notariais tradicionais. Embora a matéria precise ser mais explorada, a existência de tais conflitos indica que o provimento pode necessitar de alterações para se adaptar melhor às necessidades práticas das serventias.

Apesar dos desafios, é inquestionável a contribuição do Provimento nº 100/2020 para a prática de atos notariais eletrônicos. Ele representa um passo importante para a modernização do notariado, estabelecendo um marco legal para o uso de tecnologias emergentes no setor. Como todas as regulamentações, será necessário um processo contínuo de revisão e adaptação para garantir que ela permaneça relevante e eficaz à medida que a tecnologia e as práticas sociais continuam a evoluir.

A implementação do sistema e-Notariado revolucionou a prática de atos notariais no Brasil. Gerido pelo Colégio Notarial do Brasil por meio do Conselho Federal, conforme estabelecido no Provimento nº 100 do CNJ, o e-Notariado foi concebido para padronizar e otimizar a lavratura de atos notariais eletrônicos.

O e-Notariado foi criado com objetivos multifacetados. Em primeiro lugar, pretende facilitar a conexão entre notários, promovendo a troca de documentos e informações de uma maneira facilitada. Além disso, a plataforma se propõe a aperfeiçoar tecnologias e processos para tornar possível a realização de serviços notariais eletrônicos.

Para atingir esses objetivos, o sistema e-Notariado implementou, em nível nacional, uma forma padronizada de elaborar atos notariais eletrônicos, incluindo a solicitação de

atos, certidões e a celebração de convênios com partes interessadas. Isso se estende à Matrícula Notarial Eletrônica (M MNE), que também foi implementada pela plataforma.

Além disso, o e-Notariado tem o dever de proporcionar acesso a seus dados e informações para as autoridades judiciárias competentes e a Administração Pública Direta, mas apenas em relação a informações estatísticas e genéricas. Assim, mantém-se a proteção da privacidade dos usuários, a não ser que haja um mandato legal ou judicial específico.

O e-notariado também possibilitou a realização de atos notariais totalmente remotos, através de emissão de certificado e-Notariado por videoconferência. Esta medida se mostrou especialmente útil para aqueles que não podem se deslocar até um Tabelionato de Notas, seja por motivos de saúde, como durante uma pandemia, ou por estarem fora do país.

Vale ressaltar que a plataforma funciona ininterruptamente, 24 horas por dia, exceto durante os períodos de manutenção. Dessa forma, a realização de atos notariais não se restringe mais ao horário comercial, facilitando a vida de muitas pessoas, inclusive daquelas que residem temporariamente no exterior.

## **1.2 O NOTÁRIO E O REGISTRADOR**

Os notários e registradores<sup>82</sup> são indivíduos que recebem autorização do Poder Público para exercer suas funções<sup>83</sup>, o que já gerou dúvidas sobre sua natureza jurídica. Embora algumas pessoas os considerem como servidores públicos devido à natureza de

---

<sup>82</sup> Podemos ainda dizer que são os profissionais responsáveis pelo cumprimento das obrigações delegadas aos cartórios extrajudiciais. Em suma, o profissional notário é o responsável pela redação, pela formalização e pela autenticação de documentos públicos notariais e de instrumentos que reúnam os atos jurídicos de interesse das partes, já o registrador; já o registrador do extrajudicial, também conhecido como oficial de registro ou tabelião, é o profissional responsável por desempenhar as atividades de registro no âmbito extrajudicial. Essa função é realizada em cartórios, que são considerados como Serviços Auxiliares de Justiça.

<sup>83</sup> Segundo a Lei 8.935/94: 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 civis das pessoas naturais e de interdições e tutelas; VII - oficiais de registro de distribuição.

suas atividades, o texto constitucional atual, em seu artigo 236<sup>84</sup>, estabelece que esses serviços são realizados em caráter privado, por delegação do Poder Público, o que não permite discussões sobre o assunto, pois está expresso na Constituição, bem como a matéria já se encontra pacificada pela STF, que por três vezes enfrentou o tema<sup>85</sup>.

Portanto, os notários e registradores não são parte dos órgãos estatais, não sendo considerados como parte da Administração Pública. Eles exercem uma função pública por meio de substituição, sendo titulares de deveres públicos, sendo verdadeiramente agentes públicos. Ademais, os notários e registradores desfrutam de autonomia e independência no desempenho de suas atividades além de deter a fé pública<sup>86</sup> outorgada pelo Estado.

---

<sup>84</sup> Art. 236. Os serviços notariais e de registro são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público. § 1º Lei regulará as atividades, disciplinará a responsabilidade civil e criminal dos notários, dos oficiais de registro e de seus prepostos, e definirá a fiscalização de seus atos pelo Poder Judiciário. § 2º Lei federal estabelecerá normas gerais para fixação de emolumentos relativos aos atos praticados pelos serviços notariais e de registro. § 3º O ingresso na atividade notarial e de registro depende de concurso público de provas e títulos, não se permitindo que qualquer serventia fique vaga, sem abertura de concurso de provimento ou de remoção, por mais de seis meses.

<sup>85</sup> Após a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88), houve uma discussão acerca da natureza jurídica dos notários e registradores. O Supremo Tribunal Federal (STF), por meio da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) n. 1.378-MC, inicialmente entendeu que esses profissionais possuíam a natureza de servidores públicos, ou seja, exerciam uma atividade pública no sentido estrito. No entanto, essa interpretação evoluiu ao longo do tempo. Em 2001, o STF equiparou a atividade dos notários e registradores à dos concessionários e permissionários de serviços públicos, afastando a ideia de que exerciam um cargo público. Em 2005, o STF sustentou que os notários e registradores desempenham atividades estatais típicas, porém não se enquadram como prestadores de serviços públicos nem como ocupantes de cargos públicos, mas sim como detentores de uma função pública em sentido amplo. Essa posição foi reafirmada pelo STF em 2010, por meio da ADI n. 4178-GO, na qual foi decidido que o serviço notarial e de registro não configura o preenchimento de cargo público. Essa evolução na compreensão da natureza jurídica dos notários e registradores reflete a complexidade e a especificidade de suas atividades, que envolvem o exercício de funções públicas, mas não se enquadram nos moldes tradicionais de ocupação de cargos públicos. Portanto, o entendimento atual é de que os notários e registradores exercem uma função pública lato sensu, desempenhando atividades estatais, porém sem ocupar cargos públicos. Essa distinção é relevante para compreender a natureza e o regime jurídico aplicável a esses profissionais, garantindo assim a adequada prestação dos serviços notariais e de registro à sociedade (Brasil, 1995). Sobre o disposto, Pinheiro esclarece que o Supremo Tribunal Federal anteviu que os serviços notariais e de registro não integravam o Poder Judiciário ao apresentarem sugestões à presidência da Comissão Provisória de Estudos Constitucionais no que diz respeito ao tratamento constitucional do Poder Judiciário a ser dado pela Assembleia Nacional Constituinte, deixando assim de tratar as serventias extrajudiciais como vinculados a ele, tampouco como serviço autônomo ou auxiliar junto ao Judiciário (Pinheiro, 2019).

<sup>86</sup> Os documentos públicos lavrados pelo notário têm autoria e integridade de conteúdo tidos como verdadeiros, possuindo validade e eficácia jurídica. A veracidade desses documentos só pode ser negada por meio de impugnação judicial (Loureiro, 2015). A fé pública notarial se trata da confiança atribuída por lei aos atos do delegado no exercício de sua função, sendo a comprovação da eficácia do negócio jurídico praticado pelo registrador e pelo notário (Pinheiro, 2019; Pinheiro, 2021). O Código Civil Brasileiro, em seu artigo 215 deixa claro a atribuição de fé pública às escrituras lavradas e a todos os atos realizados pelo notário. Assim sendo, as escrituras e notas por esse profissional lavradas formalizam juridicamente a vontade das partes e são suficientes para comprovação da veracidade do negócio jurídico realizado, tanto nas esferas jurisdicionais, administrativas, comerciais, civis, e criminais, ou seja, os documentos lavrados pelo tabelião têm eficácia jurídica.

Tal profissão era vista com desprestígio pela sociedade em razão de suas origens históricas, onde cada tabelionato era transmitido por meio de herança, não se exigindo conhecimento técnico jurídico ou experiência no exercício da atividade, o que acarretava na ineficiência dos serviços cartoriais e em diversos maus usos das serventias, assim como influências políticas às quais estes órgãos estiveram sob influência direta ou indireta durante longos períodos da história brasileira<sup>87</sup>.

O artigo 236 da Constituição Federal de 1988 muda esse fato, pois passa a exigir a realização de concurso público para ingresso na atividade notarial, exigindo assim que o profissional notário tenha conhecimentos específicos sobre a função notarial e sobre a legislação nacional para operar, apagando o descrédito atribuído ao notariado no passado. O notário passa então a ser reconhecido no meio jurídico como um profissional do Direito, exercendo não somente uma função social, mas também jurídica<sup>88</sup>.

Segundo dados do sistema Justiça Aberta, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), constata-se a existência de um número significativo de serventias vagas atualmente no Brasil, totalizando 4.535 cartórios desocupados<sup>89</sup>. Essa quantidade representa mais de um terço do total de cartórios em todo o país.

Essa situação pode ser reflexo de diversos fatores, como a falta de interessados em assumir a titularidade dessas serventias, os elevados custos envolvidos na abertura e manutenção de um cartório, bem como a necessidade de cumprir os requisitos legais para atuar nessa área, como a aprovação em concurso público específico.

O preenchimento das serventias vagas no sistema extrajudicial é uma questão relevante para melhorar o acesso à justiça e aumentar a eficiência desse sistema. Nesse contexto, a gestão eficaz por parte dos órgãos competentes, como as Corregedorias de Justiça, desempenha um papel fundamental para incentivar a ocupação desses cargos e assegurar a qualidade dos serviços prestados.

A legislação que regula a atividade dos notários e registradores estabelece os requisitos necessários para ingressar nessa profissão, conforme disposto no artigo 14 da

---

<sup>87</sup> Pinheiro, 2021.

<sup>88</sup> Brasil, 1988.

<sup>89</sup> Essas informações são obtidas a partir de dados disponíveis no site do CNJ. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica\\_aberta/](http://www.cnj.jus.br/corregedoria/justica_aberta/). Acesso em: 12 jul. 2023.

Lei 8.935/94<sup>90</sup>. Esses requisitos incluem a aprovação em concurso público, a nacionalidade brasileira, a capacidade civil, a quitação com obrigações eleitorais e militares, a posse de diploma de bacharel em Direito e a comprovação de conduta adequada para o exercício da profissão.

No entanto, é importante destacar que, para exercer a atividade notarial e de registro, a legislação brasileira estabelece requisitos específicos. De acordo com o artigo 14 dessa legislação, é obrigatório ser bacharel em Direito para concorrer aos concursos públicos nessa área. A teoria por trás dessa exigência é que os bacharéis em Direito adquirem um conhecimento mais aprofundado nos procedimentos relacionados às leis civis, administrativas, constitucionais e outras normas jurídicas aplicáveis.

No entanto, o mesmo código, em seu artigo 15<sup>91</sup>, prevê uma exceção a essa exigência. Conforme o parágrafo 2º desse artigo, aqueles que não possuem diploma de bacharel em Direito podem concorrer aos concursos públicos desde que comprovem pelo menos dez anos de experiência em serviço notarial ou de registro até a data da primeira publicação do edital do concurso de provas e títulos. Essa exceção visa reconhecer a expertise adquirida ao longo de uma longa trajetória profissional na área, mesmo sem a formação em Direito.

Essa abordagem demonstra o compromisso da União em garantir a eficiência dos serviços notariais e registrais, levando em consideração tanto a formação acadêmica quanto a experiência prática. A combinação desses requisitos visa proporcionar um serviço de qualidade à população, além de atender ao princípio constitucional da liberdade do exercício profissional, desde que sejam observadas as qualificações profissionais estabelecidas por lei<sup>92</sup>.

O preenchimento das serventias vagas é uma questão de relevância para a melhoria do acesso à justiça e a eficiência do sistema extrajudicial. A necessidade de uma gestão

---

<sup>90</sup> Brasil, 1994.

<sup>91</sup> Art. 15. [...] § 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.

<sup>92</sup> Ver o artigo 5º, inciso XIII, da Constituição Federal. Dessa forma, a União busca estabelecer um equilíbrio entre o conhecimento jurídico adquirido por meio da formação em Direito e a experiência prática acumulada pelos profissionais que atuaram por uma década no setor notarial e de registro. Essa abordagem visa fortalecer a eficiência e a qualidade dos serviços extrajudiciais, garantindo assim o acesso à justiça de forma adequada e em conformidade com as exigências legais.

eficaz por parte dos órgãos competentes, como as Corregedorias de Justiça, se faz presente, a fim de incentivar a ocupação desses cargos e assegurar a qualidade dos serviços prestados.

No contexto brasileiro, os profissionais incumbidos dos serviços notariais e registrais são categorizados conforme o artigo 5º da Lei 8.935/94<sup>93</sup>, sendo habilitados a assumir sete diferentes funções. Essas funções abrangem as atribuições de tabeliães de notas, tabeliães e oficiais de registro de contratos marítimos, tabeliães de protesto de títulos, oficiais de registro de imóveis, oficiais de registro de títulos e documentos e civis das pessoas jurídicas, oficiais de registro civil das pessoas naturais e de interdições e tutelas, e oficiais de registro de distribuição. É de suma importância enfatizar que todos os titulares desses serviços devem observar rigorosamente as competências estabelecidas em lei, sendo sua responsabilidade primordial formalizar a vontade das partes e intervir nos atos e negócios jurídicos para conferir-lhes forma legal ou autenticidade, conforme expressa a vontade das partes envolvidas e de acordo com a atribuição que lhe é conferida.

De acordo com a Lei Orgânica dos Notários e Registradores<sup>94</sup>, compete aos notários cumprir as seguintes atividades:

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<sup>95</sup>.

E ainda:

Art. 7º Aos tabeliães<sup>96</sup> de notas compete com exclusividade:

---

<sup>93</sup> *ibid.*

<sup>94</sup> Lei nº 8.935 de 1994, que regulamenta o art. 236 da Constituição Federal de 1988.

<sup>95</sup> Brasil, 1994, art. 6º.

<sup>96</sup> Tabelião e notário são considerados termos sinônimos.

- 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<sup>97</sup>.

O oficial público notarial tem como missão conceder forma à vontade das partes envolvidas, além de garantir a segurança, a autenticidade, a eficácia e a publicidade dos atos jurídicos praticados por ela<sup>98</sup>, em conformidade com o que versa o art. 236 da Constituição Federal<sup>99</sup>, sempre orientando e esclarecendo as partes sobre os atos praticados.

Enquanto delegado do poder público e cujas funções são dotadas de fé pública, o notário exerce uma atividade jurídico-cautelar, tendo de cumprir a função de dirigir a sociedade na prática de seus direitos ao dotar certeza jurídica às vontades expressadas pelas partes, sempre agindo de forma imparcial e de acordo com os textos legais, fazendo-se cumprir as normas jurídicas, prevenindo litígios e promovendo a paz social<sup>100</sup>.

Sua atuação, como podemos perceber, é essencialmente de corolário da atuação jurisdicional do Estado que, por mandamento legal, não pode deixar de ministrar a justiça nem deixar de dizer do direito quando acionado. Em outra parte, cumpre ainda a função de prevenção quanto a possíveis litígios que pudessem surgir da atuação entre as partes quando figura, o notário, como assessor do judiciário quanto a indicação para as partes das formas de se proceder quanto a ações, inações e vontades individuais, servindo, outrossim, como um elemento de celeridade para a prevenção na resolução de conflitos antes mesmo que estes conflito sejam levados ao poder judiciário.

Tal atuação do notário, entretanto, não exclui a possibilidade de o cidadão acionar o poder judiciário, mas cria a possibilidade de tornar as relações interpessoais de direito mais

---

<sup>97</sup> Brasil, 1994, art. 7°.

<sup>98</sup> Pinheiro, 2021.

<sup>99</sup> Brasil, 1988.

<sup>100</sup> Parizatto, 1995; Pinheiro, 2021.

claras e ao mesmo tempo mais objetivas, já que de sua atuação primária vislumbra-se também a verificação de legalidade e de plausibilidade técnica de demandas primordiais.

E é neste sentido que acompanhamos por exemplo, a crescente desjudicialização promovida pelos poderes Legislativo e Executivo de forma a desafogar o poder Judiciário, não para impedir que o cidadão tenha acesso a jurisdicionalidade do Estado, mas que a própria atuação do Estado possa ser, ao se adotar os cartórios extrajudiciais como auxiliares da prestação jurisdicional mais capilarizada e dessa maneira mais célere.

É desta visão que se pode afirmar quanto ao notário, ou tabelião, ser um jurista de direito privado<sup>101</sup>, ao qual cabe entender as vontades das partes e interpretá-las de acordo com as leis e normas vigentes, cumprindo um papel de consultor jurídico e de redator especializado<sup>102</sup>, com vistas a auxiliar e não substituir o poder Judiciário ou a função jurisdicional do Estado.

Loureiro<sup>103</sup> resume e explica as principais funções do notário, que são: intervenção notarial, assessoramento ou conselho, controle da legalidade, imparcialidade, mediação, conservação dos documentos e autenticidade:

- a) *Intervenção Notarial*: ao notário cabe intervir, garantindo a legalidade dos atos. Ao dar forma jurídica à vontade das partes, o que ocorre por meio da redação do documento público, este torna-se responsável por aquilo que o documento expressa.
- b) *Assessoramento ou conselho*: deve aconselhar aos interessados. Sendo o notário um profissional especializado em direito, é seu dever aconselhar as partes mesmo se se será ou não lavrada uma escritura pública.
- c) *Controle da legalidade*: o notário deve cumprir as solenidades para que o documento lavrado se torne um instrumento público e determinar os meios jurídicos mais adequados para a execução da vontade das partes.

---

<sup>101</sup> Loureiro, 2017.

<sup>102</sup> Pinheiro, 2021.

<sup>103</sup> Loureiro, 2015.

- d) *Imparcialidade*: é um profissional imparcial e independente, cujo dever é defender igualmente os interesses de ambas as partes, sem privilegiar alguém ou ceder a pressões ou influências de qualquer natureza.
- e) *Imediação*: deve estar presente, de forma efetiva e pessoal, na outorga de atos e contratos.
- f) *Conservação de documentos*: além da lavratura dos documentos notariais, particulares ou públicos, o notário é também responsável pela conservação perpétua desses documentos.
- g) *Autenticidade*: todo documento lavrado pelo notário possui autenticidade, que é a garantia da autoria e da integridade de seu conteúdo, a si atribuído em razão da fé pública cedida ao notário.

Como fica claro, as funções cartoriais são estabelecidas também em virtude do serviço que presta à sociedade, ressaltando vez mais o caráter público de sua atividade, bem como a confiança que o Estado confere pela delegação a sua prática laboral.

O registrador, ou oficial de registro, por sua vez, exerce as atividades de registro, o que fica esclarecido pelo artigo 12 da Lei 8.935/94<sup>104</sup> e pelo artigo 1º da Lei 6015/73<sup>105</sup>. Suas principais funções são o registro de nascimento, óbito, matrimônio, registro de

---

<sup>104</sup> 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.

<sup>105</sup> Art. 1º Os serviços concernentes aos Registros Públicos, estabelecidos pela legislação civil para autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos, ficam sujeitos ao regime estabelecido nesta Lei. § 1º Os Registros referidos neste artigo são os seguintes: I - o registro civil de pessoas naturais; II - o registro civil de pessoas jurídicas; III - o registro de títulos e documentos; IV - o registro de imóveis. § 2º Os demais registros reger-se-ão por leis próprias.

compra, venda e contratos em geral, entre outros registros similares a depender de sua atribuição.<sup>106</sup> Suas atividades também são dotadas de fé pública<sup>107</sup>.

No que se refere à organização desses serviços, os notários e oficiais de registro têm a prerrogativa de contratar escreventes, incluindo a designação de substitutos e auxiliares. Esses escreventes são contratados na condição de empregados, sujeitos às disposições trabalhistas previstas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)<sup>108</sup>. A remuneração dos escreventes pode ser livremente estabelecida mediante acordo entre as partes envolvidas. A quantidade de substitutos, escreventes e auxiliares é determinada pelos titulares dos serviços notariais e registrais, levando em consideração a demanda, devendo-se encaminhar os nomes dos substitutos ao órgão judicial competente<sup>109</sup>.

As atividades desenvolvidas nos cartórios podem ser divididas em diversas fases distintas. A primeira delas corresponde à fase de solicitação do atendimento para a entrega de documentos. Em seguida, temos a fase de elaboração de minutas, em que o tabelião redige um rascunho a ser discutido e aprovado pelo cliente. Na fase de protocolo, o tabelião registra o ato em um livro específico. A fase de conclusão ocorre quando o ato é assinado pelos interessados, pelo escrevente e pelo tabelião. Por fim, temos a fase de circulação e produção de efeitos, que abrange tanto as esferas administrativa quanto particular.

Nesse sentido, as atividades notariais e registrais têm início a partir da solicitação dos interessados e se encerram com a conservação dos documentos lavrados, a fim de que possam ser utilizados em futuras transações.

---

<sup>106</sup> 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. Lei 89

<sup>107</sup> “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” (BRASIL, 1994, art. 3º).

<sup>108</sup> Neste diapasão, Bonfim explica que “Os trabalhadores em cartórios extrajudiciais, como ajudantes, escreventes e auxiliares, são regidos pela CLT e, quando presentes os requisitos da relação de emprego, serão considerados empregados, porém, submetidos às normas da Organização Judiciária e subordinados também à Corregedoria. O art.236 da CRFB determinou que a exploração em “caráter privado”, excluindo o Estado como empregador. Logo, o empregador será a pessoa física que o explorar. De acordo com o art. 20 da Lei. 8.935/94, o empregador é o tabelião titular, pois auferir vantajosa renda decorrente do serviço explorado e assume pessoalmente os riscos, como ações cíveis e criminais. Por isto, é a pessoa física que deve assinar a carteira de trabalho de todos os empregados do cartório. Assim também o antigo Aviso 123/01, expedido pela Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. A lei é expressa no sentido da aplicação da legislação trabalhista aos trabalhadores dos cartórios extrajudiciais” (Bonfim, 2021, p. 454).

<sup>109</sup> Tal prescrição se encontra no artigo 20 da Lei 8.935 (Brasil, 1994).

A fiscalização dos notários e registradores, conforme estabelecido no texto constitucional, é uma atribuição do Poder Judiciário. Essa fiscalização ocorre por meio de visitas de correição, que podem ser tanto ordinárias como extraordinárias, parciais ou gerais<sup>110</sup>.

As visitas de correição têm como objetivo verificar o cumprimento dos deveres e das normas legais pelos notários e registradores. Durante essas visitas, o Poder Judiciário avalia diversos aspectos, como a legalidade, celeridade, eficiência, imparcialidade e qualidade dos atos prestados pelos profissionais.

Dessa forma, o Poder Judiciário desempenha um papel fundamental na fiscalização dos notários e registradores, assegurando que suas atividades sejam realizadas de acordo com as exigências legais e os padrões de qualidade estabelecidos. Essa fiscalização contribui para garantir a confiabilidade e a segurança jurídica dos serviços prestados pelos cartórios.

Após a realização da fiscalização, torna-se necessário elaborar um relatório detalhado que apresente de forma clara os resultados obtidos. É importante ressaltar que, embora a delegação conferida aos notários e registradores seja irrevogável, existem situações em que a suspensão da atividade deve ser considerada<sup>111</sup>.

Os notários e registradores desempenham um papel crucial no gerenciamento dos procedimentos realizados em suas serventias, agindo com independência e autonomia. É inaceitável subordinar esses profissionais a tamanha responsabilidade e privá-los do poder de análise, critérios e discernimento, sujeitando-os a influências indevidas. Eles não são simples funcionários administrativos, mas sim agentes da jurisdição voluntária, atuando com autonomia e independência. Recebem remuneração diretamente dos usuários do serviço, analisam e julgam a legalidade dos atos a serem praticados, qualificando-os como adequados ou não para gerar direitos.

---

<sup>110</sup> Ribeiro, 2009, p.140.

<sup>111</sup> Os notários e oficiais de registro estão sujeitos a infrações disciplinares, que podem variar em gravidade. Essas infrações incluem a violação de leis e normas, atos prejudiciais às instituições notariais e de registro, cobrança indevida de emolumentos, violação de sigilo profissional e descumprimento de deveres. As penalidades podem incluir repreensão, multa, suspensão ou até mesmo a perda da delegação. A definição da gravidade de cada infração e a aplicação da penalidade são determinadas pelo juiz responsável pelo caso.

Nesse sentido, é essencial que o notário e o registrador estejam acessíveis ao usuário, que provavelmente terá várias dúvidas a serem esclarecidas. A terminologia utilizada pode parecer complexa e de difícil compreensão para os leigos. Nesses casos, é fundamental fornecer uma orientação adequada para facilitar a compreensão e o cumprimento das exigências.

Portanto, o notário, e os cartórios extrajudiciais figuram como elos centrais para a capilarização da oferta jurisdicional do Estado e para a pacificação social, cabendo dessa maneira, não apenas a validade de se prover, tais cartórios e tais profissionais, de métodos, mecanismos e ferramentas de gerenciamento de qualidade por entendermos justamente que essa qualidade, do serviço ofertado, é o que poderá, por fim, tornar o oferecimento destes serviços públicos com a qualidade almejada pelo texto constitucional em realidade factual e mais, que seja efetivamente acessível aos usuários.

Trata-se assim, a discussão da adoção de ferramentas de gestão de qualidade, tanto nos processos quanto na qualificação de pessoal, fator preponderante dentro da dinâmica atual daquilo que seja considerado como serviço público e como função social do Estado e de seus auxiliares.

### **1.3 O CARTÓRIO NO PROCESSO DE DESJUDICIALIZAÇÃO DA JUSTIÇA BRASILEIRA**

Para além de garantir o acesso da população aos serviços públicos de notariado e de registro, e garantir a confiabilidade dos atos jurídicos registrados, trazendo segurança jurídica à população, os cartórios extrajudiciais têm exercido ao longo dos últimos trinta anos mais uma importante função, se tornando um agente da desjudicialização de processos na justiça brasileira, historicamente conhecida por ser cara, burocrática e extremamente lenta, em que a espera pelo julgamento de uma causa pode variar entre seis e oito anos<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> A estimativa de espera por julgamento de uma causa na justiça brasileira é de seis anos na justiça estadual e oito anos na justiça federal.

O panorama do Poder Judiciário revela um cenário desafiador em relação ao volume de processos pendentes de baixa. Ao final de 2021, constatou-se um acervo de 77 milhões de processos, sendo que mais da metade desses casos (53,3%) encontrava-se na fase de execução<sup>113</sup>.

Ao analisar as séries históricas dos casos novos, pendentes e baixados, com distinção entre os processos de conhecimento e execução, surgem informações relevantes. Embora a quantidade de casos ingressantes no Poder Judiciário seja quase duas vezes maior na fase de conhecimento do que na fase de execução, o acervo apresenta uma situação inversa, com a execução representando 38,4% a mais em relação ao conhecimento<sup>114</sup>.

No que concerne à execução, verifica-se que as curvas de processos baixados e novos seguem trajetórias praticamente paralelas, com uma pequena diferença entre elas no período entre 2009 e 2017, indicando uma taxa de baixa levemente inferior à demanda. A partir de 2019 até 2021, no entanto, os valores se equiparam, sinalizando avanços na produtividade da fase de execução nos últimos três anos. Em 2021, ocorreu uma baixa de 458 mil casos a menos em relação ao total de casos novos<sup>115</sup>.

Já no âmbito do conhecimento, as curvas se mantiveram similares somente até 2014. A partir de 2015 até 2019, observa-se um descolamento entre elas, com um incremento anual na produtividade e uma redução na quantidade de processos ingressantes. Em 2020, a curva de baixados na fase de conhecimento passa a permanecer abaixo da curva de casos novos, cenário que se repete em 2021<sup>116</sup>.

Em relação aos casos pendentes, na fase de execução, constata-se uma tendência clara de crescimento do estoque entre 2009 e 2017, seguida por uma relativa estabilidade até 2021. Por outro lado, os casos pendentes na fase de conhecimento apresentaram oscilações, com um aumento no estoque em 2015 e 2016, seguido por uma queda entre 2017 e 2021. Essas reduções resultaram em um estoque atual que se encontra em níveis semelhantes aos de sete anos atrás<sup>117</sup>.

---

<sup>113</sup> CNJ, 2022.

<sup>114</sup> *ibid.*

<sup>115</sup> *ibid.*

<sup>116</sup> *ibid.*

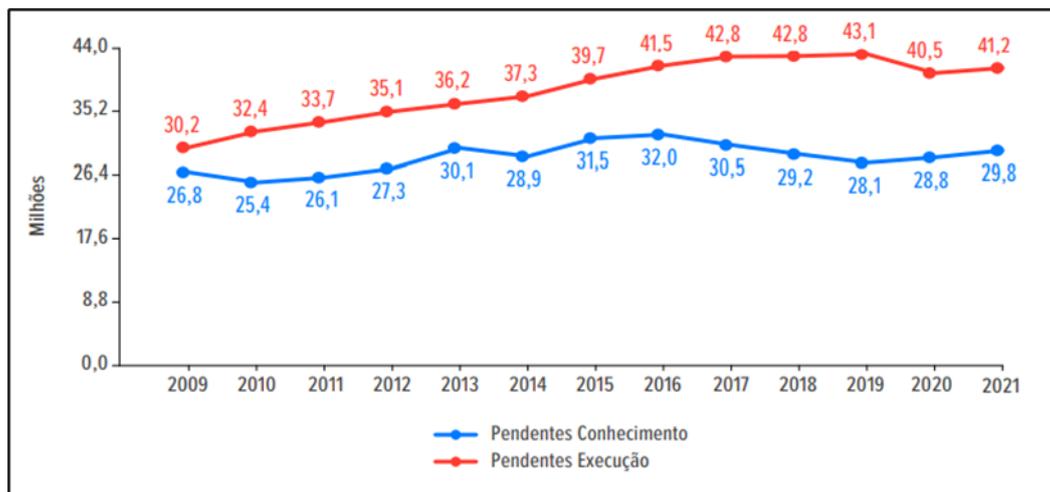
<sup>117</sup> *ibid.*

Dentre os processos de execução, destaca-se a predominância das execuções fiscais, representando aproximadamente 65% do estoque em execução. Esses processos desempenham um papel significativo na alta taxa de congestionamento do Poder Judiciário, correspondendo a cerca de 35% do total de casos pendentes e contribuindo para um índice de congestionamento de 90% em 2021. É relevante mencionar que há situações em que o Judiciário esgotou os meios previstos em lei para localizar patrimônio passível de penhora, resultando na permanência do processo como pendente. Além disso, muitas dívidas chegam ao judiciário após o esgotamento das tentativas de cobrança administrativa, o que dificulta ainda mais a recuperação dos valores devidos.

Nesse contexto, a análise das taxas de congestionamento líquidas e brutas revela-se relevante, pois permite considerar a fase em que os processos permanecem pendentes, suspensos ou sobrestados, sem impactar na taxa de congestionamento líquida, que desconsidera esses casos.

Em síntese, os dados apontam para um cenário desafiador no Poder Judiciário, especialmente em relação ao volume de processos pendentes, com destaque para a fase de execução. A expressiva quantidade de casos pendentes na fase de execução, sobretudo nas execuções fiscais, é um dos principais obstáculos para a eficiência do sistema judicial. A análise minuciosa desses dados contribui para compreender a situação atual e buscar soluções que aprimorem a produtividade, reduzam o congestionamento e garantam o acesso à justiça de forma efetiva.

**Gráfico 1: Série histórica dos casos pendentes nas fases de conhecimento e execução**



Fonte: CNJ, 2022.

No gráfico acima, com dados do relatório Justiça em Números de 2022, relatório este produzido pelo Conselho Nacional de Justiça, pode-se analisar a série histórica de casos com resolução pendente no Poder Judiciário. Percebe-se haver um aumento no número de casos sem resolução, em especial quando se observa nos processos com Poder Judiciário pendentes de execução, o que ocorre devido à maior judicialização de demandas pela população.

Desta forma, pode-se dizer que quanto maior o número de ações forem direcionadas para resolução pelo Poder Judiciário, mais morosa se torna a justiça, e é por essa razão que diversas medidas estão sendo tomadas para o desafogo das vias judiciais por meio da desjudicialização das demandas, principalmente aquelas que dizem respeito ao direito civil<sup>118</sup>, garantindo que o princípio constitucional do acesso à justiça aconteça.

O acesso à justiça, conforme pontuado por Dinamarco<sup>119</sup>, figura como elemento central no contexto do Estado de direito, moldando as práticas e aplicações dos princípios jurídicos dentro de uma sociedade em constante evolução. A contemporaneidade do

<sup>118</sup> Minelli; Gomes, 2019.

<sup>119</sup> Dinamarco, 2020.

entendimento dos princípios constitucionais processuais é notadamente impactada pelas mudanças políticas e sociais, exigindo um direito processual civil reflexivo e adaptativo.

O acesso à justiça, no âmbito do Estado de direito, não se caracteriza simplesmente como um preceito formal, mas como garantia de uma igualdade substancial, permitindo assim, uma atuação estatal imparcial e justa. Essa garantia, portanto, consiste em um elemento integral na proteção dos direitos dos cidadãos, sendo ativada sempre que houver queixas de violação de direitos.

Com esse pano de fundo, o processo assume um papel crucial como um instrumento dinâmico na realização dos objetivos do Estado, seja na dimensão social, política ou jurídica. Os escopos da jurisdição estão intrinsecamente relacionados à efetivação desses objetivos e à manutenção de um ambiente democrático e constitucional.

Desta forma, podemos falar do acesso à justiça na esfera social, sendo que, é imprescindível que os cidadãos estejam plenamente informados acerca de seus direitos e obrigações. Este cenário propicia o desenvolvimento de uma relação de confiança entre os cidadãos e o Poder Judiciário, facilitando a resolução de conflitos através da tutela jurisdicional para atingir a pacificação social.

No plano político, a jurisdição serve como instrumento de manifestação do poder estatal, ao mesmo tempo em que o delimita, garantindo a proteção das liberdades individuais. Este equilíbrio é de vital importância para a manutenção de um Estado de direito efetivo.

Na dimensão jurídica, a ideia de processo justo é fundamental, proporcionando uma efetiva realização do direito material. Este conceito se vincula à compreensão de que o procedimento é uma estrutura para a formação de decisões, exigindo um ambiente processual caracterizado por um debate intenso e autêntico.

Para que o processo seja justo e efetivo, é necessário que se evite a supremacia do Estado-juiz. O cidadão, portanto, deve ser reconhecido como um participante ativo, não apenas um mero destinatário do exercício da função estatal. A aplicação do princípio da igualdade é, portanto, imperativa.

O magistrado tem o dever de assegurar, na formação da decisão, a participação efetiva de todos os sujeitos processuais. Apenas dessa maneira, o processo pode ser

considerado justo em seu aspecto coparticipativo e policêntrico<sup>120</sup>. Portanto, o acesso à justiça, como manifestação do princípio da igualdade e da garantia da justiça, é inerente à concepção e ao funcionamento do Estado de direito e da prestação jurisdicional.

A compreensão da prestação jurisdicional enquanto um dever estatal - conforme estabelecido pelo Código de Processo Civil (CPC) em seu artigo 3º<sup>121</sup> - revela a evolução do entendimento sobre a distribuição de justiça. Este princípio não apenas reflete a perspectiva constitucional expressa no artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal, que sustenta que "a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito", mas também expande a abrangência dessa premissa. Em outras palavras, a linguagem do CPC e da Constituição Federal é similar, embora a norma infraconstitucional destaque de maneira explícita que a prestação jurisdicional é um dever do Estado.

No entanto, é fundamental ressaltar que este dever estatal não é um monopólio do Poder Judiciário. A moderna compreensão da prestação jurisdicional reconhece a importância de outras esferas e atores do Estado na promoção da justiça. Essa perspectiva alargada da prestação jurisdicional rompe com a concepção estreita do papel do Poder Judiciário como único responsável pela realização da justiça.

É importante notar que o envolvimento de outras esferas do Estado na prestação jurisdicional é fundamental para alcançar uma justiça mais eficiente e justa. Nesse sentido, a ampliação da participação de atores estatais e não estatais na resolução de conflitos pode contribuir para a agilidade, eficácia e equidade do sistema jurídico.

Além disso, a adoção de métodos alternativos de resolução de disputas, como a mediação, conciliação e arbitragem, pode ser considerada uma manifestação dessa orientação principiológica. Tais métodos representam um deslocamento significativo do paradigma tradicional de resolução de conflitos centrado no Poder Judiciário, proporcionando meios mais rápidos, acessíveis e flexíveis para a resolução de disputas.

---

<sup>120</sup> Pinho, 2017, p. 49.

<sup>121</sup> Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito. § 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei. § 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos. § 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial (Brasil, 2015, art. 3º).

Consequentemente, a observância desta orientação principiológica, conforme expressa pelo CPC, é fundamental para a criação de um sistema jurídico que seja verdadeiramente capaz de responder às demandas da sociedade contemporânea de maneira justa e eficiente. É necessária uma abordagem mais holística e inclusiva da prestação jurisdicional, que englobe diversos atores e métodos na busca pela realização da justiça.

A estrutura do Estado, voltada para a garantia de acesso à justiça e a promoção de uma vida plena e significativa para os cidadãos, está profundamente enraizada nos princípios de isonomia. Este compromisso é evidenciado pela emenda constitucional 45/2004, que impulsionou mudanças significativas no sistema jurídico, visando otimizar e dignificar a prestação jurisdicional.

Nesta ótica, para que a prestação jurisdicional - que representa a garantia fundamental na qual a própria existência do Estado se fundamenta - se concretize efetivamente, é crucial que as atividades do Poder Judiciário se concentrem naqueles casos que demandam a sua especial atenção devido à complexidade das relações entre as partes.

Em contrapartida, nos casos de menor complexidade, a jurisdição deve ser exercida por meio de instrumentos indiretos do Poder Judiciário. Esses instrumentos, como os cartórios e outras instituições de arbitragem e conciliação, podem oferecer soluções alternativas e eficientes para a resolução de conflitos, sem a necessidade de recurso direto aos tribunais.

Essa abordagem não só auxilia na promoção de uma prestação jurisdicional mais eficiente e rápida, mas também contribui para o desafogamento do Poder Judiciário. A distribuição adequada dos casos, com base em seu grau de complexidade, permite que os juízes se concentrem nas disputas que exigem maior atenção e conhecimento jurídico<sup>122</sup>.

A utilização de métodos alternativos de resolução de conflitos também reflete uma compreensão mais inclusiva e diversificada da justiça, em que diferentes atores e mecanismos desempenham um papel na resolução de disputas e na promoção do acesso

---

<sup>122</sup> Sander, 1979.

à justiça. Tais mecanismos tornam o sistema de justiça mais acessível e eficiente, possibilitando que mais cidadãos possam ter seus direitos respeitados e garantidos.

Dessa forma, ao combinar a atuação do Poder Judiciário com a utilização de instrumentos indiretos para a resolução de conflitos, o Estado é capaz de promover um acesso mais eficaz à justiça e assegurar a realização das possibilidades dos cidadãos como seres humanos. Este compromisso reflete a verdadeira essência do Estado de Direito e seu papel na promoção da justiça e da igualdade.

Frank Ernest Arnold Sander<sup>123</sup>, no ano de 1976, propôs a teoria das *Multi-door Courthouse System*<sup>124</sup>, em português a teoria recebe o a tradução para: "Tribunal Multiportas" – uma visão abrangente e coesa da atividade estatal que se relaciona diretamente com as atividades do Poder Judiciário. Através desta teoria, Sander buscava formas alternativas para a resolução de conflitos, com o intuito de mitigar a dependência do sistema jurídico tradicional.

Essa visão revolucionária de Sander desafiou a perspectiva convencional da justiça, propondo uma abordagem mais versátil e diversificada da resolução de conflitos. Segundo a teoria das "Multiportas", cada tipo de disputa pode ser melhor resolvida através de um método apropriado de resolução de conflitos – sejam estes a mediação, a arbitragem, a conciliação, ou, em alguns casos, a intervenção judicial.

A implementação dessa teoria requer um sistema jurídico suficientemente flexível para permitir a escolha do método mais adequado de resolução de conflitos para cada situação específica. Isso implica na existência de múltiplas 'portas de entrada' no sistema jurídico, cada uma correspondendo a um método diferente de resolução de conflitos. Assim,

---

<sup>123</sup> Foi professor da Faculdade de Direito de Harvard, onde lecionou por mais de 45 anos e foi reitor associado de 1987 a 2000. Nascido na Alemanha, veio para os Estados Unidos aos 13 anos. Formou-se em matemática no ano de 1949, em Harvard, e em direito na Faculdade de Direito dessa mesma universidade em 1952, onde exerceu o cargo de tesoureiro da Harvard Law Review. Após trabalhar como secretário do juiz presidente do Tribunal, Calvert Magruder, da Primeira Corte de Apelação, e com o juiz Felix Frankfurter, da Suprema Corte dos Estados Unidos, atuou como advogado apelante na divisão tributária do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, ingressando, posteriormente, no escritório de advocacia Hill & Barlow em Boston. Desde seu ingresso na Faculdade de Direito de Harvard, em 1959. Frank Sander lecionou diversas disciplinas, como direito tributário, direito de família, direito de bem-estar social, responsabilidade profissional, resolução alternativa de conflitos, mediação e negociação (Colet Gimenez, 2020).

<sup>124</sup> Tribunal, tradução livre.

a dependência excessiva do Poder Judiciário pode ser reduzida, permitindo que os tribunais se concentrem nos casos que exigem sua atenção especial<sup>125</sup>.

É preciso frisar que a teoria das "Multiportas" não é apenas uma estratégia de gerenciamento de casos, mas um reconhecimento de que diferentes conflitos requerem diferentes abordagens de resolução. Ao diversificar as formas de resolução de conflitos, o sistema jurídico torna-se mais adaptável e responsivo às necessidades específicas dos cidadãos.

A aplicação desta teoria ao contexto atual revela a importância de um sistema jurídico que seja inclusivo e diversificado, capaz de oferecer respostas adequadas para uma variedade de disputas. Isso reforça a necessidade de buscar constantemente inovações e melhorias na prestação jurisdicional, garantindo que o sistema de justiça continue a evoluir e a se adaptar às mudanças sociais<sup>126</sup>.

Dessa forma, a teoria das "Multiportas" de Sander permanece relevante hoje, e sua aplicação prática pode ser vista no crescente uso de métodos alternativos de resolução de conflitos. Essa teoria contribui para um sistema de justiça mais eficiente e acessível, que é capaz de responder adequadamente às necessidades da população.

No contexto de busca por instrumentos e portas que permitam a prestação célere da justiça, é evidente a relevância dos serviços notariais. Estes serviços surgem como instrumentos excepcionais capazes de proporcionar justiça, sendo guiados por princípios fundamentais como autenticidade e segurança jurídica.

A natureza pacificadora e imparcial dos serviços notariais, associada ao seu papel como profissional do direito, posiciona-os como atores-chave na promoção da desjudicialização. Ao providenciarem um meio eficiente e confiável de resolver conflitos e garantir a segurança jurídica, eles aliviam o fardo do Poder Judiciário e proporcionam uma via mais rápida e acessível para a resolução de disputas.

Através de sua capacidade de autenticar documentos, registrar negócios jurídicos e fornecer aconselhamento jurídico, os notários desempenham um papel crucial na prevenção de conflitos legais e na promoção da paz social. Assim, cada vez mais, o serviço

---

<sup>125</sup> Goldberg *et al.* 2007, p. 8.

<sup>126</sup> Zaneti; Cabral, 2022; Muniz; Silva, 2018, p. 300.

extrajudicial é reconhecido como uma "porta" fundamental para o processo de desjudicialização, conforme proposto na teoria das "Multiportas".

Este reconhecimento ressalta a importância de abordagens diversificadas e integradas para a resolução de conflitos, reforçando o papel essencial de diferentes atores e instituições no sistema de justiça. Além disso, salienta a importância de abordagens preventivas e proativas para a gestão de conflitos, que possam antecipar e mitigar disputas antes que estas se tornem questões judiciais.

O processo de desjudicialização é, sem dúvida, orientado por vários princípios constitucionais fundamentais. Entre estes, o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana se destaca como um pilar sobre o qual se erige todo o Estado Democrático de Direito. Este princípio pressupõe a extensão de direitos e garantias fundamentais a todos os seres humanos, permitindo que vivam com dignidade e possam contar com o Estado para uma proteção mínima contra qualquer ameaça ou ato de natureza degradante e desumana.

No contexto do processo de desjudicialização, o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana é uma referência essencial que guia a reorientação da justiça para a solução de conflitos de maneira mais eficiente, acessível e digna. É imperativo que os métodos alternativos de resolução de conflitos, incluindo os serviços notariais, estejam alinhados com este princípio, garantindo a justiça e a dignidade para todas as partes envolvidas.

Isto é fundamental para alcançar o que é buscado através do princípio da Inafastabilidade Jurisdicional do Estado, que garante a todos o direito de buscar a justiça e a tutela jurisdicional, independentemente do método de resolução de conflitos escolhido. Ao proporcionar alternativas ao sistema judicial tradicional, a desjudicialização não deve, em hipótese alguma, distanciar-se deste princípio fundamental, mas antes contribuir para a sua realização.

Para que isso seja possível, é crucial que a desjudicialização seja implementada de maneira cuidadosa e atenta aos princípios constitucionais, para que o acesso à justiça seja garantido e a dignidade de todas as partes seja respeitada. Com isto em mente, os processos de desjudicialização podem tornar-se verdadeiros instrumentos de promoção da justiça, da dignidade humana e do acesso equitativo à justiça, alicerces fundamentais do Estado Democrático de Direito.

Resumidamente, os serviços notariais, devido à sua natureza, princípios e competências, representam uma "porta" essencial para o processo de desjudicialização. Através de sua atuação, contribuem para um sistema de justiça mais eficiente e acessível, que valoriza a autenticidade, a segurança jurídica e a resolução pacífica de conflitos. Esta "porta" é um componente vital para a efetivação do acesso à justiça e para a garantia dos direitos dos cidadãos no âmbito do Estado de Direito.

O texto constitucional, ao vincular o Estado-juiz à aplicação da jurisdição como garantidor da imparcialidade, enfatiza que a adesão a mecanismos alternativos de resolução de conflitos, não compromete tal imparcialidade. Isso é demonstrado pelo art. 3º do CPC, que preserva a soberania do sistema Judiciário, ainda que permita soluções resolutivas no âmbito privado. É importante lembrar que a independência e a imparcialidade do terceiro que conduzirá o tratamento do conflito são incondicionalmente requeridas por lei, mesmo nestas instâncias<sup>127 128</sup>.

A desjudicialização, portanto, não implica no fechamento das portas da via judicial, mas na criação de vias alternativas e complementares de negociação, como a arbitragem e a mediação. O objetivo principal é aliviar o Poder Judiciário, permitindo que se concentre em casos de maior complexidade. Este enfoque, por sua vez, beneficia a coletividade ao proporcionar um sistema de justiça mais eficiente e célere. A solução mais rápida para as demandas individuais assegura a observância dos dispositivos constitucionais e facilita o cumprimento dos direitos dos cidadãos.

Ao oferecer alternativas de resolução de conflitos, a desjudicialização contribui para um sistema de justiça mais eficiente, que atende às necessidades dos cidadãos e respeita os princípios fundamentais do Estado de direito. A imparcialidade, garantida pela constituição, mantém-se como um pilar indiscutível, independente da via escolhida para a resolução do conflito. Assim, a desjudicialização, longe de ser uma ameaça à integridade do sistema judicial, é uma ferramenta poderosa para garantir a realização da justiça e a efetivação dos direitos dos cidadãos.

---

<sup>127</sup> Para Fredie Didier Junior, o Poder Legislativo, com o Novo Código de Processo Civil, vem incentivado a autocomposição, podendo assim defender a existência de um princípio do estímulo da solução por autocomposição — para determinados casos —, sendo um princípio que orienta toda a atividade estatal da solução dos conflitos (Didier. 2023).

<sup>128</sup> Jobim, 2018.

A desjudicialização dos conflitos, portanto, exige uma mudança profunda de paradigma. Esta transição inclui a reestruturação na formação dos operadores do direito e uma nova compreensão por parte da sociedade acerca da composição do aparato jurisdicional. É necessário que os indivíduos reconheçam que estes meios subsidiários de resolução de conflitos também são partes integrantes do aparato jurisdicional e, portanto, confiáveis e eficazes.

É preciso incentivar e cultivar a ideia de que o Poder Judiciário deve ser o último recurso, e não a primeira opção na resolução de um conflito. Este entendimento é crucial para promover a eficiência e a efetividade da justiça, melhorando a acessibilidade ao sistema jurídico e diminuindo a sobrecarga dos tribunais.

Nesta perspectiva, o processo de desjudicialização não deve ser visto como uma desvalorização do sistema judiciário, mas como um avanço que proporciona mais opções de resolução de conflitos e, por consequência, torna a justiça mais acessível e eficiente. A formação de profissionais do direito deve incorporar esse novo paradigma, enfatizando a importância dos mecanismos alternativos e preparando-os para operar nesses novos contextos.

Neste sentido, a população deve ser informada e educada sobre as opções disponíveis e sobre como utilizar esses meios de maneira eficaz. Ao fazer isso, criamos um sistema de justiça mais robusto e inclusivo, que respeita a dignidade da pessoa humana e garante a efetivação dos direitos de todos. Este é o caminho para uma verdadeira democratização do acesso à justiça.

Portanto, no centro do processo de desjudicialização está a resolução efetiva de conflitos e a satisfação das necessidades da sociedade, independentemente de quem seja o agente executor da jurisdição. O que realmente importa para a população é que suas demandas sejam atendidas com eficácia e rapidez, consolidando assim o papel fundamental do Estado como garantidor da justiça e cumprindo de maneira concreta suas funções.

É essencial destacar que a adaptação do Direito às necessidades e desafios de seu tempo é uma necessidade inalienável. Vivemos em uma era de transformações rápidas e profundas, impulsionadas principalmente pelos avanços da tecnologia e da comunicação,

que trazem consigo uma série de novas obrigações e relações humanas. Se não ajustarmos a prática da jurisdição a essa realidade contemporânea, veremos cada vez mais o Poder Judiciário sendo sobrecarregado com novas disputas e demandas, agravando ainda mais a sua já conhecida lentidão.

Nesse contexto, a desjudicialização emerge como um elemento crucial para garantir e efetivar o acesso à justiça. Mas vai além, atuando também como um elemento democratizador do acesso à prestação jurisdicional. Ao priorizar as relações individuais com a supervisão do Estado, ao invés da jurisdição direta do Poder Judiciário, a desjudicialização possibilita uma maior aproximação e interação entre a população e o aparato jurídico.

Assim, a desjudicialização não apenas desincha o Poder Judiciário, mas também promove um sistema de justiça mais acessível e eficaz, que responde às demandas e necessidades da sociedade contemporânea. Nesse sentido, o processo de desjudicialização se apresenta como uma evolução necessária e inescapável para o fortalecimento da justiça e do Estado Democrático de Direito.

Nesse cenário, torna-se evidente a busca por alternativas inovadoras que promovam a celeridade processual e assegurem o princípio constitucional de acesso à justiça. Mecanismos civis conciliatórios surgem como ferramentas importantes nesse sentido, permitindo a resolução de conflitos e demandas de forma administrativa, em vez de judicial.

Entre esses mecanismos, os serviços notariais têm se destacado por seu papel fundamental na desjudicialização de processos. Procedimentos como separação, divórcio, inventário e partilha, que antes exigiam um processo judicial, agora podem ser resolvidos em âmbito administrativo. Isso, claro, desde que sejam respeitadas determinadas condições, como a inexistência de envolvimento de pessoas incapazes ou menores e a concordância entre as partes.

O objetivo dessas iniciativas é claro: aliviar o peso da carga de processos judiciais e, ao mesmo tempo, proporcionar uma via de resolução mais rápida e menos onerosa para os cidadãos. Assim, a justiça se torna mais acessível, respeitando a intenção constitucional e atendendo às demandas da sociedade moderna.

É importante frisar, no entanto, que apesar de representarem uma alternativa à via judicial, os mecanismos conciliatórios não anulam a relevância do Poder Judiciário. Ao contrário, complementam-no, assegurando que ele possa se concentrar em casos mais complexos que requerem sua intervenção direta<sup>129</sup>.

O quadro abaixo resume as mais variadas leis, resoluções e projetos de lei criados com o objetivo de desafogar o judiciário nacional, transferindo aos cartórios a possibilidade de resolução de diversos casos, como no reconhecimento de paternidade no registro civil, alteração de nome e gênero de pessoas transexuais diretamente nos cartórios e outros, conforme exposto na tabela a seguir:

**Tabela 1: Legislações, resoluções e projetos de lei que visam desafogar o sistema judiciário brasileiro**

Legislação	Nº	Data	Trata
Lei	nº 8.560 <sup>130</sup>	29 de dezembro de 1992	Reconhecimento de paternidade perante os serviços de registro civil
Lei	nº 9.307	23 de setembro de 1996	Dispõe sobre a arbitragem
Lei	nº 9.514 <sup>131</sup>	20 de novembro de 1997	Notificação do devedor e leilão extrajudicial nos contratos de alienação fiduciária
Lei	nº 10.931 <sup>132</sup>	2 de agosto de 2004	Retificação administrativa dos registros imobiliários
Lei	nº 11.441 <sup>133</sup>	4 de janeiro de 2007	Inventário, partilha, separação consensual e divórcio consensual por via administrativa

Continua

<sup>129</sup> Nesse contexto, a desjudicialização revela-se como um recurso crucial para a efetivação do acesso à justiça, promovendo a democratização do sistema jurídico e contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e equânime.

<sup>130</sup> Brasil, 1992.

<sup>131</sup> Brasil, 1997b.

<sup>132</sup> Brasil, 2004.

<sup>133</sup> Brasil, 2007.

<b>Legislação</b>	<b>N°</b>	<b>Data</b>	<b>Trata</b>
Lei	n°11.481	31 de maio de 2007	com as medidas voltadas para a regularização fundiária para zonas especiais de interesse social
Lei	n°12.100	27 de novembro de 2009	Trouxe a possibilidade da retificação administrativa de assento de registro civil de atos que não exigissem maiores indagações, ou adequações, desde que tivesse parecer favorável do Ministério Público.
Resolução	n° 125 do CNJ	29 de novembro de 2010	Dispondo sobre a Política Judiciária Nacional para o tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e da conciliação, da mediação e de outros métodos consensuais
Provimento CNJ	n°16	17 de fevereiro de 2012	Reconhecimento de paternidade perante o Oficial do Registro Civil
Lei	n°13.105	16 de março 2015	Usucapião extrajudicial
Lei	n°13.140	26 de junho de 2015	conhecida como lei da mediação, estabelece a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública
Lei	n°13.484	26 de setembro de 2016	trouxe a possibilidade da retificação administrativa de assento de registro civil de atos que não exigissem maiores indagações, ou adequações, sem a necessidade de parecer do Ministério Público
Provimento CNJ	n°63	14 de novembro de 2017	Estabelece o reconhecimento da paternidade socioafetiva perante o oficial de Registro Civil de Pessoas Naturais, e reprodução assistida
Provimento CNJ	n°67	26 de março de 2018	Regulamentação da mediação e conciliação através do extrajudicial.
Provimento CNJ	n°72	27 de junho de 2018	Dispõe sobre medidas de incentivo à quitação ou à renegociação de dívidas protestadas nos tabelionatos de protesto do Brasil.
Provimento CNJ	n° 73 <sup>134</sup>	28 de junho de 2018	Dispõe sobre a averbação da alteração do prenome e do gênero nos assentos de nascimento e casamento de pessoa transgênero no Registro Civil das Pessoas Naturais (RCPN).

Continua

<sup>134</sup> CNJ, 2019.

Legislação	Nº	Data	Trata
Provimento CNJ	nº82	03 de junho de 2019	Dispõe sobre o procedimento de averbação, no registro de nascimento e no de casamento dos filhos, da alteração do nome do genitor e dá outras providências.
Projeto de Lei	nº 6.204 <sup>135</sup>	2019	Dispõe sobre a desjudicialização da execução civil de título executivo judicial e extrajudicial
Projeto de Lei	nº 3999/2020	2020	Dispõe sobre o despejo extrajudicial para a hipótese de não pagamento do aluguel e a consignação extrajudicial das chaves
Lei	nº 14.382	27 de junho de 2022	Adjudicação compulsória, Alteração de nome e prenome extrajudicial.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Para demonstrar o quanto as medidas de transferência de questões antes resolvidas nas vias judiciais para a administrativa, por meio dos cartórios, pode-se citar o exemplo da dispensa de autorização judicial para a alteração de nome e gênero de pessoas transexuais nos cartórios por meio da publicação do Provimento nº 73 do CNJ, que segue em conformidade com diversas decisões dos tribunais superiores nacionais<sup>136</sup>, bem como em conformidade com as leis adotadas em diversos países, como se vê nas palavras do Exmo. Sr. Ministro Luís Felipe Salomão, relator do Recurso especial Nº 1.626.739 do STJ:

No **Reino Unido**, é possível obter a chamada certidão de reconhecimento de gênero, que altera a certidão de nascimento e atesta legalmente a troca da identidade de gênero da pessoa, não impondo como condição a realização de cirurgia ou de tratamento hormonal. Para tanto, revela-se suficiente a aprovação de comissão interdisciplinar que avalia o histórico e as circunstâncias de cada requerente.

<sup>135</sup> Brasil, 2019.

<sup>136</sup> Exemplo de decisões dos tribunais superiores brasileiros acerca da alteração de nome e gênero de pessoas transexuais: Recurso extraordinário Nº 670.422 do STF, de 2014, e Recurso especial Nº 1.626.739 do STJ, de 2017. Esses recursos, deferidos nas instâncias superiores, são oriundos de processos indeferidos nas esferas estaduais, ou seja, são processos que já haviam passado pela justiça estadual e foram negados, havendo a necessidade de serem encaminhados às cortes supremas, o que contribuía ainda mais para promover o inchaço das cortes.

Na **Espanha**, desde 2007, os transexuais podem pleitear a retificação do nome e do sexo sem necessidade de cirurgia de transgenitalização, bastando a existência de laudo médico e psicológico atestando a disforia de gênero.

Em **Portugal**, no ano de 2011, criou-se o procedimento administrativo de mudança de sexo e de nome próprio no registro civil, exigindo-se tão somente um diagnóstico psiquiátrico elaborado por equipe multidisciplinar de sexologia clínica, não se fazendo qualquer alusão à necessidade de cirurgia.

O Governo da **Noruega**, neste ano, apresentou um projeto de lei para mudança de gênero no registro de nascimento sem a exigência de cirurgia, preceituando que "qualquer pessoa que considere que o gênero difere do que foi designado tem o direito de mudá-lo com base em sua própria percepção".

A **Argentina** tem uma das lei de identidade de gênero mais avançadas do mundo, que autoriza qualquer pessoa a retificar seu nome, sexo e imagem nos documentos públicos, diretamente no "Registro Nacional de Pessoas", sem a necessidade de diagnósticos médicos/psiquiátricos ou da realização de cirurgia de redesignação sexual<sup>137</sup>.

Já o projeto de lei nº 6.204<sup>138</sup>, de autoria da senadora Soraya Thronicke, cuja tramitação se encontra paralisada desde maio de 2020, retornou à discussão no Senado Federal em abril de 2022.

De acordo com matéria publicada na página oficial do Senado<sup>139</sup>, mais da metade dos processos que tramitam atualmente no Poder Judiciário brasileiro são execuções, e considerando-se que os tabeliões dos cartórios de protestos já lidam com a fase inicial da cobrança de dívidas, tornar o profissional notário um agente de execução pode vir a desafogar a demanda de trabalho dos magistrados do país.

Esse tipo de alteração, da esfera judicial para administrativa, beneficia a população não apenas no que tange a celeridade da justiça brasileira, mas também naquilo que se refere ao acesso à direitos, afinal processos judiciais junto ao Ministério Público exigem a intervenção e atuação de um advogado, o que gera custos para o requerente, existindo ainda a espera pela decisão dos magistrados. No caso de indeferimento da solicitação, existe a possibilidade de recorrer aos tribunais superiores, o que significa maiores custos e uma maior espera pela decisão<sup>140</sup>.

---

<sup>137</sup> STJ, 2017, grifo nosso.

<sup>138</sup> Brasil, 2019.

<sup>139</sup> Pincer, 2022.

<sup>140</sup> Didier, 2023.

Voltando ao exemplo da alteração de nome e gênero para indivíduos transexuais, como antes da publicação do Provimento n° 73 do CNJ<sup>141</sup>, não haviam leis que tratassem do assunto, o que fazia com que o requerente ficasse à sorte da interpretação do juiz que julgaria a solicitação, apesar do número de decisões favoráveis obtidas nas cortes supremas acerca do tema.

Muitos magistrados entendiam que se fazia necessária a apresentação de laudos psiquiátricos e comprovações da realização de cirurgia de transgenitalização, o que causava constrangimento àqueles que requeriam a adequação de seu registro civil, obrigatoriedade essa que foi extinta com a promulgação do referido provimento, tornando o processo mais simples, menos desrespeitoso, mais célere e menos oneroso, tanto para os cidadãos requerentes quanto para o Estado e para os demais cidadãos.

Dados de uma reportagem do jornal Jovem Pan (2020), mostram que cerca de seis mil pessoas haviam realizado a alteração de nome diretamente nos cartórios desde a publicação do Provimento n° 73, em junho de 2018, até janeiro de 2020<sup>142</sup>. Ou seja, houve nesse período, em decorrência do provimento, uma redução de seis mil processos que poderiam ter sido direcionados para a justiça.

#### **1.4 A CAPILARIDADE DOS REGISTROS PÚBLICOS**

Com o que foi disposto até aqui, entende-se que as funções e serviços executados pelas serventias públicas são em de grande importância para a população brasileira, principalmente no que diz respeito ao registro civil de pessoas naturais.

É através de tais serviços que se inicia a vida jurídica do cidadão, por meio do qual este passa a ter acesso aos direitos e deveres constitucionais, bem como a realização de negociações e sociedades diversas com a garantia de autenticidade, publicidade e segurança jurídica<sup>143</sup>, tornando-se essa pessoa um cidadão de plenos direitos.

---

<sup>141</sup> CNJ, 2018.

<sup>142</sup> Das seis mil alterações realizadas entre junho de 2018 até janeiro de 2020, duas mil se deram no primeiro ano desde a publicação do provimento, segundo reportagem da Folha de São Paulo (Maia, 2019).

<sup>143</sup> Paiva, 2015; Parizatto, 1995; Pinheiro, 2021.

Os cartórios e tabelionatos se mostram assim como um agente da efetivação de direitos e da obtenção de cidadania<sup>144</sup>, entendendo que exercer a cidadania não é algo que se efetiva apenas no ato de escolher os governantes de um município, estado ou da nação, mas também no acesso de todos os cidadãos aos meios e mecanismos do Estado.

A associação do termo cidadania às serventias pode ser observada no texto legal:

§ 3º Os ofícios do registro civil das pessoas naturais são considerados ofícios da cidadania e estão autorizados a prestar outros serviços remunerados, na forma prevista em convênio, em credenciamento ou em matrícula com órgãos públicos e entidades interessadas<sup>145</sup>.

Ao oferecer serviços públicos em caráter privado, por delegação do Estado, o cartório oferece ao cidadão o mínimo em acesso e em condições, permitindo que o cidadão a obtenção de documentação reconhecida pelo Estado, que por sua vez permite o acesso à educação, à saúde, à assistência e previdência social, ao emprego, à proteção trabalhista, programas governamentais e outros.

Ao longo da história, a instituição notarial e registral tem se mantido como um pilar fundamental na administração da justiça e na facilitação de transações legais em todo o território nacional. Sua presença e atividade têm sido estáveis, com mudanças sutis na legislação que a rege, evidenciando sua relevância na sociedade brasileira.

Desde as Ordenações Filipinas, que estipulavam a necessidade de um tabelião de notas em cada cidade ou vila, até a Lei Orgânica de Notários e Registradores de 1994, que determina a existência de ao menos um Registrador Civil de Pessoas Naturais em cada município brasileiro, a atividade notarial e registral tem mantido sua presença de forma constante e imprescindível.

Atualmente, o Brasil possui 5.570 municípios e, em cada um deles, esses profissionais desempenham funções fundamentais para o funcionamento adequado do sistema jurídico. Em alguns casos, sob a égide de leis estaduais, esses profissionais

---

<sup>144</sup> Pinheiro, 2021.

<sup>145</sup> Brasil, 2017, art. 3º.

possuem competências cumulativas para certos atos notariais e registrais, expandindo ainda mais o espectro de suas atividades.

Ainda assim, a evolução dos tempos e das demandas sociais requerem uma reflexão sobre a adaptabilidade e a capacidade desses profissionais para lidar com as necessidades contemporâneas. Enquanto a necessidade de um tabelião ou registrador em cada município pode ter permanecido inalterada ao longo dos séculos, a natureza de seus serviços e a maneira como são prestados se alteraram e foram ajustadas para melhor atender às demandas de uma sociedade em constante mudança.

A capilaridade dos registros públicos é uma metáfora que se refere à ampla disseminação e acessibilidade desses registros em uma sociedade. Assim como os capilares sanguíneos se ramificam e se estendem por todo o corpo humano, os registros públicos devem estar igualmente distribuídos e acessíveis em todas as regiões de um país.

Essa característica permite a igualdade de acesso à informação, que é um dos pilares da justiça e da democracia. Além disso, a capilaridade permite a efetivação de direitos e a prevenção de litígios, pois os registros públicos fornecem informações claras e confiáveis sobre as situações jurídicas de pessoas, propriedades e negócios.

Deste modo, a norma de disseminação da instituição notarial e registral a nível nacional permanece vital para a manutenção da ordem e da justiça, reforçando a necessidade de evolução e adaptabilidade contínuas para continuar a servir efetivamente ao povo brasileiro.

Acerca da capilarização do serviço cartorial, podemos citar Kumpel e Ferrari<sup>146</sup>:

O objetivo do sistema é que haja comodidade no atendimento pelo Registro Civil das Pessoas Naturais. Diante de uma população carente, com poucos recursos, deve estar próximo do cidadão, até porque é a serventia do homem comum. Em um país de excluídos, o único “cartório” que qualquer pessoa terá acesso é Registro Civil das Pessoas Naturais, pois assenta os fatos naturais e humanos relacionados à vida das pessoas. Portanto, não basta que haja gratuidade para haver efetiva acessibilidade, é preciso assegurar o acesso físico do cidadão à serventia, cuja localização, portanto, assume especial importância.

---

<sup>146</sup> Kumpel; Ferrari, 2017, p. 348.

Tal raciocínio é reiterado por Ferreira<sup>147</sup>:

[...] em uma sociedade como a brasileira, permeada pela desigualdade em diversos níveis de sua estrutura, seja por renda, gênero, cor ou outras tantas circunstâncias, o homem comum precisou encontrar, ao menos na entidade responsável pela atribuição jurídica de sua condição humana, acesso facilitado e tratamento adequado, de modo a ser compreendido como um igual e respeitado em seus direitos.

A capilaridade dos registros públicos garante a universalidade de seu acesso, uma vez que não limita a obtenção dessas informações a determinadas regiões ou grupos de pessoas. Esse fator é crucial para a garantia dos direitos fundamentais, especialmente o direito à informação.

Ademais, a capilaridade contribui para a segurança jurídica, pois permite a verificação de informações em qualquer lugar, diminuindo a incidência de fraudes e litígios. Além disso, auxilia na efetivação de políticas públicas, já que os dados fornecidos pelos registros públicos permitem identificar as necessidades da população e as áreas de maior vulnerabilidade.

Dada a extraordinária abrangência desses profissionais notariais e registrais em todo o território brasileiro, aliado ao papel crucial que desempenham na realização de atos jurídicos mesmo nos locais mais remotos do país, a função notarial e registral está se tornando cada vez mais essencial na atualidade. Esta amplitude territorial, juntamente com a percepção de que a esfera administrativa está mais bem equipada para a efetivação dos direitos fundamentais do que o uso de múltiplos processos judiciais individuais, abre novas possibilidades para a implementação de políticas públicas<sup>148</sup>.

Neste contexto específico, ao contrário das políticas públicas criadas e implementadas pelo Poder Executivo como parte de suas funções típicas, existe uma constante supervisão do Poder Judiciário. Este, por sua vez, atua em uma função atípica de supervisão administrativa. Em um cenário de interoperabilidade relacionada a outras

---

<sup>147</sup> Ferreira, 2021, p. 93.

<sup>148</sup> Cf. Lewandowski, 2016.

funções estatais, há uma grande relevância e utilidade para as operações formalizadas e as informações coletadas.

Além disso, é digno de nota o progresso significativo na modernização da infraestrutura tecnológica das serventias notariais e registrais. Impulsionadas pelo Provimento nº 74 do Conselho Nacional de Justiça, praticamente todas as serventias notariais e registrais do Brasil agora possuem acesso a tecnologias digitais, internet, armazenamento e arquivos redundantes, tanto em servidores locais quanto na nuvem.

Estas ferramentas digitais proporcionam uma interoperabilidade em tempo real com diversos órgãos públicos, sendo este o principal objetivo das chamadas centrais eletrônicas, criadas para todas as modalidades de cartórios. Este avanço tecnológico permite uma maior eficiência e eficácia na execução de atos jurídicos, e uma maior acessibilidade para a população, que agora pode acessar esses serviços independentemente de sua localização geográfica. Isso está redefinindo o papel dos cartórios na sociedade contemporânea, e enfatiza a necessidade contínua de adaptação e inovação na prestação desses serviços cruciais.

Utilizando aqui como exemplo o caso específico do Registro Civil de Pessoas Naturais, ao considerar que o registro de nascimento — que inaugura os direitos e deveres do cidadão — é um serviço gratuito em absoluto, a existência de tantas pessoas em situação de invisibilidade social pode se dar em razão do acesso às serventias<sup>149</sup>, e a capilarização dos registros públicos pelo território nacional se torna pauta de extrema relevância.

Há ainda que se discutir, com relação à invisibilidade social, que esta pode se dar em razão da falta de informação da população acerca da importância do registro civil, ou mesmo de ser um problema histórico e que vem se arrastando e se retroalimentado no decorrer dos anos.

Uma mulher sem registro, por exemplo, não conseguirá registrar seu filho por não possuir documentos, perpetuando a invisibilidade social e a vulnerabilidade social em sua

---

<sup>149</sup> Gomes, 2021.

família. Em casos como esse, seria preciso buscar por aconselhamento jurídico de um advogado ou da defensoria pública.

Assim, Apesar da sua importância, a capilaridade dos registros públicos enfrenta diversos desafios. Em primeiro lugar, a desigualdade socioeconômica impede que os registros públicos atinjam todas as regiões de maneira uniforme. Em áreas mais pobres, o acesso a esses registros pode ser limitado pela falta de infraestrutura ou de conhecimento sobre os procedimentos necessários para obter as informações desejadas.

Em segundo lugar, a digitalização dos registros públicos, apesar de oferecer inúmeros benefícios, também apresenta desafios. A exclusão digital é um problema sério, e muitos cidadãos podem ficar sem acesso a esses registros se eles forem disponibilizados apenas de forma online. Além disso, a segurança dos dados é uma preocupação constante, e deve ser garantida para manter a confiabilidade desses registros.

É preciso então, para além de capilarizar o acesso às serventias públicas, ampliar o acesso à informação acerca de direitos e deveres do cidadão, e de como fazer valer tais direitos, em conformidade com a quarta geração dos direitos humanos fundamentais.

## **CAPITULO II**

### **GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

Este capítulo contará com o levantamento teórico acerca da gestão da qualidade, suas origens, teorias e ferramentas, para que se possa analisar como a gestão da qualidade pode contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados nos cartórios extrajudiciais do Brasil, tema a ser abordado no Capítulo IV.

#### **2.1 O CONCEITO DE GESTÃO DA QUALIDADE**

A gestão da qualidade pode ser definida como um conjunto de ações e controles a serem adotados, visando a obtenção de um produto que atenda as especificações pretendidas pela organização, ou seja, que possua todas as características de qualidade estabelecidas pelo seu fabricante e garantindo a consistência dos produtos fabricados, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes ou consumidores<sup>150</sup>.

A finalidade da gestão da qualidade é a potencialização do atendimento à requisitos estabelecidos, possibilitando a melhoria contínua da qualidade de uma organização, ou como afirma Maximiano<sup>151</sup>, a gestão da qualidade se define como um “conjunto de atributos que tornam um bem ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido”.

Tendo em mente estes conceitos, é preciso adequá-los, quanto a possível utilização nas serventias extrajudiciais. Isso porque, embora tenham sido pensadas, criadas e formuladas, para empreendimentos de cunho privado dentro da ótica capitalista de produção e consumo, ou seja, tendo como escopo primordial a redução de custos, aumento da lucratividade, aumento da produção e diminuição de desperdícios, quando transposta para serem utilizadas em serventias, que são, pela própria natureza legal, híbridas, por se

---

<sup>150</sup> Souza, 2022.

<sup>151</sup> Maximiano, 2017, p. 177.

tratar de órgão componentes da administração pública indireta, ou seja, com finalidade pública mas com administração privada, precisam, obrigatoriamente, se encaixar nos aspectos gerais, na verdade, nos aspectos principiológicos que regem o serviço público.

Em outras palavras, podem e devem ser utilizados, ao menos quanto a seus métodos de análise, verificação e contribuintes para a formulação de estratégias de soluções de problemas, em qualquer organização, mas que, para as serventias, os processos precisam antes passar pela análise dos princípios da administração pública, para se evitar, quando menos, a utilização de um órgão com finalidade pública como se privado fosse, subvertendo assim a finalidade e utilidade, para o Estado, em especial na tripartição do poder Judiciário, onde se insere, e quando muito, para se garantir a própria execução do trabalho ao garantir à administração cartorial um melhoramento contínuo de sua atividade com viés público.

A qualidade pode ser afetada por diversas razões, tais como a deficiência na capacitação dos colaboradores, a adoção de modelos gerenciais focados em resultado e não no processo, e que não consideram o colaborador no planejamento; a tomada de decisões autocráticas, não baseadas ou sustentadas em fatos e dados; bem como posturas e atitudes que não favorecem à melhoria contínua<sup>152</sup>.

Esta compreensão do que venha a ser qualidade, em seu sentido geral também se encaixa na administração das serventias que se caracteriza por seu aspecto híbrido, entre o serviço público e o serviço privado. O elemento variável, não é quanto à definição do conceito de qualidade, mas da utilização deste conceito, ou melhor, dos marcadores que alcançam este conceito e sua utilização prática que deve, sempre pautar-se pelo oferecimento ao cidadão daqueles direitos delegados pelo Estado aos cartórios, no sentido de possibilitar maior ramificação da atuação do poder jurisdicional do próprio Estado.

No universo da administração empresarial privada, é sabido que, para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, é preciso conquistar a satisfação dos consumidores com seus produtos e serviços, cuidar para que os funcionários sejam valorizados, com oportunidade de crescimento, recebendo salários justos e contando com condições de trabalho favoráveis, além de contribuir com o controle ambiental, sendo essa uma forma de respeitar os interesses da comunidade. No universo público, no entanto, com

---

<sup>152</sup> Fujimoto, 2017; Zorzenon, 2019.

relação ao que podemos chamar, por equivalência, de produto ofertado, devemos falar mais de acesso aos bens juridicamente tutelados e transferidos por delegação aos cartórios do que necessariamente à satisfação do cliente, porque a satisfação é derivada diretamente da escolha do cliente, da possibilidade dessa escolha, o que não necessariamente encontraremos nos serviços públicos ou em seus órgãos indiretos de atuação.

### **2.1.1 Evolução histórica na prática da gestão da qualidade**

O controle da qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados ao consumidor sempre foi uma preocupação dos produtores desde a época dos artesãos e artífices manuais, em que a verificação da qualidade era feita manualmente pelos próprios artesãos na medida em que fabricavam as peças<sup>153</sup>. Para Faesarella, Sacomano e Carpinetti<sup>154</sup>, o controle da qualidade, nessa fase da história, era sinônimo de perfeição técnica.

Esse conceito de perfeição técnica dos materiais produzidos continuaria mesmo após a transferência da produção artesanal, feitas em pequena escala nas oficinas dos artesãos, para as fábricas, ou com o advento das máquinas à vapor e da produção em massa: o que mudou foi a forma como a produção era inspecionada, passando a ser uma obrigação de supervisores<sup>155</sup> e não dos próprios produtores. A qualidade passava a ser uma atividade externa à produção, sendo vista como uma responsabilidade gerencial distinta, uma função independente da atividade produtiva<sup>156</sup>.

Essa foi a chamada *Era da Inspeção* em que, como o próprio nome já sugere, a inspeção das peças produzidas era feita manualmente de forma a separar produtos defeituosos daqueles que atingissem as especificações de qualidade desejadas e fossem considerados ideais para comercialização, iniciada com os artífices da idade média e transformada pelo início da manufatura de produção em massa.

---

<sup>153</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Paladini, 2019.

<sup>154</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

<sup>155</sup> Taylor (1911) utiliza o termo inspetores.

<sup>156</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Taylor, 1911.

Os Princípios da Administração Científica de Frederick Taylor<sup>157</sup> e a publicação de *'The Control of Quality in Manufacturing'*, de G.S. Radford, marcam o início desse período da gestão da qualidade nas organizações. As obras desses autores legitimam a função do inspetor como o responsável pela qualidade dos produtos disponibilizados ao mercado consumidor<sup>158</sup>.

A racionalização do trabalho proposta por Taylor, em que o trabalho seria dividido em atividades mínimas, de acordo com bases científicas, visando eliminar a improvisação do trabalhador durante o processo de produção, é uma das primeiras formas de controle gerencial da qualidade. Taylor<sup>159</sup> ainda propõe outras ações de padronização e medição que figuram como formas de controle da qualidade na produção.

Na análise de Paladini, os princípios de Taylor se resumem na ação sobre o processo, onde as atividades são controladas em confronto com os padrões estabelecidos, e que os esforços da gestão devem ser direcionados no cumprimento desses padrões; na ação sobre os recursos, onde se deve associar cada recurso a ação que lhe compete, e os esforços do gestor devem ser empregados para garantir a disciplina e o controle sobre os recursos, além de direcionar cada recurso, em especial o humano, para as tarefas mais adequadas às suas capacidades, proporcionando-lhe também treinamento adequado; e por fim, a ação com base técnica: deve-se evitar procedimentos improvisados, buscando-se tomar ações técnicas e baseadas em procedimentos científicos<sup>160</sup>.

Outras duas eras da qualidade se seguiriam na primeira metade do século XX, a Era do Controle Estatístico da Qualidade e a Era da Garantia da Qualidade. Na primeira, ocorrida por volta de 1930, houve o aprimoramento das técnicas de controle da produção por meio da aplicação de técnicas estatísticas, pois com o aumento da produção, a inspeção de todas as peças produzidas se tornou inviável.

Os estudos de W. A. Shewhart, seguidos daqueles realizados por H. F. Dodge e H. G. Romig, marcam essa era, e diferentemente das publicações anteriores, que tratavam da

---

<sup>157</sup> Taylor, 1911.

<sup>158</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

<sup>159</sup> Taylor, 1911.

<sup>160</sup> Paladini, 2019.

administração de forma geral, as obras desses estatísticos conferiam ao controle de qualidade caráter científico<sup>161</sup>.

Os conceitos de risco do produtor e consumidor, probabilidade de aceitação, fração defeituosa tolerável (FDT) e nível de qualidade aceitável (NQA), utilizados na moderna gestão da qualidade, foram propostos na era do Controle Estatístico da Qualidade, assim como a inspeção por amostragem<sup>162</sup>. Faesarella, Sacomano e Carpinetti<sup>163</sup> colocam que, esse período, “a qualidade evoluiu de Perfeição Técnica para Nível Aceitável de Qualidade”.

A Era da Garantia da Qualidade, por sua vez, surge após a segunda guerra mundial. O cenário histórico que se apresentava era o seguinte:

Durante a 2ª. Grande Guerra os produtos destinados a uso militar tiveram prioridade no que dizia respeito a instalações, material, mão-de-obra habilitada e serviços de toda ordem. A produção de bens de consumo foi diminuída, incluídos os automóveis e eletrodomésticos. Enquanto isso, os operários que trabalhavam na produção militar, em muitas horas extras, fez aumentar o poder aquisitivo de várias famílias.

No fim da guerra, em 1945, os bens para a população civil eram escassos. A prioridade máxima das empresas passou a ser, então, o cumprimento dos prazos de entrega para garantir uma fatia maior do mercado, e a qualidade dos produtos foi se deteriorando de forma escandalosa - um fenômeno que sempre se repete em tempos de escassez. A falta de produtos atraiu para o mercado novos competidores, cuja inexperiência contribuiu ainda mais para o declínio da qualidade.

Nos anos que se sucederam após a segunda grande guerra, ocorre grande desenvolvimento tecnológico e industrial. Foram lançados no mercado, novos materiais e novas fontes de energia principalmente a fornecida pelas centrais nucleares, com seus requisitos tecnológicos bastante exigentes. Todos estes fatores tecnológicos, associados ao aumento das pressões provocadas pela concorrência, provocaram profundas revisões dos conceitos adotados e grande reviravolta administrativa e econômica nos meios empresariais, bem como em toda a sociedade<sup>164</sup>.

Tal cenário, de ampla complexidade alterou a forma como as empresas atuavam internamente e externamente, no mercado. As teorias e estratégias de Marketing foram

---

<sup>161</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Garvin, 2002.

<sup>162</sup> Paladini, 2019.

<sup>163</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006, p. 7.

<sup>164</sup> Meloni, 2015, p. 14.

muito desenvolvidas no período<sup>165</sup>, assim como a visão quanto à gestão da qualidade dos processos de produção.

Garvin<sup>166</sup> afirma que as teorias concebidas durante a Era da Garantia da Qualidade alteraram não somente a forma, mas também as técnicas utilizadas para o controle da qualidade que eram anteriormente feitas nas fábricas, e ainda trouxe a ideia de que a qualidade não era apenas responsabilidade da produção e dos setores da qualidade, mas sim da organização como um todo. Segundo este autor<sup>167</sup>:

No período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística.

As mudanças verificadas pelos estudiosos da Era da Garantia da Qualidade, acima citados<sup>168</sup>, que assim como coloca Garvin<sup>169</sup>, transformam a qualidade em um patamar de gestão, deixando de ser algo exclusivo das atividades de produção, compreendem quatro principais vertentes, que são de suma importância ainda nos dias de hoje: custos da Qualidade; Controle Total da Qualidade (TQC); técnicas de confiabilidade; programa Zero Defeitos.

- a) Quantificação dos custos da Qualidade: consiste na quantificação dos custos totais da empresa, estejam eles ligados de forma direta ou indireta à produção, de forma a analisá-los e orientar o melhor uso dos recursos financeiros da empresa, reduzindo custos quando possível e indicando a melhor maneira de distribuir os gastos;

---

<sup>165</sup> Urdan; Urdan, 2010.

<sup>166</sup> Garvin, 2002.

<sup>167</sup> Ibid, p. 14.

<sup>168</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Garvin, 2002; Meloni, 2015.

<sup>169</sup> Garvin, 2002.

- b) Técnicas/engenharia de confiabilidade: estudos desenvolvidos para avaliação e estimativa das características que o produto pode apresentar durante o seu uso, visando estimar o risco e evitar falhas. A engenharia de confiabilidade compreende:
  - i. análise de efeito e modo de falha: revisão sistemática dos modos pelos quais um componente de um sistema pode falhar;
  - ii. análise individual de cada componente: verificação da probabilidade de falhas dos componentes-chave de um sistema;
  - iii. redundância: utilização de componentes em paralelo no sistema, a fim de garantir seu funcionamento mesmo que um deles falhe<sup>170</sup>.
  
- c) Zero Defeitos: programa de qualidade que visa a redução de falhas no processo de produção. A ideia central é estimular a realização do trabalho de forma correta na primeira vez.
  
- d) Controle Total da Qualidade (TQC / TQM): Deming, Feigenbaum, Juran, Ishikawa são autores pioneiros da Qualidade Total, cujas concepções acerca da qualidade eram muito similares<sup>171</sup>. Em sua percepção, os processos organizacionais deveriam ter foco no cliente, orientando-se para a satisfação de suas necessidades através da entrega de produtos de qualidade.

Percebe-se portanto que a preocupação com a qualidade começa a ser encarada como uma forma de gerir os processos organizacionais de forma geral, mesmo que ainda centrada na produção, compreendendo todos os processos que impactam a atividade empresarial.

### **2.1.1.1 A Qualidade Total**

A Qualidade Total (QT) é um conjunto de ações executadas com o objetivo de identificar e administrar atividades que possibilitem a conquista e manutenção de uma maior

---

<sup>170</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Lobo, 2019.

<sup>171</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Lobo, 2019.

competitividade organizacional por meio da melhoria contínua dos produtos, serviços e processos<sup>172</sup>.

Com a Qualidade Total, assim como o próprio nome já sugere, os esforços da qualidade não se limitam à qualidade dos produtos produzidos ou do resultado final da produção, mas à melhoria contínua de toda a cadeia de valor envolvida na produção, desde a escolha de fornecedores, colaboradores e gerência, em todos os processos de todos os setores da organização.

Faesarella, Sacomano e Carpinetti trazem a seguinte definição<sup>173</sup>:

[...] Qualidade Total são todas as dimensões que interferem na satisfação das necessidades das pessoas, ou seja, conformidade, custo, entrega, moral e segurança. Quando qualquer um desses resultados está fora de controle, deve-se buscar as causas e atuar sobre elas. Assim, um produto ou serviço que tem um projeto perfeito, uma fabricação perfeita, dá segurança ao cliente, tem assistência perfeita, que é entregue no prazo certo e tem um baixo custo, tem a preferência do cliente e portanto tem qualidade.

Assim, a noção de qualidade total engloba a satisfação das necessidades do cliente, considerando não apenas as necessidades do consumidor, o cliente final, mas também dos clientes internos, garantindo assim uma cadeia produtiva eficiente e eficaz.

Inicialmente, devido ao mercado estadunidense se encontrar em plena expansão, seus empresários não adotaram as teorias de Deming sobre a Qualidade Total, porém os japoneses se interessaram em muito por seu trabalho. O Japão<sup>174</sup>, cujo parque industrial se encontrava devastado pela guerra e cuja reputação era de confeccionar produtos de baixa qualidade, implementou primeiro os conceitos da qualidade total para reformular sua indústria e revolucionou a produção industrial mundial através da Qualidade Total<sup>175</sup>.

---

<sup>172</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Lobo, 2019; Pedreiro; Silva, 2022.

<sup>173</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006, p. 35-36.

<sup>174</sup> É comum entre estudantes da Administração acreditar que as teorias da Qualidade Total são de autoria japonesa, em razão de ter sido no Japão o primeiro país onde se adotou a Qualidade Total em suas indústrias.

<sup>175</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Lobo, 2019.

Pode-se citar ainda a criação do ciclo PDCA<sup>176</sup>, ferramenta de gestão imprescindível nos dias atuais, que surge na *Era da Garantia da Qualidade*.

Os princípios da qualidade total são: satisfação total do cliente; compromisso da alta administração com a qualidade e constância de propósitos; desenvolvimento de recursos humanos, educação, treinamento, delegação de responsabilidade; gerência participativa e por processos; garantia de qualidade e aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos uso de metodologias científicas; disseminação/padronização da informação<sup>177</sup>.

Silva<sup>178</sup> explica a diferença entre qualidade e o conceito concebido à época, de qualidade total:

É importante que se entenda a distinção entre qualidade e qualidade total. Enquanto o conceito qualidade relaciona-se mais enfaticamente à satisfação do cliente, ou melhor, eficiência e eficácia no relacionamento com o cliente, o conceito de qualidade total expande a necessidade de se ter eficácia e eficiência no relacionamento de todos os elementos que compõem o modelo da empresa inserida em um contexto mais amplo.

O levantamento trazido acima por Silva<sup>179</sup> reitera o entendimento de que, em qualidade total, o cliente interno também deve ter suas necessidades supridas como forma de garantir a qualidade do processo produtivo e, por fim, atender à satisfação dos clientes finais.

Na tabela abaixo, é possível ver as diferenças entre as duas vertentes de gestão da qualidade:

---

<sup>176</sup> Ciclo de ação da gestão, onde P significa *plan* (planejar), D significa *do* (fazer), C significa *check* (checar, controlar) e A significa *action* (ação). De acordo com Silva (2006, p. 15), “esse mecanismo prega que todos os processos devem ser continuamente estudados e planejados, ter suas mudanças implementadas e controladas, depois desses passos, deve-se realizar uma avaliação dos resultados obtidos. Esse ciclo deve sempre estar se desenvolvendo a fim de que depois de idealizado, implantado, medido e tendo estudado os resultados, possa novamente ser utilizado para outra melhoria, permitindo que o processo não se estagne e esteja sempre evoluindo”.

<sup>177</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006, p. 9.

<sup>178</sup> Silva, 2006, p.15.

<sup>179</sup> Ibid.

**Tabela 2: Duas Visões da Qualidade<sup>180</sup>**

<b>Visão Tradicional</b>	<b>Nova Visão</b>
A produtividade e a qualidade possuem objetivos conflitantes	O ganho de produtividade é alcançado por meio de melhoria da qualidade
A qualidade é definida como conformidade às especificações e aos padrões	A qualidade é definida para satisfazer as necessidades dos clientes
A qualidade é medida pelo grau de não conformidade	A qualidade é medida pela contínua melhoria nos processos e produtos e pela satisfação dos clientes
A qualidade é alcançada por meio da inspeção dos produtos	A qualidade é determinada pelo planejamento do produto e é alcançada pelo controle efetivo das técnicas
Alguns defeitos são permitidos quando o produto se encontra dentro dos padrões mínimos de qualidade	Os defeitos são prevenidos por meio de técnicas de controle de processo
A qualidade é uma função separada e enfocada no processo de produção	A qualidade é uma parte de cada função em todas as fases do ciclo de vida do produto
As relações com os fornecedores não são integradas e relacionam-se diretamente com os custos	O relacionamento com os fornecedores é a longo prazo e é orientado pela qualidade

Fonte: Adaptado de Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006).

A qualidade total vem sendo amplamente estudada e aperfeiçoada ao longo dos anos, e sua aplicação se encaixa muito bem na indústria e nos setores de serviços. Porém para os serviços públicos, outra metodologia se mostra mais assertiva, Planejamento Estratégico Situacional — PES, que foi criado pelo político e economista chileno Carlo Matus na segunda metade do século XX.

O método PES visa estabelecer um panorama estratégico voltado aos governos, tanto na formulação de políticas públicas quanto na aplicação dos serviços públicos. Este método será abordado à frente.

<sup>180</sup> Adaptado de Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006).

## 2.1.2 Ferramentas clássicas de gestão da qualidade

As ferramentas utilizadas hoje para a gestão da qualidade nas organizações foram sendo aperfeiçoadas e estruturadas desde os anos 1950, tornando a gestão organizacional em um processo, onde em cada fase do ciclo PDCA são aplicadas as ferramentas de gestão que auxiliam o gestor na tomada de decisão.

A aplicação dessas ferramentas visa a identificação de um problema e propiciam uma análise adequada na busca pela solução ótima, podendo ser aplicadas e analisadas na gestão estratégica da qualidade, bem como na gestão da qualidade em níveis hierárquicos não estratégicos e em setores diversos, em qualquer tipo de organização e mercado de atuação.

Duarte e Rocha<sup>181</sup> explicam que o uso das ferramentas de gestão da qualidade só será efetivo se houver a participação de todos os indivíduos envolvidos. Em suas palavras:

Para que estas ferramentas sejam usadas de maneira certa e que continuem a gerar resultados, é necessário que exista disponibilidade, acesso e que existam registros de informações de qualidade, adiante do fator já citado, que é a participação de todos os indivíduos na organização. A utilização dessas informações no gerenciamento de cada processo, em um contexto que exista devida autonomia dos funcionários para escolha de decisão, com sustentação na utilização das ferramentas, tornando o processo muito mais eficaz. Isto também acontece com a conferência dos resultados, trazendo a oportunidade de mudanças. Sendo assim, essas ferramentas gerenciais quando utilizadas e, adequadamente, associadas com a informação, começam a ser parte integrante do método de administração estratégica.

Percebe-se assim que não basta ao gestor o conhecimento acerca da aplicação das ferramentas de gestão da qualidade, mas que é preciso manter registros de informação confiáveis, pois ao se utilizar de dados incorretos para análises e tomadas de decisão, o gestor estará tomando decisões imprecisas, incorretas e que podem ser prejudiciais ao negócio.

---

<sup>181</sup> Duarte; Rocha, 2021, p. 8.

É preciso, portanto, analisar a aplicação das ferramentas e técnicas de gestão da qualidade, podendo-se afirmar que existem sete ferramentas básicas da qualidade, sendo o Diagrama de Pareto, o Histograma, o Diagrama de Causa e Efeito, a Folha de Verificação, o Diagrama de Dispersão, os Fluxogramas e as Cartas de Controle.

Outras técnicas foram sendo elaboradas com o passar dos anos, como a inspeção amostral, as estimativas estatísticas e os projetos de experimentos. De acordo com Faesarella, Sacomano e Carpinetti<sup>182</sup>, essas ferramentas exigem algum conhecimento estatístico para serem aplicadas, porém podem ser aprendidas por gerentes sem maiores dificuldades. Já as técnicas de análise multivariável e técnicas de pesquisa operacional, por exemplo, são controles estatísticos mais avançados que devem ser utilizados por especialistas em qualidade ou mesmo consultores empresariais<sup>183</sup>.

### **2.1.2.1 Diagrama ou gráfico de Pareto**

O gráfico ou diagrama de Pareto se apresenta como um gráfico de barras, é usado para demonstrar a importância relativa entre diversos problemas relatados, de forma a entender de forma mais objetiva e eficiente qual problema deve ter sua solução priorizada pelo gestor<sup>184</sup>. Essa ferramenta demonstra em quais atividades deve-se concentrar os esforços da organização.

O gráfico de Pareto não se limita a análise de problemas, podendo ser aplicado em diversos outros estudos organizacionais como análise de temas relacionados à receita da empresa, de seus gastos ou clientes, sendo comumente utilizado na solução de situações indesejáveis, como na análise reclamações, custos, insatisfação, acidentes de trabalho, entre outros<sup>185</sup>.

Para sua construção, é preciso identificar o problema e realizar um levantamento de todos as suas possíveis causas, e após coletar informações sobre esse problema, elaborar o diagrama. Com o gráfico de Pareto em mãos, o gestor poderá visualizar graficamente os

---

<sup>182</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

<sup>183</sup> *ibid.*

<sup>184</sup> Duarte; Rocha, 2021; Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

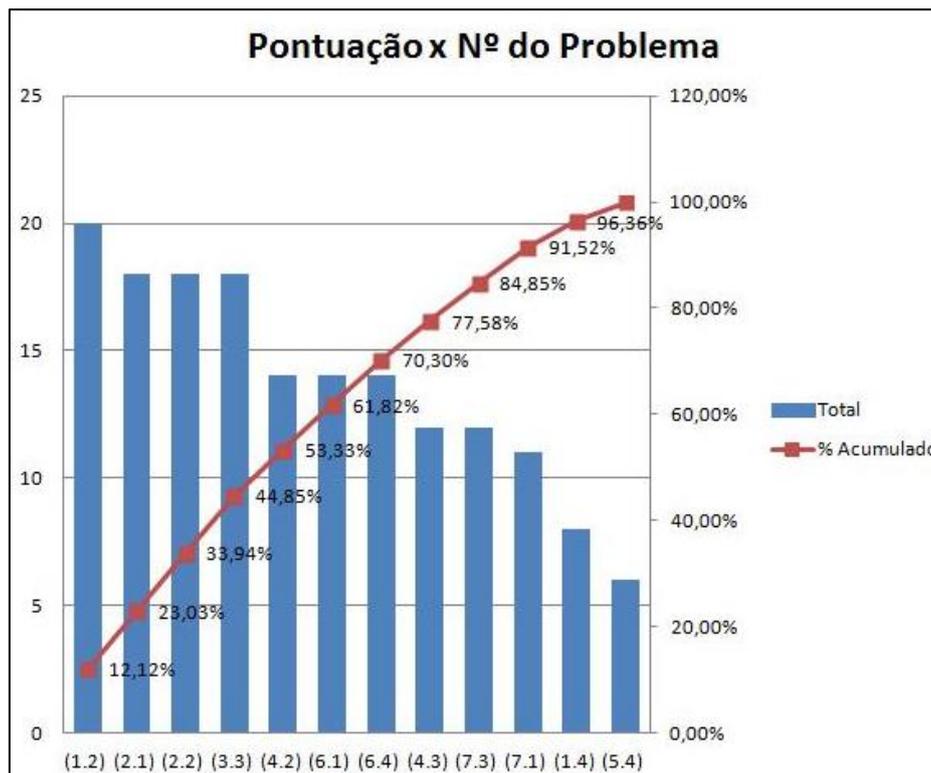
<sup>185</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

dados coletados e verificar quais itens ocorrem com maior frequência. Esses serão os itens que precisam ser resolvidos mais rapidamente, pois são as maiores causas do problema em análise.

O diagrama possui como princípio algo chamado de 80/20, que significa que 80% dos problemas são causados por 20% das causas. O exemplo mais utilizado para explicar esse princípio é: 80% das vendas de uma empresa estão relacionadas à 20% dos seus produtos. Em suma, a maioria dos problemas tem como causa principal algumas poucas razões.

Abaixo, um exemplo do uso de um gráfico de Pareto na análise de problemas em uma central de atendimento telefônico: reclamações de clientes.

**Gráfico 2: Gráfico de Pareto**



Fonte: Cappella, 2009.

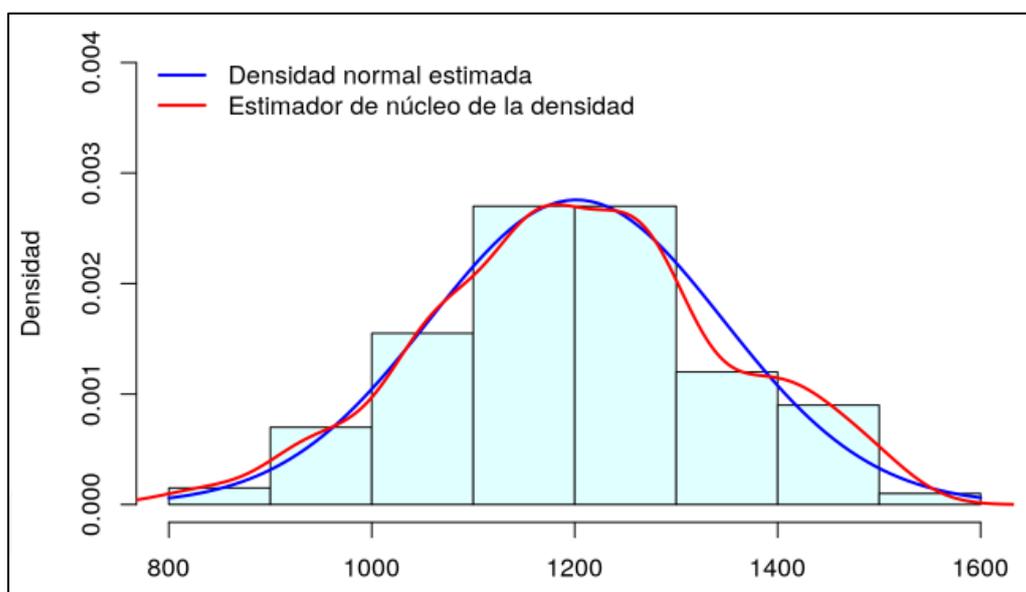
Como se pode perceber na figura acima, foram listadas as reclamações de clientes, e observa-se que a demora no atendimento e as transferências de ligações representam 80% das reclamações dos clientes, ou seja, das oito reclamações listadas, 25% delas correspondem à 80% do problema em análise. Com isso, o gestor sabe quais problemas precisará resolver prioritariamente para reduzir as reclamações de clientes.

Esta é uma ferramenta muito útil para ser utilizada nas fases de planejamento e controle do ciclo PDCA.

### 2.1.2.2 Histograma

Assim como o Gráfico de Pareto, o Histograma se trata de um gráfico de barras, que por sua vez relaciona a distribuição e a frequência que um determinado fenômeno em análise ocorre<sup>186</sup>. O gráfico a seguir contém um exemplo de histograma.

**Gráfico 3: Histograma**



Fonte: Santana; Hernández, 2016.

<sup>186</sup> Duarte; Rocha, 2021.

Para entender, de forma básica, como funciona o Histograma, é preciso dispor de exemplos. No gráfico acima, pode-se supor que seja uma análise de um software X, cujo sistema operacional apresenta falhas em um determinado tempo de uso.

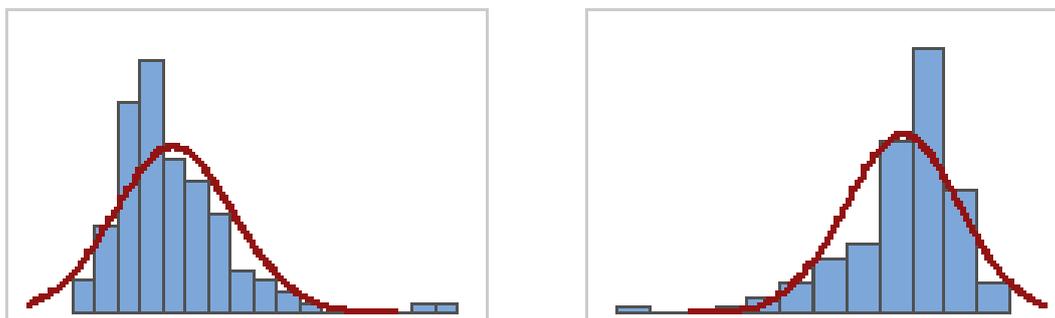
Nos testes desse produto, os pesquisadores devem anotar em quanto tempo o produto analisado irá apresentar a falha, de forma a alimentar o banco de dados que dará origem ao gráfico. Supõe-se ainda que o tempo de uso se dará em minutos, dispostos no eixo horizontal do gráfico, e o eixo vertical se refere à quantidade de vezes que o software foi analisado.

Após os testes e tendo sido feita a alimentação do banco de dados, o histograma é construído de forma a facilitar a interpretação desses mesmos dados. Seguindo o histograma apresentado na Figura 2, a maior parte das falhas no sistema operacional do eletrônico estudado ocorre no intervalo de 45 à 50 minutos de uso.

Para realizar a leitura de um histograma, é preciso analisar os picos e a dispersão. No caso da Figura 2, vê-se um gráfico de distribuição normal, ou seja, as barras seguem o mesmo formato da linha. Nesse caso então, o tempo de 45 à 50 minutos de uso é esperado para a apresentação de falhas e o gráfico está demonstrando que as amostras analisadas estão dentro dos parâmetros estabelecidos, sendo possível determinar quais produtos não estão conformes.

Agora, caso as falhas fossem esperadas com o tempo de uso entre 70 e 75 minutos, o produto está fora das conformidades técnicas esperadas, o que significa dizer que há um problema e a necessidade de alterações, e seria possível saber disso apenas olhando para o gráfico, cujas barras estariam em formato diferente da linha de distribuição normal, como nas figuras abaixo:

**Figura 1: Exemplos de histograma com ajuste ruim**



Fonte: Minitab, 2022.

Um histograma pode ter vários formatos, não se apresentado necessariamente como uma 'onda', porém em todas as situações deve-se estar atento ao seguinte fator: estando as barras fora da linha de distribuição normal, existe uma não conformidade grave no processo analisado.

Esta é uma ferramenta muito útil para ser utilizada na fase de controle do ciclo PDCA, sendo seus resultados importantes para nortear as ações corretivas a serem tomadas em caso de não conformidades, bem como no planejamento.

### **2.1.2.3 Diagrama de Causa e Efeito**

O Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Diagrama de Ishikawa, Diagrama 6M ou espinha de peixe, é usado para identificar a causa raiz do problema a ser analisado. Este método é utilizado na identificação da causa fundamental de um efeito que se deseja corrigir em determinado processo<sup>187</sup>. O nome espinha de peixe tem origem no formato do gráfico que esse método produz.

Duarte e Rocha<sup>188</sup> afirmam que este é um método muito adequado para uso em grupos multidisciplinares, conhecido como 'brainstorming', pois em sua aplicação é

---

<sup>187</sup> Duarte; Rocha, 2021.

<sup>188</sup> Duarte; Rocha, 2021.

necessário elencar as possíveis causas que podem resultar no efeito em estudo —essa é a razão pela qual essa ferramenta recebeu o nome de Diagrama de Causa e Efeito ao estudar as causas de um determinado efeito.

Conforme pode-se notar na Figura 2, acima, o efeito ou problema em análise é ‘Produtos com defeito’, e para esse efeito foram elencadas possíveis causas, divididas em seis categorias: método, máquina, material, mão de obra, medida e meio ambiente, onde de acordo com Faesarella, Sacomano e Carpinetti<sup>189</sup> devem ser relacionados:

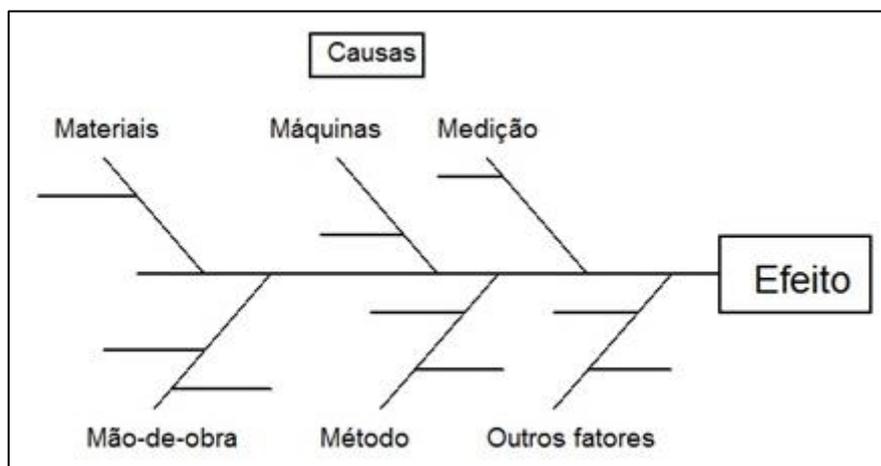
- a) *Método*: itens que tenham relação com procedimentos operacionais, processos de produção, clareza dos procedimentos a serem realizados, entre outros.
- b) *Máquina*: itens que se relacionam com equipamentos, como deterioração, manutenção, armazenagem, entre outros.
- c) *Material*: itens relacionados à fornecedores, fornecimento interno, condições de armazenagem de materiais, estoque, entre outros.
- d) *Mão de obra*: itens relacionados ao pessoal, tanto nos aspectos físicos quanto psicológicos dos trabalhadores. Exemplos de itens a serem elencados em ‘mão de obra’ são absenteísmo, rotatividade, pontualidade, comportamento, entre outros.
- e) *Medida*: itens com relação à medição e aos instrumentos de medida. Em outras palavras, são itens que se relacionam com a produção e análise de indicadores, como a situação e calibragem dos instrumentos de medição, a frequência e efetividade das atividades de medição, entre outros.
- f) *Meio ambiente*: itens relacionados ao ambiente de trabalho. É possível citar como exemplo a iluminação, a temperatura, o *layout*, ruídos, passagens, poeira, entre outros.

---

<sup>189</sup> Faesarella Sacomano; Carpinetti, 2006.

A seguir, uma imagem ilustrativa da construção do diagrama de causa e efeito.

**Figura 2: Diagrama de Causa e Efeito**



Fonte: Silva, 2014.

Tendo sido elencadas as possíveis causas do problema, deve-se realizar sua observação e análise, apontando a frequência com que ocorrem. Tal análise destacará qual a causa raiz do problema<sup>190</sup>.

Esta é uma ferramenta muito útil para ser utilizada na fase de controle do ciclo PDCA, após ter sido descoberta a ocorrência de um problema. Com os resultados obtidos por meio do Diagrama de Ishikawa, é possível saber quais causas devem ser solucionadas nas fases de ação e planejamento.

Como já dito, a possibilidade de aplicação dessas ferramentas para as análises e controles para órgãos públicos, da administração direta e indireta, ou mesmo para órgãos auxiliares híbridos, que é justamente o caso das serventias, se verifica como plausível desde que baseadas nos princípios que regem a administração pública, figurando dessa maneira, não como sistemas que possibilitem a atividade fim do órgão uma modificação, mas sim atuando no caminho percorrido por este órgão para se chegar ao fim proposto pela

<sup>190</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

delegação do Estado, ou seja, um fim que é em si mesmo delimitado pela legislação vigente.

#### 2.1.2.4 Folha de Verificação

As folhas de verificação são formas de se obter dados para tomada de decisão, sendo geralmente o ponto de partida para qualquer análise de problemas. Consiste em relacionar em uma lista itens, defeitos de fabricação ou outros desvios que podem aparecer durante um processo, e quando esses desvios aparecem durante a verificação das amostras, deve ser incluído na folha de verificação<sup>191</sup>.

**Figura 3: Folha de verificação**

Característica	Lote 1	Lote 2	Lote 3	Lote 4	Lote 5	Lote 6	Lote 7	Lote 8	Lote 9	Lote 10
Manchas			X	X			X		X	
Rugosidade			X	X					X	
Quebra durante a extração						X				X
Falhas de Injeção		X			X				X	
Problemas de Soldagem	X			X					X	

Fonte: EEEP, 2011, p. 27.

A figura acima mostra uma folha de verificação que relaciona os desvios que podem ocorrer no sistema produtivo de um determinado produto. Os dados coletados com essa ferramenta podem ser usados para alimentar outras ferramentas, como histogramas ou gráficos de Pareto.

Esta é uma ferramenta muito útil para ser utilizada nas fases de planejamento e controle do ciclo PDCA.

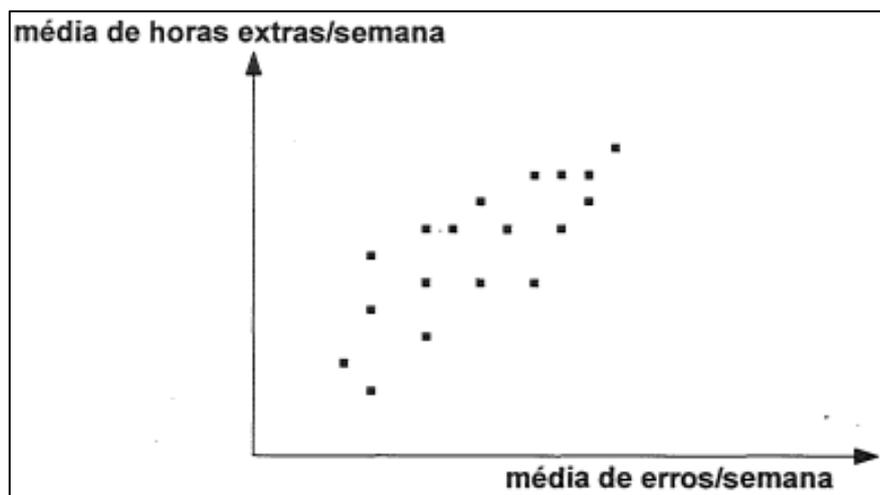
<sup>191</sup> EEEP, 2011.

### 2.1.2.5 Diagrama de Dispersão

O Gráfico de Dispersão demonstra “a relação de dependência entre um parâmetro de qualidade e uma variável do processo, analisando uma possível relação entre elas, bem como sua intensidade”<sup>192</sup>, onde se relaciona dados acerca do problema analisado e a ocorrência de sua possível causa.

A Figura 6 mostra um exemplo de Diagrama de Dispersão que considera a relação entre a média de horas extras realizadas e a quantidade de erros cometidos, em um cenário hipotético:

**Figura 4: Gráfico da média de horas extras por semana x média de erros na semana**



Fonte: Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006), adaptado de Brassard (1985).

É possível perceber, analisando a dispersão dos pontos no gráfico acima, que quanto maior a média de horas extras realizadas na semana, maior é o número de erros cometidos pelos envolvidos.

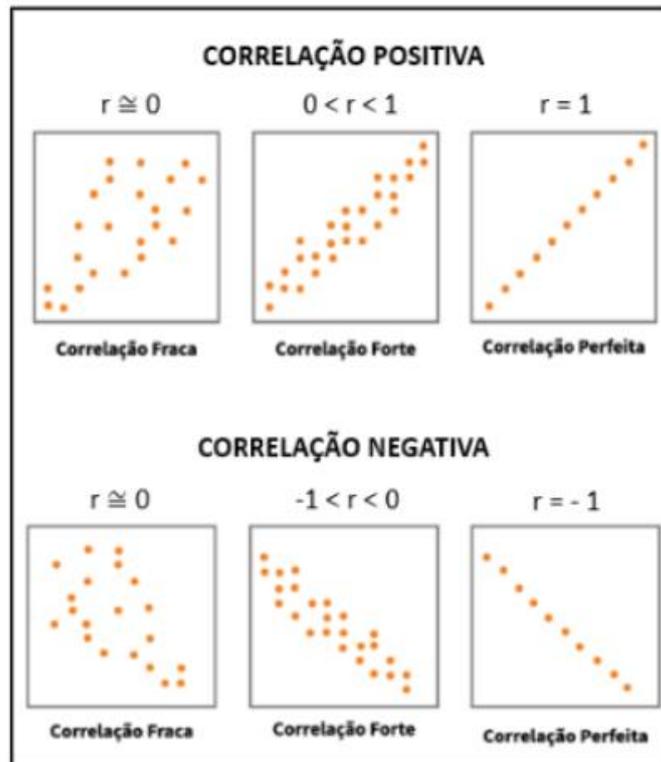
Para se analisar um gráfico de dispersão, é preciso entender algumas particularidades desse gráfico. Primeiramente, quanto maior a proximidade entre os pontos,

<sup>192</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006, p. 73.

maior a correlação entre as variáveis apresentadas, e quanto mais afastados, menor é essa correlação<sup>193</sup>.

Outras análises serão apresentadas nas imagens a seguir:

**Figura 5: Diagramas de dispersão - Coeficiente de Correlação**



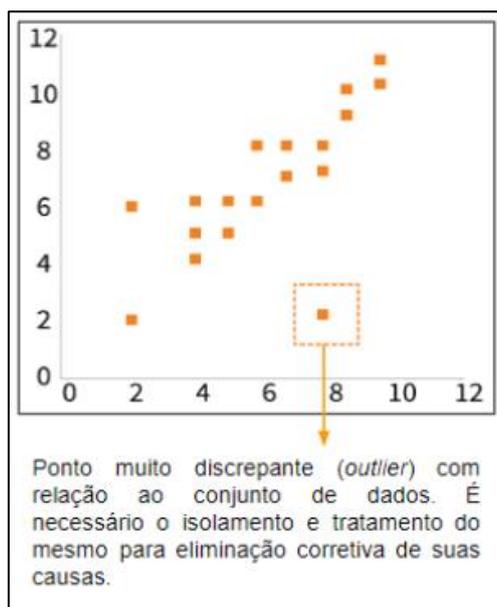
Fonte: Edti, 2019

A figura acima traz o Coeficiente de Correlação, ou Coeficiente de Pearson, necessárias para a interpretação dos dados indicados pelo Diagrama de Dispersão. Quando os pontos se encontram alinhados, a correlação entre eles é considerada perfeita, e havendo proximidade entre os valores, essa correlação é considerada forte. Em outro caso, quando há uma grande dispersão entre os valores, diz-se que há uma correlação fraca.

<sup>193</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

A direção em que os valores se alinham também irão determinar a análise a ser feita. Quando esse alinhamento se dá de forma crescente, existe uma correlação positiva, demonstrando que quando uma variável aumenta, a outra também aumentará. Existirá uma correlação negativa quando houver um alinhamento entre os pontos em ordem decrescente, o que significa dizer que quando uma variável cresce, a outra diminui.

**Figura 6: Diagrama de dispersão**

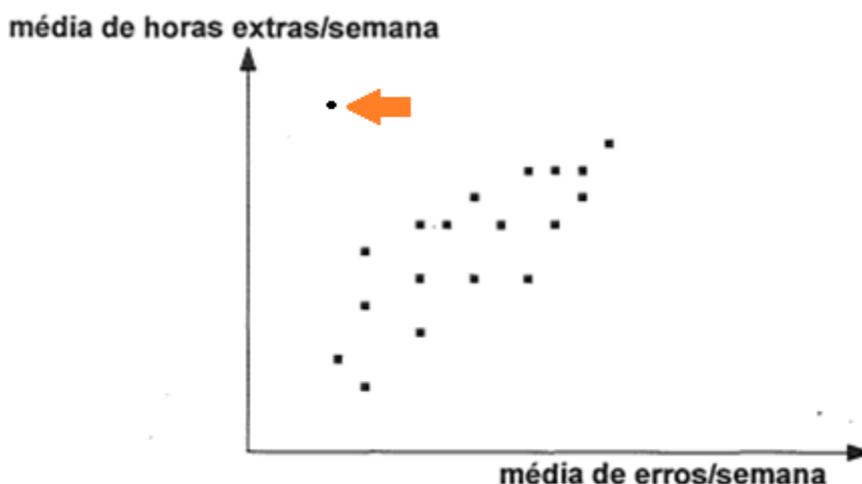


Fonte: Edti, 2019

Na Figura 8, é demonstrado um exemplo de gráfico de dispersão com um único ponto mais afastado dos demais dados, que se concentram ao centro. Assim como descrito na figura, é preciso realizar uma análise e tratamento isolados desse caso em específico para correção, caso necessário.

Se houvesse um 'ponto fora da curva' no caso hipotético de média de horas extras por semana x média de erros na semana, demonstrando que um funcionário X realizou muitas horas extras e cometeu poucos erros, diferentemente de seus colegas, seria importante avaliar a causa desse desvio da curva geral. Nesse caso, o gráfico se apresentaria da seguinte forma:

**Figura 7: Gráfico da média de horas extras por semana x média de erros na semana  
(2)**



Fonte: adaptado de Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006)<sup>194</sup>.

São várias as causas prováveis do desvio de comportamento encontrado nos números apresentados pelo funcionário X. Por essa razão é preciso investigar de forma separada tais ocorrências, pois esse desvio pode ter ocorrido em razão de falhas do próprio pesquisador, ao preencher o banco de dados de forma incorreta, ou mesmo indicar que haja nesse funcionário algum comportamento desejável e que pode ser replicado pelos demais.

Esta é uma ferramenta muito útil para ser utilizada nas fases de controle do ciclo PDCA, figurando os resultados, não com a satisfação do cliente por si própria, mas sim pela capacidade de o cartório servir à estrutura judiciária de acordo com aquilo pretendido pela delegação, ou seja, atualmente com a redução das demandas judiciais e com a celeridade de temas que necessitam apenas de uma simples conferência documental para produzir seus efeitos jurídicos.

<sup>194</sup> Adaptado de Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006). A seta indica o “ponto fora da curva”, demonstrando que há um funcionário que não se encaixa no padrão dos demais dentro da análise proposta.

### 2.1.2.6 Fluxogramas

Ferramenta que consiste no desenho de processos. Com um fluxograma, é possível desenhar qualquer processo a ser seguido e padronizar sua execução, sendo uma importante ferramenta de gestão que pode, inclusive, facilitar programas de treinamento de novos funcionários. Na gestão da qualidade, a elaboração de um fluxograma permite a análise ampla dos processos analisados, permitindo verificar tarefas irrelevantes ou pontos de conflito no processo e, dessa forma, otimizá-los<sup>195</sup>.

Segundo Faesarella, Sacomano e Carpinetti<sup>196</sup>, o uso do fluxograma como ferramenta da gestão da qualidade deve se dar da seguinte forma:

Utilizado na identificação de problemas, através desta técnica as pessoas que conhecem bem o processo, desenham o fluxograma do processo atual, o fluxograma do processo ideal, os passos que o processo deveria seguir, se tudo corresse bem, e comparam os 2 esquemas para verificar as diferenças e encontrar a raiz do problema.

Um fluxograma nada mais é que a representação gráfica de um processo por meio de símbolos padronizados, definindo os passos a serem seguidos e a relação entre eles<sup>197</sup>. A figura abaixo exemplifica o desenho mais comum de um fluxograma:

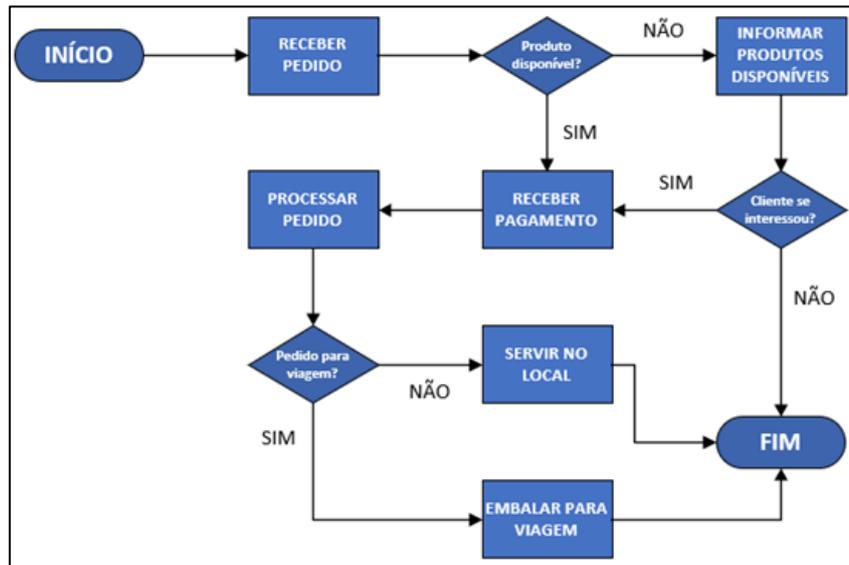
---

<sup>195</sup> Duarte; Rocha, 2021.

<sup>196</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006, p. 77.

<sup>197</sup> *ibid.*

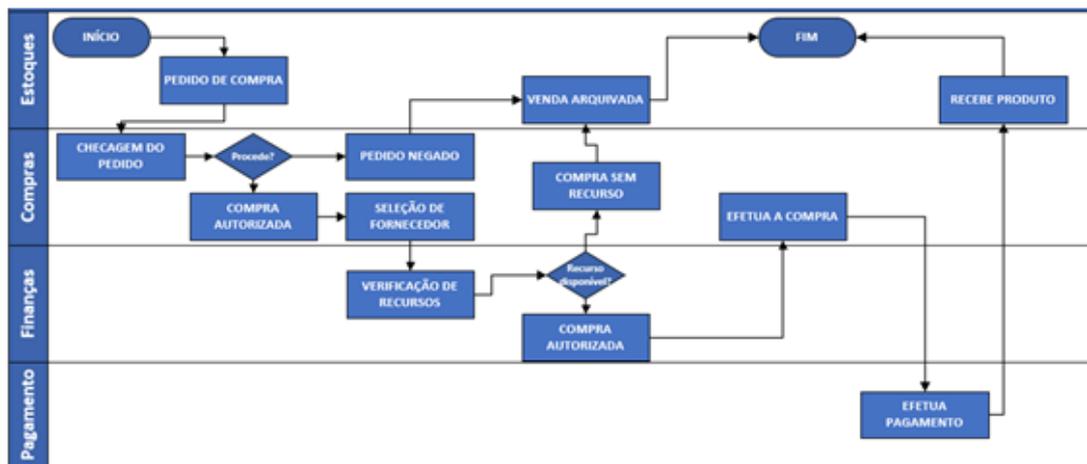
**Figura 8: Fluxograma de Processos Simples**



Fonte: Soluções Consultoria, 2022.

Um fluxograma pode também ser apresentado correlacionando as áreas e setores envolvidas em cada fase do processo ou em lista, conforme as imagens abaixo:

**Figura 9: Fluxograma Funcional**



Fonte: Soluções Consultoria, 2022.

**Figura 10: Fluxograma Vertical**

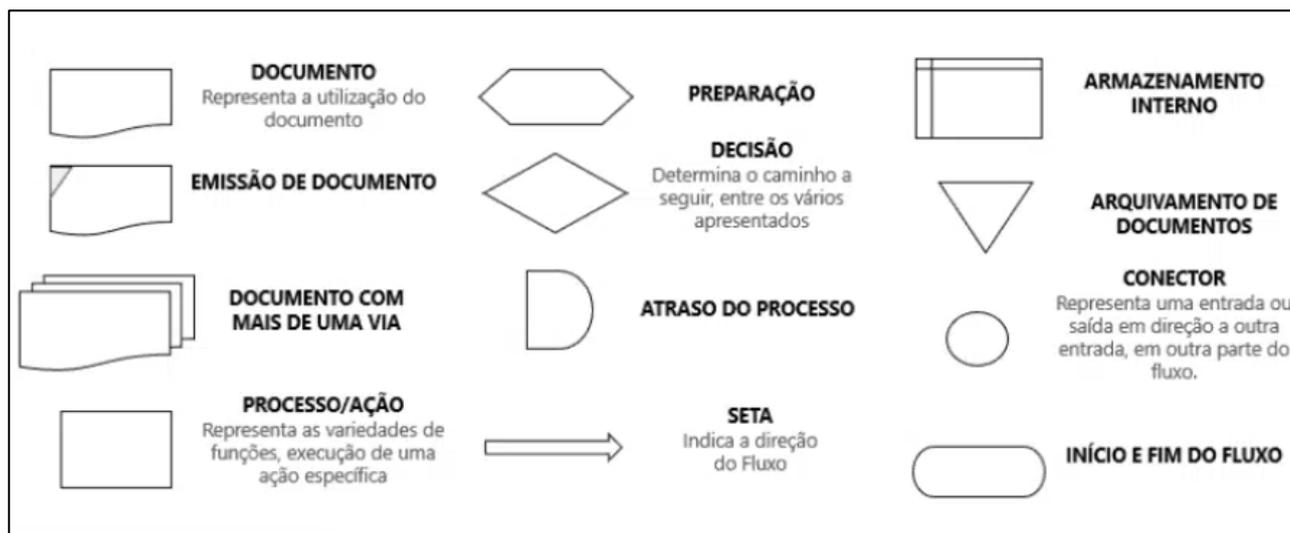
Processo atual	✘		Diagrama de		Folha nº:			
Processo proposto			Processo					
Processo: <b>Fabricação de hambúrguer</b>					Data:			
Setor:					Responsável:			
Passo	Distância (m)	Tempo (s)	Operação	Transporte	Inspecção	Espera	Estoque	Descrição
1			○	⇒	■	□	▽	Inspeção dos ingredientes
2			●	⇒	□	□	▽	Preparo das carnes
3			●	⇒	□	□	▽	Pesagem de condimentos e aditivos
4			○	⇒	□	□	▽	Transporte das carnes até o local da moagem
5			●	⇒	□	□	▽	Moagem das carnes
6			●	⇒	□	□	▽	Mistura das matérias primas e ingredientes
7			○	⇒	□	□	▽	Transporte da massa até o local da enformação
8			●	⇒	□	□	▽	Massa é enformada em equipamento adequado
9			○	⇒	□	□	▽	Transporte da massa até o local da refrigeração
10			●	⇒	□	□	▽	Produto enformado é posto para congelar
11			○	⇒	□	●	▽	Aguardando congelamento à -18°C
12			○	⇒	□	□	▽	Transporte da massa até o local de embalagem
13			●	⇒	□	□	▽	Embalagem da massa
14			○	⇒	□	□	▽	Transporte da massa até o local de estocagem
15			○	⇒	□	□	▽	Armazenagem do produto final

Fonte: Soluções Consultoria, 2022.

Para que um fluxograma seja assim classificado, deve utilizar os símbolos padronizados que representam atividades, ações e situações<sup>198</sup>.

<sup>198</sup> EEEP, 2011; Duarte; Rocha, 2021.

**Figura 11: Simbologia utilizada em um Fluxograma**



Fonte: Pires, 2019.

Trata-se de uma ferramenta muito útil para ser utilizada nas fases de planejamento, controle e ação do ciclo PDCA, em especial quando se pensa em redução de fila, tempo de espera e até na identificação de possíveis gargalos internos que podem ser melhorados no sentido de se atingir igualmente maior celeridade no atendimento, o que implica dizer que pode tornar o cartório mais eficiente em suas atribuições de atendimento público.

### **2.1.2.7 Cartas de Controle**

Também chamado de Gráficos de Controle, ou mesmo de Carta P, é uma ferramenta da gestão da qualidade muito difundida no campo da indústria<sup>199</sup>, foi desenvolvida por Shewhart<sup>200</sup>. Consiste em um gráfico estatístico. De acordo com Duarte e Rocha<sup>201</sup>, “possui uma linha média determinada estatisticamente, e os limites superior e inferior desta linha, permite monitorar os pontos ali registrados em um determinado período de tempo e exibir amostras de tendências”.

<sup>199</sup> EEEP, 2011.

<sup>200</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

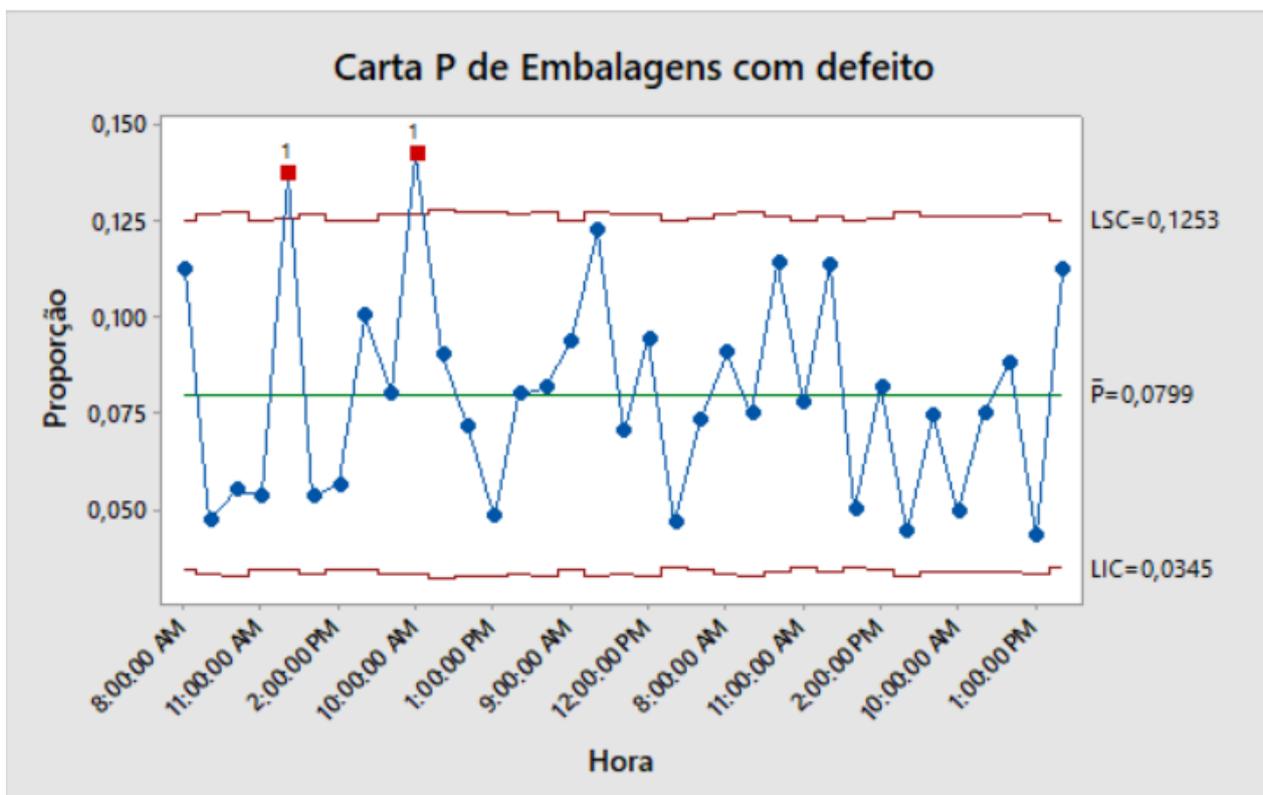
<sup>201</sup> Duarte; Rocha, 2021, p. 9.

A principal função desse método é informar se o processo está ocorrendo dentro da conformidade específica<sup>202</sup>, e sua implantação e interpretação são bastante simples.

Inicialmente é preciso estabelecer os parâmetros de controle desejáveis. Se a intenção é de se medir produtos com defeito, deve-se estabelecer quais são os parâmetros aceitáveis. Após, se faz necessário o cálculo da média (P) e do desvio padrão para então construir o gráfico. Determinada a média e o desvio padrão, calcula-se o Limite Inferior de Controle (LIC) e o Limite Superior de Controle (LSC), que é a média reduzido três vezes o valor do desvio padrão e somado três vezes o valor do desvio padrão, respectivamente.

O gráfico de controle tem essa aparência:

**Figura 12: Cartas de controle**



Fonte: EDTI, 2018.

<sup>202</sup> EEEP, 2011; Duarte; Rocha, 2021.

Pode-se perceber a média (P), representada pela linha verde, o Limite Inferior de Controle (LIC) e o Limite Superior de Controle (LSC), representados pelas linhas vermelhas posicionadas abaixo e acima da linha de média. Este é um gráfico que representa a Carta P de defeitos de fabricação de um produto de acordo com os parâmetros estabelecidos. Logo, a linha azul se refere ao resultado obtido com as amostras. Se a linha azul ultrapassa os limites de controle, há uma não conformidade, e isso ocorre no exemplo acima, em que dois dos lotes testados ultrapassam a linha do Limite Superior de Controle.

Esta é uma ferramenta muito útil para ser utilizada nas fases de planejamento e controle do ciclo PDCA.

## **2.2 GESTÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: MÉTODO PES**

O método de gestão de qualidade através do Planejamento Estratégico Situacional, o chamado método PES, foi criado em meados dos anos 1970 pelo político e economista chileno Carlo Matus. A finalidade do método PES é estabelecer um panorama estratégico voltado aos governos, tanto na formulação de políticas públicas quanto na aplicação de serviços públicos<sup>203</sup>.

Matus se baseou, ao criar esse método de gestão para órgãos governamentais, em sua crítica aos métodos de planejamento tradicionais, chamados por Matus de planejamento normativo e planejamento estratégico empresarial, que não se mostravam eficientes quando se trata dos serviços públicos, sendo a maior qualidade e eficiência nos resultados atingidos por órgãos da administração pública o principal objetivo desse autor<sup>204</sup>.

Para Matus, os métodos tradicionais não possuíam a capacidade de fornecer ao constructo social respostas adequadas, posto que visavam o estabelecimento de planejamento para o futuro, ao passo que o PES visa a atuação governamental no presente, objetivando o seu sentido concreto. Matus afirma que<sup>205</sup>:

---

<sup>203</sup> Rutkowski, 1998.

<sup>204</sup> *ibid.*

<sup>205</sup> Matus, 1993, p. 9.

[...] o planejamento não é outra coisa que tentar submeter à nossa vontade o curso encadeado dos acontecimentos cotidianos, os quais determinam uma direção e uma velocidade à mudança que inevitavelmente experimenta um país em decorrência de nossas ações. Mas não só de nossas ações. Os outros também tentam conduzir e, às vezes, com mais êxito que nós.

A crítica de Matus ao planejamento organizacional tradicional/normativo passa pelos seguintes aspectos: considera o sujeito e o objeto do planejamento como independentes; considera que os diagnósticos contenham apenas uma verdade; considera que os atores que se utilizarão do objeto planejado possuem comportamentos previsíveis, assim como são previsíveis os contextos utilizados no planejamento; considera que o poder não é um recurso escasso, e que os planos elaborados se referem a um conjunto de objetivos próprios e que a situação final é conhecida<sup>206</sup>.

Na visão de Matus<sup>207</sup>, o planejador seria um técnico “[...] a serviço de uma força social, cuja função consiste em dominar a ‘técnica de fazer planos’”, que considera a estabilidade de comportamentos e cenários em seu planejamento e que as metas estabelecidas seguirão o plano, sem considerar a possibilidade de mudança nas variáveis, e isso é um erro, pois, ainda em Matus<sup>208</sup>:

[...] Quando dizemos que planejar é tentar submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, não deixar “que nos levem” e tratarmos de ser condutores de nosso próprio futuro, estamos nos referindo a um processo social, no qual o homem indivíduo realiza um ato de reflexão superior e reconhece que só a consciência e a força do homem coletivo pode encarnar tal vontade humana e enfrentar a correnteza dos fatos para desviar seu curso em direção a objetivos racionalmente decididos.

Rutkowski<sup>209</sup> resume o pensamento de Matus da seguinte forma:

---

<sup>206</sup> FORGEP, 2017.

<sup>207</sup> Ibid, p. 10.

<sup>208</sup> Matus, 1993, p. 13.

<sup>209</sup> Rutkowski, 1998, p. 286-287.

[Matus] defende a necessidade de mudança no estilo de fazer política e nos sistemas de alta direção dos governos com a reforma radical dos seus sistemas de planejamento, porque pressupõe:

- 1) que as capacidades de direção dos governos estão cada vez mais afastadas das necessidades advindas da complexidade dos sistemas sociais;
- 2) que as falhas do planejamento tradicional não se devem à sua prática deficiente, mas aos seus fundamentos técnico-metodológicos inadequados para tratar de sistemas complexos;
- 3) que o objetivo do planejamento não é o futuro, mas o presente e desta forma deve-se resgatar o sentido prático do planejamento; e,
- 4) que o planejamento econômico é inseparável do planejamento político na teoria e na prática.

Matus afirma então que o planejamento econômico, macro ou micro, deva ser inseparável do planejamento das políticas públicas urgentes. Dessa forma, o planejamento se torna uma ação efetiva e equacionada de maneira que consiga trazer a resolução do problema original, bem como estabelecer um caminho e uma estratégia a curto, médio e longo prazo.

Para além disso, nesse modelo de gestão de qualidade todos os atores envolvidos nas estratégias devem ser parte de seu planejamento, desde os planejadores até seus destinatários<sup>210</sup>. O que se busca é a real participação do sujeito destinatário como parte/agente da elaboração e da execução dos projetos e políticas públicas a serem desenvolvidos.

Para a maior efetividade dos serviços públicos, no planejamento se faz necessário o correto processamento da situação inicial<sup>211</sup>, bem como sua melhora de forma simultânea e participativa, para que assim os governos e as políticas públicas possam atuar na busca da efetivação de um serviço público que seja satisfatório, e que consiga entregar aos destinatários desse serviço um efetivo e construtivo trabalho.

Parte da ideia de que o planejamento antecede as ações, um planejamento que se faça sistematicamente, metodicamente e envolvendo todos os atores envolvidos em

---

<sup>210</sup> No ambiente empresarial, o destinatário dos produtos e serviços são os consumidores. Já no serviço público, são os usuários, a população civil em geral.

<sup>211</sup> Quando as estratégias governamentais consideram a situação real e seus beneficiários durante a formulação de projetos, com um planejamento estratégico democrático e participativo, suas ações serão mais direcionadas e menos dispendiosas ao poder público.

um problema central. [...] O PES é uma metodologia participativa, construtivista e dialógica e é muito interessante para ser utilizada no planejamento institucional e até mesmo pedagógico. [...] o PES é apresentado como um modelo pautado na democracia e na descentralização, no qual o plano é fruto de uma criação coletiva<sup>212</sup>.

O principal aspecto do método PES é o acompanhamento. Partindo do pressuposto de que a realidade é mutável em razão de os comportamentos serem mutáveis, o acompanhamento permanente da realidade e a frequente avaliação das decisões tomadas, ou seja, a execução da linha estratégica deve ser acompanhada *in loco* por todos os envolvidos, inclusive pelos seus reais destinatários.

Dessa forma, é possível verificar se os resultados estão indo na direção inicialmente planejada e corrigir possíveis desvios. Rutkowski<sup>213</sup> chama esse processo de “processo contínuo de aprendizagem-correção-aprendizagem”.

Nas palavras de Matus<sup>214</sup>:

[...] ameaças novas não surgem da noite para o dia; em geral elas se anunciam com a mudança situacional. Por esta razão, um bom acompanhamento da situação e uma revisão permanente dos planos parecem ser a resposta prática a este problema.

O problema a que Matus se refere nesse parágrafo é o de probabilidade de ameaças ao planejamento, a variabilidade de cenários que possam se apresentar fora daquilo que foi inicialmente planejado.

O planejamento deve então ser realizado em módulos, “[...] composto por unidades que podem agregar-se, serem dimensionadas e combinadas conforme os objetivos que se busque e a estratégia elaborada”<sup>215</sup>, devendo ser encarado como a busca pelo equilíbrio entre as ações improvisadas e as ações planejadas.

Assim sendo, o método PES possibilita tomar decisões e atuar de forma efetiva, alterar metas e objetivos no decorrer da implantação do plano, considerando que a

---

<sup>212</sup> Rodrigues *et al.*, 2017, p. 105 e 106.

<sup>213</sup> Rutkowski, 1998, p. 288.

<sup>214</sup> Matus, 1993, p. 168.

<sup>215</sup> Rutkowski, 1998, p. 288.

intervenção governamental se altera conforma a conjuntura política que se apresenta, assim como permite administrar conflitos, o que é necessário nos setores públicos, devendo o gestor fazer convergir interesses e garantir a execução do objetivo — tornando planejamento e ação inseparáveis<sup>216</sup>.

### 2.2.1 A aplicação do método

O método PES propõe quatro momentos para sua aplicação, que Rutkowski<sup>217</sup> resume como a execução, o aprendizado, o cálculo e a explicação, e seus resultados são verificados no dia-a-dia, de maneira que possam ser cumulativos e que possam ser corrigidos na prática, quase que em tempo real, o que para a administração pública se traduz, além de uma boa entrega daquilo que se propõe, em economia de recursos e em um ganho real de aprendizado que pode ser aplicado em outras áreas.

Esses momentos, de acordo com Rutkowski<sup>218</sup>, são: *explicativo, normativo prescritivo, estratégico e tático-operacional*.

- a) *Momento Explicativo*: é o momento equivalente ao diagnóstico no planejamento tradicional/normativo. De acordo com Rodrigues, Freitas, Queiroz e Barros<sup>219</sup>, o momento explicativo parte do pressuposto de que um ator social possui problemas que precisam ser resolvidos, e é a partir desses problemas que se deve explicar a realidade. Esse problema em questão precisa ser estudado profundamente, sendo levantados suas causas, características e consequências. Paim<sup>220</sup> indica que ferramentas como a *árvore de problemas* e o *fluxograma situacional* podem ser utilizadas para o diagnóstico nessa fase.

---

<sup>216</sup> FORGEP, 2017.

<sup>217</sup> Rutkowski, 1998.

<sup>218</sup> Ibid.

<sup>219</sup> Rodrigues *et al.*, 2017.

<sup>220</sup> Paim, 2006.

- b) *Momento Normativo*: o momento normativo é a fase em que se desenha a perspectiva ideal, a forma desejada de como a realidade deva ser, construindo-se cenários com diferentes possibilidades de ação para solução dos problemas analisados durante o momento explicativo<sup>221</sup>. Paim<sup>222</sup> define que é nessa fase onde se responde o que se deve fazer diante dos problemas analisados, estabelecendo-se os objetivos a serem seguidos para cada grupo de problemas, assim como os recursos necessários para a realização desses objetivos, desde os recursos tecnológicos, de pessoas, até as estimativas de custos financeiros. Ou seja, no momento normativo define-se a situação futura desejada e as ações que serão tomadas visando a solução dos problemas elencados.
- c) *Momento Estratégico*: fase em que são levantadas as oportunidades, as fragilidades, as forças e as ameaças, ou seja, onde é analisada a viabilidade do plano nos âmbitos políticos, econômicos, organizativos, etc<sup>223</sup>. “É recomendável verificar se há contradições lógicas entre os objetivos (análise de coerência), se os recursos, tecnologias e organização estão disponíveis (análise de factibilidade) e se é possível contornar os obstáculos políticos (análise de viabilidade)”<sup>224</sup>.
- d) *Momento Tático-Operacional*: momento de execução e monitoração das ações realizadas. É a fase “[...] onde os planos são recalculados e aprimorados conforme as circunstâncias, garantindo a continuidade do processo sem romper com os outros três momentos e a ação diária”<sup>225</sup>.

A figura a seguir resume os quatro momentos do PES:

---

<sup>221</sup> Rodrigues *et al.*, 2017; Matus, 1993.

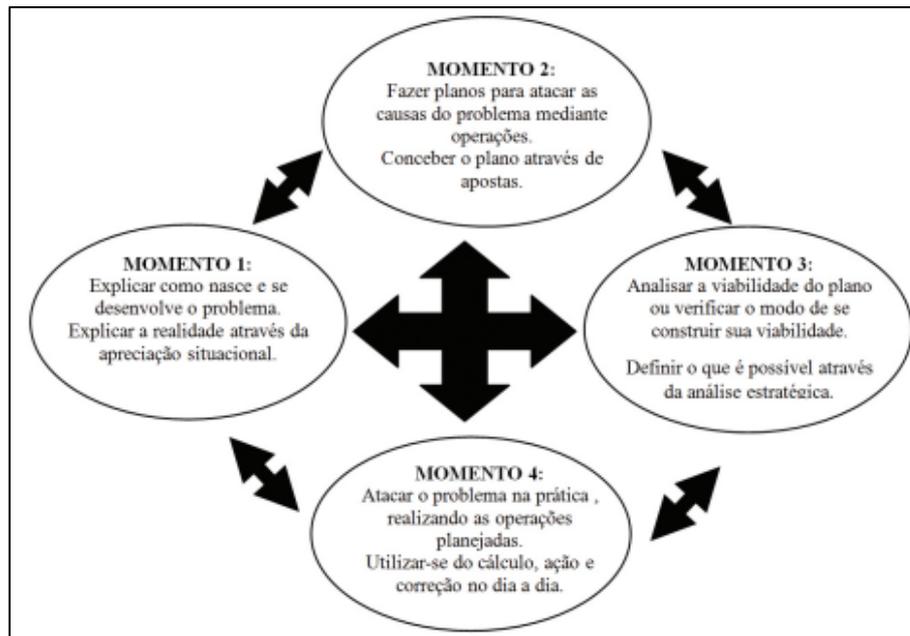
<sup>222</sup> Paim, 2006.

<sup>223</sup> Rodrigues *et al.*, 2017; Paim, 2006; Matus, 1993.

<sup>224</sup> Paim, 2006, p. 4.

<sup>225</sup> Rodrigues *et al.*, 2017, p. 108.

**Figura 13: Os quatro momentos do PES**



Fonte: Rieg, 1999, p. 18.

Matus<sup>226</sup> afirma que o plano só deve se concretizar na ação, não sendo a execução uma fase separada ou posterior à elaboração do plano.

### **2.2.1.1 Outras ferramentas de qualidade**

As sete ferramentas clássicas da qualidade podem ser utilizadas em quase todo tipo de processo gerencial, em empresas de qualquer porte e em qualquer ramo de atuação. Cada uma dessas ferramentas traz análises relevantes para a gestão, seja no planejamento ou no controle, e mesmo no método PES seu uso é extremamente útil.

Porém, a depender do tipo de análise que está sendo feita, outras ferramentas de gestão de qualidade e diagnóstico podem se enquadrar melhor nos objetivos dos atores sociais. Serão abordadas aqui a *árvore de problemas*, o *fluxograma situacional*, a *análise SWOT* e o *5W2H*.

<sup>226</sup> Matus, 1993.

### 2.2.1.1.1 *Árvore de problemas*

É uma ferramenta utilizada para análise de problemas, sendo seu uso aplicado na busca pelas causas e consequências de um determinado problema identificado.<sup>227</sup> O nome árvore de problemas se dá em razão do esquema da árvore, onde o problema é o caule da árvore, as causas estão na raiz, e as consequências desse problema se encontram na copa, conforme exemplificado na Figura 16.

De acordo com apostila do acervo da UNA-SUS, as etapas de elaboração de uma árvore de problemas são:

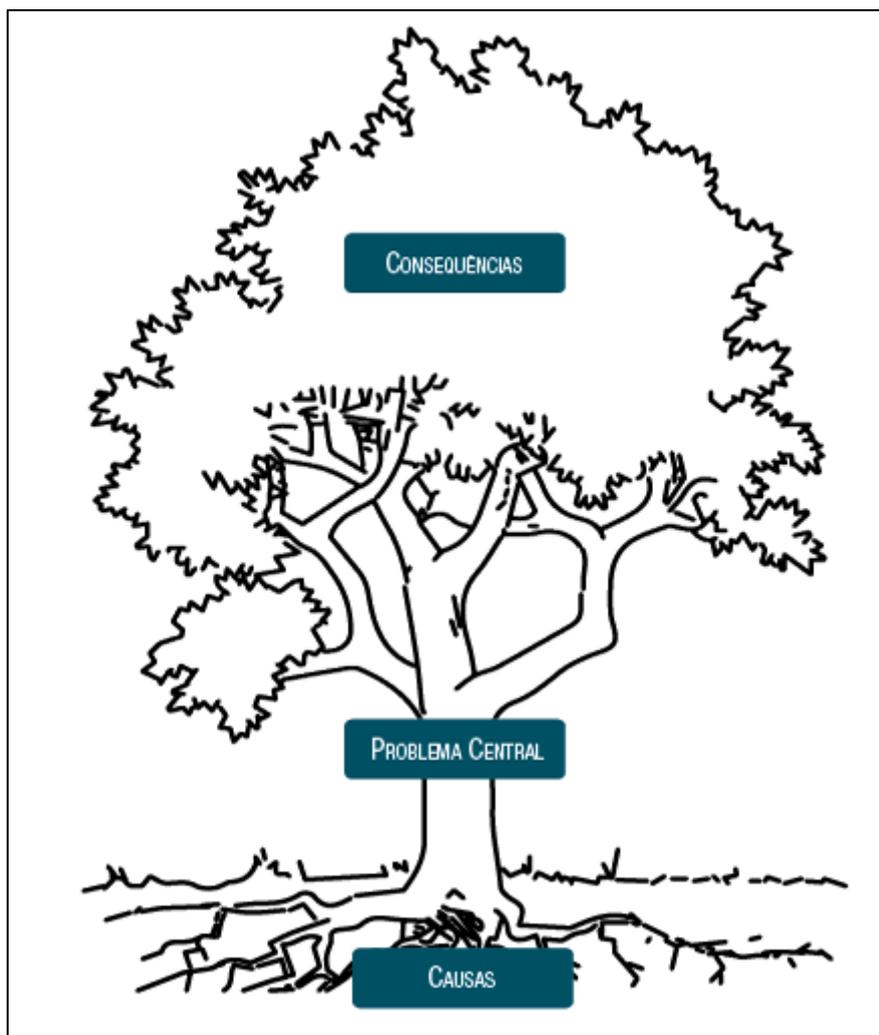
Tomar o problema e seu contexto (descrito na etapa anterior); Identificar da ideia principal do problema; Estabelecer as possíveis causas e efeitos; Montar o diagrama de causas e efeitos; Separar o grupo de causas e grupo de efeitos do problema; Montar da Árvore de Problemas; Buscar os porquês das causas; Montar os objetivos, considerando que o objetivo geral é o oposto do problema, sua descrição sempre se inicia com um verbo no infinitivo, refere-se ao objetivo do Projeto de Intervenção e não da intervenção em si<sup>228</sup>.

---

<sup>227</sup> UNA-SUS, 2020.

<sup>228</sup> *Ibid*, p. 2.

Figura 14: Árvore de problemas



Fonte: Lacerda; Botelho; Colussi, 2022.

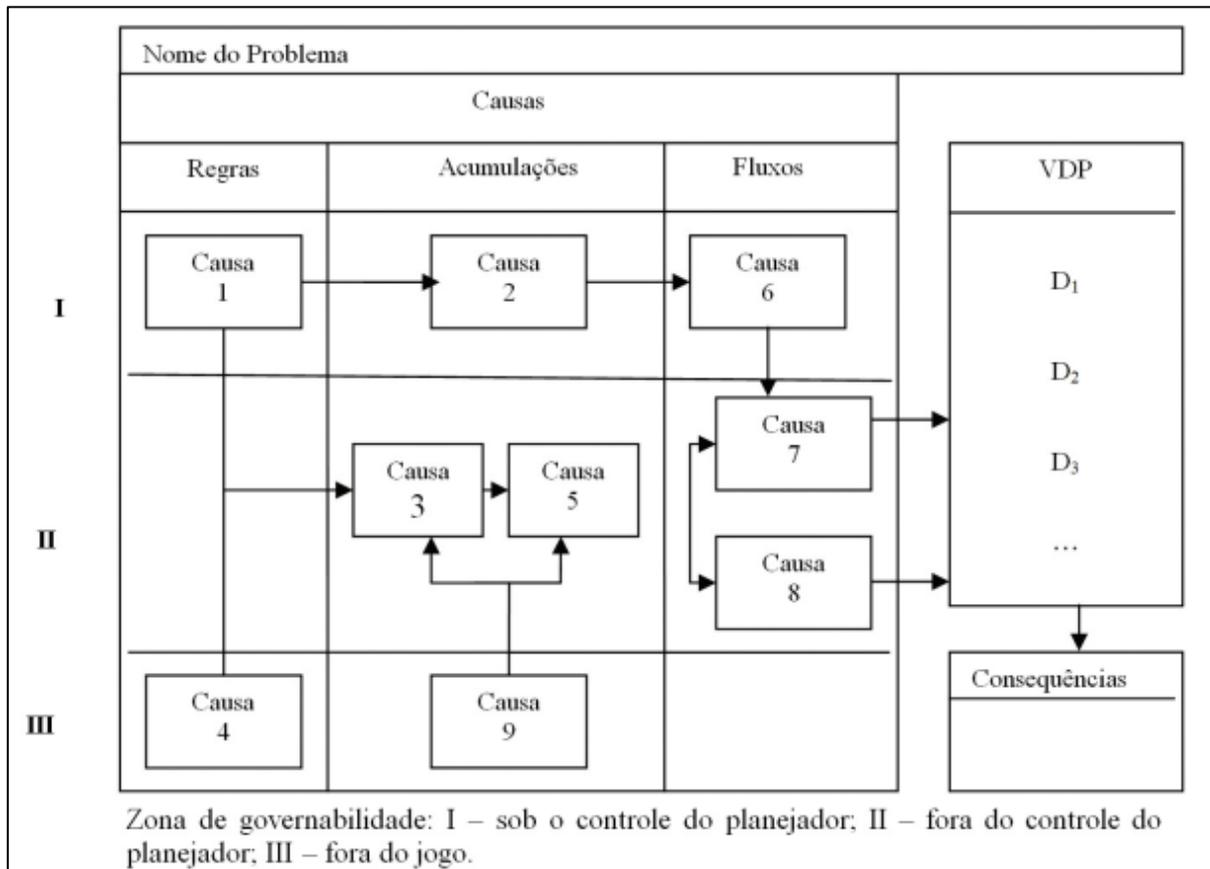
Essa ferramenta é muito útil para utilização nos momentos de explicação e normativos.

#### 2.2.1.1.2 Fluxograma situacional

Ferramenta que, diferentemente do fluxograma de desenho de processos, é utilizada para representar graficamente o problema em análise. Permite distinguir causas e

consequências do problema analisado com os descritores, definidos no VDP<sup>229</sup>. As figuras a seguir trazem modelos de um fluxograma funcional:

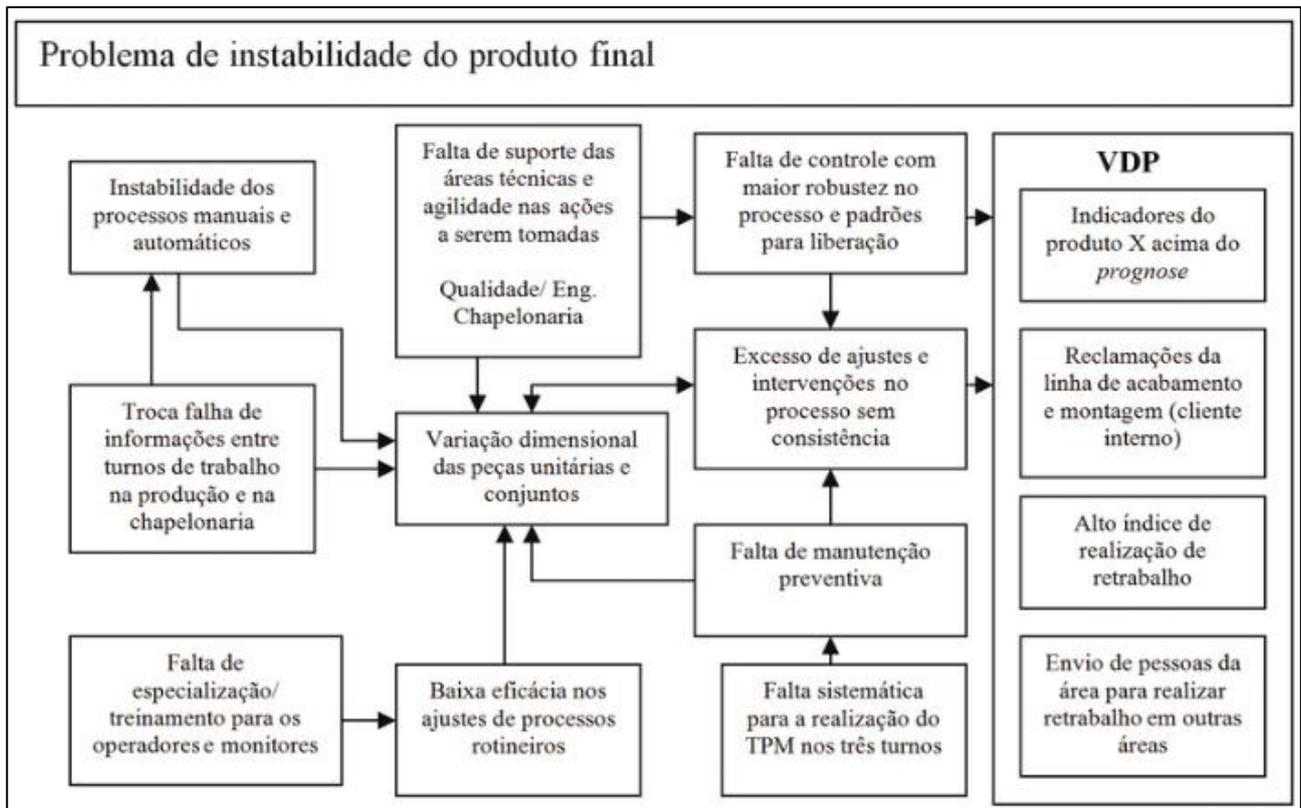
**Figura 15: Fluxograma situacional (1)**



Fonte: Rieg *et al.*, 2014, p. 422.

<sup>229</sup> O vetor de descrição do problema, ou VDP, é uma outra ferramenta de gestão da qualidade e diagnóstico, onde são elaborados descritores “[...] com objetivo de expressar os fatos que revelam a existência de um problema e os sintomas que o manifestam, na perspectiva dos atores declarantes” (Rodrigues *et al.*, 2017, p. 113). Os descritores, ou seja, as causas do problema são elencadas e numeradas — d1, d2, d3, d4... —, assim como suas consequências.

Figura 16: Fluxograma situacional (2)



Fonte: Rieg *et al.*, 2014, p. 422.

### 2.2.1.1.3 5W2H

A ferramenta 5W2H que visa estabelecer um plano de ação através da resposta dos cinco W e dos dois H, à saber: *What* (o que será feito?); *Why* (por que será feito?); *Where* (onde será feito?); *When* (quando será feito?) e *Who* (por quem será feito?), e *How* (como será feito?) e *How Much* (quanto custará?).

Por meio dela, é possível definir as atividades a serem realizadas, seu prazo, os responsáveis por sua realização, o local e quanto irá custar essa execução. Abaixo, um exemplo gráfico da matriz 5W2H.

**Tabela 3: 5W2H**

Ferramenta 5W2H							
5W					2H		Status/ Situação
What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?	How much?	
O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?	
Avaliar fatura de energia elétrica	Para verificar multas	Contas a pagar	Betina	30/10/2023	Em conjunto com a concessionária de energia	R\$ 100,00	Atrasada
Realizar auditoria de 5S	Garantir os benefícios do programa	Área de Produção	André	10/11/2023	Seguir roteiro de inspeção	R\$ 450,00	Pendente
Limpeza da área de produção	Garantir a qualidade do produto	Área de Produção	Nelson	25/10/2023	Utilizando produtos apropriados	R\$ 150,00	Pendente
Enviar molde para jateamento	Reduzir defeitos nas peças	Jatex	Carlos	15/10/2023	Enviar molde conserto	R\$ 5.450,00	Atrasada

Fonte: Adaptado de Manica (2015).

Essa pode ser uma ferramenta muito útil no Momento Normativo e no Estratégico, além de utilizado em todo o acompanhamento.

#### 2.2.1.1.4 Análise SWOT

Matriz que auxilia no levantamento e interpretação de cenários. Ao se avaliar um problema, uma solução, uma empresa (afinal essa ferramenta também surgiu para uso no mercado privado de bens de consumo e serviços), essa ferramenta permite organizar em uma matriz os fatores internos e externos à organização em pauta.

O nome SWOT tem origem das palavras inglesas Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Para construção da matriz SWOT, é preciso realizar o levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças inerentes ao fator em análise e organizá-las, conforme a Figura 20.

**Figura 17: SWOT**

	<b>Fatores Positivos</b> (Auxiliam o objetivo estratégico)	<b>Fatores Negativos</b> (Atrapalham o objetivo estratégico)
<b>Ambiente Interno</b> (Características da Organização)	<b>Strenghts</b> <b>Forças</b> Localização em frente à praia Estrutura interna com muitas atividades Gastronomia nota 10 Estrutura moderna e reformada	<b>Weaknesses</b> <b>Fraquezas</b> Altos custos operacionais Atendimento precisa melhorar Falta de recursos humanos para auxiliar nas vendas
<b>Ambiente Externo</b> (Características do Mercado)	<b>Opportunities</b> <b>Oportunidades</b> Um evento de grande porte na sua região Alta do dólar	<b>Threats</b> <b>Ameaças</b> Crise econômica no Brasil devido à política externa Precariedade do transporte público do destino

Fonte: Hotelariaweb, 2022.

### 2.2.1.1.5 Matiz GUT

Existem ainda outras ferramentas, como a matriz GUT, que é utilizada para elencar prioridades de ação entre problemas, de acordo com sua gravidade, urgência e tendência em ocorrer.

São listados diversos fatores, causas ou problemas, e a cada um deles são atribuídas notas de 1 à 5 de acordo com a gravidade desse problema, com a urgência em solucioná-lo e com a tendência em ocorrer. Aqueles fatores que tiverem uma maior pontuação, são aqueles de maior prioridade de tratativa.

A tabela abaixo traz um modelo de matriz GUT:

**Tabela 4: GUT**

O que?	Gravidade	Urgência	Tendência	GUT
Avaliar fatura de energia elétrica	5	5	4	100
Realizar auditoria de 5S	5	4	5	100
Limpeza da área de produção	5	5	3	75
Enviar molde para jateamento	4	4	4	64

Fonte: Adaptado de Manica (2015).

### 2.2.2 PES X Qualidade Total

Realizando uma comparação entre Qualidade Total e o método PES, percebe-se que ambos buscam satisfazer a necessidade do destinatário final de um determinado produto ou serviço. Enquanto o primeiro se insere no mercado privado de consumo e de produção, o segundo foi pensado, desde o primeiro momento, para inserir-se na dinâmica político social do serviço público<sup>230</sup>.

A principal diferença entre os dois métodos está justamente nos destinatários de seus produtos e serviços, posto que o destinatário para quem a Qualidade Total direciona seus esforços é o cliente que consome esse determinado produto ou serviço, e sendo o consumo de vital importância para a saúde financeira que tenha como fim a obtenção de lucros, como uma indústria ou uma empresa, a adoção da QT se encaixa perfeitamente com tais objetivos lucrativos.

Pode-se considerar que, no setor público, o destinatário como um tipo de cliente, que paga pelos serviços públicos dos quais usufrui através dos impostos e taxas que paga. Porém não se pode dizer que a finalidade do serviço público é a geração de lucros, pois sua disponibilização é obrigatória, ou seja, esteja o serviço sendo ou não utilizado pelos usuários, ele precisa ser disponibilizado com eficiência.

---

<sup>230</sup> Rutkowski, 1998.

O que determina a disponibilização ou não de um serviço em determinada região é a necessidade de alcance, e não devido a capacidade de lucro que uma área ou nicho pode trazer. A obtenção de lucro sequer pode ser a métrica do serviço público, assim como falar em um nicho específico ou em público alvo, posto que todo o conjunto da população é destinatário dos serviços públicos.

Um exemplo dessa obrigatoriedade de disponibilização dos serviços públicos é o caso dos Correios. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma empresa pública desde o ano de 1969, tendo sido antes disso uma autarquia denominada Departamento dos Correios e Telégrafos, e como empresa pública tem o dever de entregar correspondências em qualquer local, mesmo os de difícil acesso.

Críticos da privatização dos Correios argumentam que, dentre outros pontos, tornando-se os Correios em empresa privada seu objetivo passa a ser o lucro, e as entregas em locais distantes ou de difícil acesso podem ter um valor muito alto para o consumidor ou mesmo serem canceladas, dificultando o acesso da população desses locais a esses serviços.

Assim sendo, não cabe para a administração pública a análise de viabilidade de implementação dos serviços prestados à população, ao menos não nos mesmos parâmetros utilizados nos serviços privados<sup>231</sup>. A viabilidade no serviço público se dá pela quantidade de pessoas que serão beneficiadas, e não pela capacidade de compra, ou seja, as necessidades do cidadão são incluídas no processo de tomada de decisão estratégica em seus mais diversos momentos.

Neste sentido, é possível afirmar que seja o PES o modelo estratégico mais adequado às necessidades da administração pública naquilo que se refere à gestão da qualidade, mas é importante ressaltar que nenhum dos outros modelos de verificação e controle de qualidade devam ser descartados, mas sim utilizados de forma simultânea e em complementaridade, para assim produzir resultados cada vez mais eficientes à população civil.

---

<sup>231</sup> Schwartzmann, 1987.

## 2.3 OUTROS MÉTODOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Para além da qualidade total e do método PES, existem outras metodologias para gestão da qualidade que podem ser adotadas no serviço público. O próprio ciclo PDCA, adotado como uma ferramenta de gestão, pode ser considerado como uma dessas metodologias.

Porém, existe ainda o SGQ, o Sistema de Gestão da Qualidade<sup>232</sup>, ou a adoção de normas como a NBR 16.001:2012<sup>233</sup> de Responsabilidade Social, ou mesmo o método de Gerenciamento pelas Diretrizes, que de acordo com Faesarella, Sacomano e Carpinetti se trata de um sistema administrativo que possibilita flexibilidade à organização e conta com um baixo tempo de resposta, consistindo no:

- a) Estabelecimento de uma visão estratégica, baseada na análise do sistema empresa ambiente e na cultura da empresa, que será a base para o estabelecimento das diretrizes e responsável pela solução de problemas prioritários da alta administração;
- b) Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia, que é a prática do controle da qualidade por todas as pessoas da empresa, tratando da manutenção e melhoria das operações do dia a dia<sup>234</sup>.

A figura abaixo traz um organograma de funcionamento do Gerenciamento pelas Diretrizes:

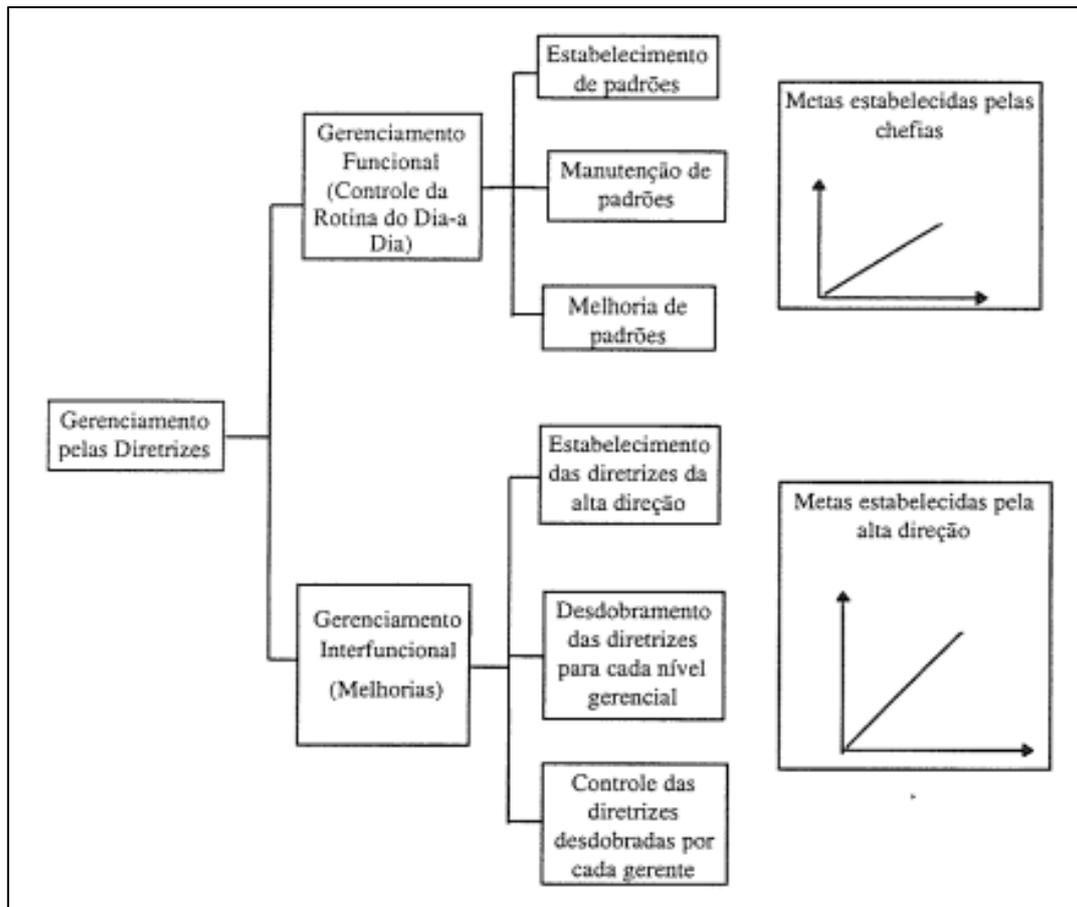
---

<sup>232</sup> SGQ: ferramenta de gestão da qualidade que visa interligar e integrar todas as áreas e setores da empresa, trazendo o conceito de qualidade e responsabilidade desde o fornecimento de matéria prima até a venda ao consumidor final, adotados com objetivo de oferecer produtos e serviços com maior grau de qualidade aos consumidores.

<sup>233</sup> NBR 16.001:2012: norma de responsabilidade social. Estabelece requisitos mínimos para gestão da responsabilidade social que permitirá à organização a criação de uma política de respeito aos requisitos legais, de desenvolvimento sustentável, entre outros.

<sup>234</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006, p. 1.

**Figura 18: Gerenciamento pelas diretrizes**



Fonte: Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006, p. 38.

## 2.3 O TRIPÉ ESTRATÉGICO E A GESTÃO DA QUALIDADE

A era pós-pandemia demanda uma reavaliação dos aspectos pessoais e profissionais da vida, reconhecendo que a distinção entre essas esferas é meramente didática e conveniente para fins de ensino. Ademais, referir-se a essa mudança como uma consequência de uma catástrofe profunda, como uma pandemia, também é uma simplificação didática, uma vez que a própria essência do mundo é a mudança. Portanto, é inevitável essa transformação.

Nesse contexto, torna-se essencial adotar uma abordagem sistêmica, construtiva e de desenvolvimento contínuo em relação aos aspectos humanos. A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade representa a utilização de instrumentos de gestão

organizacional com o objetivo de controlar, gerenciar e avaliar a eficiência e eficácia das ações realizadas, com base nas necessidades identificadas, direcionando o foco para a satisfação do cliente e buscando a melhoria contínua dos processos.

É necessário conduzir pesquisas de clima de maneira confidencial, tanto quantitativa quanto qualitativa, a fim de orientar as ações de maneira assertiva, dentro dos planos estabelecidos, evitando que se tornem meramente mecânicas, como o preenchimento de planilhas e inserção de dados brutos. É importante desenvolver a capacidade de interpretar os dados, as planilhas e as pessoas envolvidas, visando o trabalho de qualidade e a melhoria da qualidade de vida.

Tal conceito de Tripé Estratégico<sup>235</sup> surgiu como uma necessidade no contexto do trabalho com pessoas e processos, à medida que se tentava traduzir sensações em um formato compreensível. Esse conceito foi desenvolvido por Cláudia Machado<sup>236</sup>, diretora da empresa PilarRh, que serviu como ambiente propício para o seu surgimento e conceituação. O Tripé Estratégico é um método de trabalho que busca o desenvolvimento das pessoas e da educação de forma sistêmica. Ele pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, levando em consideração os seguintes elementos:

1. A parte técnica, representada pela atividade-fim.
2. A psicologia aplicada.
3. As normas de gestão.

Dentro do Tripé Estratégico, a educação e formação profissional contínua dos colaboradores desempenham um papel crucial na garantia do bom desempenho das funções técnicas nos cartórios. O constante aprimoramento das habilidades e conhecimentos relacionados à atividade-fim é essencial para a eficiência e eficácia das

---

<sup>235</sup> Conceito trazido em palestra ocorrida no 4º Encontro do Registro Civil e Tabelionato de Notas, na cidade de Goiânia/GO no dia 17/06/2023, por Cláudia Machado (Machado, 2023).

<sup>236</sup> Machado, 2023.

práticas cartoriais, bem como para a conformidade com as leis e regulamentos que regem a área.

A parte técnica do Tripé Estratégico refere-se diretamente à atividade-fim dos cartórios, como o Direito Notarial e Registral. É responsabilidade dos colaboradores garantir o adequado cumprimento dessas leis e regulamentos, aplicando-os corretamente em todas as situações. Para isso, é imprescindível que estejam capacitados e atualizados em relação aos conhecimentos técnicos específicos de suas áreas de atuação.

O treinamento dos colaboradores na parte técnica deve ser contínuo, proporcionando oportunidades para a aquisição de novos conhecimentos, o aprimoramento de habilidades e a familiarização com as mudanças legislativas e as melhores práticas do setor. Isso pode ser realizado por meio de programas de capacitação, cursos, workshops, seminários e outras formas de educação profissional.

A importância do treinamento contínuo vai além de simplesmente manter os colaboradores atualizados. Ele contribui para o desenvolvimento de competências essenciais, como o domínio das leis e regulamentos, a interpretação correta dos procedimentos, a aplicação eficiente das normas, a qualidade na prestação dos serviços e a resolução de desafios técnicos que possam surgir no cotidiano do trabalho.

Além disso, o treinamento também desempenha um papel significativo na motivação dos colaboradores, aumentando sua satisfação no trabalho e seu senso de valorização profissional. Ao investir em sua capacitação e desenvolvimento, a organização demonstra o reconhecimento da importância de seu papel e o compromisso em fornecer os recursos necessários para um desempenho exemplar<sup>237</sup>.

Outro benefício do treinamento contínuo na parte técnica é o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo a padronização da linguagem e dos procedimentos adotados pela equipe. Isso contribui para uma maior coesão e sinergia entre os colaboradores, facilitando a comunicação e a colaboração eficaz no ambiente de trabalho.

É importante ressaltar que o treinamento dos colaboradores na parte técnica deve ser adaptado às necessidades específicas de cada função e considerar as particularidades

---

<sup>237</sup> Ibid.

dos cartórios. Os programas de capacitação devem ser desenvolvidos de forma personalizada, levando em conta os requisitos legais, as demandas do mercado e as áreas de melhoria identificadas.

Assim, o treinamento contínuo dos colaboradores na parte técnica é um elemento crucial no Tripé Estratégico dos cartórios. Ele contribui para o bom desempenho das funções, o cumprimento das leis e regulamentos, a qualidade na prestação dos serviços e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Investir na educação e formação profissional dos colaboradores é fundamental para garantir a excelência operacional, a satisfação do cliente e a melhoria contínua dos processos cartoriais.

Dentre os pilares fundamentais do Tripé Estratégico e da Gestão da Qualidade, destaca-se a relevância da Psicologia Aplicada como um componente essencial para o desenvolvimento organizacional e pessoal. A Psicologia Aplicada desempenha um papel fundamental ao fornecer ferramentas e estratégias que visam garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, além de contribuir para a eficácia da implementação das leis e regulamentos inerentes à atividade-fim dos cartórios.

Um dos principais objetivos da Psicologia Aplicada é fornecer aos aplicadores das leis os recursos necessários para lidar com eventuais obstáculos emocionais e garantir um desempenho eficiente na aplicação das leis. Em um contexto cartorial, isso implica reconhecer a importância de aliar as competências técnicas exigidas às habilidades emocionais e socioemocionais dos profissionais envolvidos.

A gestão eficaz dos processos cartoriais requer não apenas o conhecimento e domínio das leis, mas também a capacidade de lidar com situações desafiadoras, gerenciar conflitos, trabalhar em equipe e manter a motivação e o equilíbrio emocional diante das demandas e pressões inerentes ao ambiente de trabalho. Nesse sentido, a Psicologia Aplicada oferece um conjunto de instrumentos e estratégias que auxiliam os profissionais na gestão de suas emoções, na promoção do bem-estar e na construção de relações saudáveis no ambiente de trabalho.

Além disso, a Psicologia Aplicada também desempenha um papel fundamental na pesquisa de clima organizacional, fornecendo métodos e técnicas para a realização de avaliações confidenciais, quantitativas e qualitativas, que permitem obter informações

valiosas sobre as percepções, necessidades e expectativas dos colaboradores. Essa compreensão mais profunda das dinâmicas e dos aspectos psicossociais presentes na organização permite identificar possíveis pontos de melhoria, desenvolver estratégias de engajamento e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo<sup>238</sup>.

Outro aspecto relevante da Psicologia Aplicada é o reconhecimento da importância da promoção da qualidade de vida no trabalho. Por meio da aplicação de práticas e intervenções que visam ao bem-estar e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a Psicologia Aplicada contribui para a construção de um ambiente organizacional saudável e estimulante, no qual os colaboradores se sintam valorizados e motivados.

É fundamental ressaltar que a Psicologia Aplicada não se limita apenas aos profissionais diretamente envolvidos na atividade-fim dos cartórios, mas deve ser estendida a todos os níveis hierárquicos e áreas de atuação da organização. A gestão de pessoas, aliada à gestão da qualidade, deve ser abrangente e abordar as necessidades de desenvolvimento, capacitação e suporte emocional de todos os colaboradores.

Em síntese, a Psicologia Aplicada desempenha um papel fundamental no Tripé Estratégico e na Gestão da Qualidade, ao oferecer ferramentas e estratégias que visam ao desenvolvimento pessoal e organizacional. Por meio do seu foco na gestão emocional, pesquisa de clima organizacional e promoção da qualidade de vida no trabalho, a Psicologia Aplicada contribui para a construção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e harmonioso, no qual as leis e regulamentos são aplicados de forma eficiente e eficaz, visando à satisfação do cliente e à melhoria contínua dos processos.

No âmbito do Tripé Estratégico, as normas de gestão desempenham um papel fundamental na organização e padronização das práticas organizacionais, garantindo a eficiência, a eficácia e a melhoria contínua dos processos cartoriais. Essas normas têm como objetivo estabelecer referências documentadas, que atuam como base sólida para o desenvolvimento das atividades, evitando personalizações e proporcionando maior confiabilidade e consistência nas operações<sup>239</sup>.

---

<sup>238</sup> *ibid.*

<sup>239</sup> *ibid.*

As normas de gestão abrangem diversos aspectos importantes, como a gestão da qualidade, a gestão de riscos, a gestão da informação, a gestão de não conformidades e as ações socioculturais. Cada uma dessas áreas contribui para a construção de um ambiente organizacional sólido, orientado para a excelência e para a satisfação do cliente.

A gestão da qualidade estabelece diretrizes e procedimentos que visam controlar, gerenciar e verificar a eficiência e eficácia das ações realizadas no âmbito dos cartórios. Ela se baseia no levantamento das necessidades dos clientes, com foco na satisfação de suas demandas, e busca a melhoria contínua dos processos, a fim de proporcionar serviços de qualidade e confiáveis.

A gestão de riscos tem como objetivo identificar e mitigar possíveis ameaças e oportunidades que possam impactar o desempenho dos cartórios. Ela estabelece práticas e procedimentos para a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, permitindo que a organização esteja preparada para lidar com situações adversas e tomar decisões fundamentadas em dados e informações confiáveis.

A gestão da informação tem a responsabilidade de estabelecer diretrizes para a coleta, o armazenamento, o processamento e a disseminação de informações relevantes para as atividades dos cartórios. Ela busca garantir a integridade, a disponibilidade, a confidencialidade e a autenticidade dos dados, além de facilitar o acesso e o compartilhamento seguro das informações entre os colaboradores e com os clientes.

A gestão de não conformidades tem como objetivo identificar e corrigir eventuais desvios em relação às normas estabelecidas, garantindo que as atividades sejam executadas de acordo com os requisitos legais e regulamentares. Ela estabelece mecanismos de monitoramento, registro e análise das não conformidades, promovendo ações corretivas e preventivas para evitar a recorrência de problemas.

Por fim, as ações socioculturais abrangem práticas relacionadas ao engajamento da organização com a sociedade e o meio ambiente. Elas promovem a responsabilidade social e a sustentabilidade, incentivando ações voltadas para a comunidade, a cultura, o meio ambiente e a qualidade de vida dos colaboradores.

A adoção de normas de gestão nos cartórios oferece diversos benefícios, tais como a padronização das práticas, a redução de erros, a otimização dos processos, a melhoria

da qualidade dos serviços, o aumento da confiabilidade e a transparência das operações. Além disso, essas normas proporcionam um arcabouço sólido para a gestão organizacional, fornecendo diretrizes claras, referências documentadas e critérios de avaliação objetivos.

Ao adotar normas de gestão, os cartórios demonstram seu compromisso com a excelência, a melhoria contínua e a satisfação do cliente. Essas normas atuam como uma base sólida para a implementação eficaz do Tripé Estratégico, permitindo que os colaboradores e a organização como um todo atinjam resultados superiores, alinhados com as melhores práticas do setor e com os requisitos legais e regulamentares.

Desta forma, as normas de gestão desempenham um papel fundamental no contexto do Tripé Estratégico. Elas estabelecem diretrizes, procedimentos e referências documentadas que promovem a eficiência, a eficácia e a melhoria contínua dos processos, garantindo a conformidade com as leis e regulamentos e a excelência na prestação de serviços. A adoção dessas normas evidencia o comprometimento da organização com a qualidade, a transparência e a satisfação do cliente<sup>240</sup>.

Desta forma, o Tripé Estratégico desempenha um papel fundamental na busca pela qualidade na prestação de serviços dos cartórios. Através da combinação dos pilares da parte técnica, psicologia aplicada e normas de gestão, os cartórios podem estabelecer uma abordagem sistêmica e construtiva que promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, a eficiência dos processos e a satisfação do cliente.

Ao investir na educação e formação profissional contínua dos colaboradores, os cartórios garantem que estes estejam capacitados e atualizados nas áreas técnicas específicas, proporcionando um desempenho exemplar e o cumprimento adequado das leis e regulamentos. O constante aprimoramento das habilidades e conhecimentos relacionados à atividade-fim é essencial para garantir a eficiência e eficácia das práticas cartoriais.

A inclusão da psicologia aplicada no Tripé Estratégico traz benefícios significativos ao promover um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo. A gestão emocional, pesquisa de clima organizacional e promoção da qualidade de vida no trabalho

---

<sup>240</sup> *ibid.*

contribuem para o desenvolvimento pessoal e organizacional, auxiliando os profissionais a lidar com desafios emocionais, melhorar a comunicação e construir relações saudáveis no ambiente de trabalho.

Assim, as normas de gestão fornecem um arcabouço sólido para a organização e padronização das práticas cartoriais, garantindo a eficiência, a eficácia e a melhoria contínua dos processos. Elas estabelecem diretrizes claras, referências documentadas e critérios de avaliação objetivos, contribuindo para a conformidade legal, a redução de erros e a transparência das operações.

Portanto, ao adotar o Tripé Estratégico e considerar esses três pilares interligados, os cartórios têm a oportunidade de elevar a qualidade na prestação de serviços, fornecendo um ambiente de trabalho saudável, colaboradores capacitados e processos eficientes. Essa abordagem holística fortalece a organização, promove a satisfação do cliente e impulsiona a melhoria contínua dos serviços cartoriais.

## CAPITULO III

### METODOLOGIA DA PESQUISA

Gil<sup>241</sup> define a pesquisa como processo contínuo, que compreende desde a formulação do tema a ser estudado até a discussão dos resultados, sendo um procedimento racional e sistemático que visa o desenvolvimento do método científico, enquanto proporciona respostas aos problemas propostos pelo investigador.

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, com a caracterização da pesquisa e a definição do trabalho, contendo a abordagem e a descrição do método utilizado, procedimento para coleta e análise de dados, bem como o contexto da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Richardson<sup>242</sup>, a abordagem qualitativa tem como objetivo entender e interpretar os significados e as características apontados pela pesquisa, sendo capaz de “[...] revelar uma riqueza maior de dados, bem como facilita uma exploração maior de eventuais contradições e paradoxos”<sup>243</sup>.

Esse tipo de pesquisa interpretativa foi criada como alternativa a problemas identificados nas pesquisas quantitativas, de cunho positivistas, pois ao se estudar o homem, este não pode ser medido matematicamente<sup>244</sup>. Sendo a administração uma ciência social, basear-se apenas na pesquisa quantitativa pode não ser suficiente para abarcar uma análise completa do tema em comento — sendo esta uma discussão muito difundida entre pesquisadores das ciências sociais desde o início dos anos 2000.

---

<sup>241</sup> Gil, 2017; 2019.

<sup>242</sup> Richardson, 2017.

<sup>243</sup> Araújo; Gomes; Lopes, 2012, p. 162.

<sup>244</sup> Araújo; Gomes; Lopes, 2012; Richardson, 2017.

De acordo com os apontamentos de Waiandt<sup>245</sup>, principalmente quando se trata de uma pesquisa em administração, existe uma dificuldade em se classificar um método como qualitativo ou quantitativo, posto que “[...] informações qualitativas podem ser contadas e informações quantitativas podem ser interpretadas”.

Assim sendo, Waiandt<sup>246</sup> propõe que diferentes problemas devam ser investigados a partir de visões tanto qualitativas como quantitativas de forma complementar, concordando com os apontamentos de Araújo, Gomes e Lopes<sup>247</sup> ao abordarem a necessidade de se implementar um modelo metodológico alternativo que oriente as pesquisas em administração de forma mais adequada:

No nascedouro, as pesquisas em administração, influenciadas pelo paradigma positivista dominante, adotaram uma filosofia de concepção de um mundo puramente pragmático. Isso ainda persiste até os nossos dias, na qual, muitas das pesquisas organizacionais utilizam procedimentos metodológicos estritamente quantitativos. No entanto, alguns estudiosos vêm chamando a atenção da comunidade científica para a necessidade de ruptura desse paradigma. Cientistas estão apontando a importância da implementação de um modelo metodológico alternativo que oriente as pesquisas em administração<sup>248</sup>.

O que ocorre em pesquisas na área de administração, portanto, é uma adaptação de métodos de pesquisa desenvolvidos para outros campos de conhecimento, sendo comum a utilização de ambos os métodos, quantitativo e qualitativo, para análises na área.

Seguindo o mesmo ponto abordado para pesquisas em administração, Andrade e Remígio defendem que não se deve haver divisão entre a pesquisa qualitativa e quantitativa para a pesquisa em áreas jurídicas, pois mesmo que haja um entendimento de que a pesquisa em Direito deva se utilizar unicamente mecanismos qualitativos, limitar abordagens e técnicas podem trazer inferências inválidas, sendo “necessário repensar esse modelo [de análises e técnicas exclusivamente qualitativas], adotando, quando

---

<sup>245</sup> Waiandt, 2005.

<sup>246</sup> *ibid.*

<sup>247</sup> Araújo; Gomes; Lopes, 2012.

<sup>248</sup> *ibid.*, p. 153.

possível, configurações numéricas capazes de sustentar e conferir maior acuidade às análises jurídicas”<sup>249</sup>.

Desta forma, seguindo as orientações dos autores aqui citados, optou-se por guiar esta pesquisa em uma abordagem quali-quantitativa.

Quanto a seus objetivos, esta é uma pesquisa descritiva, onde se visa descrever o fenômeno estudado, apontando a frequência com que esse determinado fenômeno ocorre, sua natureza e características. Para tal, é preciso se basear na observação, no registro e na análise desse fenômeno, podendo-se também correlacioná-lo com outros fenômenos<sup>250</sup>.

Trata-se ainda de uma pesquisa do tipo documental, que se baseiam na análise de materiais que não passaram por algum tipo de tratamento analítico, ou que visa reanalisar tais materiais, com o objetivo de trazer novas abordagens, não havendo distinção entre documentos conservados em instituições privadas ou órgãos públicos, englobando não apenas documentos históricos, mas também matérias jornalísticas, contratos, ofícios e outros<sup>251</sup>.

Ainda com relação aos objetivos do trabalho, essa também se trata de uma pesquisa exploratória, cujo objetivo principal é de se aprimorar hipóteses, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, proporcionando familiaridade com o tema em estudo<sup>252</sup>.

### **3.2 CONTEXTO DA PESQUISA**

O presente estudo se baseia em duas linhas principais de pesquisa: a pesquisa bibliográfica, visando verificar ações de gestão da qualidade em serventias públicas e como elas têm impactado os serviços ofertados e a percepção dos usuários; e a pesquisa de levantamento, realizada no Cartório Bruno Quintiliano, visando observar na prática os resultados da adoção de métodos da gestão da qualidade, comparando seus resultados com os obtidos na pesquisa bibliográfica.

---

<sup>249</sup> Andrade; Remígio, 2019, p. 387.

<sup>250</sup> Gil, 2017; 2019.

<sup>251</sup> Grazziotin; Klaus; Pereira, 2022; Salge; Oliveira; Silva, 2021.

<sup>252</sup> Gil, 2019.

Assim sendo, o método utilizado para coleta dos dados da pesquisa consiste na combinação da pesquisa bibliográfica e de levantamento. A pesquisa bibliográfica baseia-se em referências já publicadas ou analisadas por outros pesquisadores, incluindo livros, artigos científicos e matérias em jornais e revistas, enquanto a pesquisa de levantamento foi realizada durante visitas ao referido cartório.

Ambos os métodos estão detalhados à frente.

### **3.2.1 A pesquisa bibliográfica**

Sendo esta também uma pesquisa de cunho bibliográfico, se deu através de artigos publicados em periódicos nacionais reconhecidos, como os da plataforma Scielo, do Google Acadêmico e publicadas por instituições reconhecidas pelo MEC. Também foram pesquisados livros, teses e dissertações, assim como revistas que tratam sobre o tema e as leis, resoluções e provimentos brasileiros que se referem ao tema em estudo. Para Sousa, Oliveira e Alves<sup>253</sup>, a pesquisa bibliográfica tem a finalidade de aprimorar e atualizar o conhecimento.

Todos os materiais bibliográficos escolhidos como fonte foram utilizados discussão dos resultados, mas também no referencial teórico.

Para nortear a pesquisa, foram estabelecidas as palavras-chave Gestão Estratégica; Gestão da qualidade; Cartórios extrajudiciais; Planejamento estratégico situacional e Controle de qualidade e legalidade. Com essas palavras foram localizadas diversas fontes, assim como listado abaixo:

- A palavra-chave “Gestão estratégica” retornou 380 resultados na Scielo e 1.050.000 resultados via Google Acadêmico;

---

<sup>253</sup> Sousa; Oliveira; Alves, 2021.

- A palavra-chave “Gestão da qualidade” retornou 1511 resultados na Scielo e 2.080.000 resultados via Google Acadêmico;
- A palavra-chave “Cartórios extrajudiciais” 11.200 resultados no Google Acadêmico e não houve nenhum retorno na Scielo. A pesquisa foi então alterada para “Cartórios”, visto que no Brasil a utilização do termo é suficiente para se referir aos cartórios extrajudiciais. Tal pesquisa retornou 38 resultados na plataforma Scielo e 26.200 no Google Acadêmico;
- A palavra-chave “Planejamento estratégico situacional” retornou 52 resultados na Scielo e 35.000 resultados no Google Acadêmico;
- A palavra-chave “Controle de qualidade e legalidade” retornou 131 resultados na Scielo e 93.300 resultados no Google Acadêmico.

Para definir os materiais que seriam utilizados, dentre aqueles que a pesquisa primária retornou, foi feita a filtragem da busca de acordo com os objetivos do trabalho, ou seja, cruzando-se as palavras-chave. Os materiais localizados após a primeira filtragem foram explorados para assim definir quais deles eram adequados aos objetivos da pesquisa, tendo sido escolhidos por sua relevância para o tema.

A tabela abaixo resume o universo de pesquisa, conforme listado acima, e os textos utilizados na introdução, capítulo I, II e IV, que serão denominados ‘amostra’.

**Tabela 5: Universo X amostra — bases nacionais**

Palavras chave	Scielo		Google Acadêmico	
	Universo	Amostra	Universo	Amostra
Gestão estratégica	380	2	1.050.000	3
Gestão da qualidade	1511	2	2.080.000	4
Cartórios extrajudiciais	38	1	26.200	2
Planejamento estratégico situacional	10	3	233.000	1
Controle de qualidade e legalidade	131	1	93.300	2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Também foram utilizadas outras fontes:

- Foram consultadas notícias em jornais e revistas por quatro ocasiões, seja em suas plataformas eletrônicas ou fascículos eletrônicos;
- Oito fontes oriundas de instituições de ensino foram utilizadas, tais como apostilas de cursos e teses;
- Vinte e quatro leis, resoluções e provimentos publicados pelo legislativo e pela justiça brasileira foram consultados;
- As imagens e gráficos utilizadas foram retiradas de dez sites diferentes, sendo devidamente referenciadas;
- Vinte livros também foram estudados e citados.

Todos os textos estudados, segundo dados acima descritos, foram de grande importância para se entender mais profundamente o tema e permitir discutir os objetivos específicos delimitados no início da pesquisa, possibilitando que todos fossem respondidos conforme o planejamento inicial dessa pesquisa bibliográfica. A tabela 4 descreve as principais obras utilizadas nas análises.

**Tabela 6: Referências utilizadas na análise — bases nacionais**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte</b>
Paladini, 2019	Gestão da qualidade: teoria e prática	Livro
Loureiro, 2017	Registros Públicos: teoria e prática	Livro
Freitas, 2016	Gestão da Qualidade e Serviços Extrajudiciais	Scholar
Sasse, 2020	Benefícios da Qualidade: setor extrajudicial avança na gestão profissional	Anoreg

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

Também foram utilizadas bases internacionais. A tabela abaixo demonstra a totalidade dos achados em cada uma das bases pesquisadas, por palavra-chave, bem como os textos selecionados após a primeira filtragem — exploração dos textos encontrados e seleção dos mais adequados aos objetivos da pesquisa e relevância para as análises.

Primeiramente foi feita a pesquisa das palavras-chave utilizando os termos em inglês, porém os resultados encontrados não trouxeram informações relevantes para a temática do trabalho, que se baseia nas serventias brasileiras, bem como em todo escopo legal nacional. Assim sendo, realizou-se uma pesquisa complementar com as palavras-chave em português, o que possibilitou achados mais direcionados e de maior relevância para a pesquisa.

**Tabela 7: Universo X amostra — bases internacionais**

Palavras chave	ScienceDirect		Emerald Insight	
	Universo	Amostra	Universo	Amostra
Gestão estratégica	224	2	178	1
Gestão da qualidade	574	1	188	0
Cartórios extrajudiciais	0	0	0	0
Planejamento estratégico situacional	4	0	0	0
Controle de qualidade e legalidade	6	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Outras palavras de pesquisa foram também consideradas, assim como outras bases, sendo os achados relevantes utilizados como fonte para as análises. A tabela a seguir resume os artigos selecionados.

**Tabela 8: Bases internacionais — pesquisa complementar**

Base pesquisada	Artigos selecionados
American Psychological Association (PsycNet)	2
National Library of Medicine	1
ScienceDirect	15
SAGE Publications	2
Emerald Insight	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Dentre os materiais selecionados entre autores e pesquisadores internacionais, destacam-se:

**Tabela 9: Referências utilizadas na análise — internacionais**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Fonte</b>
Raggiotto; Compagno; Scarpi, 2023	Care management to improve retail customers' and employees' satisfaction	<i>ScienceDirect</i>
Pham <i>et al.</i> , 2023	Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership	<i>ScienceDirect</i>
Kang <i>et al.</i> , 2020	Relationships Among Organizational Values, Employee Engagement, and Patient Satisfaction in an Academic Medical Center	<i>ScienceDirect</i>
Wagner; Hollenbeck, 2020	Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva	Livro
Drucker, 1954	The Practice of Management	Livro
Taylor, 1911	The Principles of Scientific Management	Livro
Herzberg, 1966	Work and the nature of man	Livro

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

### 3.2.2 A pesquisa de levantamento

O presente estudo também adotou o modelo de pesquisa de levantamento como seu delineamento. De acordo com Luneta e Guerra<sup>254</sup>, esse tipo de pesquisa tem como característica a investigação direta do comportamento das pessoas, visando compreender suas atitudes e ações. Ele se fundamenta na coleta de informações provenientes de um grupo significativo de indivíduos, buscando obter insights sobre um problema específico. Posteriormente, realiza-se uma análise quantitativa dos dados coletados e esses resultados são projetados para o universo pesquisado, proporcionando uma visão abrangente sobre a questão em estudo.

---

<sup>254</sup> Luneta; Guerra, 2023.

A pesquisa de levantamento é uma abordagem valiosa para obter dados concretos e estatisticamente relevantes, permitindo uma compreensão mais ampla dos fenômenos investigados. Ao coletar informações de uma amostra representativa, é possível fazer inferências sobre a população-alvo. Dessa forma, a pesquisa de levantamento contribui para embasar conclusões e embasar tomadas de decisão com base em dados confiáveis. A análise quantitativa dos dados proporciona uma visão numérica e objetiva, facilitando a compreensão dos padrões e tendências identificadas.

Portanto, o modelo de pesquisa de levantamento adotado neste estudo foi essencial para a obtenção de informações relevantes sobre o comportamento das pessoas investigadas em relação aos Cartórios Extrajudiciais e correlação com a qualidade. Por meio da análise quantitativa dos dados coletados, foi possível projetar essas informações para o universo pesquisado, permitindo uma compreensão mais ampla do problema em estudo e embasando as conclusões obtidas.

O levantamento de dados para a pesquisa foi realizado no Cartório Bruno Quintiliano no período de uma semana, objeto primordial para a execução das análises, visto ter sido possível observar em loco a atividade do cartório e as aplicações da gestão estratégica em seu dia a dia, possibilitando a realização de inferências entre o que é praticado no cartório, o que diz a lei acerca de suas atividades, bem como as teorias da gestão da qualidade e de gestão de pessoas.

Foi possível, com o apoio dos funcionários do referido cartório, obter pesquisas internas realizados pelo próprio cartório e outros dados, que mostraram ser extrema relevância para a execução da presente tese. Cabe ressaltar que, conforme manda a lei, nenhuma informação, dado ou documento considerado sensível ou sigiloso foi objeto do estudo — tais como certidões, atas e documentos dos usuários, tendo sido autorizado acesso apenas a questões relacionadas à gestão do cartório.

### **3.2.2.1 O Cartório Bruno Quintiliano**

O Cartório, localizado no Distrito Judiciário de Nova Brasília foi estabelecido em 1º de julho de 1969, com atribuições relacionadas a Notas, Contratos Marítimos e Registro Civil das Pessoas Naturais.

O Cartório Bruno Quintiliano está situado no Distrito de Nova Brasília, que faz parte do município e Comarca de Aparecida de Goiânia, localizado no estado de Goiás. Aparecida de Goiânia é o segundo município mais populoso do estado, abrangendo uma área de 288,465 km<sup>2</sup> e uma população de 527.550 habitantes<sup>255</sup>. É importante destacar que Aparecida de Goiânia integra a Região Metropolitana de Goiânia, também conhecida como Grande Goiânia. Essa região consiste em uma conurbação de cidades ao redor da capital do estado, Goiânia.

A criação oficial da Região Metropolitana de Goiânia ocorreu por meio da Lei Complementar nº 149, de 15 de maio de 2019<sup>256</sup>. De acordo com essa lei, a Região Metropolitana de Goiânia é constituída pelos seguintes municípios: Goiânia, Abadia de Goiás, Aparecida de Goiânia, Aragoiânia, Bela Vista de Goiás, Bonfinópolis, Brazabrantes, Caldazinha, Caturai, Goianópolis, Goianira, Guapó, Hidrolândia, Inhumas, Nerópolis, Nova Veneza, Santo Antônio de Goiás, Senador Canedo, Terezópolis de Goiás e Trindade. A área total da Região Metropolitana é de 7.315,15 km<sup>2</sup> e sua população é de aproximadamente 2.458.504 habitantes<sup>257</sup>.

É relevante mencionar que o Cartório Bruno Quintiliano está localizado próximo à divisa com o município de Goiânia, o que evidencia sua localização estratégica dentro da Região Metropolitana. Essa proximidade com a capital goiana também pode influenciar a demanda e o perfil dos serviços prestados pelo cartório.

Em 2 de abril de 2014, durante a Audiência Pública de Escolha das Serventias, de acordo com o artigo 19 da Lei nº 13.136/97<sup>258</sup> e a Resolução nº 004/2008 do Conselho

---

<sup>255</sup> IBGE, 2023.

<sup>256</sup> Goiás, 2019.

<sup>257</sup> IBGE, 2016.

<sup>258</sup> Goiás, 1997.

Superior da Magistratura do Estado de Goiás, o Decreto nº 790/2014 foi emitido, concedendo a titularidade dessa serventia ao Dr. Bruno Quintiliano Silva Vieira.

A partir desse momento, o Cartório passou a oferecer serviços de tabelionato de notas e registro civil das pessoas naturais, tendo sua sede sido posteriormente transferida para melhor alocação.

Ao longo de sua trajetória, o Cartório teve três tabeliães, nomeadamente Amélia Cândida Brasil, Brasilmar Queiroz Brasil e Bruno Quintiliano Silva Vieira, sendo este último o atual titular. Com uma nova perspectiva de atuação profissional, Bruno Quintiliano implementou a gestão estratégica como ferramenta para alcançar o desenvolvimento profissional e organizacional, conferindo assim uma identidade marcante ao cartório. Bruno valoriza a profissionalização e o avanço técnico e comportamental de sua equipe, com o objetivo de oferecer serviços de excelência.

### ***3.2.2.2 As pesquisas internas e seus participantes***

Os resultados de **duas pesquisas internas** foram disponibilizadas para análise e construção do presente estudo, ou seja, ambas se tratam de pesquisas secundárias, cedidas para a construção dessa tese.

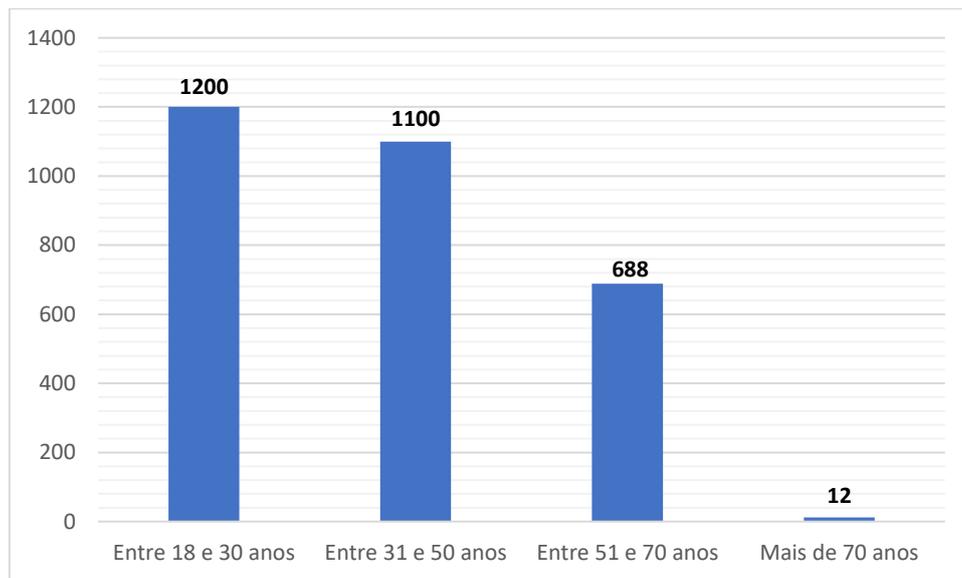
**A primeira se trata de uma pesquisa de satisfação, realizada com os usuários do cartório Bruno Quintiliano**, entre os anos de 2013 e 2022.

A pesquisa de satisfação dos usuários é completamente voluntária e é feita através do site do cartório, devendo o respondente ter sido atendido no cartório. Nesta pesquisa, o cliente deve atribuir uma nota quanto à satisfação geral, de zero à dez, englobando o tempo de espera, a satisfação com as instalações físicas do cartório, o desempenho do atendente e o tempo para a realização do serviço, sendo a nota zero para péssimo e dez para excelente.

Assim sendo, o critério de inclusão adotado pelo Cartório Bruno nesse caso é o participante ser cliente do cartório, enquanto o critério de exclusão, por consequência, é o participante não ser cliente.

Dentre os usuários do cartório, cujo universo, em média, soma 16.000 pessoas por mês, três mil pessoas responderam à pesquisa de satisfação, sendo sua maioria jovens entre 18 e 30 anos de idade (40% dos respondentes), seguido por pessoas entre 31 e 50 anos (37%). O restante dos participantes possuem entre 51 e 70 anos (23%), enquanto apenas 0,4% alegam ter mais de 70 anos.

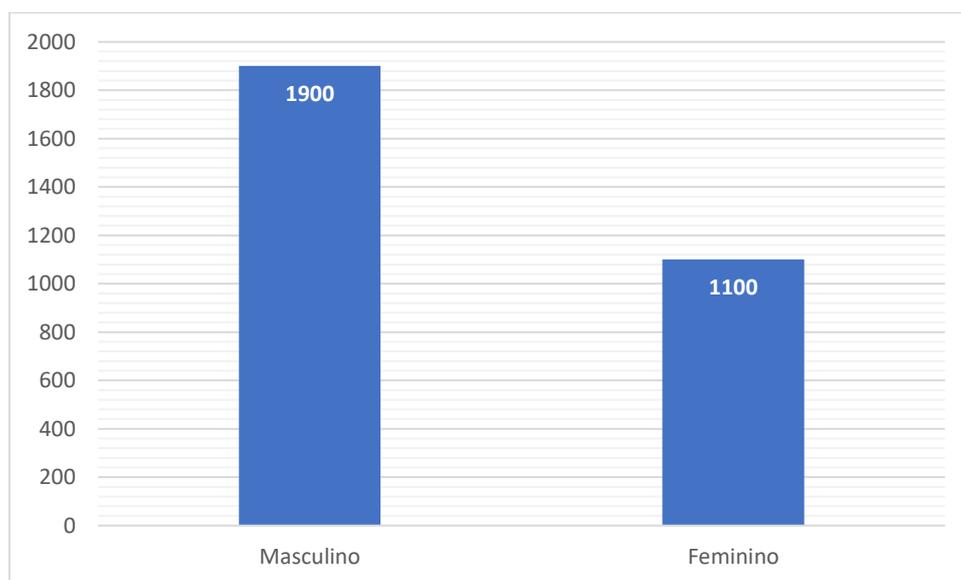
**Gráfico 4: Idade dos usuários participantes da pesquisa interna**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Quanto ao gênero com o qual se identificam, 63% são do gênero masculino, enquanto os demais 37% alegam ser do gênero feminino.

**Gráfico 5: Gênero dos usuários participantes da pesquisa interna**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Já a **segunda pesquisa**, cujos resultados foram também cedidos pelo cartório, **foi realizada pelo *Great Place to Work Institute***, programa do qual o Cartório Bruno Quintiliano faz parte, no ano de 2023. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos que ajuda as empresas a criar e manter locais de trabalho excelentes através do desenvolvimento de culturas de alta confiança, trabalhando com empresas, organizações sem fins lucrativos e governos em todo o mundo.

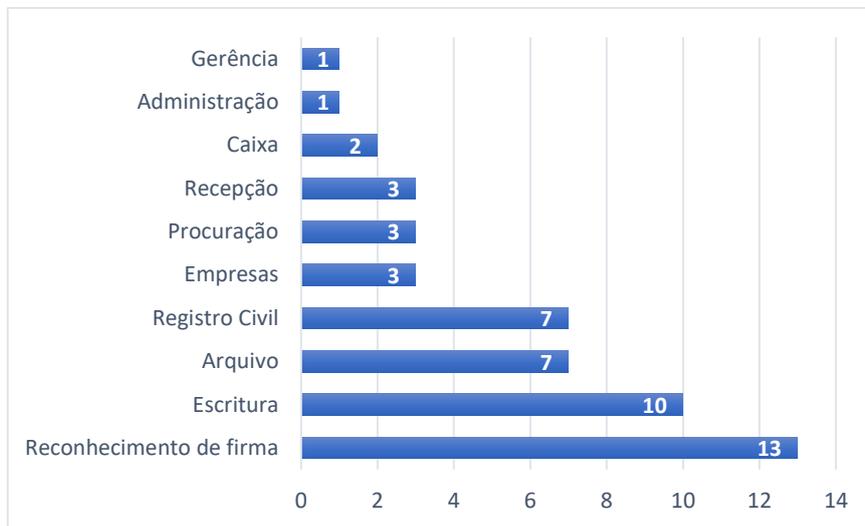
Ao fim do programa da *Great Place to Work Institute*, a organização participante recebe, caso atinja os resultados esperados, a certificação *Great Place to Work*, ou seja, recebe a certificação de que se trata de um bom lugar para se trabalhar<sup>259</sup>.

Nessa pesquisa, o universo é composto pelos colaboradores do cartório, que totalizam 64 funcionários, e sendo um estudo de participação totalmente voluntária, obteve-se uma amostra de 50 respondentes, distribuídos em dez departamentos distintos, conforme observa-se no gráfico a seguir:

---

<sup>259</sup> Segundo Caroline Maffezzolli, Diretora de Marketing Digital e Vendas no Great Place to Work Institute, o selo Great Place to Work “é uma forma de sinalizar as características positivas da organização, que impactarão a atração e permanência de talentos, entre outros benefícios. Porém, não significa que a empresa é perfeita e não precisa atentar-se a pontos de melhorias” (Maffezzolli, 2022).

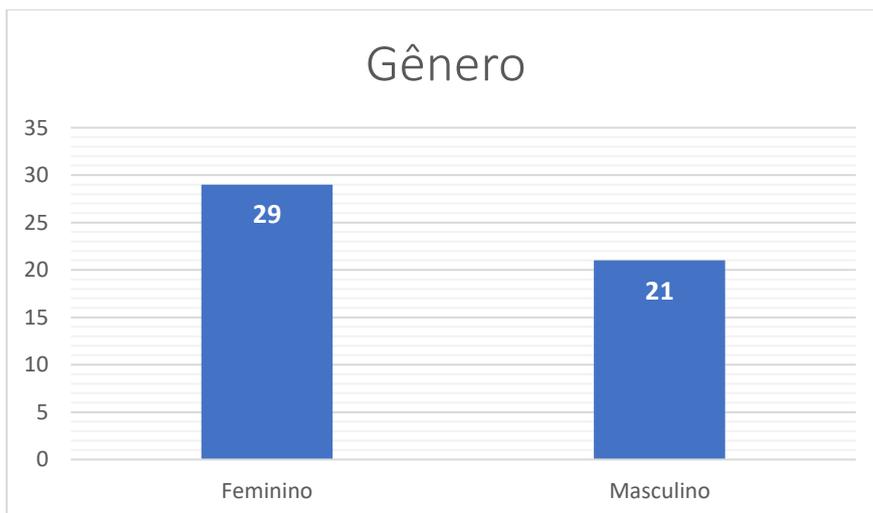
**Gráfico 6: Colaboradores alocados por departamento**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Com relação ao gênero com o qual os respondentes se identificam, 58% declaram ser do gênero feminino, enquanto 42% são do gênero masculino.

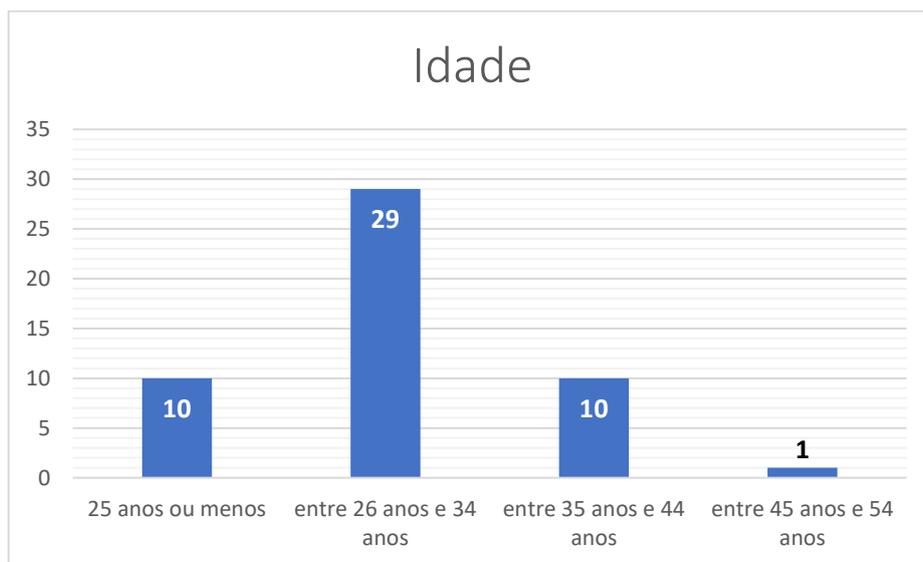
**Gráfico 7: Gênero dos respondentes**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Já com relação à idade dos respondentes voluntários à pesquisa do *Great Place to Work Institute*, conforme o gráfico abaixo, 58% possuem entre 26 e 34 anos de idade, enquanto 20% declaram possuir menos de 25 anos, outros 20% tem entre 35 e 44 anos, e apenas um respondente — 2% do total de participantes, declara possuir entre 45 e 54 anos.

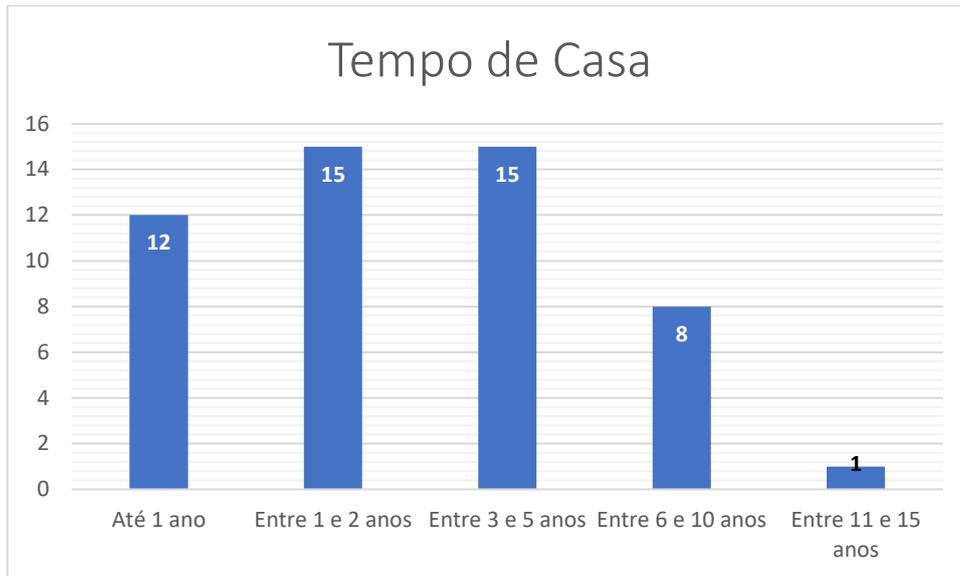
**Gráfico 8: Idade dos respondentes**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Por fim, analisando o tempo que os respondentes trabalham no Cartório Bruno Quintiliano, 30% possuem entre um e dois anos de trabalho, outros 30% alegam ter entre 3 e 5 anos no cartório, 24% possuem menos de um ano, 16% declaram trabalhar entre 6 e 10 anos, e 2% tem entre 11 e 15 anos de casa.

**Gráfico 9: Tempo de casa dos respondentes**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Assim sendo, o critério de inclusão adotado pelo *Great Place to Work Institute* nesse caso é o participante ser funcionário do cartório, enquanto o critério de exclusão, por consequência, é o participante não ser funcionário.

Os resultados desta pesquisa realizada pelo *Great Place to Work Institute* com os colaboradores do Cartório Bruno Quintiliano foram abordados no tópico 4.5.2 *A percepção dos colaboradores do Cartório Bruno Quintiliano* — quinto eixo de análise.

### **3.3 PROCEDIMENTOS ANÁLISE DE DADOS**

O método adotado para a análise dos dados é a Análise Textual Discursiva. Trata-se de um processo que se inicia com a unitarização dos textos a serem trabalhados, separando-os em unidades de significado, definidos de acordo com os objetivos da pesquisa, analisando cada um dos textos e avaliando sua relevância para o estudo.

Posteriormente, o material selecionado passa por uma categorização, sendo alocados em categorias específicas<sup>260</sup>.

Para guiar as análises, adotou-se cinco variáveis principais, ou categorias, escolhidas de forma a categorizar os achados da pesquisa e convergi-los com as informações trazidas nos capítulos I e II. Tais variáveis foram denominadas “eixos de análise”.

O quadro abaixo apresenta os eixos de análise adotados, bem como os critérios utilizados para sua seleção.

**Quadro 1: Eixos de análise<sup>261</sup>**

<b>Eixos de análise</b>	<b>Critério de seleção</b>
Controle de qualidade	A gestão da qualidade e suas ferramentas visam o controle e a melhoria contínua dos processos organizacionais, tornando-os mais eficientes. Assim, pode sua aplicação trazer maior eficiência na entrega dos serviços públicos, que é uma responsabilidade e um dever da administração pública <sup>262</sup> .
Controle de legalidade	A legalidade é um dos princípios da administração pública, de acordo com a Constituição <sup>263</sup> . Para além disso, os textos legais regem que os serviços de registro devem garantir a segurança dos atos jurídicos praticados <sup>264</sup> , sendo o serviço cartorial um importante instrumento na prevenção de litígios.
Aprimoramento da prestação de serviço ao cidadão	Em se falando de eficiência, que é um dos princípios que regem a administração pública <sup>265</sup> , ao se aprimorar processos através da aplicação de teorias e ferramentas de controle de qualidade, o resultado esperado é o aprimoramento da prestação de serviço ao cidadão. Este eixo de análise visa verificar a existência — ou não —desse aprimoramento.

Continua

<sup>260</sup> Guimarães; Paula, 2022; Sousa; Santos, 2020.

<sup>261</sup> Elaborado pelo autor, 2023.

<sup>262</sup> Brasil, 1988.

<sup>263</sup> Brasil, 1988.

<sup>264</sup> Lei nº 6.015/73 (Brasil, 1973).

<sup>265</sup> Brasil, 1988.

Eixos de análise	Critério de seleção
Aumento de rendimentos	O cartório presta serviços de caráter privado, mesmo que o faça por delegação do Poder Público <sup>266</sup> . Logo, apesar de não se tratar de uma empresa, os rendimentos das serventias são de interesse de seus prepostos, tanto para manutenção e aprimoramento do serviço prestado quanto para a própria remuneração — afinal não há, por parte do Estado, um “salário” estipulado para os responsáveis legais dos cartórios, devendo este manter a serventia e sua remuneração de acordo com os rendimentos <sup>267</sup> .
Gestão humana e a qualidade	Sabendo-se da importância da capacitação e desenvolvimento de colaboradores, da formação continuada e do constante aprimoramento das habilidades e conhecimentos relacionados à atividade-fim são essenciais para a eficiência e eficácia dos processos <sup>268</sup> , se faz necessária tal discussão.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Com a verificação e categorização dos dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, acerca dos benefícios de se implantar a gestão organizacional nos serviços cartoriais, juntamente aos conceitos e definições abordados nos capítulos I e II, e da pesquisa de levantamento, serão realizadas as interpretações e inferências dos resultados da pesquisa, visando responder aos objetivos específicos predefinidos.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho foi inicialmente concebido para ser um estudo de caso, em que seriam realizadas entrevistas com responsáveis por cartórios extrajudiciais, analisando e confrontando as respostas obtidas. Tendo havido dificuldades em se contatar alguns dos responsáveis pelos cartórios pesquisados, receber negativas de outros, além de obstáculos no agendamento das entrevistas com aqueles que se dispuseram a participar da pesquisa,

<sup>266</sup> Lei nº 8.935/94 (Brasil, 1994).

<sup>267</sup> Note-se que não se fala em lucratividade, mas sim de rendimentos, em razão do caráter público dos serviços prestados nos cartórios.

<sup>268</sup> Machado, 2023.

optou-se por realizar uma pesquisa do tipo bibliográfica, documental, além da pesquisa de levantamento, realizada em um único cartório.

## **CAPÍTULO IV**

### **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, será analisado como a gestão da qualidade pode contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados nos cartórios extrajudiciais do Brasil, conforme estipulado no terceiro objetivo específico, tendo como base os resultados da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de levantamento no Cartório Bruno Quintiliano.

Aqui serão abordados os dados levantados no Cartório Bruno, demonstrando como a gestão estratégica impactou os resultados do cartório.

De acordo com a visão de seus prepostos, o atual tabelião, Dr. Bruno Quintiliano Silva Vieira, assumiu a titularidade do cartório em um momento desafiador, com a necessidade de reestruturação da equipe e da sede.

O Cartório Bruno Quintiliano, localizado no Distrito Judiciário de Nova Brasília, passou por uma mudança significativa. No momento em que o Dr. Bruno Quintiliano assumiu sua titularidade, a instituição enfrentava desafios, como a perda da delegação por irregularidades cometidas pelo tabelião anterior. Além disso, a equipe era composta por funcionários com deficiências em treinamento e formação técnica acadêmica, e a sede do cartório apresentava instalações inadequadas.

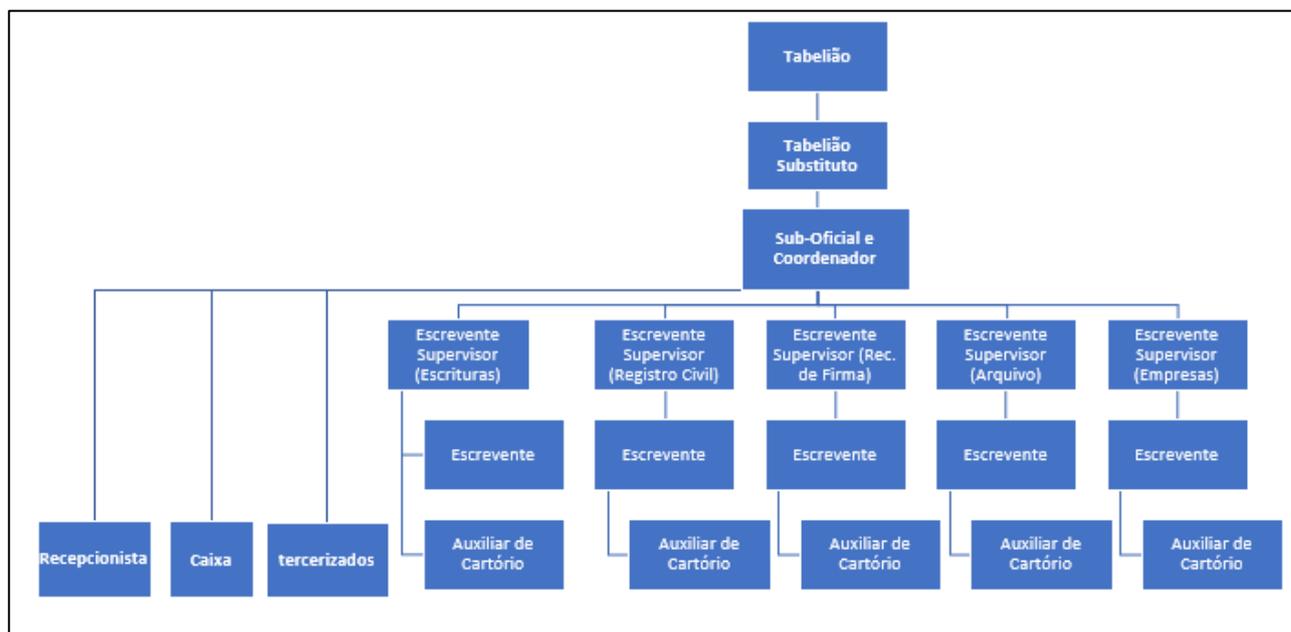
Assim, por meio de uma abordagem estratégica, o tabelião priorizou o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, buscando aprimorar suas competências e garantir a excelência nos serviços prestados. Essa abordagem estratégica baseada na valorização dos funcionários, contou com investimento em treinamento e desenvolvimento profissional dos colaboradores, reconhecendo a importância de uma equipe capacitada e motivada. Foram implementados programas de capacitação e aprimoramento de competências, com o objetivo de elevar a qualidade dos serviços prestados e promover o crescimento individual e coletivo dos funcionários.

A capacitação e o desenvolvimento profissional dos colaboradores que contribuiu para um desempenho mais eficiente e uma maior eficácia na resolução de demandas. Os

resultados demonstram os benefícios de uma gestão humanizada, refletidos no engajamento da equipe, na qualidade dos serviços e na satisfação dos usuários — o que será demonstrado no decorrer das análises.

A figura a seguir mostra a representação da divisão hierárquica do cartório atualmente:

**Figura 19: Organograma Cartório Bruno Quintiliano<sup>269</sup>**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

Consciente da influência do ambiente físico no desempenho e na satisfação dos funcionários, o Dr. Bruno Quintiliano decidiu realizar a mudança da sede do cartório. A nova localização, na Avenida Rio Verde, QD.24, Lt.06/08, Vila Rosa, proporcionou instalações adequadas, modernas e acessíveis. Essa mudança visou criar um ambiente de trabalho mais funcional e confortável, favorecendo a eficiência das operações e promovendo o bem-estar tanto dos colaboradores quanto dos usuários.

Os resultados alcançados no Cartório Bruno Quintiliano demonstram os benefícios de uma gestão humanizada e da valorização dos funcionários. A equipe, composta por 64

<sup>269</sup> Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

funcionários, passou a apresentar maior engajamento, motivação e comprometimento, refletindo na qualidade dos serviços prestados aos usuários.

Conforme mencionado anteriormente, o Cartório Bruno Quintiliano conta com as seguintes especialidades:

- *Tabelionato de Notas*: é responsável pela lavratura de escrituras públicas, procurações, testamentos, inventários, entre outros atos, como reconhecimento de firmas e autenticações. Sua função primordial é conferir publicidade, autenticidade, segurança e eficácia aos negócios jurídicos realizados entre particulares. O tabelião, profissional habilitado e imparcial, atua como um instrumento imparcial de mediação, garantindo que os atos praticados sejam realizados de acordo com a lei e os interesses das partes envolvidas.
- *Registro Civil de Pessoas Naturais*: tem como finalidade principal a identificação e o registro de eventos civis relacionados às pessoas físicas, como nascimentos, casamentos, óbitos, interdições e emancipações. Além disso, também é responsável por emitir documentos como certidões de nascimento, casamento e óbito, que são indispensáveis para o exercício dos direitos civis e para o acesso a benefícios sociais.

O Tabelionato de Notas e o Registro Civil de Pessoas Naturais são instituições fundamentais dentro do sistema notarial e registral brasileiro. Ambos desempenham papéis essenciais na vida dos cidadãos, atuando na certificação de atos jurídicos e na documentação civil básica.

Tanto o Tabelionato de Notas quanto o Registro Civil de Pessoas Naturais desempenham um papel crucial na garantia da segurança jurídica e na preservação dos direitos dos cidadãos. Por meio da atuação dos tabeliães, que possuem fé pública, os atos e contratos realizados são formalizados de forma clara, autêntica e legalmente válida. Isso proporciona segurança às partes envolvidas, evitando conflitos futuros e assegurando a validade dos atos perante terceiros.

No caso do Registro Civil de Pessoas Naturais, o registro adequado dos eventos civis, como nascimentos e casamentos, é fundamental para garantir a identificação das pessoas, seus direitos e sua participação na sociedade. Esses registros são a base para a obtenção de documentos, como carteiras de identidade e CPF, e são essenciais para a cidadania e o exercício pleno dos direitos civis.

A existência do Tabelionato de Notas e do Registro Civil de Pessoas Naturais desempenha um papel fundamental na eficiência do sistema judicial. Esses serviços permitem a realização de atos extrajudiciais, tais como a lavratura de escrituras públicas de Inventários e Divórcios no Tabelionato de Notas, e a realização de retificações, reconhecimento socioafetivo e alteração de prenome e gênero no Registro Civil de Pessoas Naturais. Essas atribuições contribuem para desafogar o Poder Judiciário, resultando em uma maior celeridade e economia processual.

Ao possibilitar a lavratura de escrituras públicas de Inventários e Divórcios, o Tabelionato de Notas oferece uma alternativa extrajudicial para a resolução dessas questões. Isso permite que as partes interessadas formalizem acordos de maneira mais rápida e menos onerosa, sem a necessidade de recorrer a um processo judicial. Essa agilidade proporciona uma economia de tempo e recursos tanto para os envolvidos quanto para o sistema judiciário, que pode concentrar seus esforços em casos mais complexos.

Já no Registro Civil de Pessoas Naturais, a possibilidade de realizar retificações, reconhecimento socioafetivo e alterações de prenome e gênero também alivia a carga do sistema judicial. Essas demandas, quando resolvidas extrajudicialmente, evitam a necessidade de ingressar com ações judiciais e passar pelo processo tradicional, que muitas vezes é demorado e burocrático. Com a atuação do Registro Civil, é possível promover a segurança jurídica e a garantia dos direitos, de forma mais ágil e eficiente.

Portanto, a existência do Tabelionato de Notas e do Registro Civil de Pessoas Naturais, ao oferecerem soluções extrajudiciais para determinados atos e procedimentos, contribui para a eficiência do sistema judicial como um todo. Esses serviços desafogam o Poder Judiciário, reduzem a sobrecarga de processos e proporcionam uma maior celeridade e economia processual, beneficiando tanto os cidadãos envolvidos quanto o funcionamento do sistema de justiça como um todo. Além disso, a disponibilidade desses serviços em cartórios espalhados por todo o país facilita o acesso à justiça e aos serviços

essenciais de documentação civil. A descentralização e a proximidade geográfica dos cartórios facilitam o acesso dos cidadãos, evitando deslocamentos excessivos e burocracias desnecessárias.

O Tabelionato de Notas e o Registro Civil de Pessoas Naturais desempenham funções essenciais na sociedade brasileira, garantindo segurança jurídica, preservação de direitos e acesso a serviços essenciais. A atuação dos tabeliães e registradores é fundamental para conferir autenticidade, legalidade e eficácia aos atos jurídicos e aos registros civis, promovendo a confiança e a justiça na sociedade. A valorização dessas instituições e o constante aprimoramento de suas práticas contribuem para uma sociedade mais justa, segura e equitativa.

Isto posto, inicia-se a eixos de análise: “Controle de qualidade”; “Controle de legalidade”; “Aprimoramento da prestação de serviço ao cidadão”; “Aumento de rendimentos das serventias” e “Gestão humana e a qualidade”. Assim sendo, a análise será dividida em cinco grupos, de acordo com os eixos de análise estabelecidos.

#### **4.1 PRIMEIRO EIXO DE ANÁLISE: CONTROLE DE QUALIDADE**

Segundo o que versa a Lei Orgânica dos Cartórios<sup>270</sup>, o gerenciamento administrativo e financeiro das serventias notariais e de registro são de responsabilidade de seu titular<sup>271</sup>, ou seja, do notário, que foi devidamente aprovado em concurso público, comprovando sua capacidade de administrar o cartório e seu conhecimento jurídico, é quem gerencia o cartório — por essa razão, a partir deste ponto, ao se utilizar o termo ‘gestor’, se estará fazendo referência ao notário.

Não se trata aqui simplesmente de uma alteração de termo, mas sim das responsabilidades que cabem ao notário, posto que, ainda que um cartório objetive o ganho de lucro, ou seja, neste aspecto convergindo para uma empresa privada quanto ao objeto

---

<sup>270</sup> Brasil, 1994.

<sup>271</sup> “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” (Brasil, 1994, art. 21°).

de sua existência, em sua finalidade, ofertar à população de determinada circunscrição acesso a direitos básicos, como registros e comprometimentos de vontade — o que é delegado pelo Estado, seu objetivo na realização deste ‘produto’ entregue é uma obrigação Estatal, e por isso mesmo do qual não se aplica a lógica do lucro.

É este hibridismo das serventias que faz com que os cartórios sejam auxiliares do poder judiciário, porque, ao mesmo tempo em que são remunerados pelo serviço prestado de forma direta pelo usuário do serviço, e dessa forma cliente do cartório, não pode agir segundo aquilo que a lei não o permita.

Vejamos, numa organização puramente civil, particular, privada, como uma empresa ou indústria, cabe ao gestor ou órgãos de gestão, agir segundo o que a lei não o proíbe de fazer, enquanto que, nos cartórios, assim como em qualquer órgão público, cabe ao gestor notário fazer estritamente o que lei demanda. Em outras palavras, para o gestor cartorial, o liame de atuação não é baseado na ideia de lucro, ou maximização deste, como é na estrutura do pensamento estratégico das organizações privadas, mas sim aquilo que a lei determinar.

Ainda de acordo com a lei dos cartórios, a garantia de publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos praticados é também obrigação dos notários e seus prepostos, assim como a eficiência, conforme versa seu artigo quarto:

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<sup>272</sup>.

Eficiência e eficácia, palavras cujo conceito é o primeiro a ser ensinado à estudantes de administração em qualquer curso da área, são inerentes à função notarial, e é justamente a busca pela eficiência e pela eficácia organizacional que a gestão da qualidade se presta<sup>273</sup>.

---

<sup>272</sup> Brasil, 1994, Art. 4º.

<sup>273</sup> Lobo, 2019; Pedreiro; Silva, 2022.

Tal concepção, para além de definir juridicamente a existência e atuação dos serviços notariais, de forma oblíqua define também a finalidade pela qual todas as ações de cunho organizacional ou estratégico do gestor notário deve se pautar. Cabendo a ele sempre, em qualquer tomada de decisão, ater-se aos princípios constitucionais da Eficiência e da Eficácia, direcionada ao oferecimento democrático daquele serviço.

É dessa necessidade, de o gestor se ater ao escopo legal, bem como aos objetivos do direito democrático que o controle de qualidade nas serventias se torna tão importante, porque diz respeito não apenas ao produto a ser entregue ou quanto as suas especificações, mas sim quanto à efetividade da entrega daqueles bens juridicamente tutelados por este mesmo Estado de Direito Democrático.

Conforme exposto no capítulo II, a gestão da qualidade e suas ferramentas possuem uma importante função no que se refere à análise de processos e de problemas, garantindo a qualidade e o aperfeiçoamento contínuo de produtos e processos<sup>274</sup>, permitindo conhecer profundamente cada um dos processos adotados na serventia, obtendo assim uma visão mais ampla a respeito de cenários, processos e problemas.

Podemos então afirmar que as ferramentas da gestão da qualidade, embora tenham sido elaboradas para funcionar no universo privado de gestão empresarial, podem ser adaptados para serem aplicados ao serviço público, não como elemento final, ou seja, aquelas estratégias que irão aumentar lucros ou reduzir custos, e ainda diminuir custos — é claro que também estes princípios devam ser observados, mas como meio, e não com fim do controle de qualidade.

O que se verifica nas serventias é que não é produto entregue em si o que importa, mas sim a oferta deste produto, ou seja, em relação ao mercado privado, há um deslocamento do objetivo, justamente porque nas serventias este objetivo é dado pela estrutura organizacional do próprio Estado e de suas funções/obrigações.

Seguindo este deslocamento de objetivo, e note que não estamos a falar de objeto, o momento de decisão também se altera quando na aplicação das ferramentas, porque, se no universo da administração privada este momento de decisão é realizado segundo os benefícios diretos que tais atuações ou modificações irão reverter positivamente à

---

<sup>274</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006; Rezende, 2018; Souza, 2022.

organização, nas serventias esta análise deve ser feita pelos benefícios que irão trazer à entrega dos produtos diretamente, figurando, a questão do lucro ou do ganho, de forma incidental, e não como finalidade.

Neste sentido, ainda quanto ao momento de decisão acerca das ferramentas a serem adotadas na estrutura cartorial e tendo em mente os limites de atuação imposta ao gestor notário pela legislação vigente, podemos afirmar que o crivo de verificação dessas ferramentas não deve ser o lucro, a redução de gastos ou qualquer outro crivo que hodiernamente vemos nas organizações puramente privadas, mas os princípios que regem a atividade da administração pública dispostos no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, LIMPE.

Assim, é possível se aplicar qualquer das ferramentas de gestão da qualidade ao analisar os processos executados nos cartórios, não se reduzindo o campo de atuação do gestor notário apenas ao método PES de gestão da qualidade. Porém os responsáveis precisam, antes de qualquer inferência ou levantamento, observar os fins pretendidos com essa análise e os resultados obtidos antes da tomada de decisão.

Possuindo essa visão mais ampla, o responsável pela administração do cartório pode tomar decisões com uma maior confiabilidade, dentro daquilo que se espera, não do cartório como empresa privada, mas dele enquanto auxiliar do sistema judiciário, afinal essa atuação estará pautada, além dos dados obtidos através da aplicação das ferramentas de gestão e geridas após o crivo dos princípios, ou seja limitações legais que regem a atuação dos órgãos públicos, ao invés de se basear na pura intuição ou vontade do gestor.

Como afirma Paladini<sup>275</sup>, ausência de uma gestão de qualidade eficiente acarreta na perda de produtividade, e os controles estatísticos, índices e ferramentas de análise de processos permitem o alcance de melhores resultados, compreendendo, vez mais a diferença existente entre os conceitos de resultados tanto na administração privada quanto na administração pública direta e indireta.

O controle por meio da gestão da qualidade derivada da análise pelo LIMPE, permite ao gestor mapear toda a estrutura de sua organização, ou seja, o notário conseguirá mapear o funcionamento de todo o cartório, controlando cada passo de seus prepostos e

---

<sup>275</sup> Paladini, 2019.

propor melhorias de forma mais eficaz e mais eficiente, permitindo o controle da qualidade dos serviços prestados pelo cartório à sociedade civil, assim como estabelecer diretrizes de controle para manter o monitoramento de resultados, trazendo a melhoria contínua para a serventia, e o estabelecimento de políticas de qualidade que guiem os prepostos no cumprimento de suas atividades.

Tendo conhecimento acerca de cada particularidade de seus processos, o que pode ser feito através da elaboração e análise de um fluxograma de processo, por exemplo, o gestor poderá investigar se existem atividades desnecessárias ou ineficientes no processo, verificar se existem custos que podem ser eliminados ou recursos que podem ser melhor distribuídos, ou mesmo se existem problemas nesses processos, que podem ser analisados por meio de um Diagrama de Causa e Efeito ou por um fluxograma situacional, e que pode ser solucionado através da formulação de um plano de ação 5W2H.

Já ferramentas como o histograma podem auxiliar o gestor no acompanhamento de diretrizes de controle anteriormente estabelecidas e das políticas de qualidade implantadas na serventia.

Considerando-se as fases de aplicação do método PES, no momento explicativo o gestor aplica métodos de diagnóstico para mapear processos e descrever cenários em análise, juntamente com os prepostos. As soluções para os problemas detectados serão propostas no momento normativo, também com a participação dos prepostos, e a viabilidade dessas propostas verificadas no momento estratégico. A aplicação do plano se dará no momento tático-operacional, com controle e monitoramento de resultados de forma constante, assim como sua reformulação caso necessário.

#### **4.1.1 A organização e padronização de processos**

A organização e a padronização de processos são elementos críticos da gestão da qualidade, agindo como fator chave para a manutenção dos padrões de produção e de prestação de serviços.

Cabe então discutir a relevância da organização e da padronização de processos no campo da gestão da qualidade nas serventias, o que impacta diretamente a gestão de

pessoal, dada a relevância das pessoas no processo de execução deste trabalho — cartorial, trazendo-se ênfase a perspectivas teóricas acadêmicas.

Sendo a gestão de pessoas um aspecto essencial da eficiência operacional e do bem-estar dos funcionários dentro das organizações, este texto se propõe ainda a avaliar tal aspecto, considerando as formas como a organização e da padronização de processos impacta o trabalho e seu resultado.

A padronização de processos é entendida como uma estratégia para estabelecer uma rotina de trabalho consistente e replicável, o que é essencial para a produtividade e eficiência das organizações<sup>276</sup>. Ao padronizar processos, as responsabilidades dos funcionários são claramente definidas, minimizando erros e garantindo a consistência do trabalho<sup>277</sup>.

A organização de processos, por outro lado, engloba a estruturação lógica do fluxo de trabalho, permitindo uma visão panorâmica dos processos e a identificação de pontos que necessitam de melhorias. Assim, os gestores são capazes de monitorar o desempenho dos funcionários de forma eficaz, identificando gargalos e propondo soluções apropriadas<sup>278</sup>.

No entanto, é importante notar que a organização e a padronização de processos não se limitam à otimização de operações e eficiência. Elas também têm um papel significativo na satisfação dos funcionários. Como Herzberg<sup>279</sup> argumenta, ainda nos anos 1960, que um ambiente de trabalho bem estruturado, onde as expectativas e responsabilidades são claramente definidas, pode influenciar positivamente a motivação e a satisfação dos funcionários, que se encaixaria diretamente nos princípios constitucionais da moralidade e da impessoalidade.

Ademais, a padronização e a organização dos processos podem contribuir para a construção de uma cultura de equidade, pois todos os funcionários são avaliados com base nos mesmos critérios. Isso pode promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e

---

<sup>276</sup> De Feo, 2017.

<sup>277</sup> Cf. Deming, 2018.

<sup>278</sup> Kaplan; Norton, 1996; Hegazy; Hegazy; Eldeeb, 2020.

<sup>279</sup> Herzberg, 1996.

produtivo, melhorando a retenção de funcionários e o desempenho organizacional como um todo<sup>280</sup>.

Portanto, dentro da gestão, a organização e padronização de processos representam ferramentas estratégicas para a promoção de eficiência operacional e satisfação dos funcionários. Sua relevância reside em como eles equilibram a necessidade de eficiência organizacional com a promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Para realizar a padronização dos processos, pode-se recorrer à construção de fluxogramas de processo, que são gráficos de fácil elaboração e de simples entendimento, com alto potencial de aumento da eficiência dos processos analisados, pois através dessa ferramenta é possível desenhar os processos atuais, rever pontos de gargalo e solucioná-los<sup>281</sup>.

Considerando-se que são funções do notário a conservação de documentos e sua publicidade<sup>282</sup>, a padronização dos processos de arquivamento de documentos torna o trabalho do notário e do registrador, bem como o atendimento ao cliente, mais ágeis e eficientes.

Isso ocorre não apenas com relação a mudanças estratégicas e sistêmicas na gestão de estoques, que possibilitam desempenho superior e otimização do processo de guarda e localização<sup>283</sup> de documentos, mas permite uma maior segurança dos atos praticados nas serventias, sendo também um importante aliado do controle de legalidade, conforme abordado no primeiro eixo de análise.

De acordo com uma matéria jornalística de Rodrigues<sup>284</sup>, mudanças nas estruturas dos cartórios no estado de Goiás, dentre elas a modernização das estruturas físicas e eletrônicas por meio da implementação de hardwares e softwares, aumento na qualificação do pessoal e a desburocratização e celeridade dos processos.

---

<sup>280</sup> Cf. Harter; Schmidt; Hayes, 2002; Wagner; Hollenbeck, 2020; Pham-*et al.*, 2023; Santos, 2022.

<sup>281</sup> Duarte; Rocha, 2021.

<sup>282</sup> Loureiro, 2017.

<sup>283</sup> Meurer, 2018; Oliveira, 2022; Santos, 2018b.

<sup>284</sup> Rodrigues, 2017.

Como mostra a matéria, certidões que antes das mudanças implementadas levariam dias para serem entregues aos usuários solicitantes, passaram a ser feitos em poucos minutos, o que reflete diretamente no tempo, na produtividade e na capacidade de atendimento dos notários e prepostos, acarretando em um maior número de pessoas atendidas. “Quanto aos serviços, [...] temos mais qualidade e segurança nos atos praticados e continuamente uma melhora no tempo de devolução dos documentos”<sup>285</sup>. Outras melhorias foram apontadas:

[...] novas instalações, reformas estruturais, aumento de guichês de atendimento, aumento de conforto para os usuários, diminuição de tempo de espera, diminuição de prazo para conclusão de procedimentos, adoção de métodos gerenciais eficientes, capacitação de colaboradores, maior diálogo com os usuários, maciça informatização e recuperação de acervos documentais<sup>286</sup>.

Há ainda que ressaltar, a partir da fala acima, da relevância da informatização dos acervos, que permitem a integralidade da gestão de documentos, agilizando o acesso a esses documentos e, em decorrência disso, melhorando a rotina de trabalho e o atendimento ao público, garantindo a guarda das escrituras públicas e a correta manutenção dos arquivos, inclusive, facilitando o planejamento de auditorias e a conformidade com as políticas de SGQ<sup>287</sup>.

Todas as mudanças observadas nos cartórios goianos na matéria realizada por Rodrigues<sup>288</sup> vão de encontro ao princípio da eficiência dos serviços públicos, conforme versa a Constituição.

Tais melhorias são atribuídas ao fato de que oficiais concursados, quando assumiram as serventias, propuseram mudanças no intuito de elevar a qualidade do serviço notarial no estado, e o fizeram por meio da adoção da gestão da qualidade, o que se comprova com o fato de diversos cartórios de Goiás terem recebido prêmios de qualidade total após os oficiais concursados terem assumido: “já no primeiro ano após os novos

---

<sup>285</sup> Rodrigues, 2017, *online*.

<sup>286</sup> Rodrigues, 2017, *online*.

<sup>287</sup> Silva *et al.*, 2022.

<sup>288</sup> Rodrigues, 2017.

concurados ingressarem, o Goiás teve o segundo maior número de cartórios premiados no ano de 2016, com os selos de qualidade PQTA Anoreg BR<sup>289</sup><sup>290</sup>.

Abaixo, imagens mostram algumas das mudanças estruturais realizadas nos cartórios de Goiás, adotadas com vista a padronizar o processo de arquivamento e pesquisa de documentos, parte inerente do trabalho do registrador e do tabelião, bem como obrigação da serventia:

**Figura 20: Arquivo de cartório em Goiás**



Fonte: Rodrigues, 2017.

---

<sup>289</sup> O Prêmio de Qualidade Total Anoreg/BR, a Associação de Notários e Registradores do Brasil, é um prêmio que visa o reconhecimento da implantação da Qualidade Total nos cartórios brasileiros. Os cartórios que concorrem à essa premiação precisam cumprir uma série de requisitos e são auditados para comprovação da adoção desses requisitos.

<sup>290</sup> Rodrigues, 2017, *online*.

**Figura 21: Arquivo do Tabelionato de Notas em Morrinhos / 4º Registro de Imóveis de Goiânia**



Fonte: Rodrigues, 2017.

**Figura 22: Arquivo de cartório em Goiás (2)**



Fonte: Rodrigues, 2017.

De forma a organizar a recepção dos usuários, bem como padronizar o processo de atendimento, os cartórios têm realizado mudanças estruturais também nas áreas de recepção, o que também traz maior conforto ao usuário e pode até mesmo afetar sua percepção de satisfação com o serviço recebido. Algumas mudanças estruturais podem ser observadas nas imagens a seguir.

**Figura 23: Cartório Registro Civil e Tabelionato de Notas (Cartório Evelyn Tonioli Valente) na Cidade de Caldas Novas, em Goiás**



Fonte: O autor, 2023.

**Figura 24: Estrutura da recepção de um cartório em Goiás**



Fonte: Rodrigues, 2017.

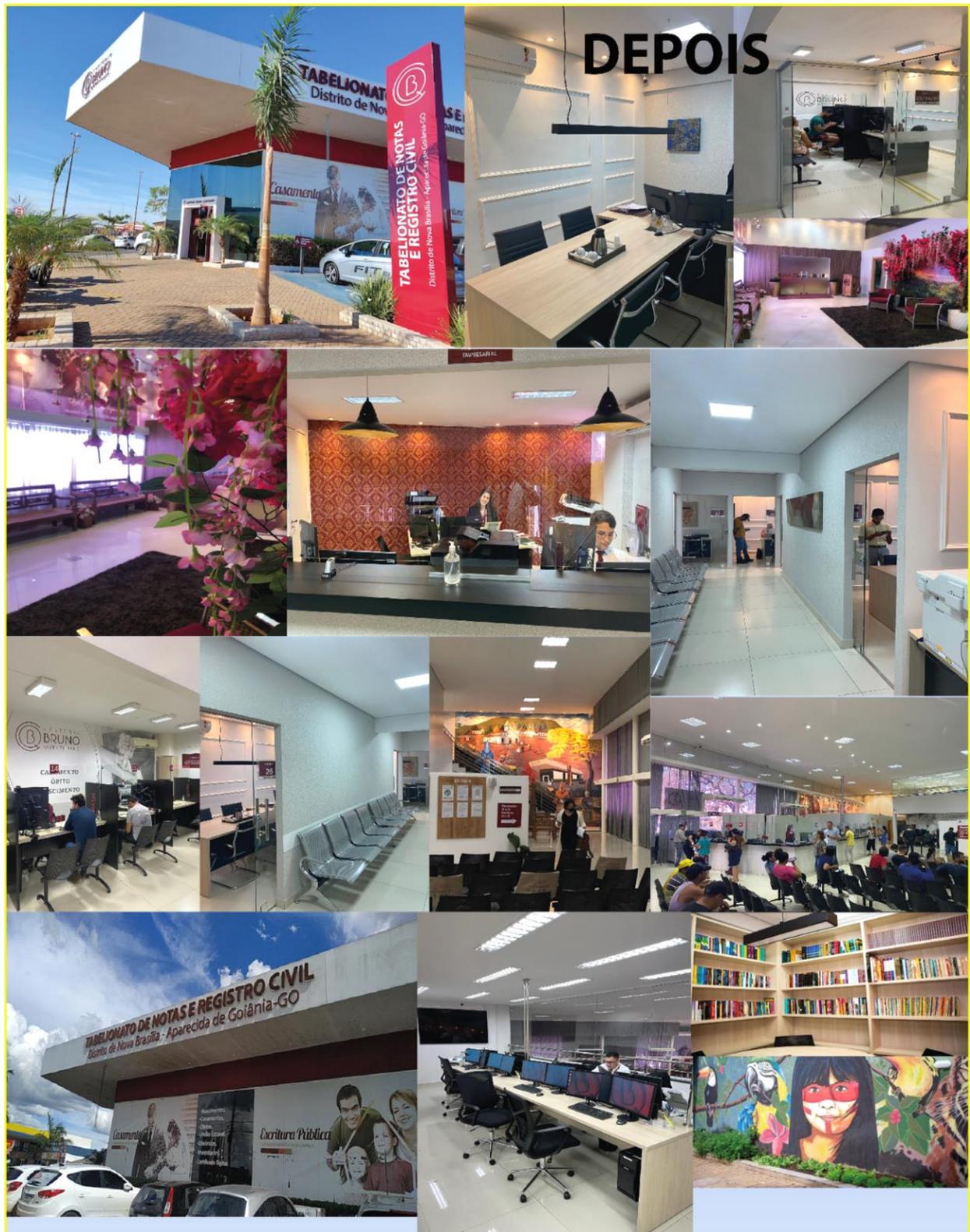
O mesmo tipo de mudança pode ser observada no Cartório Bruno Quintiliano, que se iniciou com a mudança de sede do cartório, seguida pela adoção de uma estrutura mais confortável, que permitiu uma melhor alocação dos colaboradores e facilitou a organização do atendimento aos usuários:

**Figura 25: Cartório Registro Civil e Tabelionato de Notas no distrito de Nova Brasília (Cartório Bruno Quintiliano), Aparecida de Goiânia-GO antes das reformas estruturais**



Fonte: Acervo do cartório Bruno Quintiliano, 2023.

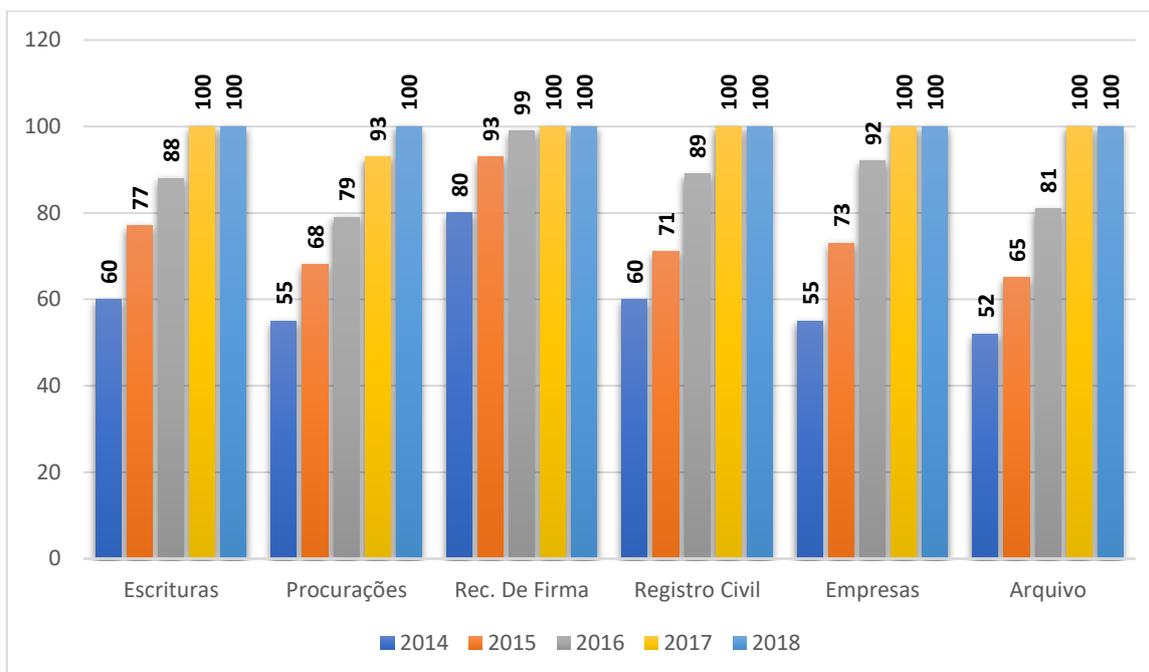
**Figura 26: Cartório Registro Civil e Tabelionato de Notas no distrito de Nova Brasília (Cartório Bruno Quintiliano), Aparecida de Goiânia-GO após reformas estruturais**



Fonte: Acervo do cartório Bruno Quintiliano, 2023.

A gestão eficiente de pessoas e processos desempenha um papel crucial na estrutura e sucesso organizacional. Esta é uma área que requer atenção constante e aperfeiçoamento contínuo para alcançar os padrões ideais de funcionamento. A organização e a padronização de processos são aspectos centrais dessa gestão, e o estudo de caso do Cartório Bruno Quintiliano fornece uma representação clara de como essas práticas podem ser implementadas e aprimoradas ao longo do tempo, e pode ser observada na figura abaixo:

**Figura 27: Implantação de Padronização de procedimentos no Cartório Bruno Quintiliano, por setores**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

Conforme observado, a evolução dos processos do Cartório Bruno Quintiliano desde o início de sua gestão revela um progresso notável na padronização dos setores do cartório, utilizando-se para tal da elaboração e construção conjunta de fluxogramas para organização dos processos. Em 2014, a padronização dos processos em diferentes

departamentos variava entre 52% e 80%, com o departamento de Reconhecimento de Firma na liderança e o Arquivo no final do espectro.

No entanto, já no ano seguinte, 2015, todos os departamentos mostraram uma melhoria significativa na padronização dos processos. As Escrituras aumentaram para 77%, as Procurações para 68%, o Reconhecimento de Firma para 93%, o Registro Civil para 71%, as Empresas para 73% e o Arquivo para 65%. Esse progresso notável indica um compromisso consciente com a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Este compromisso com a excelência continuou nos anos seguintes, conforme demonstrado pelos dados de 2016. A padronização dos processos em todos os departamentos aumentou novamente, com os números mais notáveis sendo o Reconhecimento de Firma atingindo 99% e as Empresas aumentando para 92%.

Em 2017, quatro dos seis departamentos atingiram 100% de padronização – um marco impressionante que demonstra a eficácia da gestão do Cartório Bruno Quintiliano. A implementação de procedimentos padronizados garantiu a eficiência, a consistência e a qualidade dos serviços prestados por esses departamentos.

Finalmente, em 2018, todos os departamentos alcançaram 100% de padronização, indicando uma completa implementação de processos padronizados em todas as áreas do Cartório Bruno Quintiliano. No entanto, apesar desse marco, a organização continuou aprimorando e desenvolvendo seus processos, demonstrando uma mentalidade de melhoria contínua.

Os dados extraídos do Cartório Bruno Quintiliano exemplificam a importância da organização e padronização dos processos na gestão de pessoas. A padronização dos processos não apenas otimiza as operações, mas também cria um ambiente de trabalho mais harmonioso, onde as responsabilidades são claramente definidas e entendidas por todos os membros da equipe. O compromisso contínuo com a melhoria desses processos é uma demonstração da excelência da gestão e da dedicação à qualidade do serviço.

Neste contexto, torna-se relevante referir autores que discutem a importância da padronização e organização de processos em um contexto empresarial.

De acordo com os estudos de Drucker<sup>291</sup>, realizados ainda nos anos 1950, a eficiência organizacional é maximizada quando os processos são claramente definidos e padronizados. As estruturas padronizadas permitem o fluxo suave das operações, minimizando a ambiguidade e os erros. Esta perspectiva ecoa as ideias de Taylor<sup>292</sup>, que defende que a padronização de processos é fundamental para melhorar a produtividade, permitindo um melhor controle e melhoria na consistência da produção, atuando assim na redução do erro humano e melhorando a eficiência do trabalho.

Tais ideais clássicos de uma gestão eficiente são difundidas ainda nos dias atuais, entendendo-se que tal padronização propicia à organização melhores níveis de segurança, confiabilidade e produtividade, ressaltando também a obtenção de maior qualidade, redução de custos operacionais, maior acesso à informação, além de uma maior eficiência, tanto administrativa quanto nos processos<sup>293</sup>.

No contexto do Cartório Bruno Quintiliano, as melhorias contínuas demonstradas nos dados indicam uma aplicação eficaz desses princípios. O aumento constante na padronização dos processos de 2014 a 2018 reflete um compromisso consistente com a melhoria operacional e eficiência, fundamentado na teoria da gestão eficiente de Taylor<sup>294</sup> e Drucker<sup>295</sup> — que marcam o início da administração científica e da administração moderna, respectivamente.

Além disso, a padronização e organização de processos desempenham um papel significativo na satisfação dos funcionários. Herzberg<sup>296</sup> sustentava que um ambiente de trabalho bem estruturado, no qual as expectativas e responsabilidades são claramente delineadas, pode ter um impacto positivo na motivação e satisfação dos funcionários. Esta perspectiva é corroborada pelos estudos de Hackman e Oldham<sup>297</sup>, que afirmam que a clareza das funções e a estrutura organizacional podem afetar positivamente o engajamento e a satisfação no trabalho.

---

<sup>291</sup> Drucker, 1954.

<sup>292</sup> Taylor, 1911.

<sup>293</sup> Desteffani; Servare Junior, 2023; Santos, 2018a; Silva, 2018; Silva; Oliveira, 2019; Sousa, 2018.

<sup>294</sup> Taylor, 1911.

<sup>295</sup> Drucker, 1954.

<sup>296</sup> Herzberg, 1966.

<sup>297</sup> Hackman; Oldham, 1976.

Para aprofundar a análise, é pertinente traçar um paralelo entre as teorias tradicionais mencionadas e pesquisas recentes no campo da gestão organizacional, pois a visão de Drucker<sup>298</sup> e Taylor<sup>299</sup> sobre a importância da padronização dos processos é corroborada por diversos autores da atualidade e estudos mais recentes<sup>300</sup>.

Destaca-se como exemplo um estudo de Kim, Lee e Lee<sup>301</sup>, que aborda a necessidade de padronização de processos para melhorar a eficiência organizacional e a qualidade dos serviços, que assim citam:

A padronização dos processos, embora seja um conceito antigo, continua sendo uma estratégia relevante na era digital. Com a crescente complexidade das operações empresariais, a necessidade de processos claros e consistentes é mais importante do que nunca<sup>302</sup>.

No que diz respeito à satisfação dos funcionários, a ideia de Herzberg<sup>303</sup> e Hackman e Oldham<sup>304</sup> sobre o impacto positivo de um ambiente de trabalho bem estruturado é apoiada por estudos mais recentes. Dutra, focado na gestão de pessoas, considera que um ambiente de trabalho bem estruturado, onde há processos bem definidos, contribui para a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, para a sua probidade<sup>305</sup>.

Importante ressaltar que a padronização de processos, em sua definição moderna, não se trata de racionalização de processos ou de mecanização do trabalho — esta sim relacionada à ausência de individualidade, de criatividade e total insatisfação do trabalhador<sup>306</sup> —, mas sim da estruturação dos processos, onde há a redução de erros e falhas em sua execução, impactando diretamente na produtividade e na satisfação<sup>307</sup>,

---

<sup>298</sup> Drucker, 1954.

<sup>299</sup> Taylor, 1911.

<sup>300</sup> Chiavenato, 2020; Feitosa, 2019; Kremer *et al.*, 2020; Lima; Lima, 2023; Wagner; Hollenbeck, 2020.

<sup>301</sup> Kim; Lee; Lee, 2020.

<sup>302</sup> *Ibid.* p.56.

<sup>303</sup> Herzberg, 1966.

<sup>304</sup> Hackman; Oldham, 1976.

<sup>305</sup> Dutra, 2016.

<sup>306</sup> Melo, 2018.

<sup>307</sup> Costa, 2018.

podendo-se inclusive usar da criatividade dos colaboradores no aperfeiçoamento desses processos<sup>308</sup>.

Assim, as práticas de gestão no Cartório Bruno Quintiliano são apoiadas tanto por teorias tradicionais quanto por pesquisas contemporâneas. A abordagem da organização na padronização e organização de processos demonstra um compromisso com a eficiência e a melhoria contínua, alinhado com as melhores práticas e as últimas pesquisas em gestão organizacional.

Portanto, é evidente que a gestão eficaz no Cartório Bruno Quintiliano, baseada na padronização e organização dos processos, reflete os princípios acadêmicos estabelecidos. Os resultados demonstram uma prática efetiva de gestão e um compromisso contínuo com a melhoria e eficiência, tanto para o benefício da organização quanto para a satisfação dos funcionários.

A criação e liberação de portais eletrônicos para atendimento cartorial pode também ser considerada uma forma de melhoria nos serviços prestados pelas serventias, uma vez que significam economia de tempo e facilidade ao usuário, enquanto figura, principalmente, como forma de expandir o acesso da população aos serviços públicos.

#### **4.3 SEGUNDO EIXO DE ANÁLISE: CONTROLE DE LEGALIDADE**

Sendo a função do notário conferir segurança jurídica a todos os atos que pratica, mantendo a paz social ao interpretar as vontades das partes de acordo com o ordenamento jurídico vigente, atuando na prevenção de litígios, o controle da legalidade dos atos praticados nos cartórios extrajudiciais é algo intrínseco à atividade diária do notário<sup>309</sup>, assim como o é para o registrador, uma vez que este é preposto do notário e suas atividades são também dotadas fé pública<sup>310</sup>.

---

<sup>308</sup> Butzke, 2018.

<sup>309</sup> Loureiro, 2015; Pinheiro, 2021.

<sup>310</sup> Pinheiro, 2021.

De acordo com o que versa a lei 9.613<sup>311</sup>, os responsáveis pelos registros públicos, ou seja, os cartórios, são agentes na prevenção de crimes de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, e segundo o referido texto legal, os notários e registradores:

Art. 10.

III - Deverão adotar políticas, procedimentos e controles internos, compatíveis com seu porte e volume de operações, que lhes permitam atender ao disposto neste artigo e no art. 11, na forma disciplinada pelos órgãos competentes;

IV - Deverão cadastrar-se e manter seu cadastro atualizado no órgão regulador ou fiscalizador e, na falta deste, no Conselho de Controle de Atividades Financeiras (Coaf), na forma e condições por eles estabelecidas;

V - Deverão atender às requisições formuladas pelo Coaf na periodicidade, forma e condições por ele estabelecidas, cabendo-lhe preservar, nos termos da lei, o sigilo das informações prestadas<sup>312</sup>.

E ainda:

Art. 11.

II - Deverão comunicar ao Coaf, abstenendo-se de dar ciência de tal ato a qualquer pessoa, inclusive àquela à qual se refira a informação, no prazo de 24 (vinte e quatro) horas, a proposta ou realização:

a) de todas as transações referidas no inciso II do art. 10, acompanhadas da identificação de que trata o inciso I do mencionado artigo; e

b) das operações referidas no inciso I;

III - deverão comunicar ao órgão regulador ou fiscalizador da sua atividade ou, na sua falta, ao Coaf, na periodicidade, forma e condições por eles estabelecidas, a não ocorrência de propostas, transações ou operações passíveis de serem comunicadas nos termos do inciso II<sup>313</sup>.

A relevância do trabalho do notário na prevenção de litígios e na colaboração com a justiça brasileira fica demonstrada na fala do então corregedor nacional de Justiça, ministro

---

<sup>311</sup> A lei 9.613/98 teve seu texto alterado pela lei 12.683 de 2012. Esta alteração incluiu os responsáveis pelos serviços de registros públicos como agentes da prevenção de lavagem de dinheiro e terrorismo. Essa função de prevenção de crimes de lavagem de dinheiro e terrorismo foi regulamentada pelo Provimento 88.

<sup>312</sup> Brasil, 1998, art. 10.

<sup>313</sup> Brasil, 1998, art. 11.

Humberto Martins, no seminário ‘Relevância do Provimento 88 do CNJ no combate à criminalidade’:

O Provimento 88, da Corregedoria Nacional de Justiça, entrou em vigor no dia 3 de fevereiro deste ano e, até a presente data, já permitiu o envio de mais de 200.000 comunicações de operações suspeitas realizadas em milhares de cartórios extrajudiciais. Todo esse volume de operações suspeitas até a edição deste provimento era ignorado pelos órgãos de investigação, pelo Ministério Público e pelo próprio Poder Judiciário. A edição deste ato pela Corregedoria Nacional de Justiça **coloca os cartórios brasileiros como a principal atividade não financeira colaboradora na prevenção e combate à lavagem de dinheiro em nosso país**, servindo, inclusive, de modelo para outros países mundo afora<sup>314</sup>.

Considerando-se que, de acordo com o que preza Campos<sup>315</sup> no programa de gestão da qualidade chamado Gerenciamento pelas Diretrizes, se deve estabelecer diretrizes para solução de problemas e padrões para auxiliar no controle, ou mesmo de acordo com o acompanhamento e controle contínuos proposto por Matus no método PES<sup>316</sup>, a adoção da gestão da qualidade permitirá ao gestor um maior e mais facilitado controle dos processos internos, principalmente no que diz respeito ao cumprimento da lei 9.613.

Com diretrizes e políticas de qualidade estabelecidas, e com seu monitoramento constante, desvios podem ser prontamente detectados e corrigidos pelo gestor, garantindo a execução das atividades cartoriais por seus prepostos, ou mesmo pelo próprio notário, não apenas com eficiência, mas de acordo com o ordenamento jurídico e na prevenção à lavagem de dinheiro.

---

<sup>314</sup> CNJ, 2020, p. 3. Grifo nosso.

<sup>315</sup> Campos, 2014.

<sup>316</sup> No PES “[...] os planos são recalculados e aprimorados conforme as circunstâncias, garantindo a continuidade do processo sem romper com os outros três momentos e a ação diária” (Rodrigues *et al.*, 2017, p. 108).

#### **4.2.1 O estabelecimento de padrões e a garantia de qualidade e legalidade durante a COVID-19**

É sabido que muitos setores da economia e muitos serviços, públicos ou não, foram prejudicados pela necessidade de quarentena durante o período mais crítico de contaminação por COVID-19 entre os anos 2020 e 2021.

No mundo todo foi preciso reduzir a circulação de pessoas nas ruas. Comércio e restaurantes foram fechados, houve a falta de insumos em diversos setores da indústria, adoção de férias coletivas e demissões em massa, além de o atendimento em hospitais ter sido direcionado à atendimento de casos emergenciais ou da própria COVID.

Nas serventias, houve a suspensão de diversos serviços notariais e de registro, com atendimento presencial controlado e prazos de validação de documentos sendo estendidos ou suspensos, especialmente em zonas de alto contágio<sup>317</sup>.

Gomes<sup>318</sup> aponta que, em razão de as Unidades Interligadas terem ficado fechadas durante o referido período, a possibilidade de ampliação da invisibilidade social no país pode ter sido agravada. As Unidades Interligadas são unidades cartoriais que funcionam dentro das maternidades, de modo a facilitar o registro de recém-nascidos no local de nascimento.

Para solução do problema, evitando a falência de empreendimentos, adiando ou evitando demissões ou buscando manter ativo o atendimento à população, diversas medidas foram tomadas. Restaurantes adotaram o delivery, comércio optaram por vendas online, e os serviços públicos passaram a também executar alguns tramites de forma digital e à distância, inclusive os extrajudiciais.

De acordo com o provimento nº 95 do Conselho Nacional de Justiça (2020b) — em especial nos dispostos nos artigos 1º, 3º, 4º e 5º, se dispõe que o atendimento à distância poderá ser realizado utilizando-se de todos os meios eletrônicos dos quais a serventia dispõe, desde telefone até aplicativos de conversação instantânea, podendo inclusive o

---

<sup>317</sup> TJMG, 2020; CNJ, 2020a.

<sup>318</sup> Gomes, 2021.

tabelião receber títulos e documentos eletronicamente, desde que se comprove sua autoria e integridade.

Outros provimentos como os de número 97 e 98 foram também publicados pelo CNJ com o objetivo de autorizar a realização e facilitação dos trabalhos cartoriais por meios eletrônicos, tais como a intimação eletrônica pelos cartórios de protesto ou mesmo o recebimento de emolumentos e outras despesas cartoriais em vias eletrônicas, respectivamente.

Para então ser possível manter não apenas a qualidade do atendimento prestado pelo cartório, mas também a legalidade de seus atos, a padronização dessa “nova” forma de prestação de serviços precisou ser estabelecida.

Nesse ponto, a norma NBR 15906 da ABNT, do ano de 2010 e que prevê as normas para Gestão Empresarial para Serviços Notariais e de Registro, foi revista em 2021<sup>319</sup> visando promover qualidade e segurança em processos digitais através de sua padronização<sup>320</sup>:

Em 2021, a ABNT NBR 15906 foi atualizada, recebendo integração com normas internacionais, como a ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental), ISO 45001 (Saúde e Segurança Ocupacionais) e SA 8000 (Responsabilidade Social), reduzindo custos e ampliando a melhoria contínua na prestação de serviços, com foco na excelência, no fortalecimento das serventias e na maior integração junto aos clientes.

“A digitalização de serviços notariais e de registro é uma realidade advinda da necessidade, pois facilita a vida das pessoas. Porém, é imprescindível assegurar a qualidade dos processos realizados presencialmente e virtualmente, sem distinção”, destaca Alessandra Gaspar Costa, diretora executiva da certificadora APCER Brasil. “Esse setor possui uma grande responsabilidade, pois lida com dados de todos os cidadãos, desde o nascimento ao óbito. Essas organizações precisam de credibilidade para levar segurança aos clientes, e é nesse ponto que a ABNT NBR 15906 age”, completa<sup>321</sup>.

Houve também a criação e o aprimoramento de portais online que permitem o acesso e solicitação de serviços diversos para a população geral e a melhora da comunicação entre cartórios. Há a possibilidade de solicitar a segunda via de certidões que antes poderiam ser

---

<sup>319</sup> ABNT, 2021.

<sup>320</sup> ANOREG-SP, 2021; Colégio Notarial Do Brasil, 2021; IRIB, 2021.

<sup>321</sup> Colégio Notarial Do Brasil, 2021, *online*.

retiradas apenas no cartório em que foi lavrada, ou mesmo realizar online tramites que possibilitam o adiantamento de processos que antes poderiam ser realizados apenas presencialmente.

É o caso da Central de Informações de Registro Civil das Pessoas Naturais (CRC), da Central Notarial de Serviços Eletrônicos Compartilhados (CENSEC), do Portal Escritura Simples, da Central Nacional de Serviços Eletrônicos dos Tabeliães de Protesto (CENPROT), ou dos sistemas de registro eletrônico de imóveis e de registro eletrônico dos serviços extrajudiciais com atribuição de registro de títulos e documentos e pessoas jurídicas.

#### **4.3 TERCEIRO EIXO DE ANÁLISE: APRIMORAMENTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO AO CIDADÃO**

Em um cartório extrajudicial, a qualidade de seu serviço pode ser verificada apresentar de diversas formas, desde a agilidade e eficiência no atendimento do público, o número de atendimentos realizados, a satisfação do usuário até a atuação do notário e do tabelião na prevenção de litígios.

No que tange ao monitoramento de processos gerenciais e de prestação de serviço, o gestor deve estabelecer, estudando os processos atualmente realizados em conjunto com sua equipe de prepostos e levando em conta o interesse dos usuários, o mapeamento dos processos de acordo com as orientações de participação defendidas por Matus no método PES, com a colaboração dos envolvidos e interessados. Esse mapeamento pode ser feito por meio de um fluxograma de processos.

A partir daí, é possível a análise dos processos, o diagnóstico de gargalos ou problemas a serem resolvidos, e assim propor a melhoria desses processos visando o aprimoramento da prestação de serviços ao cidadão.

Com os processos mapeados, analisados e, em caso de serem diagnosticados gargalos, que esses sejam resolvidos, o gestor pode estabelecer os indicadores ou diretrizes que deseja seguir, assim como os papéis que sua equipe precisa desempenhar

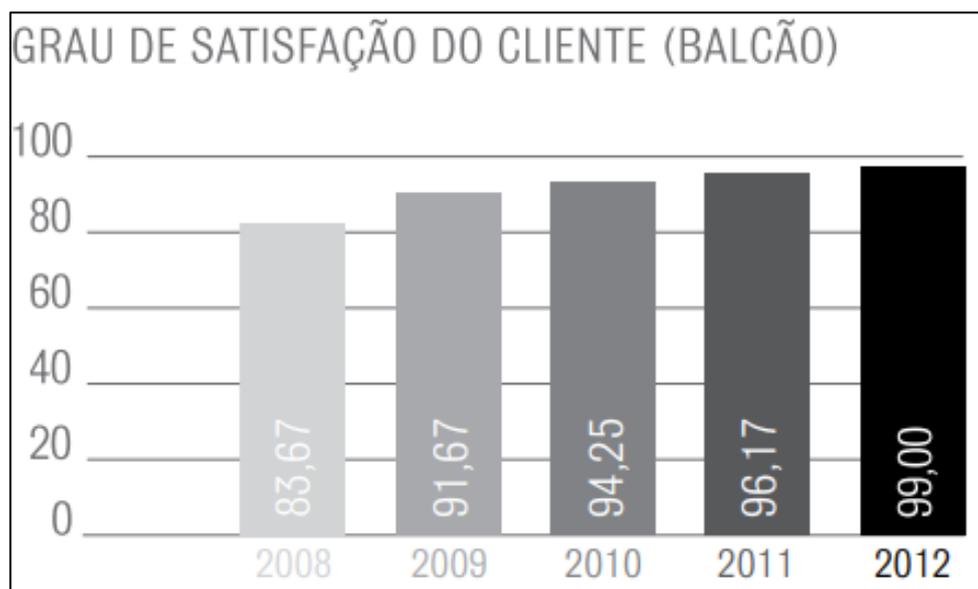
para cumprir tais diretrizes. Com os indicadores e diretrizes de controle estabelecidas, o gestor estará pronto para monitorar o funcionamento do cartório.

O gestor pode estabelecer um número base de tempo de atendimento para cada tipo de solicitação que o usuário pode fazer no cartório, e assim tomar decisões sobre tempo de espera por atendimento pelo usuário, necessidade de investimento em infraestrutura para acomodar os usuários durante a espera, seja com a disponibilização de assentos, banheiros e fonte de água. Com um tempo médio de atendimento estabelecido, o gestor pode também monitorar a ocorrência de desvios e corrigi-los. Todos esses fatores fazem a diferença para o usuário.

Um indicador muito útil com relação ao aprimoramento da prestação de serviço ao usuário é o de satisfação. Com esse indicador em mãos, o gestor poderá medir se a política de gestão da qualidade adotada está trazendo resultados, e juntamente com os índices de atendimentos realizados e de tempo de atendimento, por exemplo, terá um diagnóstico preciso quanto à qualidade do atendimento que está prestando ao cidadão.

Em pesquisa, o 1º Ofício de Imóveis de Belo Horizonte constatou que, desde que adotaram métodos de gestão da qualidade, a satisfação dos usuários aumentou, conforme mostra a figura:

**Figura 28: Pesquisa de satisfação 1º Ofício de Imóveis de Belo Horizonte**



Fonte: Registro Imobiliário em Revista, 2012.

É possível verificar que, no período entre 2008 e 2012, período em que a gestão da qualidade foi adotada, o 1º Ofício de Imóveis de Belo Horizonte observou um aumento de 18,4% na satisfação de seus usuários com os serviços prestados. Segundo o oficial do referido cartório, o trabalho de gestão da qualidade realizado envolveu o público externo, entre clientes e parceiros, e o público interno, pois para ele, o bem-estar dos colaboradores reflete na produtividade e no atendimento ao cliente<sup>322</sup>, fator defendido por Raggiotto, Compagno e Scarpi, e por Wang *et al.*<sup>323</sup>.

O mesmo tipo de pesquisa de satisfação do público externo é realizada no cartório Bruno Quintiliano, onde os usuários são questionados acerca de sua satisfação com o serviço prestado, devendo atribuir notas de zero à dez, sendo atribuída nota zero caso o usuário considere o serviço péssimo, e nota dez caso o considere excelente.

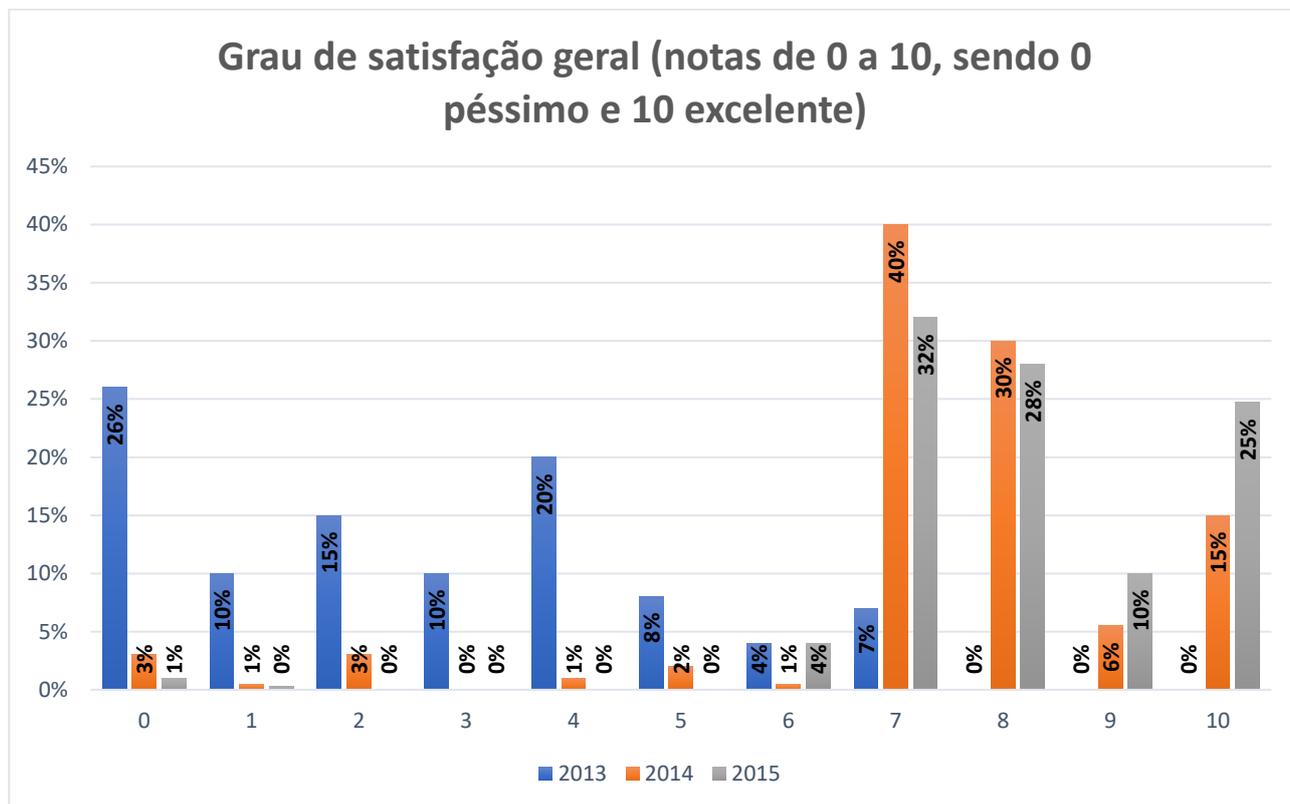
É possível observar que, no período entre 2013 e 2022, houve um aumento considerável na satisfação dos usuários, conforme mostram os gráficos a seguir. Os números foram arredondados para facilitar a visualização do gráfico.

<sup>322</sup> Registro Imobiliário em Revista, 2012.

<sup>323</sup> Raggiotto; Compagno; Scarpi, 2023; Wang *et al.*, 2021.

É preciso ressaltar novamente que a gestão do Dr. Bruno Quintiliano teve início em 2014.

**Gráfico 10: Satisfação do Usuários entre 2013 e 2015**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

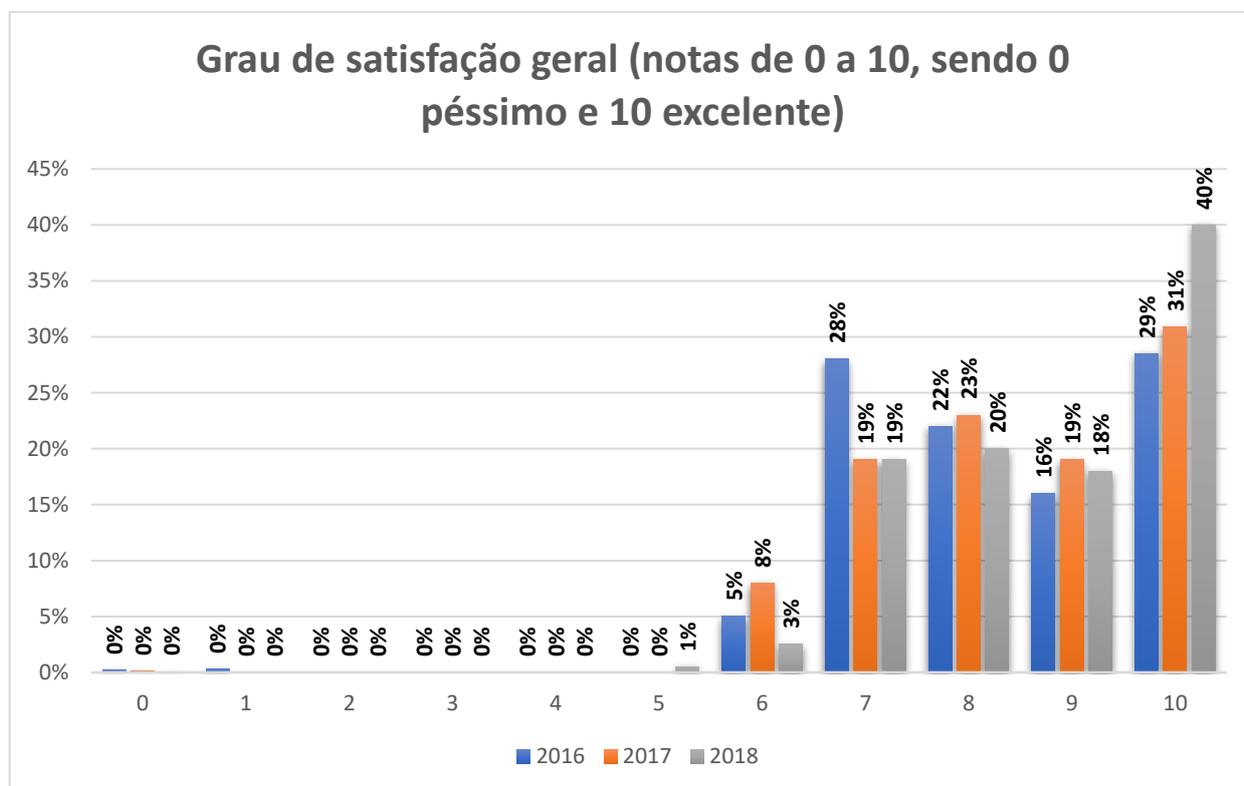
Neste primeiro gráfico, é realizada a comparação dos anos de 2013, 2014 e 2015. Percebe-se que no ano de 2013, a maior nota atribuída ao serviço do Cartório Bruno é sete, e sendo a nota zero atribuída pelo maior número de pessoas, como pode ser visto em azul no gráfico.

Percebe-se, analisando no decorrer dos anos de 2014 e 2015, ocorre a inversão quanto à percepção da satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados pela serventia, demonstrando *ipsu facto* que a nova abordagem admirativa aplicada pelo gestor que assumiu em 2014, resultou em relevante e significativa melhora nas notas atribuídas

pelos usuários, aumentando consideravelmente a frequência das notas sete a dez, e reduzindo-se também consideravelmente as notas de zero a seis.

Esse quadro se altera no decorrer dos anos em análise, reduzindo-se a quantidade de notas baixas e aumentando as notas positivas, inclusive alcançando 25% de notas dez no ano de 2015.

**Gráfico 11: Satisfação do Usuários entre 2016 e 2018**

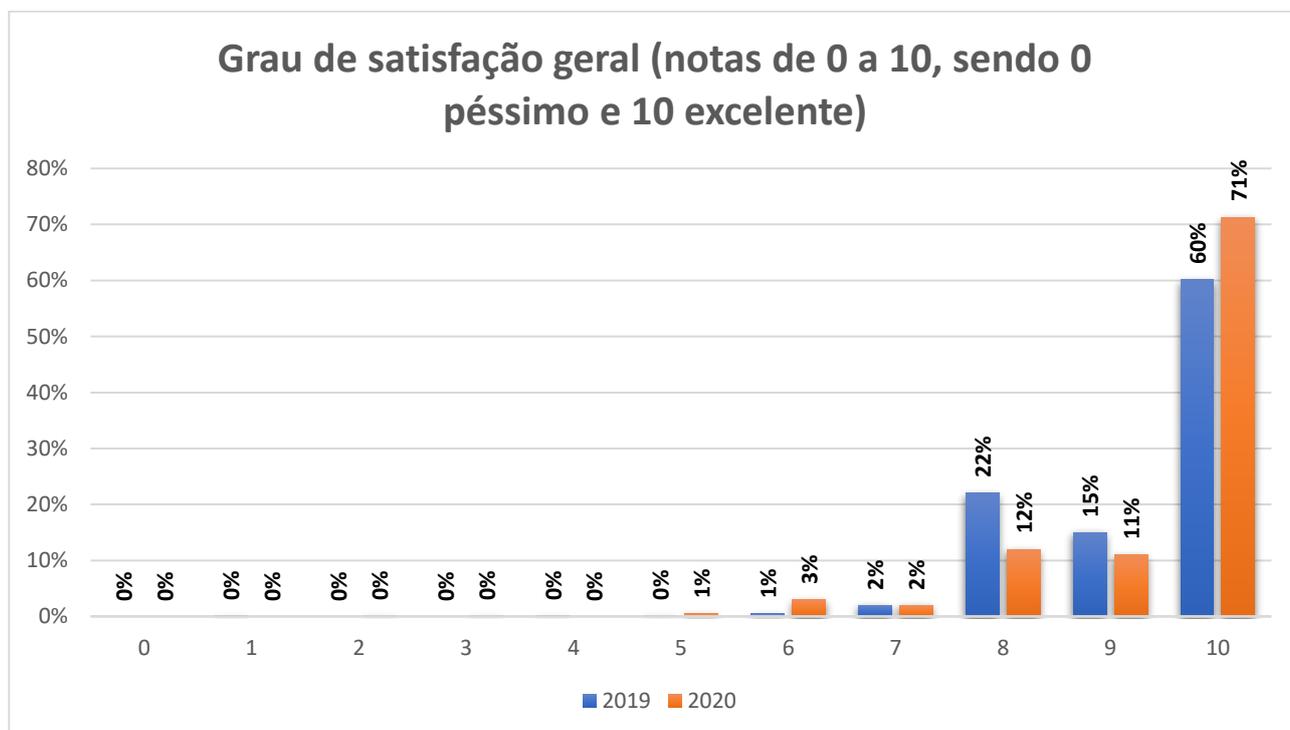


Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

No gráfico comparativo entre os anos de 2016, 2017 e 2018, é possível verificar a tendência de redução das notas negativas — praticamente zeradas no período, e a manutenção das notas positivas dadas pelos usuários do cartório na avaliação do serviço prestado, ainda havendo algumas notas zero e um, porém em baixos índices, o que confirma vez mais em como uma atuação pautada por gerenciamento inteligente e de fulcro democrático resulta na melhoria e mais, na manutenção dos bons resultados quanto à

percepção dos usuários de uma serventia, em que pese a necessidade de oferecimento de uma atuação mais isonômica e, ao mesmo tempo, organizada e eficiente.

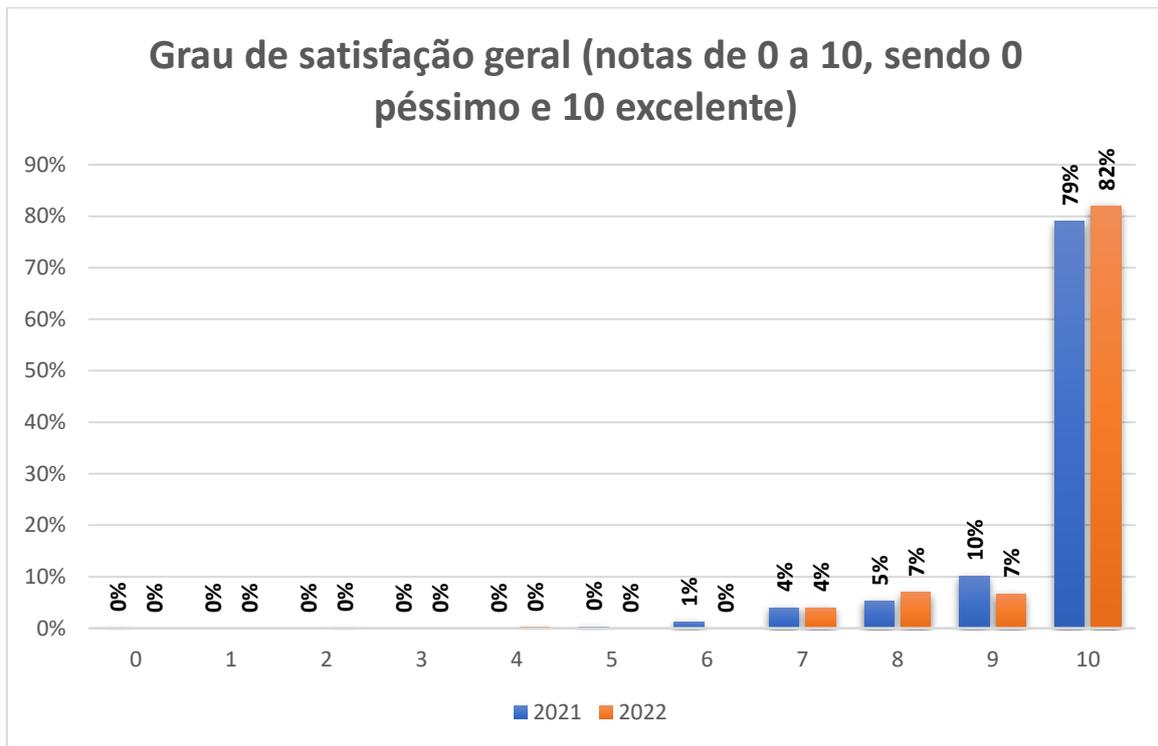
**Gráfico 12: Satisfação do Usuários entre 2019 e 2020**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

Nos anos de 2019 e 2020, nota-se que as notas um a quatro não foram dadas pelos usuários no período, bem como houve um aumento considerável das notas máximas, passando de 40% no ano de 2018 para 71% em 2020, o que assegura a tendência de melhora na satisfação do usuário.

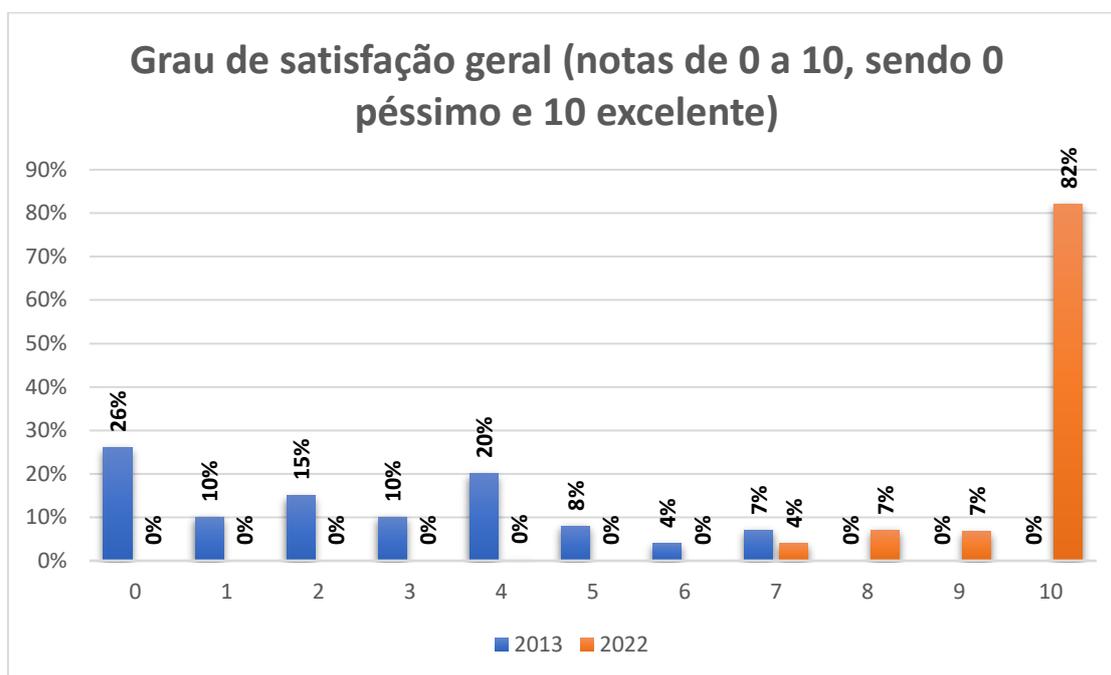
**Gráfico 13: Satisfação do Usuários entre 2021 e 2020**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

Permanece a tendência de aumento nas avaliações dos usuários, apesar de terem sido dadas algumas notas zero, dois e quatro. As avaliações com nota máxima passaram de 71% em 2020 para 82% em 2022.

**Gráfico 14: Satisfação do Usuários - comparativo 2013 e 2022**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

Por fim, o último gráfico realiza uma comparação entre as avaliações recebidas em 2013, ano em que as pesquisas se iniciaram, e 2022, sendo perceptível o aumento da satisfação dos usuários do Cartório Bruno.

É possível inferir, portanto, da análise e da evolução dos números apresentados nos gráficos de satisfação do usuário, que demonstram lividamente a evolução para melhor quanto à percepção do usuário, em completa simetria aos novos processos, meios e atos realizados pelo novo delegado do poder público, enquanto gestor da serventia.

Logo, pode se afirmar que tornar processos mais eficientes, especialmente quando se trata de atendimento público, e não apenas ao público, mas de atendimento público, que é a característica principal de uma serventia, a redução do tempo de execução dos processos permite maior qualidade no que se refere a ação das partes envolvidas, porque a celeridade possível coaduna com um dos objetivos atinentes aos cartórios como auxiliares do Poder Judiciário, posto que a resolução documental de possíveis Lides tendem a reduzir o acionamento jurisdicional do Estado por intermédio de proposituras de

demandas que, em muitos casos, podem ser solucionadas através de uma simples verificação documental.

#### **4.4 QUARTO EIXO DE ANÁLISE: AUMENTO DE RENDIMENTOS**

A gestão eficaz, estratégica e abrangente é um componente crucial para o crescimento econômico e a sustentabilidade das organizações privadas. Esta realidade é especialmente verdadeira quando observamos o impacto direto de uma gestão eficiente na renda e lucratividade de uma empresa.

O fortalecimento da gestão corporativa envolve práticas que visam otimizar todos os aspectos operacionais de uma organização. Desde a formulação de estratégias coerentes até a implementação de processos internos eficazes, um gerenciamento eficaz pode contribuir para o aumento da eficiência e da produtividade, que, no caos das serventias, se traduz essencialmente na capacidade dos serventuários e prepostos em conseguir cumprir suas atribuições com diligência e competência.

De forma geral, a gestão aprimorada resulta em uma série de benefícios. Economicamente, a eficácia da gestão pode impulsionar o desempenho financeiro de uma empresa, levando a um aumento na receita e, por conseguinte, à elevação da lucratividade. Isso é alcançado por meio de processos otimizados, custos reduzidos e eficiência melhorada<sup>324</sup>.

Além disso, a gestão fortalecida tem implicações importantes na cultura organizacional. Uma cultura empresarial saudável, mesmo dentro de organizações híbridas, em que se verifica tanto a administração pública quanto a privada, é crucial para o engajamento dos funcionários e sua satisfação no trabalho.

Falar de faturamento e rendimentos, ainda que, como já dito, trate-se de uma organização híbrida, é importante, pois mesmo que o objetivo dos serviços públicos não

---

<sup>324</sup> Porter, 1998; Wagner; Hollenbeck, 2020.

seja a obtenção de lucro, a administração dos cartórios extrajudiciais se dá em caráter privado e é de inteira responsabilidade do titular da serventia<sup>325</sup>.

Em outras palavras, os custos relativos ao funcionamento de um cartório são de total responsabilidade do titular, e sem um bom rendimento o cartório poderá vir a falência, acarretando inclusive na perda de acesso ou eventual dificuldade de acesso daquela população aos serviços ali prestados, da mesma maneira que pode ainda gerar complicadores quanto ao atendimento em si, como por exemplo a morosidade na resolução de demandas apresentadas, o que vai, em ambos os casos, contra os princípios da administração pública. Atualmente no Brasil, mais de 2.500 cartórios são considerados deficitários<sup>326</sup>, não possuindo renda suficiente para arcar com a própria operação, o que leva, com certeza a uma situação em que os serviços públicos ali oferecidos, ou caíam de qualidade ou gerem mais malefícios para a estrutura jurisdicional do que os benefícios anteriormente almejados através das medidas de desjudicialização e do estabelecimento dos concursos públicos para a função.

Porém, um estudo realizado para a Revista Cartórios com Você, que investigou os resultados obtidos por serventias brasileiras com a implantação da gestão da qualidade, considerando dados do 'Justiça Aberta' do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e dados do Prêmio de Qualidade Total Anoreg/BR (PQTA)<sup>327</sup>, mostra que a gestão da qualidade pode transformar essa realidade não somente no aprimoramento dos serviços prestados ao cidadão, mas também na garantia do controle de qualidade e legalidade:

O compromisso com ações para aprimorar a atividade de cartórios e registros no Brasil foi enfatizado pelo corregedor nacional de Justiça, ministro Luis Felipe Salomão, na premiação da 18ª edição do Prêmio Qualidade Total (PQTA), da Associação dos Notários e Registradores do Brasil (Anoreg/BR). "A Corregedoria Nacional de Justiça apoiará qualquer iniciativa que venha a contribuir para o aperfeiçoamento da atividade extrajudicial e que redunde na melhoria e na qualidade do serviço em benefício do cidadão", afirmou o ministro Salomão no evento que premiou, na terça-feira (6/12) em Brasília, 191 cartórios de todo Brasil.

---

<sup>325</sup> Brasil, 1988, art. 236.

<sup>326</sup> Guimarães, 2021.

<sup>327</sup> Conforme já colocado, o Prêmio de Qualidade Total Anoreg/BR (PQTA) audita e premia os cartórios que implementam a gestão da qualidade. Com esse dado em mãos, juntamente com os dados de rendimento obtido no site Justiça Aberta (CNJ), a pesquisadora pode realizar inferências quanto ao rendimento dos cartórios que participam ou não do PQTA, descobrindo que aqueles que tem maior rendimento estão inscritos no prêmio.

Na avaliação do corregedor nacional de Justiça, o reconhecimento alcançado com a premiação evidencia o esforço das serventias na prestação dos serviços, na melhoria dos processos e na gestão do negócio. “Este prêmio cumpre um papel muito importante ao premiar as serventias que atuam com excelência na prestação dos serviços, na busca pela satisfação do usuário, no investimento em educação corporativa, segurança, informatização, inovação, compliance, no incentivo a normas que passam por integridade a anticorrupção”, declarou<sup>328</sup>.

Este estudo constatou melhorias não somente no ambiente interno dos cartórios, mas também demonstrou a adoção de boas práticas de gestão nas serventias, além de verificar que os resultados de uma gestão da qualidade eficiente também permitem um maior rendimento financeiro<sup>329</sup>.

A pesquisa publicada pela Revista Cartórios com Você levou em consideração dez cenários diferentes, em diversas regiões do país, comparando-se cartórios com a mesma atribuição, localizados nas mesmas cidades ou em cidades com a mesma quantidade de habitantes ou com PIB semelhantes. Em oito dos dez cenários estudados, foi possível perceber que os cartórios que investem em qualidade têm um maior rendimento do que aqueles que não o fazem. O estudo foi feito da seguinte forma:

Para se chegar a esta equação o estudo levantou a quantidade de atos praticados e o faturamento dos Cartórios participantes do PQTA e unidades semelhantes – da mesma atribuição e mesma cidade (ou cidades semelhantes) -, nos anos de 2018, 2019 e 2020, disponibilizados no site Justiça Aberta, do CNJ. Na sequência, comparou a evolução ou retração dos mesmos ao longo do tempo. Em seguida, a quantidade de atos foi dividida pelo número per capita de habitantes e, em um outro cenário, pelo número de funcionários, considerando três variáveis. O mesmo procedimento foi realizado considerando-se o faturamento bruto, para se chegar a uma comparação justa entre eles<sup>330</sup>.

Em um dos cenários estudados, um dos tabelionatos de notas Minas Gerais que participam do Prêmio de Qualidade Total Anoreg/BR (PQTA) apresentaram rendimento médio maior que a média de rendimentos apresentada por seus concorrentes da mesma cidade em 772,5% no critério de faturamento por habitante, e em 244,1% no critério de faturamento por funcionário.

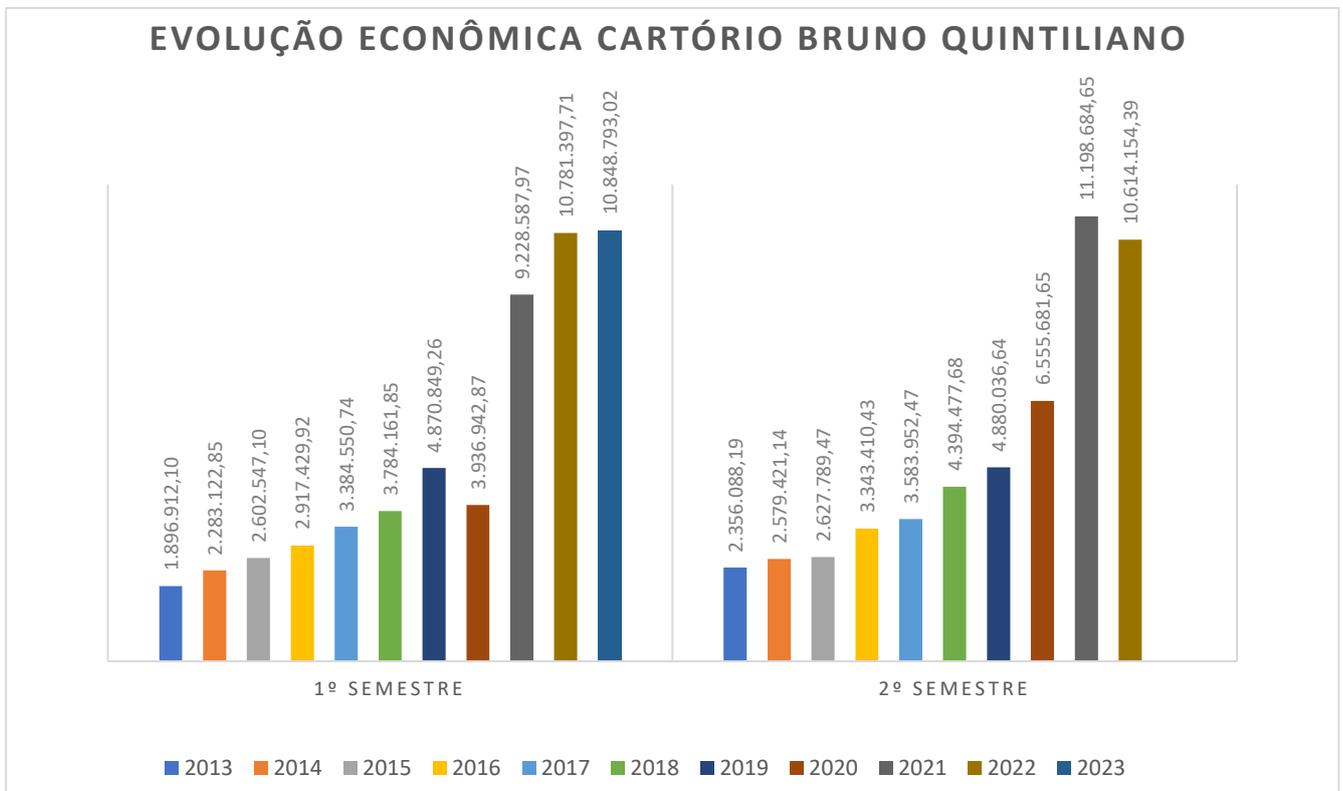
---

<sup>328</sup> Melo; Barros, 2022, *online*.

<sup>329</sup> Sasse, 2020.

<sup>330</sup> Sasse, 2020, p. 110.

**Gráfico 15: Aumento de rendimentos - Cartório Bruno**



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa, 2023.

Ao analisar o gráfico se deve levar em consideração os seguintes fatores: o período mais crítico da pandemia representado pelo primeiro semestre de 2020; e a redução das taxas no segundo semestre de 2022.

Em uma economia em constante evolução, o papel da gestão eficaz, estratégica e abrangente torna-se cada vez mais vital para assegurar o crescimento econômico e a sustentabilidade das organizações. O caso dos cartórios extrajudiciais no Brasil é um exemplo claro dessa realidade. Apesar do caráter público dos serviços que oferecem, os custos operacionais recaem inteiramente sobre os ombros dos titulares das serventias.

Desta forma, é possível concluir que a gestão estratégica e eficiente não apenas aumenta a produtividade e a eficiência de uma organização, mas também tem o potencial de aumentar significativamente seus rendimentos. Os cartórios extrajudiciais do Brasil são

apenas um exemplo de como a adoção de uma gestão de qualidade pode transformar a realidade econômica de uma organização.

#### **4.5 QUINTO EIXO DE ANÁLISE: GESTÃO HUMANA E QUALIDADE**

No contexto atual, a sociedade está cada vez mais consciente da necessidade de promover ações para valorizar os funcionários nas organizações. Essas práticas não só têm um impacto positivo na comunidade e no meio ambiente, mas também impulsionam o crescimento e a reputação das instituições. Cabe, portanto, ressaltar a importância da promoção de ações socioambientais e de um programa de valorização de funcionários para o crescimento do cartório.

Dentro da ótica de ter processos mais eficientes, defendida pela gestão da qualidade desde seus primórdios<sup>331</sup>, devemos observar em especial a gestão de pessoas tornou-se um tema primordial no ambiente organizacional contemporâneo, e toma grande importância ao se verificar o alto impacto que a satisfação do colaborador tem na satisfação do cliente<sup>332</sup>.

Tradicionalmente entendida como um conjunto de políticas e práticas voltadas para a administração de comportamentos e atitudes dentro das organizações, a gestão de pessoas tem, cada vez mais, focado na satisfação e bem-estar do colaborador, bem como de sua valorização e constante desenvolvimento profissional<sup>333</sup>.

Inicialmente, é necessário compreender o motivo pelo qual a satisfação do colaborador adquiriu relevância estratégica nas organizações. Com as transformações no mundo do trabalho, a retenção de talentos tornou-se um desafio premente. Nesse sentido, a satisfação do colaborador aparece como um fator crucial para a manutenção de um quadro de funcionários estável e comprometido. Estudos têm demonstrado que

---

<sup>331</sup> Faesarella; Sacomano; Carpinetti, 2006.

<sup>332</sup> Neves, 2022; Küçük, 2022; Raggiotto; Compagno; Scarpi, 2023; Machado, 2023.

<sup>333</sup> Chiavenato, 2020; Gomes, 2022.

colaboradores satisfeitos são mais produtivos, criativos e tendem a permanecer mais tempo na organização<sup>334</sup>.

Um dos aspectos fundamentais para a satisfação do colaborador é o ambiente de trabalho. Um ambiente saudável, respeitoso e acolhedor podem contribuir significativamente para a percepção de bem-estar do colaborador e, conseqüentemente, para sua satisfação<sup>335</sup>. Além disso, a possibilidade de crescimento profissional, a valorização do trabalho realizado e a existência de um propósito claro são fatores que também impactam a satisfação do colaborador.

A gestão de pessoas deve, portanto, estar atenta a essas variáveis. Políticas de recursos humanos devem ser formuladas e implementadas de maneira a promover um ambiente de trabalho saudável e satisfatório. Isso passa pela adoção de práticas justas de remuneração, oportunidades de desenvolvimento e formação contínua, além de mecanismos de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito.

Além disso, a gestão de pessoas deve considerar o colaborador como um ser humano integral, com necessidades, desejos e aspirações. Isso significa que as organizações devem se preocupar não apenas com a satisfação profissional, mas também com a satisfação pessoal de seus colaboradores. Políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, por exemplo, podem contribuir significativamente para a satisfação geral do colaborador<sup>336</sup>.

Em suma, a gestão de pessoas deve ir além da simples administração de recursos humanos. Deve-se considerar o colaborador como um parceiro estratégico, cuja satisfação e bem-estar são fundamentais para o sucesso da organização. Investir na satisfação do colaborador não é apenas uma questão de ética, mas também uma estratégia inteligente de negócios.

Na paisagem corporativa dinâmica de hoje, a gestão de pessoas emergiu como um elemento crítico para garantir não apenas a eficácia operacional, mas também o sucesso estratégico de uma organização. Este artigo explora a importância da gestão de pessoas

---

<sup>334</sup> Chiavenato, 2020; Couto; Santos, 2019; Medina, 2022; Pham *et al.*, 2023.

<sup>335</sup> Edwards; Caplan; Harrison, 1998; Costa; Demo; Paschoal, 2019; Santos, 2020; Sousa, 2022; Raggiotto; Compagno; Scarpi, 2023.

<sup>336</sup> Kossek; Baltes; Matthews, 2015; Moura; Oliveira-Silva, 2019; Oliveira; Gomide Júnior; Poli, 2020; Raggiotto; Compagno; Scarpi, 2023.

no desenvolvimento da satisfação do colaborador, com ênfase particular na identificação do colaborador com a organização.

As transformações contemporâneas nas práticas de trabalho e nas estruturas organizacionais tornaram o conceito de "satisfação do colaborador" um foco significativo para os gerentes de recursos humanos. A satisfação do colaborador não está apenas correlacionada com a retenção de talentos, mas também se mostrou diretamente relacionada à produtividade do colaborador e à eficácia organizacional<sup>337</sup>.

O papel da gestão de pessoas nesse contexto é facilitar a criação de um ambiente de trabalho que não apenas atenda às necessidades tangíveis do colaborador, como salário e benefícios, mas também apoie e nutra sua identificação com a organização. Esta identificação, que pode ser definida como o sentimento de pertencimento e alinhamento do colaborador com os valores e objetivos da organização<sup>338</sup>, tem sido apontada como uma importante fonte de satisfação do colaborador.

A gestão de pessoas pode promover a identificação do colaborador de várias maneiras. Práticas como o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões, a comunicação transparente de metas e estratégias organizacionais, e a construção de uma cultura corporativa inclusiva e respeitosa podem aumentar a identificação do colaborador com a organização<sup>339</sup>. A formação contínua e o desenvolvimento de carreira também são fundamentais para permitir que os colaboradores percebam a organização como um ambiente no qual podem crescer e alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

Assim, a gestão de pessoas deve adotar uma abordagem integrada que vise não apenas às necessidades tangíveis dos colaboradores, mas também ao desenvolvimento de um sentido de identificação com a organização. Ao fazer isso, as organizações não só podem melhorar a satisfação e a retenção de colaboradores, mas também impulsionar a produtividade e o desempenho organizacional.

---

<sup>337</sup> Ostroff, 1992; Pham *et al.*, 2023.

<sup>338</sup> Kang *et al.*, 2020; Kim; Rim, 2023.

<sup>339</sup> Edwards, 2005; Seijts; Milani, 2022; Siyal *et al.*, 2023.

#### 4.5.1 Programa de valorização de funcionários e sua implementação nos cartórios

Um programa de valorização de funcionários consiste em reconhecer e recompensar o trabalho e o desempenho dos colaboradores, proporcionando um ambiente de trabalho saudável e motivador. Esse tipo de programa é fundamental para o crescimento e o sucesso de qualquer organização, incluindo um cartório. Alguns pontos relevantes são:

- a) *Retenção de talentos*: Investir no desenvolvimento e na valorização dos funcionários contribui para a retenção de talentos. Funcionários satisfeitos e engajados têm maior probabilidade de permanecer na empresa, reduzindo os custos associados à rotatividade e proporcionando estabilidade e continuidade às atividades empresariais<sup>340</sup>, o que pode ser aplicado aos cartórios;
- b) *Melhoria da produtividade*: Um programa de valorização de funcionários incentiva a produtividade e a qualidade do trabalho. Reconhecimento, recompensas e oportunidades de crescimento profissional motivam os colaboradores a se empenharem em suas atividades, aumentando a eficiência e a eficácia dos processos cartorários<sup>341</sup>;
- c) *Fortalecimento do ambiente de trabalho*: Um programa de valorização de funcionários contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e positivo<sup>342</sup>. Isso resulta em maior satisfação dos colaboradores, melhorando o clima organizacional e estimulando a criatividade, a inovação e a cooperação.

Considerando esses fatores, é relevante para qualquer organização trazer programas e ações de valorização de seus colaboradores, e, em se tratando

---

<sup>340</sup> Chiavenato, 2020; Couto; Santos, 2019; Medina, 2022; Pham *et al.*, 2023.

<sup>341</sup> Machado, 2023; Ostroff, 1992; Pham *et al.*, 2023.

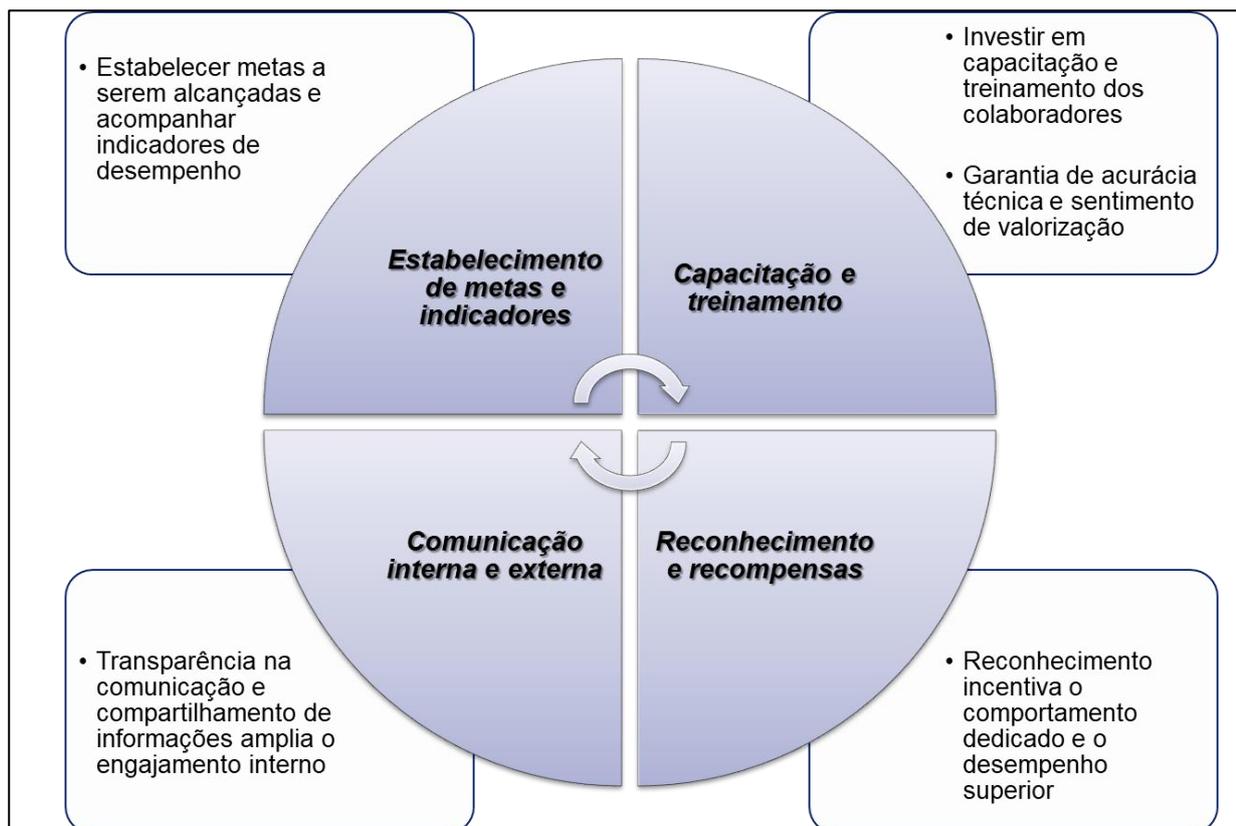
<sup>342</sup> Engelsberger *et al.*, 2023; Kim; Rim, 2023; Machado, 2023.

especificamente dos cartórios extrajudiciais, foi elaborado algumas estratégias que podem ser adotadas na promoção de ações socioambientais e de valorização humana:

- a) *Estabelecimento de metas e indicadores*: Definir metas claras relacionadas às ações socioambientais e ao programa de valorização de funcionários, bem como acompanhar e avaliar regularmente os indicadores de desempenho, possibilita medir o progresso e identificar áreas de melhoria;
- b) *Capacitação e treinamento*: Investir na capacitação e no treinamento dos funcionários é essencial para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, além de promover a conscientização sobre questões socioambientais. Isso pode incluir palestras, workshops e cursos específicos;
- c) *Reconhecimento e recompensas*: Implementar um sistema de reconhecimento e recompensas, como premiações, elogios públicos ou benefícios adicionais, incentiva o desempenho e a dedicação dos colaboradores, bem como sua satisfação. É importante que essas práticas sejam transparentes, justas e baseadas em critérios objetivos;
- d) *Comunicação interna e externa*: Comunicar de forma clara e transparente as ações socioambientais e o programa de valorização de funcionários é fundamental para engajar os colaboradores e transmitir uma imagem positiva para o público externo. Utilizar canais de comunicação interna e externa, como intranet, e-mails, mídias sociais e relatórios de sustentabilidade, permite compartilhar informações e conquistas.

A figura a seguir estabelece o esquema de aplicabilidade das estratégias promoção de ações socioambientais e de valorização humana nos cartórios extrajudiciais, propostas acima pelo autor:

**Figura 29: Estratégias de implementação**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A implementação de um programa de valorização de funcionários são estratégias<sup>343</sup> indispensáveis para o crescimento do cartório. Além de contribuírem para a construção de uma imagem positiva e a preservação do meio ambiente, essas práticas fortalecem a relação com a comunidade, melhoram a eficiência operacional, retêm talentos e impulsionam a produtividade. Ao investir nessas iniciativas, o cartório não apenas alcança resultados financeiros favoráveis, mas também desempenha um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa, sustentável e comprometida com o bem-estar coletivo.

No mundo corporativo atual, compreender e valorizar a relação entre cultura, diversidade e educação é fundamental para promover a humanização das empresas e impulsionar a produtividade. A cultura representa a identidade coletiva de uma organização,

<sup>343</sup> Machado, 2023.

enquanto a diversidade abraça as diferenças individuais e a educação proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Neste artigo, exploraremos como esses elementos estão interligados e como a sua integração pode levar a uma empresa mais humanizada e produtiva.

A valorização da cultura no ambiente empresarial é essencial para promover um senso de pertencimento, identidade e propósito compartilhado. Ao reconhecer e valorizar as diversas culturas presentes em uma organização, a empresa cria um ambiente inclusivo e acolhedor para todos os colaboradores. Isso contribui para a formação de uma equipe mais coesa e fortalece as relações interpessoais, promovendo a troca de conhecimentos, perspectivas e experiências.

A diversidade, por sua vez, abrange aspectos como etnia, gênero, idade, orientação sexual, habilidades, entre outros. Ao acolher a diversidade, a empresa demonstra respeito e valorização pelas diferenças individuais, criando um ambiente de trabalho no qual todos os colaboradores se sintam respeitados, valorizados e encorajados a contribuir com suas habilidades únicas. Isso resulta em uma equipe mais criativa, inovadora e adaptável, capaz de enfrentar os desafios do mercado de forma mais eficaz.

A promoção de uma educação inclusiva no ambiente corporativo é um fator-chave para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores<sup>344</sup>. Investir em programas de capacitação, treinamentos e desenvolvimento profissional é essencial para que os funcionários possam aprimorar suas habilidades e conhecimentos. Além disso, é importante garantir que essas oportunidades sejam acessíveis a todos, independentemente de sua origem cultural, etnia ou outros fatores.

Uma educação inclusiva também envolve a promoção de um ambiente de aprendizagem contínua, no qual os colaboradores sejam estimulados a buscar o conhecimento, compartilhar experiências e se desenvolverem de forma individual e coletiva. Isso pode incluir a implementação de programas de mentoria, intercâmbio de conhecimentos entre equipes e incentivo à participação em conferências e eventos relevantes.

---

<sup>344</sup> Machado, 2023.

A humanização da empresa traz benefícios significativos para a organização e para os colaboradores. Ao promover a valorização da cultura, o respeito à diversidade e uma educação inclusiva, a empresa cria um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e motivador<sup>345</sup>. Isso resulta em maior satisfação dos colaboradores, redução do estresse e aumento do engajamento.

Além disso, uma empresa humanizada tende a atrair e reter talentos qualificados, pois se destaca como um local onde os funcionários são valorizados e têm oportunidades de crescimento. A diversidade cultural e a educação inclusiva também estimulam a criatividade e a inovação, pois diferentes perspectivas e experiências contribuem para a geração de ideias e soluções mais abrangentes.

Existem diversas práticas que podem ser adotadas para promover a humanização da empresa por meio da valorização da cultura, do respeito à diversidade e da educação inclusiva. Algumas delas podem incluir:

- a) Estabelecimento de comitês ou grupos de trabalho dedicados à promoção da diversidade e inclusão;
- b) Realização de workshops e treinamentos para conscientizar os colaboradores sobre a importância da diversidade e fornecimento de ferramentas para lidar com as diferenças;
- c) Implementação de programas de mentoria, nos quais funcionários experientes auxiliam no desenvolvimento de habilidades de outros colaboradores;
- d) Criação de espaços de diálogo e escuta ativa, nos quais os colaboradores possam expressar suas opiniões e contribuições;
- e) Incentivo à participação em eventos culturais e celebrações que valorizem as diferentes culturas presentes na empresa.

A relação entre cultura, diversidade e educação é essencial para a humanização da empresa e para o aumento da produtividade. Valorizar a diversidade cultural, respeitar as

---

<sup>345</sup> Machado, 2023.

diferenças e promover uma educação inclusiva contribui para a formação de uma equipe coesa, criativa e inovadora. Além disso, a humanização da empresa fortalece as relações interpessoais, aumenta o engajamento dos colaboradores e atrai talentos qualificados. Ao adotar práticas que valorizem a cultura, respeitem a diversidade e promovam a educação, as empresas estarão investindo em um ambiente de trabalho mais humano, produtivo e sustentável.

#### **4.5.2 A percepção dos colaboradores do Cartório Bruno Quintiliano**

No complexo cenário corporativo contemporâneo, as organizações vêm adotando uma série de práticas gerenciais para garantir a satisfação e retenção de seus colaboradores. Entre estas, destaca-se a participação em programas de certificação, como o *Great Place to Work* (GPTW), programa do qual o Cartório Bruno Quintiliano faz parte — conforme delineado na metodologia durante o subtópico 3.2.2.2 *As pesquisas internas e seus participantes*, na definição da segunda pesquisa cedida pelo cartório.

O Cartório Bruno obteve um índice de satisfação dos colaboradores de 95 na Avaliação GPTW, um resultado notavelmente superior à média de 90 das 150 melhores empresas. Essa diferença de cinco pontos percentuais pode parecer modesta à primeira vista, mas na realidade, representa uma conquista significativa no que se refere à satisfação do colaborador e, conseqüentemente, ao desempenho organizacional e a conseqüente satisfação do usuário.

Um fator chave na gestão de pessoas que poderia explicar o sucesso do Cartório Bruno é a atenção dedicada ao ambiente de trabalho e à identificação do colaborador com a organização. A identificação organizacional pode influenciar positivamente a satisfação do colaborador<sup>346</sup>.

Considerando que a identificação do colaborador está correlacionada com a satisfação, a liderança do Cartório Bruno tem feito um esforço consciente para construir

---

<sup>346</sup> Kim; Rim, 2023.

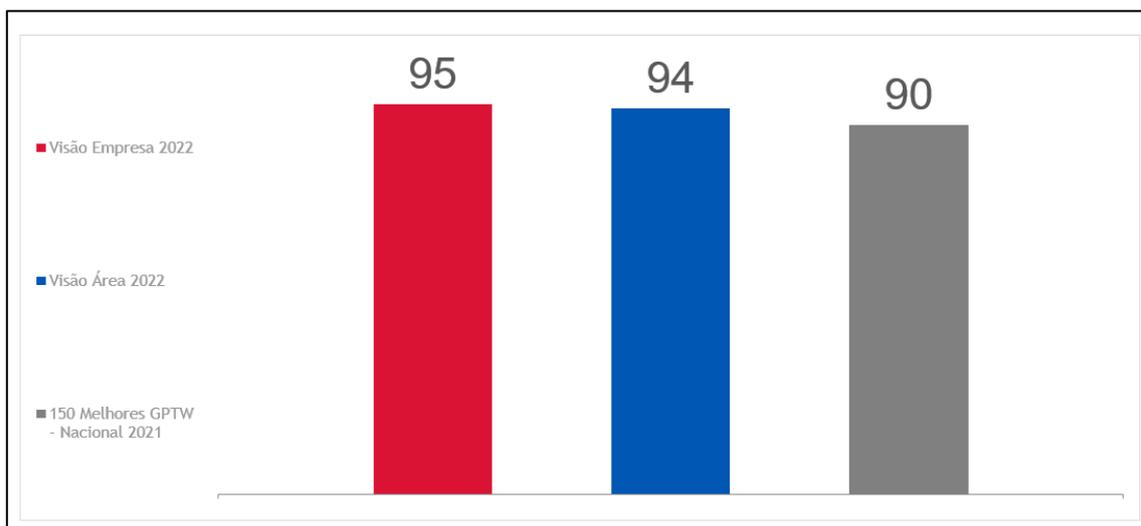
uma cultura corporativa que promova um forte sentimento de pertença e alinhamento com os valores e objetivos da organização.

Além disso, o Cartório Bruno tem implementado práticas de gestão de pessoas que incentivam o desenvolvimento contínuo e a participação dos colaboradores na tomada de decisões. Isso, em última análise, fortalece a sensação de pertencimento e satisfação no trabalho<sup>347</sup>.

Esses resultados destacam a eficácia da abordagem do Cartório Bruno na gestão de pessoas e reforçam a importância de fomentar um ambiente de trabalho positivo e inclusivo. A elevada satisfação dos colaboradores, evidenciada pelo índice de satisfação de 95, é um testemunho do compromisso do Cartório Bruno em proporcionar um local de trabalho que não só atenda às necessidades profissionais de seus colaboradores, mas também promova seu bem-estar e satisfação geral.

O gráfico abaixo mostra o índice de satisfação dos colaboradores do Cartório Bruno Quintiliano, demonstrando que as ações adotadas vêm trazendo resultados.

**Gráfico 16: Índice de satisfação dos colaboradores (%)**

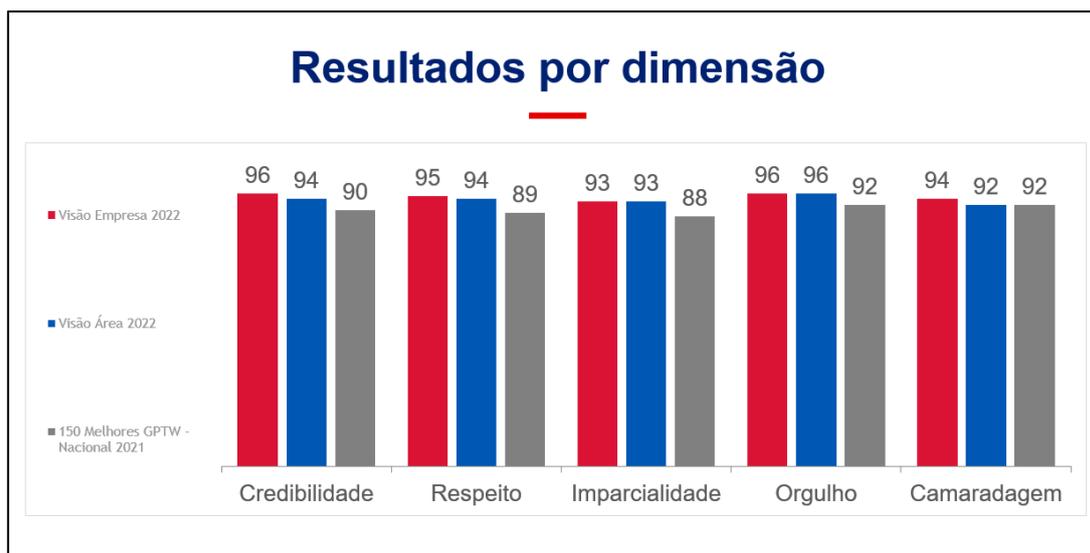


Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

<sup>347</sup> Kang *et al.*, 2020; Kim; Rim, 2023.

O gráfico 5 também traz os índices de satisfação dos colaboradores do cartório, estratificados nas dimensões credibilidade da gestão, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

**Gráfico 17: Índice de satisfação dos colaboradores - resultado por dimensão (%)**



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

As referidas dimensões de análise serão abordadas na sequência.

#### **4.5.2.1 Credibilidade Gerencial e Satisfação do Colaborador**

Prosseguindo com a análise do desempenho do Cartório Bruno na Avaliação Great Place to Work (GPTW), é importante considerar um elemento central para a satisfação do colaborador: a credibilidade gerencial. Segundo a avaliação da GPTW, a credibilidade gerencial mede se os colaboradores percebem seus gestores como confiáveis, considerando as práticas de comunicação, competência e integridade. O Cartório Bruno alcançou um índice de credibilidade de 96, o que evidencia a excelência de suas práticas gerenciais.

Comunicação, competência e integridade são fatores críticos que influenciam a percepção dos colaboradores sobre a credibilidade de seus gestores. Em termos de comunicação, os gestores do Cartório Bruno têm se destacado em estabelecer canais de comunicação claros e transparentes, permitindo que os colaboradores estejam sempre informados e envolvidos nas decisões organizacionais. Este tipo de abertura não só melhora o relacionamento entre gestores e colaboradores, mas também fortalece o sentimento de pertencimento e alinhamento com a organização<sup>348</sup>.

A competência dos gestores, por sua vez, se reflete na eficácia com que as tarefas são realizadas e os objetivos alcançados. A alta pontuação do Cartório Bruno nesse aspecto sugere que os gestores não só possuem as habilidades necessárias para desempenhar seus papéis, mas também demonstram um alto grau de liderança e capacidade de tomada de decisão<sup>349</sup>.

No que se refere à integridade, os gestores do Cartório Bruno têm se esforçado para cultivar uma cultura de honestidade e respeito. Isso é evidente na adesão estrita a normas éticas, no tratamento justo de todos os colaboradores e na responsabilidade social corporativa.

---

<sup>348</sup> Kang *et al.*, 2020; Kim; Rim, 2023.

<sup>349</sup> Northouse, 2018.

**Quadro 2: Avaliação de credibilidade da liderança pelos funcionários (%)**

<b>Credibilidade</b>			
AFIRMATIVA	VE	VA	BM
A liderança sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	96	94	86
A liderança deixa claras suas expectativas	98	92	88
A liderança cumpre o que promete	98	96	89
A liderança aqui dá autonomia às pessoas	98	96	90
A liderança tem uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá	96	94	89
Posso fazer qualquer pergunta razoável à liderança e obter respostas diretas	96	92	90
A liderança confia que os colaboradores(as) fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las	96	96	90
A liderança é competente para tocar o negócio	98	94	92
Acredito que a liderança só promoveria reduções de quadro como último recurso	98	98	92
É fácil se aproximar da liderança e é também fácil falar com ela	96	94	91
A liderança me mantém informado(a) sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização	92	90	88
A liderança contrata pessoas que se enquadram bem aqui	94	90	90
A liderança age de acordo com o que fala	94	90	90
A alta liderança representa plenamente os valores e comportamentos da nossa organização	98	96	94
A liderança é honesta e ética na condução dos negócios	98	96	95

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Esses resultados apontam para uma gestão efetiva do Cartório Bruno, onde a credibilidade dos gestores contribui significativamente para a satisfação do colaborador. Através de uma comunicação eficaz, competência demonstrada e integridade inabalável, o Cartório Bruno conseguiu criar um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e, acima de tudo, satisfeitos.

#### **4.5.2.2 Respeito na Gestão e Satisfação do Colaborador**

Continuando a investigação sobre o desempenho do Cartório Bruno na Avaliação Great Place to Work (GPTW), é importante abordar um aspecto crucial que contribui para a satisfação do colaborador: o respeito. Segundo a GPTW, o respeito é um indicador que avalia como os colaboradores se sentem respeitados por seus gestores. Ele engloba os conceitos de apoio, colaboração e consideração. Com um índice de respeito de 95, o Cartório Bruno demonstra um desempenho impressionante nesta categoria.

Apoio é um fator crucial no ambiente de trabalho e é fundamental para a satisfação do colaborador. Gestores que apoiam seus colaboradores proporcionam um ambiente no qual os indivíduos se sentem valorizados e capazes de atingir seu potencial. No Cartório Bruno, é evidente que os gestores buscam criar um ambiente de apoio, onde cada colaborador se sente encorajado a dar o seu melhor e a crescer profissionalmente<sup>350</sup>, em especial quando o tabelião passa a priorizar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários, buscando aprimorar suas competências e garantir a excelência nos serviços prestados.

A colaboração, por sua vez, envolve o estímulo à interação positiva entre os membros da equipe. Um ambiente de trabalho colaborativo fomenta a inovação, aumenta a eficiência e melhora a satisfação geral no trabalho<sup>351</sup>. O alto índice de respeito alcançado pelo Cartório Bruno sugere que a organização se esforça para promover um ambiente de trabalho em que a colaboração é valorizada e incentivada.

A consideração é outro elemento essencial para o respeito no local de trabalho. Isso implica que os gestores valorizam e levam em conta as necessidades e sentimentos dos colaboradores. No Cartório Bruno, a consideração parece ser uma parte integrante da gestão, como demonstra o alto índice de respeito.

O fato de a liderança, na percepção dos colaboradores, envolvê-los em decisões que afetam o ambiente de trabalho contribuem para a retenção desses colaboradores<sup>352</sup>.

---

<sup>350</sup> Freitas, 2017; Lopes; Rocha; Silva, 2021.

<sup>351</sup> Engelsberger *et al.*, 2023.

<sup>352</sup> Pham *et al.*, 2023.

**Quadro 3: Avaliação do respeito pelos funcionários (%)**

<h2>Respeito</h2>			
AFIRMATIVA	VE	VA	BM
A organização me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	100	98	89
A liderança agradece o bom trabalho e o esforço extra	98	94	88
A liderança mostra interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado(a)	98	98	88
A liderança reconhece erros não intencionais como parte do negócio	96	96	88
A liderança incentiva ideias e sugestões e as leva em consideração de forma sincera	96	94	90
A liderança envolve os colaboradores(as) em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	86	82	81
Os colaboradores(as) são encorajados a equilibrar sua vida profissional e pessoal	92	92	88
Temos benefícios especiais e diferenciados aqui	92	92	88
Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	98	98	94
Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	98	98	94
Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	100	100	96
Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar	88	88	85
Nós valorizamos pessoas que tentam fazer as coisas de formas novas e melhores, independentemente do resultado alcançado	92	92	90
Posso me ausentar do trabalho quando necessário	94	90	92

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Em resumo, o índice de respeito do Cartório Bruno na Avaliação GPTW reflete uma gestão que valoriza o apoio, a colaboração e a consideração. Estes são elementos fundamentais que contribuem para a satisfação do colaborador e, por sua vez, levam a um desempenho organizacional mais forte.

#### **4.5.2.3 Imparcialidade na Gestão e Satisfação do Colaborador**

Aprofundando a análise do desempenho do Cartório Bruno na Avaliação Great Place to Work (GPTW), surge outro fator crítico para a satisfação dos colaboradores: a imparcialidade. Segundo a GPTW, a imparcialidade refere-se à justiça percebida pelos colaboradores no que diz respeito a reconhecimento, promoções, remunerações, tratamento, entre outros. A pontuação de 93 do Cartório Bruno neste aspecto indica uma gestão excepcionalmente justa e imparcial.

O reconhecimento e as promoções são mecanismos essenciais para motivar os colaboradores e aumentar a satisfação no trabalho<sup>353</sup>. No Cartório Bruno, a alta pontuação em imparcialidade sugere que essas práticas são aplicadas de forma justa, reconhecendo as conquistas de todos os colaboradores e oferecendo oportunidades de crescimento de forma equitativa.

O pagamento, ou remuneração, é outra área onde a imparcialidade é crucial. A remuneração justa não apenas satisfaz as necessidades financeiras dos colaboradores, mas também os valoriza por suas contribuições para a organização<sup>354</sup>. A pontuação de imparcialidade do Cartório Bruno indica que a organização é comprometida com uma política de remuneração justa e equitativa.

Finalmente, o tratamento imparcial contribui para um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, no qual todos os colaboradores se sentem valorizados e respeitados. Os líderes do Cartório Bruno, como demonstrado pela pontuação de imparcialidade, esforçam-se para tratar todos os colaboradores de maneira justa, independentemente de sua posição, idade, gênero, etnia ou qualquer outra característica<sup>355</sup>.

A alta pontuação de imparcialidade do Cartório Bruno na Avaliação GPTW reflete uma cultura organizacional na qual a justiça e a equidade são valores centrais. Essa cultura de imparcialidade contribui significativamente para a satisfação do colaborador e, por conseguinte, para um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

---

<sup>353</sup> Chiavenato, 2020.

<sup>354</sup> Gomes, 2022; Imamoglu *et al.*, 2019; Wendland, 2021.

<sup>355</sup> Pontes, 2019; Mações, 2018.

**Quadro 4: Avaliação de imparcialidade (%)**

<b>Imparcialidade</b>			
AFIRMATIVA	VE	VA	BM
Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da organização é justa	98	98	76
Os colaboradores(as) aqui são pagos adequadamente pelo serviço que fazem	98	98	79
Eu sou considerado(a) importante independentemente de minha posição na organização	96	92	89
Se eu for tratado(a) injustamente, acredito que serei ouvido(a) e acabarei recebendo um tratamento justo	96	92	90
Os colaboradores(as) evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados	90	86	86
As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	82	86	79
Todos(as) aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	86	90	83
Os colaboradores(as) aqui são bem tratados independentemente de sua idade	98	98	97
Os colaboradores(as) aqui são bem tratados independentemente de seu gênero	98	98	97
A liderança evita o favoritismo	80	86	80
Os colaboradores(as) aqui são bem tratados independentemente de sua cor ou etnia	98	98	98
Os colaboradores(as) aqui são bem tratados independentemente de sua orientação sexual	98	98	98

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

#### **4.5.2.4 Orgulho e pertencimento**

Aprofundando a análise do desempenho do Cartório Bruno na Avaliação GPTW, surgem mais dois fatores críticos para a satisfação dos colaboradores: orgulho e pertencimento.

O orgulho refere-se ao sentimento que os colaboradores têm em relação à sua função no negócio, à sua equipe e ao ambiente em que estão inseridos. No Cartório Bruno, o índice de orgulho foi de 96, sugerindo que os colaboradores têm grande orgulho do trabalho que realizam, das equipes em que trabalham e do ambiente de trabalho que compartilham.

O sentimento de pertencimento, semelhante ao orgulho, é uma emoção poderosa que pode motivar os colaboradores a darem o seu melhor no trabalho. No Cartório Bruno, é evidente que os colaboradores se sentem parte integrante da organização e valorizam o seu papel dentro dela.

É importante lembrar que esses sentimentos de orgulho e pertencimento não surgem do nada. Eles são cultivados através de uma cultura de respeito e consideração, que é

claramente evidente no Cartório Bruno. Além disso, esses sentimentos são reforçados por políticas e práticas justas, que garantem que todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados<sup>356</sup>.

Portanto, os líderes do Cartório Bruno desempenham um papel crucial na criação dessa cultura de respeito e consideração. Ao mesmo tempo, eles também têm a responsabilidade de garantir que essa cultura seja mantida e aprimorada ao longo do tempo, sendo a criação de uma cultura organizacional forte e inclusiva um dos fatores essenciais do Tripé estratégico, defendido por Machado<sup>357</sup>.

Ao fazer isso, o Cartório Bruno pode continuar a cultivar um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sintam orgulhosos e satisfeitos com o trabalho que realizam. Este é um componente fundamental para o sucesso contínuo do Cartório Bruno e uma das principais razões pelas quais ele continua a se destacar na Avaliação GPTW.

A pontuação alta do Cartório Bruno na Avaliação GPTW é um testemunho do compromisso da empresa em criar um ambiente de trabalho que seja justo, respeitoso e gratificante para todos os seus colaboradores. Este é um fator-chave para o sucesso contínuo do Cartório Bruno e um dos principais motivos pelo qual é considerado um dos melhores lugares para se trabalhar no Brasil.

---

<sup>356</sup> Pontes, 2019; Mações, 2018.

<sup>357</sup> Machado, 2023.

**Quadro 5: Sentimento de orgulho e pertencimento dos colaboradores (%)**

<h2>Orgulho</h2>			
AFIRMATIVA	VE	VA	BM
Nossos(as) clientes classificam nossos serviços e/ou produtos como excelentes	100	100	92
Os colaboradores(as) aqui têm vontade de vir para o trabalho	98	96	91
Sinto que eu faço a diferença aqui	96	96	90
Pretendo trabalhar aqui por muito tempo	96	96	90
Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade	100	100	94
Meu trabalho tem um sentido especial. para mim, não é só "mais um emprego"	96	96	92
Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho	98	98	94
Com certeza, eu recomendaria minha empresa para amigos(as) e família como um excelente lugar para trabalhar	98	98	94
Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui	100	98	96
Aqui, os colaboradores(as) se adaptam rapidamente às mudanças que são necessárias para o sucesso da organização	94	94	92
Os colaboradores(as) aqui estão dispostos a dar mais de si para concluir um trabalho	84	82	90

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

#### **4.5.2.5 Camaradagem na Gestão e Satisfação do Colaborador**

O conceito de camaradagem é um aspecto essencial da cultura organizacional e do ambiente de trabalho de uma empresa. Ele se refere à medida em que os colaboradores sentem uma sensação de companheirismo, solidariedade e união em seu local de trabalho. Esse sentimento de camaradagem pode ser criado através de uma variedade de práticas, incluindo, mas não se limitando a, eventos de *team building*<sup>358</sup>, reconhecimento e celebração de realizações, e a promoção de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo.

No caso específico do Cartório Bruno Quintiliano, o índice de camaradagem foi notavelmente alto, atingindo uma pontuação de 94. Isso sugere que os colaboradores do Cartório Bruno Quintiliano sentem um alto nível de camaradagem em seu ambiente de trabalho. Esse alto nível de camaradagem é provavelmente o resultado de uma variedade

<sup>358</sup> Clevenger (2007), à sua época, definiu o termo "Team Building" como ações de fomento do espírito da equipe. Em nosso entender, tal conceito pode ser ampliado, pois engloba uma diversidade de estratégias e atividades projetadas com o propósito de aprimorar as dinâmicas interpessoais e esclarecer os papéis individuais dentro de equipes de trabalho, frequentemente por meio de tarefas que estimulam a colaboração e a cooperação mútua (Ferreira; 2022; Ozigbo; Maryam; Ngige, 2020; Rodrigues, 2019).

de práticas e políticas implementadas pela liderança do cartório, todas focadas na promoção de um ambiente de trabalho positivo, inclusivo e solidário.

Esse alto nível de camaradagem não apenas beneficia os colaboradores em um nível individual, promovendo um ambiente de trabalho mais agradável, como também beneficia a organização como um todo. Pesquisas demonstraram que um alto nível de camaradagem pode levar a vários benefícios para a organização, incluindo maior produtividade, maior retenção de funcionários e melhor desempenho financeiro.

Além disso, um alto nível de camaradagem pode promover uma maior colaboração entre os colaboradores, levando a uma maior inovação e criatividade dentro da organização. No ambiente altamente competitivo e em constante mudança de hoje, essa capacidade de inovar e se adaptar rapidamente pode ser um fator crucial para o sucesso de uma organização.

**Quadro 6: Camaradagem (%)**

<b>Camaradagem</b>			
AFIRMATIVA	VE	VA	BM
Nós sempre comemoramos eventos especiais	100	100	89
Quando os colaboradores(as) mudam de função ou de área, a organização faz com que se sintam rapidamente "em casa"	98	96	92
Quando se entra nesta organização, fazem você se sentir bem-vindo(a)	98	96	96
Aqui os colaboradores(as) se importam uns com os outros	90	80	90
Pode-se contar com a colaboração dos colaboradores(as) por aqui	90	90	91
Posso ser eu mesmo(a) por aqui	90	90	92
Este é um lugar descontraído para trabalhar	88	92	92

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Portanto, pode-se argumentar que o alto índice de camaradagem do Cartório Bruno Quintiliano é um fator crucial para seu sucesso e satisfação geral dos funcionários. Este é um exemplo notável de como a implementação de práticas e políticas voltadas para a promoção de um alto nível de camaradagem pode beneficiar tanto os colaboradores individuais como a organização como um todo.

#### 4.5.2.6 Análises adicionais

Foram feitas ainda análises adicionais, visando aferir se o ambiente de trabalho é considerado amistoso, se há sentimento de equipe e de companheirismo entre os colaboradores, se há incentivo da gestão, se há a percepção de alcance de metas e objetivos profissionais através do trabalho no cartório, assim como se o colaborador conhece aquilo que a empresa oferece a seus clientes — neste caso, aos seus usuários.

As análises adicionais podem ser vistas no quadro abaixo:

**Quadro 7: Análises adicionais (%)**

<b>Adicionais</b>			
<b>AFIRMATIVA</b>	<b>VE</b>	<b>VA</b>	<b>BM</b>
Este é um lugar amistoso para trabalhar	94	92	94
Existe um sentimento de "família" ou de "equipe" por aqui	98	96	90
Sinto que estamos todos(as) "no mesmo barco"	94	92	88
Entendo como meu trabalho contribui para o alcance das metas e objetivos estabelecidos	100	100	***
A gestão incentiva o trabalho em equipe	98	96	***
Eu conheço os produtos e serviços da empresa	98	98	***

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Percebe-se que o cartório recebeu avaliações positivas, e no resultado final, os colaboradores demonstraram considerar o Cartório Bruno Quintiliano um bom lugar para se trabalhar, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 8: Avaliação final (%)**

<b>A Empresa é um Great Place to Work?</b>			
	<b>VE</b>	<b>VA</b>	<b>BM</b>
Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar	100	100	94
Média great place to work®	95	94	90

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

#### **4.6 INFERÊNCIAS ACERCA DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Antes de partir para as inferências, é preciso considerar, à guisa de memorial tratado pela pesquisa, que:

- os métodos de gestão da qualidade, tanto aqueles elaborados dentro e para as instituições privadas, assim como o método PES, elaborado por Matus para gestão dos serviços públicos, assim como as inúmeras ferramentas de gestão da qualidade analisadas ao longo do trabalho, são importantes para ampliar a eficiência organizacional;
- que os cartórios, apesar de serem instituições que exercem os serviços notariais em caráter privado, o fazem por delegação do poder público<sup>359</sup>;
- que a exigência de se realizar concurso público para assumir a administração de um cartório extrajudicial no Brasil eliminou a falta de conhecimento jurídico por parte do

<sup>359</sup> Brasil, 2015.

titular da serventia, bem como os inúmeros maus usos historicamente atribuídos aos cartórios brasileiros, especialmente aqueles de caráter político<sup>360</sup>;

- e que os cartórios possuem gestão administrativa e financeira de total responsabilidade de seu titular, assemelhando-se sua gestão mais de uma instituição privada do que de negócios públicos<sup>361</sup>.

Com tais dados, e analisando ainda os objetivos específicos da pesquisa, conclui-se que qualquer ferramenta e qualquer modelo de gestão da qualidade entre os estudados podem se adequar ao serviço cartorial e trazer resultados positivos, não sendo necessariamente preciso adotar métodos como o PES para esse tipo de serviço público, uma vez que a serventia é administrada por uma pessoa concursada e que necessita, por isso se atentar, em cada momento de tomada de decisão aos princípios constitucionais, tanto os que regem o serviço notarial quanto aqueles correlatos à administração pública — LIMPE.

A atuação profissional do gestor de serviços cartoriais, busca contínua no nosso ordenamento jurídico desde sempre, é independente de vontades políticas, da elaboração de políticas públicas ou da liberação de recursos para seu funcionamento, afinal possui fonte própria de captação de recursos, recolhido no momento da prestação de serviço com pagamento vindo diretamente do usuário, porém este ainda tem a obrigação de observar os princípios da administração pública<sup>362</sup> em qualquer aspecto de sua atividade, em especial na gestão.

Assim sendo, como mostra a figura a seguir, na aplicação de qualquer das ferramentas de gestão da qualidade na gestão das serventias públicas, o gestor notário precisa obrigatoriamente observar os princípios da Legalidade, da Imparcialidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência, e só então partir para a tomada de decisão acerca da ação resultante dessas análises quanto à finalidade de atuação das serventias, enquanto órgãos auxiliares do Poder Judiciário.

---

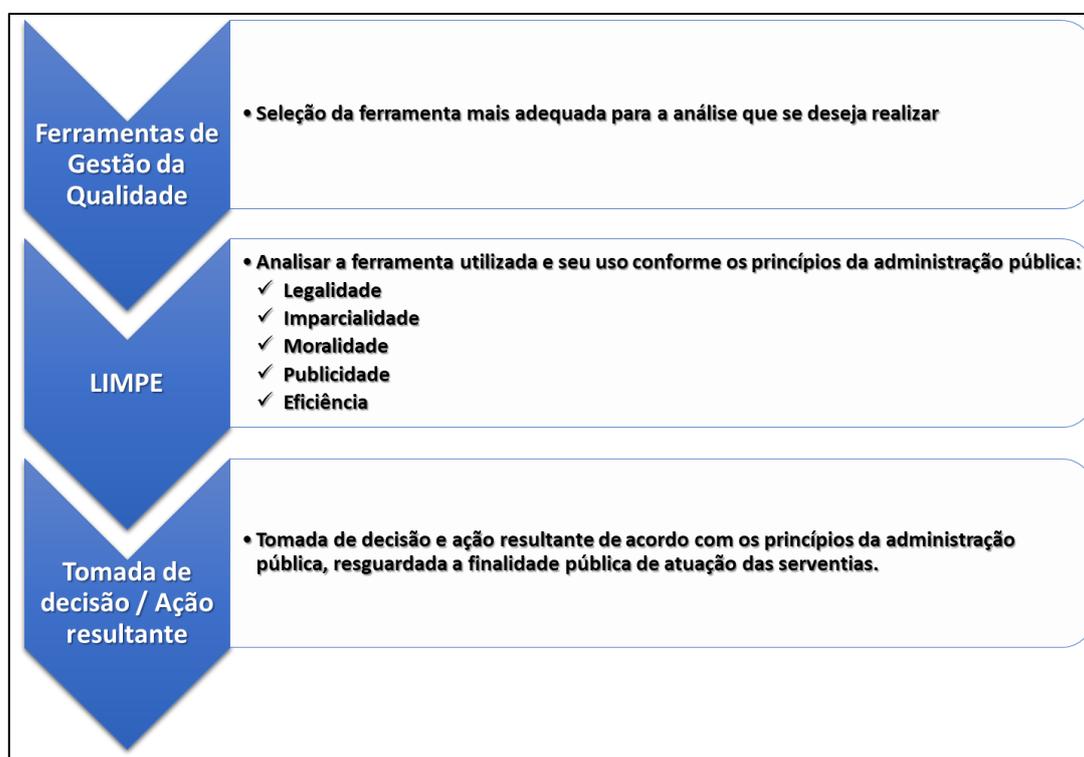
<sup>360</sup> Pinheiro, 2021.

<sup>361</sup> Brasil, 1994, art. 21º.

<sup>362</sup> Brasil, 1988.

Dessa maneira, à administração pública, na observação de seus princípios norteadores, figura para o gestor das serventias como a verdadeira pedra de torque para a análise e escolha das ferramentas de que irá dispor para aplicar as melhorias necessárias ou resolver problemas detectados através da observação constante quanto a aplicabilidade destes mesmos serviços cartoriais oferecidos à população num cenário em que se prima pela real efetivação do acesso em um Estado onde impera um Direito Democrático, ou seja, que abriga a todos de forma equânime respeitando as diferenças e limitações de qualquer ordem, seja regional ou que advenha da própria situação do indivíduo específico.

**Figura 30: LIMPE na tomada de decisão nos cartórios**



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Durante a fase de levantamento de dados bibliográficos para a execução da pesquisa, um artigo publicado por Marcelo El-Jaick Freitas<sup>363</sup>, então Diretor da Diretoria

<sup>363</sup> Freitas, 2016.

Geral de Fiscalização e Apoio às Serventias Extrajudiciais (DGFEX) da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, chamou a atenção.

Neste artigo, publicado pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, Freitas<sup>364</sup> estuda o sistema SGQ de controle de qualidade, normas ISO e NBR, e ao final propõe a adoção de um novo método de gestão estratégica da qualidade para os cartórios, que ele denomina como Sistema De Gestão Cartorária – SGC.

Em suas palavras:

A partir da definição constitucional de que a delegação é exercida em caráter privado surge a necessidade de responder à pergunta básica sobre como promover a melhoria contínua do funcionamento, gestão e prestação do serviço público delegado, através de um conjunto de regras que norteiem as ações dos gestores de cartórios extrajudiciais e gere uma padronização. A esse conjunto estou chamando de Sistema de Gestão Cartorária - SGC, que passa pela aplicação nos Serviços Extrajudiciais dos princípios utilizados em gestão da qualidade, criando definições, regras, valores e ações a serem seguidas para que o serviço público prestado por delegação atinja um nível de padronização e excelência<sup>365</sup>.

E ainda:

Diante dos padrões explicitados até aqui das necessidades de um Sistema de Gestão da Qualidade, vamos aplica-las ao dia a dia dos serviços extrajudiciais de forma a permitir ao gestor delegatário a formação de um Sistema de Gestão Cartorária que permita melhorar a eficiência do trabalho realizado e o atendimento ao cidadão.

São objetivos do SGC, organizar e padronizar as atividades, atender exigências legais e reduzir custos, promover a segurança jurídica e obter reconhecimento da sociedade para a excelência do padrão de qualidade nos serviços prestados<sup>366</sup>.

Este sistema proposto seguiria então os seguintes ordenamentos:

---

<sup>364</sup> Ibid..

<sup>365</sup> Ibid., p. 1.

<sup>366</sup> Ibid., p. 10.

- a) *Definição de diretrizes básicas — Missão, Visão, Valores e Princípios*: Freitas<sup>367</sup> diz que gerenciar a qualidade parte do princípio de que se deve reconhecer as necessidades das pessoas e estabelecer padrões para atendimento dessas necessidades, e a elaboração do planejamento estratégico do negócio é a melhor forma de fazê-lo. Freitas<sup>368</sup> orienta que o gestor do cartório elabore um manual da qualidade, estabelecendo o escopo do sistema de gestão estratégica da qualidade, os procedimentos estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade e a descrição da interação entre os processos. O gestor deve definir o planejamento estratégico do cartório, estabelecendo a missão, a visão, os valores e princípios que todos devem seguir;
- b) *Foco na Equipe de Profissionais*: Escutar e capacitar a equipe deve ser prioridade, trazendo treinamento adequado e buscando satisfazer suas expectativas como trabalhadores. A capacitação tem como objetivo fazer com que o trabalhador entenda o próprio trabalho e também entenda o cliente, e somando-se isso à satisfação dele com o trabalho, o resultado obtido é a melhora no atendimento ao público;
- c) *Controle dos Atos Praticados*: dada a fé pública atribuída a função do notário e que esta deva ser agregada aos documentos por ele produzidos, é preciso haver um sistema interno de automação que permita realizar o controle do gestor sobre os atos praticados na serventia, de forma a serem utilizados para a formulação de fluxogramas de rotina e de processos, resultando na prestação de um serviço mais isonômico.
- d) *Instalações Físicas*: a serventia precisa estar em um local de fácil acesso à população, bem como possuir infraestrutura e ergonomia adequadas, cuidando da iluminação, temperatura, limpeza, disponibilização de assentos, água e banheiro para os usuários, assim como deve ter acessibilidade e atendimento prioritário. Além disso, a sinalização do espaço é necessária, indicando ao usuário onde ir e com

---

<sup>367</sup> *ibid.*

<sup>368</sup> *ibid.*

quem precisa falar, pois “[...] o menor esforço de deslocamento interno ou externo do usuário se traduz em satisfação e conforto, até mesmo custos<sup>369</sup>;

- e) *Comunicação com o Cliente*: a comunicação com o cliente deve se dar em canais diversos, como em pesquisas de satisfação e de opinião, centrais de reclamação ou de sugestões, conforme realizado pelo 1º Ofício de Imóveis de Belo Horizonte<sup>370</sup> e pelo Cartório Bruno Quintiliano. Para Freitas<sup>371</sup>, medir a satisfação do usuário permite ao gestor coletar elementos para “[...] revisão dos processos de trabalho ou adequação de produtos, bem como a avaliação e o treinamento da equipe”;
- f) *Avaliação de Resultados para a Melhoria Contínua*: o gestor deve, periodicamente, avaliar os resultados, tanto por meio dos parâmetros que estabeleceu quanto através de discussões em equipe ou auditorias externas. Dessa forma, é possível rearranjar o sistema para obter a melhoria contínua dos processos, revisão de indicadores e metas, gerenciar riscos, entre outros procedimentos de controle de qualidade.

O gestor notário precisa, portanto, considerar aspectos diferentes daqueles adotados por instituições privadas ao realizarem diagnósticos e ações de aprimoramento de processos, primeiro devido à natureza de sua atividade, e depois a necessidade de esta atividade conseguir suprir financeiramente seus processos e as adequadas renovações decorrentes.

O quadro abaixo traz alguns dos fatores a serem considerados por estes profissionais, quer seja nos diagnósticos ou na tomada de decisão, de forma a aplicar o sistema proposto por Freitas mantendo-se a observância das obrigações legais impostas aos serviços públicos pela Constituição, e ao mesmo tempo manter as atividades do cartório:

---

<sup>369</sup> *ibid.*, p. 17.

<sup>370</sup> Registro Imobiliário Em Revista, 2012.

<sup>371</sup> *ibid.*, p. 18.

### Quadro 9: Proposição de momento decisório

Decisão	Finalidade da decisão	
	Instituição privada	Cartório Extrajudicial
Comercial	Satisfação das necessidades do cliente	Satisfação das necessidades do usuário e das obrigações legais
Financeiro	Redução de Custos e aumento da Lucratividade para benefício dos sócios/acionistas	Gestão dos Rendimentos para melhoria do serviço prestado ao usuário e manutenção da existência do cartório
Legal	Obrigação de não fazer (não descumprir a lei)	Obrigação de fazer (fazer apenas o que a lei permite)
Processos	Eficiência e eficácia dos processos em prol do resultado para o cliente	Eficiência e eficácia dos processos em prol do resultado para o Estado e para o poder judiciário, na figura do usuário
Pessoas	Aplicação do pessoal para extrair seu melhor resultado com o menor custo	Aplicação de pessoal qualificado para extrair seu melhor resultado em benefício do Estado e do poder judiciário, na figura do usuário

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Em sendo as serventias, para o gestor, uma empresa que exerce uma função delegada dos mandamentos constitucionais, não se exclui das análises aqui realizadas as mesmas características encontradas nos serviç os privados, como a satisfação do cliente e o aumento dos rendimentos através também da redução de custos. No entanto, e   aqui que difere a reação cabível ao gestor de uma serventia para o gestor de uma empresa privada, o polo a ser observado é o da estrita observância do objeto fim a ser entregue, ou seja, do serviç o público prestado.

Por mais que o Estado seja, efetivamente, o dono do cartório, não espera deste o lucro, como ocorreria no caso de uma empresa privada, porque pela delegação do poder estatal, aquela quem obt m algum tipo de benefício — lucro —   justamente a totalidade dos cidadãos daquela circunscric o.

  dessa mesma visão, por exemplo, que ao gestor da serventia cabe fazer apenas o que a lei o permite fazer, enquanto na administração privada, ao gestor   cabível realizar tudo quanto a lei não o proíba de fazer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando responder à pergunta de pesquisa, o trabalho foi subdividido em três objetivos específicos: Descrever a estrutura dos cartórios extrajudiciais do Brasil e suas particularidades; descrever a estratégia da qualidade, bem como as ferramentas e; analisar como a relação entre estrutura e gestão estratégica da qualidade pode contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados nos cartórios extrajudiciais do Brasil.

O primeiro objetivo específico foi tratado no primeiro capítulo, onde foram conceituados os tipos de cartório extrajudiciais existentes no Brasil ao longo do tempo e suas funções, assim como foram levantadas as atividades e obrigações, sociais e legais que os cartórios devem cumprir na figura do notário e de seus prepostos.

A importância dos cartórios no processo de desjudicialização da justiça brasileira foi também demonstrado, sendo possível concluir que os cartórios extrajudiciais, o notário e o registrador exercem um importante papel na sociedade nacional, enquanto promovedores da paz social, atuantes na prevenção de litígios e possibilitadores de eficiência da justiça brasileira.

No segundo capítulo, respondendo ao segundo objetivo de pesquisa, foram abordadas diversas teorias, métodos e ferramentas da gestão da qualidade desenvolvidas no decorrer dos anos, como as ferramentas estudadas podem promover um controle de qualidade e gestão primorosos e quais resultados sua aplicação pode trazer para tornar a administração de um negócio mais eficiente, bem como as possibilidades de aplicação nos setores que exerçam atividade pública, quer seja uma atividade com fim público ou que a própria atividade seja pública.

O método de gestão de qualidade através do Planejamento Estratégico Situacional, chamado PES foi uma descoberta importante da pesquisa, pois se trata de técnicas de gestão da qualidade especificamente voltadas para o serviço público, objetivando a construção de uma entrega eficiente e que consiga cumprir as obrigações legais atinentes ao Estado e a seus delegados diretos e indiretos.

No decorrer da realização da pesquisa bibliográfica, percebeu-se que, em razão de a gestão administrativa e financeira dos cartórios brasileiros serem de responsabilidade

total do titular, para além de não haver mais intercorrências de interesse político após a instituição do concurso público para se assumir as serventias do país, a gestão de um cartório acaba por se assemelhar mais com a gestão de uma empresa privada do que a de um serviço público, isso em relação à administração prática da serventia, e não quanto a entrega de seu produto/serviço, ou seja, vislumbra-se um caráter dúplice para o gestor, que precisa administrar a serventia como se privada fosse, mas deve resguardar e observar os princípios que regem a administração pública, como se órgão estatal fosse.

Dessa maneira o titular é tido como agente público, pois sua atuação registral é de natureza pública, enquanto sua administração da serventia é privada, posto que a administração é realizada em caráter pessoal, cabendo ao titular o sucesso ou insucesso de suas ações, podendo inclusive responder por elas perante o Estado.

Assim sendo, concorda-se com a posição de Freitas<sup>372</sup> ao estabelecer o Sistema de Gestão de Cartórios, um sistema de gestão da qualidade voltado para os cartórios extrajudiciais baseado nas teorias e métodos existentes, mas que seja construído em sua aplicação prática de acordo com os princípios constitucionais que regem a administração pública, de maneira que o hibridismo das serventias no Brasil consiga suprir os desafios impostos, tanto pelo tamanho continental da nação quanto para com as diferenças sociais, econômicas e de conhecimento das populações nacionais.

Tendo realizado diversos estudos acerca dos cartórios brasileiros e da gestão da qualidade, foram estabelecidos cinco eixos de análise como forma de responder ao último objetivo específico: analisar como a gestão da qualidade pode contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados nos cartórios extrajudiciais do Brasil.

No primeiro e no segundo eixos de análise (controle de qualidade e legalidade), percebeu-se que, por meio do mapeamento, redesenho e padronização de processos, assim como o estabelecimento de indicadores e diretrizes de controle, a gestão da qualidade contribui para o controle da qualidade dos serviços prestados e no controle da legalidade, obrigações legais atribuídas aos cartórios.

Já no terceiro eixo de análise, foi possível constatar que a gestão da qualidade contribui para o aprimoramento da prestação de serviço ao cidadão. O mapeamento, a

---

<sup>372</sup> Freitas, 2016.

análise e o redesenho de processos, com a participação do público interno e de acordo com as necessidades do público externo, nesse caso os usuários, pois torna o processo mais eficiente.

Isso reflete no atendimento ao público e em sua satisfação, especialmente quando se considera outros fatores como o aprimoramento das instalações físicas dos cartórios e na capacitação dos prepostos.

Com a pesquisa, viu-se que a organização do arquivo de documentos, por exemplo, atinge diretamente a prestação de serviço ao usuário, pois a guarda dos documentos produzidos pelo cartório é também de responsabilidade de seu titular. Pode-se observar que a organização dos arquivos acelera o tempo de atendimento e resposta ao usuário. Investir nas instalações físicas, trazendo maior conforto ao usuário, refletirá em sua satisfação.

O quarto eixo de análise se refere à relação entre adoção de políticas de qualidade e o aumento dos rendimentos dos cartórios. Foi constatado que os cartórios que adotam políticas de gestão da qualidade conseguem aumentar seus rendimentos, e para além disso, entregar um serviço público mais democrático e mais compatível com a realidade atual; ainda que se possa, pela pesquisa, verificar que a gestão da qualidade nos cartórios no Brasil ainda seja incipiente, dada a recente modificação para a democratização de acesso aos titulares de cartórios.

Por fim, no quinto eixo, gestão humana e qualidade, tratou da valorização do funcionário dos cartórios e de como essa valorização, prática comum em organizações privadas, tende a contribuir para a melhora dos processos e na entrega eficaz dos serviços ofertados ao cidadão, compreendido dessa forma em sua dupla dimensão para o cartório, como usuário por parte da delegação do poder público da atividade e enquanto cliente, em figurando como aquele que remunera diretamente pelos serviços recebidos.

Conclui-se que a pergunta de pesquisa foi respondida.

Tendo sido possível demonstrar que as serventias extrajudiciais no Brasil possuem um caráter híbrido, em que a administração em si do cartório é de fato privada, mas a atuação do cartório, ou seja, o 'produto' com que ele trabalha é de ordem pública, e que, mesmo não objetivando o lucro, como seria o caso de uma organização completamente

privada, o lucro de um cartório figura como elemento central para que este consiga suprir as demandas dele exigidas no oferecimento aos cidadãos dos bens tutelados juridicamente, como contratos, certidões e afins.

Constata-se desta feita que tal hibridismo dos cartórios, ganhou ainda mais relevância com a publicação da lei dos cartórios, Lei 8.935/94, bem como o processo de desjudicialização pelo qual passa o poder Judiciário com vistas a capilarizar o acesso à resolução dos conflitos, e ainda que tal situação híbrida tem ganhado ainda mais contornos quando o próprio acesso às serventias enquanto notário passou a se dar através de concurso público, não ficando mais passível de herança.

Quando da exigência de realização de concurso público para o ingresso no serviço notarial, o poder estatal reforça o lado público das serventias, e como tal, fazendo-as serem abarcadas pelo que preconiza os princípios da administração pública, sendo então estes mesmos princípios, parte fundamental para a aplicação de qualquer modificação, ou melhoria no que concerne à estrutura física, treinamento de pessoal e processos internos de recepção e análises iniciais.

A gestão da qualidade pensada exclusivamente para os cartórios, precisa ser aprimorada para contribuir cada vez mais com a qualidade dos serviços públicos prestados pelos cartórios à população, assim como maiores estudos sobre as normas ISO e NBR especificamente nas serventias, tendo em mente a adoção e incorporação do LIMPE nos mecanismos de controle de gestão da qualidade em órgão da administração pública indireta ou, como explicado, de caráter híbrido, tal qual proposição desenhada no Quadro 9: Proposição de momento decisório.

Por fim, verificou-se que a longa história das serventias no Brasil, desde seu berço Romano até as incorporações germânicas e canônica, desembocadas no Direito Português, evoluiu de tal maneira que pudesse abarcar o Brasil em todas as suas dimensões históricas de construção social, de maneira que, não olvidando de suas origens, a atividade registral no Brasil torna-se, cada vez mais um ramo vinculante entre o serviço público e a atividade privada, tendência essa em voga cada vez mais devido a acelerada evolução tecnológica e dispersão do conhecimento legal, podendo servir de exemplo de aplicação de um serviço registral que tenda a maior aproximação entre as qualidades encontradas no serviço privado e as necessidades do serviço público com fulcro

democrático de acesso e entrega, muito embora tal evolução esteja ainda em caráter embrionário quanto às necessidades práticas dos gestores das serventias, mas em estado adiantado se considerado os poucos anos de profissionalização dessa atividade.

Com relação ao processo em si da aplicação da gestão da qualidade nas serventias, cabe ao gestor se ater, além da função precípua — que concerne a um serviço de registros e conhecimento —, também à sua função cardinal, que é a de ser um auxiliar do poder judiciário no que toca a redução da possibilidade de litígio através de uma correta orientação e publicização de atos praticados, daí a necessidade de se ter sempre uma equipe de pessoal capaz de, com seus conhecimentos técnicos, realizar essa tarefa, que é a de pulverizar a *iurisdictio* nacional de forma democrática e participativa, inclusive ajudando ao Estado a desafogar o judiciário na resolução de conflitos não judicializados.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **Norma NBR 15.906**. 2021. Disponível em:

<https://www.abntcatalogo.com.br/pnm.aspx?ID=463791>. Acesso em: 19 set. 2023.

ALBENTOSA, Lorenzo Prats. El notario y la tutela de los consumidores en el Mercado Único Digital Europeo. In: **El Notario del Siglo XXI**: revista del Colegio Notarial de Madrid, nº 75, p. 57-61, septiembre/octubre, 2017.

ÁLVARES, Adriano César da Silva; BERTTOTTI, Paloma; SOUSA, Paulo H M. **Registro Civil de Pessoas Jurídicas, Títulos e Documentos p/ Cartórios do TJ-BA**. 2020.

Disponível em: [https://cdn.estrategiaconcursos.com.br/storage/temp/aula/893854/0/curso-125000-aula-00-prof-paloma-berttotti-06f5-completo.pdf?Expires=1695049859&Signature=NS9dZlbt~zmlOt2ymC4sopMfUbVuSn1fCcaQD6Jf-n0NhDhvMwkYYVfH7A815vH4bWv6ESf0-D9EzvpXzmXbWQ3pLnc3HX20c37nPpgDWIYJgmRzbEydlgl6luXRRsZtJ7gKbRFzTQtHsYg75~pG8e2LS5ZZq4Y05iCPIUF2o5Ufnmvefl1MngHvUALxg9sPoe1XxaiAR5JGJzKifZH4hmmXKBGM3MtdAflwj30eZ21CSuYrcKoW8dKMr4~uuwRii51SPT6cFTZJuMA9S~CzhdKZ5y38FVmSk2Xs8-hRPbPRcKYd4rjCp4umMFgdBdlIj5ZwhhkHG6nN35EIAYdQ3A\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAIMR3QKSK2UDRJITQ](https://cdn.estrategiaconcursos.com.br/storage/temp/aula/893854/0/curso-125000-aula-00-prof-paloma-berttotti-06f5-completo.pdf?Expires=1695049859&Signature=NS9dZlbt~zmlOt2ymC4sopMfUbVuSn1fCcaQD6Jf-n0NhDhvMwkYYVfH7A815vH4bWv6ESf0-D9EzvpXzmXbWQ3pLnc3HX20c37nPpgDWIYJgmRzbEydlgl6luXRRsZtJ7gKbRFzTQtHsYg75~pG8e2LS5ZZq4Y05iCPIUF2o5Ufnmvefl1MngHvUALxg9sPoe1XxaiAR5JGJzKifZH4hmmXKBGM3MtdAflwj30eZ21CSuYrcKoW8dKMr4~uuwRii51SPT6cFTZJuMA9S~CzhdKZ5y38FVmSk2Xs8-hRPbPRcKYd4rjCp4umMFgdBdlIj5ZwhhkHG6nN35EIAYdQ3A__&Key-Pair-Id=APKAIMR3QKSK2UDRJITQ). Acesso em: 15 set. 2023.

ANDRADE, Mariana Dionísio de; REMÍGIO, Rodrigo Ferraz de Castro. A DESNECESSÁRIA SEPARAÇÃO ENTRE ABORDAGEM QUALITATIVA OU QUANTITATIVA PARA A PESQUISA JURÍDICA: repensando as vantagens do pluralismo metodológico para a pesquisa em direito processual civil. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 384-406, jan./abr. 2019. Quadrimestral. Periódico Quadrimestral da Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Processual da UERJ.

ANOREG. **Sistema Eletrônico de Registros Públicos - SERP, altera serviços de cartórios no país**. 2022. Disponível em: <https://www.anoreg.org.br/site/sistema-eletronico-de-registros-publicos-serp-altera-servicos-de-cartorios-no-pais/>. Acesso em 13 fev. 2023.

ANOREG-SP. **Norma de gestão empresarial da ABNT auxilia cartórios a conquistarem a excelência**. 2021. Publicado em: 02/06/2021. Disponível em: <https://www.anoregsp.org.br/noticias/67704/strongnorma-de-gestao-empresarial-da-abnt-auxilia-cartorios-a-conquistarem-a-excelenciastrong>. Acesso em: 10 mar. 2023.

ARAÚJO, Richard Medeiros de; GOMES, Fabrício Pereira; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa. PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: qualitativa ou quantitativa?. **Vianna Sapiens**: Revista das Faculdades, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 151-175, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/download/67/54/107>. Acesso em: 30 mar. 2022.

AZÊDO, Daniela Filipa; ALVES, Maria Helena. Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, [S.L.], v. 31, n. 2, p. 201-212, jul. 2013. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.05.003>.

BRASIL [Constituição (1891)]. **Constituição Da República Dos Estados Unidos Do Brasil**. 1891. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao91.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm). Acesso em 15 set. 2023.

BRASIL [Constituição (1967)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1967. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao67.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm). Acesso em 15 set. 2023.

BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em 10 fev. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional nº 7, de 13 de abril de 1977**. Incorpora ao texto da Constituição Federal disposições relativas ao Poder Judiciário. Brasília. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc\\_anterior1988/emc07-77.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc_anterior1988/emc07-77.htm). Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Emenda Constitucional nº 22, de 29 de junho de 1982**. Altera e acrescenta dispositivos à Constituição Federal. Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc\\_anterior1988/emc22-82.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc_anterior1988/emc22-82.htm). Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL [Constituição (1988)]. Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro. (Lei dos cartórios). **Lei nº 8935, de 18 de novembro de 1994**. Dos Serviços Notariais e de Registros. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8935.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8935.htm). Acesso em 10 fev. 2022.

BRASIL. **Código de Processo Civil nº 13105**, de 16 de março de 2015. Lei Nº 13.105, de 16 de março de 2015. Brasília, 16 mar. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em 30 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973**. Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Brasília, 31 dez. 73. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6015compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6015compilada.htm). Acesso em 15 mar. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 8.560, de 29 de dezembro de 1992**. Brasília, 29 dez. 1992. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8560.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8560.htm) Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.492, de 10 de setembro de 1997**. 1997a. Define competência, regulamenta os serviços concernentes ao protesto de títulos e outros documentos de dívida e dá outras providências. Brasília, Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9492.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9492.htm). Acesso em: 15 mar. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 9.514, de 20 de novembro de 1997**. 1997b. Brasília, 20 nov. 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9514.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9514.htm) Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm). Acesso em: 17 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.169, de 29 de dezembro de 2000**. Regula o § 2º do art. 236 da Constituição Federal, mediante o estabelecimento de normas gerais para a fixação de emolumentos relativos aos atos praticados pelos serviços notariais e de registro. Brasília, Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l10169.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10169.htm). Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 10406, de 10 de fevereiro de 2002. **Código Civil**. Brasília, 10 jan. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. **Lei Nº 10.931, de 2 de agosto de 2004**. Brasília, 2 ago. 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.931.htm). Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. **Lei Nº 11.481, de 31 de maio de 2007**. Brasília, 31 maio 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11481.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11481.htm) Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.697, de 13 de junho de 2008**. Dispõe sobre a organização judiciária do Distrito Federal e dos Territórios e revoga as Leis nos 6.750, de 10 de dezembro de 1979, 8.185, de 14 de maio de 1991, 8.407, de 10 de janeiro de 1992, e 10.801, de 10 de dezembro de 2003, exceto na parte em que instituíram e regularam o funcionamento dos serviços notariais e de registro no Distrito Federal. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11697.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20judici%C3%A1ria,funcionamento%20dos%20servi%C3%A7os%20notariais%20e](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11697.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20judici%C3%A1ria,funcionamento%20dos%20servi%C3%A7os%20notariais%20e). Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.638, de 09 de julho de 2012.** Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12683.htm#art3](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12683.htm#art3). Acesso em: 17 mar. 2022.

BRASIL. **Lei Nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Brasília, 16 mar. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm) Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. **Lei Nº 13.140, de 26 de junho de 2015.** Brasília, 26 jun. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm). Acesso em: 10 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.484, de 26 de setembro de 2017.** Altera a Lei nº 6.015, de 31 de dezembro de 1973, que dispõe sobre os registros públicos. Brasília, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13484.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13484.htm). Acesso em: 15 jan. 2023.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei nº 6204, de 2019.** 2019. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/139971>

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **ADI 1.378-5.** 1995. Relator Ministro Celso de Mello. Disponível em: <http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=347013>. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRITO, R. T. de. O empresário, o não-empresário e as sociedades simples e empresárias no Código Civil de 2002. **VERBA JURIS - Anuário da Pós-Graduação em Direito, [S. l.], v. 2, n. 2, 2003.** Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/vj/article/view/14797>. Acesso em: 13 mar. 2023.

BOURROUL, João Mello. Viaje ao Brasil do passado com os primeiros documentos de cartórios do país. Revoltas indígenas, cartas de alforria e mortes de índio: o Brasil de séculos atrás está conservado nos papéis dos primeiros cartórios de notas brasileiros. Revista Galileu. 2015. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2015/12/viaje-aobrasil-do-passado-com-os-primeiros-documentos-de-cartorios-do-pais.html>. Acesso em: 15 set. 2023.

BUTZKE, Joana Oliveira. **Proposta Para Padronização De Métodos E Processos Em Uma Linha De Produção Utilizando A Metodologia Lean Manufacturing.** 2018. 110 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Faculdade Horizontina, Horizontina, 2018.

CALIXTO, Sônia Meire de Abreu Tranca; PARENTE, Francisco Josênio Camelo. Registro Civil das Pessoas Naturais. **Conhecer: debate entre o público e o privado, [S.L.], v. 7, n. 19, p. 189-204, 1 ago. 2017.** <http://dx.doi.org/10.32335/2238-0426.2017.7.19.604>.

CAMPOS, Vicente. Falconi. **TQC: controle da qualidade total no estilo japonês**. 9 ed. Belo Horizonte: Falconi, 2014.

CAPPELLA, Matheus. **Diagrama de Pareto**. 2009. Disponível em: <http://www.cafecomempreendedor.com.br/2013/02/diagrama-de-pareto.html>. Acesso em: 30 ago. 2023.

BOMFIM, Vólia. **Direito do Trabalho**. 18º Ed. rev., atual e ampl Rio de Janeiro: Método, 2021.

CASTRO, Marcus Vinicius de Miranda; ARAÚJO, Mariana Lopes de; RIBEIRO, Andréia Miguens; DEMO, Gisela; MENESES, Pedro Paulo Murce. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. **Revista de Gestão**, [S.L.], v. 27, n. 3, p. 229-246, 15 maio 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/rege-10-2018-0102>.

CHEAH, Jeffrey S.s.; LIM, Kok-Hooi. Effects of internal and external corporate social responsibility on employee job satisfaction during a pandemic: a medical device industry perspective. **European Management Journal**, [S.L.], v. 414, n. 1, p. 01-02, abr. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.003>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CLEVENGER, K. Team building retreats. Recruitment & Retention Conference presenter. **Nursing Management**. Vol. 38, nº 4, p. 22-24, 2007.

COLET GIMENEZ, C. P. O modelo do Tribunal de Múltiplas Portas na gestão de conflitos e suas contribuições a partir do estudo de caso do Distrito de Columbia, Estados Unidos da América. **Libertas: Revista de Pesquisa em Direito**, v. 6, n. 1, p. e-202005, 29 jun. 2020.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2015: ano-base 2014**. 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/bitstream/123456789/49/1/Justi%C3%A7a%20em%20n%C3%Bameros%202015.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2018: 2019**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2020: ano-base 2019**. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-justica-em-numeros2021-12.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2022>. Acesso em: 10 abr. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Provimento 73/2018 do CNJ**. Brasília, 28 jun. 2018. Disponível em: <https://www.anoreg.org.br/site/2018/06/29/provimento-no-73-do-cnj-regulamenta-a-alteracao-de-nome-e-sexo-no-registro-civil-2/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Provimento nº 88, de 01 de outubro de 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. Brasília, Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/10/Provimento-n.-88.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2021.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Provimento 91/2020 do CNJ**. Brasília, 22 mar. 2020. 2020a. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3268>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Provimento 95/2020 do CNJ**. Brasília, 1 abr.2020. 2020b. 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://atos.cnj.jus.br/files/original221227202004015e8511cbc13d8.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Provimento 100/2020 do CNJ**. Brasília, 26 mai. 2020. 2020c. Dispõe sobre a prática de atos notariais eletrônicos utilizando o sistema e-Notariado, cria a Matrícula Notarial Eletrônica-MNE e dá outras providências.. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original1413072022082563078373a0892.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Provimento 134/2022 do CNJ**. Brasília, 24 ago. 2022. Estabelece medidas a serem adotadas pelas serventias extrajudiciais em âmbito nacional para o processo de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3334>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 80, de 09 de junho de 2009**. Brasília, 09 jun. 2009. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_80\\_09062009\\_10102012213909.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_80_09062009_10102012213909.pdf). Acesso em: 15 set. 2023.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Brasília, 29 nov. 2010. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_125\\_29112010\\_03042019145135.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_125_29112010_03042019145135.pdf). Acesso em: 10 abr. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução Nº 225, de 31 de maio de 2016**. Brasília, 31 maio 2016. Disponível em: [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_225\\_31052016\\_02062016161414.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_225_31052016_02062016161414.pdf). Acesso em: 10 abr. 2022.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Seminário Virtual: Criminalidade Em Tempo De Covid. Atuação Do Sistema De Justiça**. 2020. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/07/SEMIN%C3%81RIO-VIRTUAL-Provimento-88.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2022.

COLÉGIO NOTARIAL DO BRASIL - CONSELHO FEDERAL. **NORMA ABNT PROMOVE QUALIDADE E SEGURANÇA AOS PROCESSOS DIGITAIS EM CARTÓRIOS**. 2021. Publicado em 6 DE ABRIL DE 2022. Disponível em: <https://www.notariado.org.br/%EF%BB%BFnorma-abnt-promove-qualidade-e-seguranca-aos-processos-digitais-em-cartorios/>. Acesso em: 10 mar. 2023.

CONJUR. **Em regime de plantão, cartórios retomam atendimento nesta segunda**. 2020. Publicado em 13 DE ABRIL DE 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-abr-13/regime-plantao-cartorios-retomam-atendimento-nesta-segunda#:~:text=Servi%C3%A7o%20essencial&text=Os%20cart%C3%B3rios%20poder%C3%A3o%20adotar%20o,durar%20mais%20que%20duas%20hora..> Acesso em: 13 mar. 2023.

COSTA, Ana Rita Calderaro da. **Padronização de informação e comunicação eficaz: estudo em um time de engenharia da qualidade**. 2018. 52 f. TCC (Graduação) - Curso de Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de Lorena, Engenheira da Produção, Lorena, 2018.

COSTA, Ana Carolina; DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane. Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. **Review Of Business Management**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 70-85, jan. 2019. FECAP Fundação Escola de Comercio Alvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>.

COSTA, M.; TORRES, R.; SANTOS-JÚNIOR, P.; DANTAS, L.; GUIMARÃES, C.; GUIMARÃES, M.; CASTRO, C.. IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM UM SERVIÇO DE HEMATOLOGIA E HEMOTERAPIA PRIVADO: uma metodologia para a busca da maior eficiência e eficácia organizacional. **Hematology, Transfusion And Cell Therapy**, [S.L.], v. 44, p. 01-03, out. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.htct.2022.09.899>.

COUTO, Flávia Damasceno; SANTOS, César Fernandes dos. Colaboradores satisfeitos e seu impacto na lucratividade das organizações no Brasil. **Revista Factus de Administração e Gestão**, S.l., v. 4, n. 1, p. 58-77, 2019.

DE FEO, Joseph A. **Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence**. 7 ed. McGraw-Hill Companies, 2017.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. MIT Press, 2018.

DESTEFFANI, Ruan; SERVARE JUNIOR, Marcos Wagner Jesus. UTILIZAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA MELHOR EFICIÊNCIA NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS SOBRE CUSTOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS. **South American Development Society Journal**, S.l., v. 9, n. 25, p. 13-26, jan./abr. 2023. ISSN:2446-5763.

DIDIER, Fredie Jr. **Curso de Direito Processual Civil**. 25 ed. ampl. e atual. vol. 01. Salvador: Juspodivm, 2023.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de Direito Processual Civil**. 10 ed. rev. e atual. Vol. I, São Paulo: Malheiros, 2020.

DRAEGER, Giselle Priscila Cortez Guedes. **CONTROLE EXTERNO DOS SERVIÇOS NOTARIAIS E DE REGISTRO PELO PODER JUDICIÁRIO**. 2017. 110 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito Administrativo, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

DRUCKER, Peter. **The Practice of Management**, Nova Iorque, Harper and Row, 1954. Traduzido em português: **Prática de Administração de Empresas**, 2 volumes, Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1962.

DUARTE, Carlla Adrienne de Sousa; ROCHA, Marcio Dourado. **As Teorias da Gestão da Qualidade: uma breve aplicação em um pequeno negócio**. 2021. 144 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unievangélica, Anápolis, 2021. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/18112/1/CARLLA.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

EDWARDS, Martin R.. Organizational identification: a conceptual and operational review. **International Journal Of Management Reviews**, [S.L.], v. 7, n. 4, p. 207-230, dez. 2005. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>.

EDTI. **Diagrama de Dispersão: definição**. Definição. 2019. Disponível em: <https://edtisensei.zendesk.com/hc/pt-br/articles/360033866451-Diagrama-de-Dispers%C3%A3o-Defini%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 20 mar. 2022.

EDTI. **Gráfico P no Minitab**: Variáveis de classificação. 2018. Disponível em: <https://edtisensei.zendesk.com/hc/pt-br/articles/360004514292-Gr%C3%A1fico-P-no-Minitab-Vari%C3%A1veis-de-classifica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 20 mar. 2022.

EDWARDS, Jeffrey; CAPLAN, Robert; HARRISON, Van. **Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research**. Theories of organizational stress. editor / Cary L Cooper. Oxford University Press, 1998. p. 28-67.

EEEP, Escola Estadual de Educação Profissional. **Gestão da Qualidade**. 2011. Ensino Médio Integrado à Educação Profissional - Curso Técnico em Mecânica - Secretaria de Educação - Governo do Ceará. Disponível em: [https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2011/10/mecanica\\_gestao\\_da\\_qualidade.pdf](https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2011/10/mecanica_gestao_da_qualidade.pdf). Acesso em: 16 mar. 2022.

ENGELSBERGER, Aurelia; BARTRAM, Timothy; CAVANAGH, Jillian; HALVORSEN, Beni; BOGERS, Marcel. The role of collaborative human resource management in supporting open innovation: a multi-level model. **Human Resource Management Review**, [S.L.], v. 33, n. 2, p. 100942, jun. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100942>.

FAESARELLA, Ivete S.; SACOMANO, José B.; CARPINETTI, Luiz C.R. **Gestão da Qualidade**: conceitos e ferramentas. São Carlos: Edusp, 2006. Disponível em: [http://repositorio.eesc.usp.br/bitstream/handle/RIEESC/6212/Faesarellalvete\\_GestaoQualidade.pdf?sequence=1](http://repositorio.eesc.usp.br/bitstream/handle/RIEESC/6212/Faesarellalvete_GestaoQualidade.pdf?sequence=1). Acesso em: 10 mar. 2022.

FERREIRA, Jéssica. **Turismo e atividade em Team Building**. 2022. Tese (Doutorado) - Curso de Turismo, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022.

FORGEP. Projeto de Formação de Gestores Públicos. FLACSO – Brasil. Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais. **Planejamento Estratégico Situacional**: caderno de formação 7. 2017. Disponível em: <http://flacso.org.br/files/2017/05/Caderno-7-Planejamento-Estrat%C3%A9gico-Forgep.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022.

FREITAS, Marcela Rodrigues de. **Impacto da Liderança Transformacional e do Clima Organizacional no Desempenho**: análise dos servidores da reitoria. 2017. Dissertação (Mestrado) - Curso de Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2017.

FREITAS, Marcelo El-Jaick. **GESTÃO DA QUALIDADE E SERVIÇOS EXTRAJUDICIAIS**. 2016. Elaborado pelo então Diretor da Diretoria Geral de Fiscalização e Apoio às Serventias Extrajudiciais (DGFEX) da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Publicado pelo TJRJ. Disponível em: <http://cgj.tjrj.jus.br/documents/1017893/1191615/marcelo-el-jaick.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

FUJIMOTO, Daniele Yoko. **A importância das ferramentas da qualidade nas indústrias**. 2017. 51 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Estratégica e Qualidade, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2017.

GARANI, Joao; DENARDI, Eveline. Mediação em cartórios na Itália e no Brasil. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 25, n. 3, p. 91-108, nov. 2021. DOI 10.5433/21788189.2021v25n3p92. ISSN: 2178-8189.

GARVIN, David A., **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOIÁS (Estado). **Lei Complementar nº 149**, de 15 de maio de 2019. Goiânia, Disponível em:  
<https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/101136/pdf#:~:text=Alterar%20a%20Lei%20Complementar%20n%C2%BA,Metropolitano%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias..> Acesso em: 01 set. 2023.

GOIÁS (Estado). **Lei nº 13.136**, de 21 de julho de 1997. Goiânia, Disponível em:  
<https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/82230/pdf>. Acesso em: 01 set. 2023.

GOLDBERG, Stephen B; SANDER, Frank E. A.; ROGERS, Nancy H.; COLE, Sarah Rudolph. **Dispute Resolution**: negotiation, mediation and other processes. 5. ed. New York: Aspen Publishers, 2007.

GOMES, Bianca. **Tema da redação do Enem, falta de registro civil atinge ao menos 3 milhões**. 2021. Matéria veiculada pelo Jornal O Globo em 23/11/2021. Disponível em:  
<https://oglobo.globo.com/brasil/direitos-humanos/tema-da-redacao-do-enem-falta-de-registro-civil-atinge-ao-menos-3-milhoes-25287754>. Acesso em: 13 mar. 2023.

GOMES, Edgar Longo. **As percepções de justiça organizacional face aos sistemas de recompensas e o seu impacto na motivação dos colaboradores**. 2022. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2022.

GRAZZIOTIN, Luciane Sgarbi; KLAUS, Viviane; PEREIRA, Ana Paula Marques. Pesquisa documental histórica e pesquisa bibliográfica: focos de estudo e percursos metodológicos. **Pro-Posições**, [S.L.], v. 33, p. 1-21, 2022. FapUNIFESP (SciELO).  
<http://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2020-0141>.

GUIMARÃES, Frederico. Cartórios Deficitários: já são realidade em 2.592 cidades brasileiras. **Cartórios Com Você**, São Paulo, v. 5, n. 24, p. 14-29, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://www.anoreg.org.br/site/wp-content/uploads/2021/09/Cart%C3%B3rios-com-Voc%C3%AA-24-FINAL-2.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2022.

GUIMARÃES, Gleny Terezinha Duro; PAULA, Marlúbia Corrêa de. **ANÁLISE DE CONTEÚDO E ANÁLISE DE DISCURSO**: reflexões teórico-metodológicas em diferentes vertentes. São Paulo: Alexa Cultural, 2022. 298 p.

HACKMAN, J.Richard; OLDHAM, Greg R.. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior And Human Performance**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 250-279, ago. 1976. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L.. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 87, n. 2, p. 268-279, jan. 2002. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.

HEGAZY, Mohamed; HEGAZY, Karim; ELDEEB, Mohamed. The Balanced Scorecard: measures that drive performance evaluation in auditing firms. **Journal Of Accounting, Auditing & Finance**, [S.L.], v. 37, n. 4, p. 902-927, 17 out. 2020. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0148558x20962915>.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Staples Press, 1966.

HOTELARIAWEB. **O que é a Matriz SWOT ou FOFA**. 2022. Uso de imagem. Disponível em: <https://hotelariaweb.com/matriz-swot-na-hotelaria/>. Acesso em: 15 abr. 2022

IBGE. **IBGE Cidades**: aparecida de Goiânia. Aparecida de Goiânia. 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/aparecida-de-goiania/panorama>. Acesso em: 01 set. 2023.

IBGE. **IBGE divulga as estimativas populacionais dos municípios em 2016**. 2016. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9497-ibge-divulga-as-estimativas-populacionais-dos-municipios-em-2016>. Acesso em: 01 set. 2023.

IMAMOGLU, Salih Zeki; INCE, Huseyin; TURKCAN, Hulya; ATAKAY, Birsen. The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. **Procedia Computer Science**, [S.L.], v. 158, p. 899-906, 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>.

IRIB, Instituto de Registro Imobiliário do Brasil. **Atualização da norma ABNT NBR 15906 é publicada**. 2021. Publicado em 09/03/2021. Disponível em: <https://www.ibr.org.br/noticias/detalhes/atualizacao-da-norma-abnt-nbr-15906-e-publicada>. Acesso em: 10 mar. 2023.

JARDIM, Monica. **A privatização do notariado em Portugal**. Doutrinas Essenciais de Direito Registral, v.1, p.397-422, dez. 2011.

JARDIM, Monica. **Escritos de Direito Notarial e Direito Registral**. Coimbra: Almedina, 2017.

JOBIM, Marco Félix. O CPC/2015 e a Justiça Multiportas: Uma necessidade de sua compreensão. In MACEDO, Elaine Harzheim; DAMASCENO, Marina (Organizadoras). **Sistema multiportas e métodos integrados de resolução de conflitos**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2018.

JOVEM PAN. **Mais de 6 mil já mudaram de nome e gênero no Brasil desde decisão do STF**. 2020. Disponível em: <https://jovempan.com.br/programas/jornal-da-manha/mais-de-6-mil-ja-mudaram-de-nome-e-genero-no-brasil-desde-a-decisao-stf.html>. Acesso em: 07 mar. 2022.

KANG, Ji Yun; LEE, Minji K.; FAIRCHILD, Erin M.; CAUBET, Suzanne L.; PETERS, Dawn E.; BELILES, Gregory R.; MATTI, Linda K.. Relationships Among Organizational Values, Employee Engagement, and Patient Satisfaction in an Academic Medical Center. **Mayo Clinic Proceedings: Innovations, Quality & Outcomes**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 8-20, fev. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2019.08.001>.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Harvard Business Review Press, 1996.

KIM, H.; LEE, J.; LEE, S. The impact of process standardization on service quality and customer satisfaction: Empirical evidence. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 31, n° 1-2, p. 56-71, 2020.

KIM, Katie Haejung; RIM, Hyejoon. Employees' voice behavior in response to corporate social irresponsibility (CSI): the role of organizational identification, issue perceptions, and power distance culture. **Public Relations Review**, [S.L.], v. 49, n. 4, p. 102366, nov. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102366>.

KOSSEK, Ellen Ernst; BALTES, Boris B.; MATTHEWS, Russell A.. How Work–Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. **Industrial And Organizational Psychology**, [S.L.], v. 4, n. 3, p. 352-369, set. 2011. Cambridge University Press (CUP). <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>.

KREMER, J. T.; PRIEBE, A. C.; GOMES, J. K.; DAL VESCO, D. G. Percepção de justiça organizacional na remuneração: uma investigação em uma universidade federal brasileira. **Revista Mineira de Contabilidade**, [S. I.], v. 21, n. 2, p. 45–58, 2020.

KUMPEL, V. F.; FERRARI, C. M. **Tratado Notarial E Registral: Ofício de Registro Civil de Pessoas Naturais**. 1. ed. São Paulo: YK, v. II, 2017.

KÜÇÜK, Burcu Aydın. Understanding the employee job satisfaction depending on manager's fair treatment: the role of cynicism towards the organization and co-worker support. **European Review Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 72, n. 6, p. 100795, nov. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.erap.2022.100795>.

LACERDA, Josimari Telino de; BOTELHO, Lúcio José; COLUSSI, Cláudia Flemming. **Planejamento na Atenção Básica**: o processo de planejamento na atenção básica. 2022. Especialização Multifuncional na Atenção Básica - UNA-SUS. Disponível em: [https://unasus2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/33879/mod\\_resource/content/1/un3/top1\\_5.html](https://unasus2.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/33879/mod_resource/content/1/un3/top1_5.html). Acesso em: 30 mar. 2022.

LEWANDOWSKI, Ricardo. Os cartórios têm uma capilaridade extraordinária em todo o Brasil. **Cartórios com Você**, São Paulo, ed. 4, n. 1, p. 6-7, jul./ago. 2016. Disponível em: <http://www.anoreg.org.br/site/wp-content/uploads/2017/11/CartoriosComVoce-4.pdf>. Acesso em 02 jun. 2019.

LIMA, Larissa; LIMA, Sue Ellen. **Impacto Da Política De Cargos E Salários Na Satisfação E Motivação Dos Funcionários**. 2023. 31 f. Monografia (Especialização) - Curso de Recursos Humanos, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2023.

LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Candida; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Gestão Estratégica**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2017.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Editora Érica, 2019.

LOPES, Carla Cristine Silva; ROCHA, Ronalty; SILVA, Flávio Santos. CULTURA DE INOVAÇÃO: a liderança transformacional como propulsora à cultura inovativa. **International Journal Of Knowledge Engineering And Management**, [S.L.], v. 10, n. 26, p. 32-63, 2021. Even3. <http://dx.doi.org/10.29327/265007.10.26-2>.

LOUREIRO, Luiz Guilherme. **Natureza da Atividade Notarial**: breves reflexões em face da jurisprudência do superior tribunal de justiça. 2015. Publicado por GenJuridico. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2015/01/21/natureza-da-atividade-notarial-breve-reflexoes-em-face-da-jurisprudencia-do-superior-tribunal-de-justica/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

LOUREIRO, Luiz Guilherme. **Registros Públicos**: teoria e prática. 8. ed. Salvador: Juspodivm, 2017.

LUNETTA, Avaetê de; GUERRA, Rodrigues. METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA E ACADÊMICA. **Zenodo**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 149-159, 12 ago. 2023. Zenodo. <http://dx.doi.org/10.5281/ZENODO.8240361>.

MAÇÃES, Manuel. **Manual de Gestão Moderna**: teoria e prática. 2. ed. Lisboa: Actual, 2018. 584 p.

MACHADO, Cláudia. Tripé Estratégico. In: PONDÉ, Luiz Felipe (Palestrante). **Palestra Inovação e Futuro**: um limite entre a tecnologia e o ser humano. 4º ENCONTRO GOIANO DE REGISTRO CIVIL E TABELIONATO DE NOTAS, 2023.

MAFFEZZOLLI, Caroline. **Como conquistar a certificação GPTW? Confira 5 dicas!** 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/certificacao-gptw/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20selo,ambiente%20de%20trabalho%3A%20o%20colaborador..> Acesso em: 27 set. 2023.

MAIA, Dhiego. **Mais de 2.000 pessoas trans já mudaram de nome em cartório em um ano**. Folha de São Paulo, São Paulo, 27 jun. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/06/sp-concentra-64-dos-transgenero-que-decidiram-mudar-nome-em-documentos.shtml>. Acesso em: 07 mar. 2022.

MANICA, Carlo Rossano. **Plano de ação 5W2H com priorização GUT**. 2015. Télios Desenvolvimento de Expertises. Disponível em: <https://www.telios.eng.br/site/plano-de-acao-5w2h-com-priorizacao-gut/>. Acesso em: 10 mar. 2022.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas**: Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Editora IPEA, 1993.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: Da revolução urbana a revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, Bruna Litig de. **A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**. 2018. 16 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Faculdade Multivix, Cariacica, 2018.

MELO, Jeferson; BARROS, Sarah. **Corregedoria Nacional reafirma compromisso com qualidade de serviço extrajudicial**. 2022. Publicado por Agência CNJ de Notícias em 09 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/corregedoria-nacional-reafirma-compromisso-com-qualidade-de-servico-extrajudicial/>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MELONI, Aline. **Garantia e Controle da Qualidade p/ VISA-DF - Auditor**: aula 00. S.I: Estratégia Concursos, 2015. Disponível em: [https://cdn.estrategiaconcursos.com.br/storage/temp/aula/84401/0/curso-10179-aula-00-1ff7-completo.pdf?Expires=1680199415&Signature=NiJWY5syyMbvWdOrg-FP~9TPjY6PwjgOAxwDPXQ7t1-6rSMx-Rcr2WR31XRPAny6TD06~c5K9r0jZj5X6EF4dmyf60w7x0IB8KjwdAQkTnaPTQMkJ~A9NMODmqdo0WQdo~afMq2Rac724eMSiBVImPygtGv8XF7qeYZOfV1BUjMEOX1vlnRO8I6--aDvVKteLWemZepCzaKniqHGnINNeBQdnHJEZLPkyPSPm2d51t5x0HRJRVEIwrqLaK6B eaXI4SQBfsLuO4iHwRTWHv-Z8S9tS1N1Z~kSbyyv9yH3oW91JgEaUSv1YdDxCOhOTQfHXu5BpGdnXvtPFIMHZW03g\\_&Key-Pair-Id=APKAIMR3QKSK2UDRJITQ](https://cdn.estrategiaconcursos.com.br/storage/temp/aula/84401/0/curso-10179-aula-00-1ff7-completo.pdf?Expires=1680199415&Signature=NiJWY5syyMbvWdOrg-FP~9TPjY6PwjgOAxwDPXQ7t1-6rSMx-Rcr2WR31XRPAny6TD06~c5K9r0jZj5X6EF4dmyf60w7x0IB8KjwdAQkTnaPTQMkJ~A9NMODmqdo0WQdo~afMq2Rac724eMSiBVImPygtGv8XF7qeYZOfV1BUjMEOX1vlnRO8I6--aDvVKteLWemZepCzaKniqHGnINNeBQdnHJEZLPkyPSPm2d51t5x0HRJRVEIwrqLaK6B eaXI4SQBfsLuO4iHwRTWHv-Z8S9tS1N1Z~kSbyyv9yH3oW91JgEaUSv1YdDxCOhOTQfHXu5BpGdnXvtPFIMHZW03g_&Key-Pair-Id=APKAIMR3QKSK2UDRJITQ). Acesso em: 10 mar. 2023.

MEURER, Odilon. **Análise das operações logísticas visando propor melhorias em um sistema de gestão de materiais de um almoxarifado**. 2018. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2018.

MINELLI, Daiane Schwabe; GOMES, Sergio Alves. **A desjudicialização e os meios alternativos de resolução de conflitos sob a égide do pós-positivismo**. Revista do Direito Público, Londrina, v. 14, n. 2, p. 151-167, ago. 2019. DOI: 10.5433/24157-108104-1.2019v14n2p. 151. ISSN: 1980-511X. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/36711/25970>. Acesso em: 07 mar. 2022.

MINITAB. **Interpretar os principais resultados para Histograma**. 2022. Artigo publicado por Suporte ao Minitab 18. Uso de imagem. Disponível em: <https://support.minitab.com/pt-br/minitab/18/help-and-how-to/graphs/how-to/histogram/interpret-the-results/key-results/#:~:text=Um%20histograma%20funciona%20melhor%20quando,precisamente%20a%20distribui%C3%A7%C3%A3o%20dos%20dados..> Acesso em: 20 mar. 2022.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. trad. James Sunderland Cook. 3ª.ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, Aléxia O. R.; OLIVEIRA-SILVA, Lígia C.. ERRATUM: work centrality, goals and professional fulfillment. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 1-26, 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramg191087>.

MUNIZ, Tânia Lobo; SILVA, Marcos Claro da. O Modelo de Tribunal Multiportas Americano e o Sistema Brasileiro de Solução de Conflitos. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**, Porto Alegre, n. 39, vol. esp., p. 288-311, dez. 2018.

NEVES, Raul da Silva. **Será que a Satisfação dos colaboradores origina desempenhos económicos empresariais superiores?**: casos de empresas nórdicas cotadas em bolsa. 2022. 78 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Finanças Empresariais, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2022.

NORTHOUSE, Peter. G. **Leadership**: Theory and practice. Sage publications, 2018.

NUNES, Victor de Lima. **CONSIDERAÇÕES SOBRE O REGISTRO DE IMÓVEIS E SUA EFICÁCIA**. 2017. 79 f. TCC (Doutorado) - Curso de Direito, Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo, Presidente Prudente, 2017.

OLIVEIRA, Áurea F.; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; POLI, Bânia V. S.. ANTECEDENTS OF WELL-BEING AT WORK: trust and people management policies. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramd200105>.

OLIVEIRA, Eliel Ananias Bezerra de. **Ferramenta Para Gestão De Estoque Em Uma Empresa De Veículos Na Cidade De João Pessoa-PB**. 2022. 45 f. TCC (Graduação) -

Curso de Administração, Campus João Pessoa, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2022.

OSTROFF, Cheri. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. **Journal Of Applied Psychology**, [S.L.], v. 77, n. 6, p. 963-974, dez. 1992. American Psychological Association (APA).  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.6.963>.

OZIGBO, Ada-Mac; MARYAM, Idegbesor; NGIGE, Chigbo Donatus. TEAM BUILDING AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: an exploration of issues. **International Journal Of Management And Entrepreneurship (Ijme)**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 184-199, 2020.

PAIM, J. J. Planejamento em saúde para não especialistas. In: CAMPOS G. W. **Tratado de Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, Fiocruz, 2006, pag. 15-30. Disponível em:  
[http://www.pea.ufba.br/eventos/gestores/biblioteca/docs/PLANEJAMENTO\\_EM\\_SAUDE\\_.pdf](http://www.pea.ufba.br/eventos/gestores/biblioteca/docs/PLANEJAMENTO_EM_SAUDE_.pdf). Acesso em: 30 mar. 2022.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. Quarta Edição. São Paulo: Atlas, 2019.

PARIZATTO, João Roberto. **Serviços Notariais e de Registro**. Brasília: Brasília Jurídica, 1995.

PARLAMENTO EUROPEU. **DIRECTIVA 2005/36/CE DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO**. 2005. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02005L0036-20160524&from=SL>. Acesso em: 19 set. 2023.

PEDREIRO, Lucas; SILVA, Vanderléia de Souza da. GESTÃO DA QUALIDADE: implementação de melhorias no processo de manutenção de cilindros pneumáticos. **Fatecnológica**, Jahu, v. 16, n. 1, p. 36-51, jan./dez. 2022.

PHAM, Nhat Tan; TUAN, Tran Hoang; LE, Tri Dinh; NGUYEN, Phuong Ngoc Duy; USMAN, Muhammad; FERREIRA, Gleriani Torres Carbone. Socially responsible human resources management and employee retention: the roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 414, p. 137704, ago. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>.

PINCER, Pedro. **Desjudicialização da execução civil será tema de debate no Senado**. 2022. Matéria publicada no site oficial do Senado Federal. Disponível em:  
<https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2022/04/20/desjudicializacao-da-execucao-civil-sera-tema-de-debate-no-senado>. Acesso em: 20 mar. 2022.

PINHEIRO, Weider Silva. **A Jurisdição Voluntária No Registro Civil Das Pessoas Naturais: retificação de nome totalmente administrativa**. 2021. 154 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Jurídicas, Absolute Christian University, S.I, 2021.

PINHEIRO, Weider Silva. **Os atos praticados por Cartórios como meio para efetivação de Direitos**. 2019. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Jurídicas, Universidade Autónoma de Lisboa, S.I, 2020.

PINHEIRO, Weider Silva; JANKOWITSCH, Jhonata. Desjudicialização: A Importância Do Extrajudicial Para O Cumprimento Do Princípio Constitucional Da Celeridade E Acesso À Justiça Sob O Princípio Da Economicidade. **Revista Portuguesa de Ciências Jurídicas**, V.3, Nº2, p.57-73, ago./dez. 2022.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. **Jurisdição e Pacificação**: limites e possibilidades do uso dos meios consensuais de resolução de conflitos na tutela dos direitos transindividuais e pluri-individuais, Curitiba: CRV, 2017.

PIRES, Raphael. **Veja como utilizar um fluxograma de processo na agência**. 2019. Artigo publicado por Rock Content - Uso de imagem. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/fluxograma-de-processo/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 19ª ed. São Paulo: LTr, 2019.

PORTER, M. E.. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press. 1998.

PORTUGAL. ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA. **Tratado de Lisboa**. 2008. Disponível em: [https://www.parlamento.pt/europa/Documents/Tratado\\_Versao\\_Consolidada.pdf](https://www.parlamento.pt/europa/Documents/Tratado_Versao_Consolidada.pdf). Acesso em: 19 set. 2023.

PORTUGAL. **Constituição da República Portuguesa**: VII Revisão Constitucional. 2005. Disponível em: <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>. Acesso em: 19 set. 2023.

RAGGIOTTO, Francesco; COMPAGNO, Cristiana; SCARPI, Daniele. Care management to improve retail customers' and employees' satisfaction. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, [S.L.], v. 72, p. 103280, maio 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103280>.

**REGISTRO IMOBILIÁRIO EM REVISTA**. Belo Horizonte: Revista Institucional do 1º Ofício de Imóveis de Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <https://www.1ribh.com.br/wp-content/uploads/2018/06/2013.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2022.

REZENDE, Diego Dutra. **Melhoria Contínua**: implementação de um modelo para melhoria de indicadores de desempenho fabril. 2018. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RIEG, Denise Luciana; SCRAMIM, Fernando Cezar Leandro; RAIMUNDO, Danilo de Oliveira; ZAU, Viviane Cavalcante; CALAZANS, Wilson Roberto. Aplicação de procedimentos do planejamento estratégico situacional (PES) para estruturação de problemas no âmbito empresarial: estudos de casos múltiplos. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 417-431, jun. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x203>. Acesso em: 30 mar. 2022.

RIEG, D. L. **Planejamento estratégico**: uso das metodologias “mapeamento cognitivo e planejamento estratégico situacional” em uma situação concreta. 1999. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos - UFSCar, São Carlos, 1999. (SciELO). <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2002000200005>. Acesso em: 30 mar. 2022.

RODRIGUES, Patrícia Isabel Martins. **O team building aplicado aos cuidados paliativos**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Curso de Cuidados Paliativos, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias, Castelo Branco, 2019.

RODRIGUES, Waldecy; FREITAS, Rosangela Veloso; QUEIROZ, Juliana Ferreira; BARROS, Raquel Bezerra. Aplicação do planejamento estratégico situacional no curso de bacharelado em psicologia do Centro Universitário Luterano em Palmas (TO). **Ensino, Saúde e Ambiente**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 104-122, abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/ensinosaudeambiente/article/download/21251/12723>. Acesso em: 10 abr. 2022.

RODRIGUES, Wanessa. **Cartórios extrajudiciais do Estado passam por melhorias e estão mais céleres com administração de concursados**. 2017. Matéria publicada no site Rota Jurídica. Disponível em: <https://www.rotajuridica.com.br/cartorios-extrajudiciais-do-estado-administrados-passam-por-melhorias-e-estao-mais-celeres-com-administracao-de-concursados/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

RUTKOWSKI, Jacqueline. Qualidade no serviço público - um estudo de caso. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 284-297, dez. 1998. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x1998000300009>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SALGE, Eliana Helena Corrêa Neves; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SILVA, Lorrane Stéfane. SABERES PARA A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA DOCUMENTAL. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 123-139, 2021.

SALLES, Diana Nacur Nagem Lima; MATOS, Carolina Meneghini Carvalho. **Direito Notarial e Registral**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018. 240 p.

SANDER, Frank. E. A. **Varieties of dispute processing**. In: The Pound Conference: perspectives on justice in the future. St. Paul, USA: West, 1979.

SANTANA, Angelo; HERNÁNDEZ, Carmen Nieves. **Gráficos em R: histogramas.** histogramas. 2016. Departamento de Matemática, ULPGC. Disponível em: <https://estadistica-dma.ulpgc.es/cursoR4ULPGC/9c-grafHistograma.html>. Acesso em: 30 ago. 2023.

SANTOS, Adriella de Jesus Sousa. **A influência da qualidade de vida e tipos de cultura organizacional na percepção de bem-estar dos indivíduos da SEFAZ -BA.** 2020. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Unifacs, Salvador, 2020.

SANTOS, Juliana Guarinello dos. **Padronização De Processos De Gerenciamento De Projetos Na Subsecretaria De Coordenação E Projetos De Juiz De Fora - MG.** 2018a. 40 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública - Enap, Brasília, 2018.

SANTOS, Marisa Filipa Santos Rodrigues dos. **As Práticas De Gestão De Recursos Humanos Em Multinacionais:** um estudo multi-caso em empresas instaladas no polo económico de sines. 2022. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2022.

SANTOS, Tomás Azevedo. **Gestão de estoques:** um estudo de caso do makai resort, aracaju. 2018. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018b.

SASSE, Clara. Benefícios da Qualidade: setor extrajudicial avança na gestão profissional. **Cartórios Com Você**, São Paulo, v. 5, n. 23, p. 108-122, out./dez. 2020. Disponível em: [https://infographya.com/files/Cartorios\\_com\\_Voce\\_23.pdf](https://infographya.com/files/Cartorios_com_Voce_23.pdf). Acesso em: 02 mar. 2022.

SCHWARTZAM, S. A abertura política e a dignificação da função pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 43-57, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v41i2.2125. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/2125>. Acesso em: 19 set. 2023.

SEIJTS, Gerard H.; MILANI, Kimberley Young. The application of leader character to building cultures of equity, diversity, and inclusion. **Business Horizons**, [S.L.], v. 65, n. 5, p. 573-590, set. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2021.07.007>.

SILVA, André. **Série Ferramentas da Qualidade:** diagrama de causa e efeito. Diagrama de Causa e Efeito. 2014. Disponível em: [https://logisticatreinamentos.wordpress.com/2014/08/17/serie-ferramentas-da-qualidade-\\_diagrama-de-causa-e-efeito/](https://logisticatreinamentos.wordpress.com/2014/08/17/serie-ferramentas-da-qualidade-_diagrama-de-causa-e-efeito/). Acesso em: 30 ago. 2023.

SILVA, David Sergio da. **Proposta De Padronização De Processos Administrativos Para A Divisão De Patrimônio De Uma Instituição Federal De Ensino Superior.** 2018. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública em Rede Nacional, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

SILVA, David Sergio da; OLIVEIRA, Jair de. PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PARA A DIVISÃO DE PATRIMÔNIO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA (CIGU), 19., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. 2019.

SILVA, Guilherme Ribeiro da. **Dificuldades da implementação do e-notariado em cartório de notas da região metropolitana de Porto Alegre - RS: um estudo sobre a plataforma e-Notariado digital**. 2023. 32 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande, Santo Antônio da Patrulha, 2023.

SILVA, José Romilton A. R. da. **Gestão da Qualidade**: estudo conceitual. 2006. 39 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Uniceub, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/702/2/20179274.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2022.

SILVA, Luana Bezerra Evaristo da; COELHO, Thais Pereira Oliveira. **Cidadania e direitos**: discutindo o acesso à documentação civil. 2015. 65 f. TCC (Graduação) - Curso de Serviço Social, Centro de Filosofia e Ciências Humanas / Escola de Serviço Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [https://www.mprj.mp.br/documents/20184/151138/tcc\\_cidadania\\_e\\_direitos\\_discutindo\\_o\\_acessodocumentao\\_civil.pdf](https://www.mprj.mp.br/documents/20184/151138/tcc_cidadania_e_direitos_discutindo_o_acessodocumentao_civil.pdf). Acesso em: 13 mar. 2023.

SILVA, N.; VERAS, M.; NOBRE, M.; LIMA, B.; LIMA, M.; GOMES, F.. A INFORMATIZAÇÃO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DO CENTRO DE HEMATOLOGIA E HEMOTERAPIA DO CEARÁ-HEMOCE: um relato de experiência. **Hematology, Transfusion And Cell Therapy**, [S.L.], v. 44, out. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.htct.2022.09.891>.

SILVA, Roberta Maria Vieira da. **O direito fundamental ao registro civil e o seu papel como pressuposto básico à inclusão social**. 2019. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Jurídicas, Departamento de Ciências Jurídicas, Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16534/1/RMVS04102019.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2023.

SOLUÇÕES CONSULTORIA. **Fluxograma de Processos**: o que é e como é feito. o que é e como é feito. Uso de imagem. 2022. Disponível em: <https://solucoesufv.com.br/conteudo/fluxograma-de-processos/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, [S.l.], v. 20, n. 43, p. 64-83. 2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441#:~:text=A%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica%20est%C3%A1%20inserida,cient%C3%ADfica%20de%20obras%20j%C3%A1%20publicadas..> Acesso em: 30 mar. 2022.

SOUSA, Jessica Amanda Alves de. **A Importância Da Padronização De Processos Aliada A Um Sistema De Informações Na Empresa Tropical Castanhas**. 2018. 22 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida de Goiânia, 2018.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. ISSN 2237-9444. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.

SOUZA, Lucas de. **Gestão da qualidade: entendimentos, perspectivas e aplicabilidades**. Cabedelo: Editora UNIESP, 2022.

SOUSA, Maria Gabrielle Ribeiro de. **Os efeitos da diversidade e inclusão no engajamento dos colaboradores no caso EYXO**. 2022. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Frederico Westphalen, 2022.

STF. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 5.612, Distrito Federal**. 2020. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=753335948>. Acesso em: 15 set. 2023.

STF. Supremo Tribunal Federal. **Recurso extraordinário nº 670.422**. 2014. Disponível em: <https://stf.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/311628936/repercussao-geral-no-recurso-extraordinario-rg-re-670422-rs-rio-grande-do-sul/inteiro-teor-311628946>. Acesso em: 30 mar. 2022.

STF. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº 842.846**. 2019. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=750504507>. Acesso em: 15 set. 2023.

STJ. **Recurso especial nº 1.626.739**. 2017. Recurso Especial. Ação De Retificação De Registro De Nascimento Para A Troca De Prenome E Do Sexo (Gênero) Masculino Para O Feminino. Pessoa Transexual. Desnecessidade De Cirurgia De Transgenitalização. Disponível em: <https://direito.mppr.mp.br/arquivos/File/STJRecursoEspecialn1626739.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2022.

STJ. **Recurso especial nº 2.011.917 - PR**. 2022. Disponível em: [https://processo.stj.jus.br/processo/julgamento/electronico/documento/mediado/?documento\\_tipo=integra&documento\\_sequencial=170199893&registro\\_numero=202202042417&peticao\\_numero=202200833141&publicacao\\_data=20221111&formato=PDF&\\_gl=1\\*dtgmn9\\*\\_ga\\*ODA5NzczNTQyLjE2OTUwMzczNDk.\\*\\_ga\\_F31N0L6Z6D\\*MTY5NTAzNzU0MS4xLjE1MTY5NTAzNzU0MS40Ni4wLjA](https://processo.stj.jus.br/processo/julgamento/electronico/documento/mediado/?documento_tipo=integra&documento_sequencial=170199893&registro_numero=202202042417&peticao_numero=202200833141&publicacao_data=20221111&formato=PDF&_gl=1*dtgmn9*_ga*ODA5NzczNTQyLjE2OTUwMzczNDk.*_ga_F31N0L6Z6D*MTY5NTAzNzU0MS4xLjE1MTY5NTAzNzU0MS40Ni4wLjA). Acesso em: 15 set. 2023.

SIYAL, Saeed; LIU, Jin; MA, Long; KUMARI, Kalpina; SAEED, Maria; XIN, Chunlin; HUSSAIN, Sonia Najam. Does inclusive leadership influence task performance of hospitality industry employees? Role of psychological empowerment and trust in leader. **Heliyon**, [S.L.], v. 9, n. 5, p. 15507, maio 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15507>.

TAYLOR, F. W. **The Principles of Scientific Management**. Harper & Bros, 1911.

TJDFT. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. **Cartório Judicial x Cartório Extrajudicial**. 2021. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/cartorio-judicial-x-cartorio-extrajudicial>. Acesso em: 30 mar. 2022.

TJMG. **Portaria Conjunta nº 1025/PR/2020**, de 13 de julho de 2020. Belo Horizonte, MG, 14 jul. 2020. Disponível em: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/pc10252020.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2023.

UNA-SUS. **Árvore de problemas**. 2020. Acervo ARES / UNA-SUS. Disponível em: <https://ares.unasus.gov.br/acervo/handle/ARES/15256>. Acesso em: 30 mar. 2022.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010. 447 p.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. 504 p.

WAIANDT, Claudiani. Pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 203-206, jun. 2005. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552005000200011>. Acesso em: 09 fev. 2022.

WANG, Xingyu; WEN, Xueqi; PAŞAMEHMETOĞLU, Ayşın; GUCHAIT, Priyanko. Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: the moderating role of organizational error tolerance. **International Journal Of Hospitality Management**, [S.L.], v. 94, p. 102846, abr. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102846>.

WENDLAND, Caroline Naiara; SCHWANTZ, Patricia Inês; LIMA, Julian Israel; BORTOLASO, Ingridi Vargas; LARA, Daniela Mueller de. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da percepção de colaboradores da geração y / quality of work life. **Brazilian Journal Of Development**, [S.L.], v. 7, n. 9, p. 86674-86690, 2 set. 2021. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.34117/bjdv7n9-025>.

ZANETI, JR. Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (coord.). **Justiça multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos. 3 ed. Salvador: Juspodivm, 2022.

ZORZENON, Rafael. **PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NA RELAÇÃO CLIENTE-FORNECEDOR EM PRODUTOS ELETRÔNICOS**. 2019. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.