

## A GESTÃO ATRAVÉS DO PDCA DE DEMING EM UM CARTÓRIO DE UMA CIDADE DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO NORTE

Allan Queiroz de Carvalho - allan\_queiroz\_carvalho@hotmail.com

Marcos Clégio Teodoro - teodoroclegio@gmail.com

Laecio da Cunha Oliveira - laeciocunha@uern.br

\* Submissão em: 02/01/2024 | Aceito em: 11/11/2024

### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a gestão dos serviços cartoriais por meio do ciclo de Deming e PDCA em um cartório no interior do Rio Grande do Norte. Este estudo descritivo e de caso permite conhecer a realidade da prestação dos serviços de gestão. Utilizou-se o método qualitativo e aplicou-se um questionário à tabeliã gestora do cartório no período de 10 a 12 de agosto de 2022. O controle financeiro é realizado por meio do fluxo de caixa e a qualidade dos serviços tornou-se um diferencial. Este trabalho destaca a importância do PDCA na gestão de um cartório em Francisco Dantas/RN e suas contribuições teóricas e empíricas pesquisadas.

**Palavras Chaves:** PDCA. Cartório. Serviços. Qualidade.

### THE MANAGEMENT THROUGH THE PDCA OF DEMING IN A NOTARY'S OFFICE OF A CITY IN THE INTERIOR OF RIO GRANDE DO NORTE

### ABSTRACT

The present work aims to analyze the management of notary services through the Deming cycle and PDCA in a notary office in the countryside of Rio Grande do Norte. This descriptive and case study allows us to know the reality of the provision of management services. The qualitative method was used and a questionnaire was applied to the notary public who managed the notary public from August 10 to 12, 2022. Financial control is carried out through cash flow and the quality of services has become a differential. This paper highlights the importance of PDCA in the management of a notary's office in Francisco Dantas/RN and its theoretical and empirical contributions researched.

**Keywords:** PDCA Registry. Services. Quality.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a existência dos povos da antiguidade há registros históricos que citam à atividade dos escribas, originários do Direito Egípcio, já no Direito Romano havia o equivalente scribanus, além do serbens (escrevente) e do tabularis (notário). Neste cenário denominava-se o servidor dos órgãos

certificantes, que eram, sob o nome de sribas e outros idênticos, como tabelião sendo responsável pelos atos inter volentes, ou extrajudiciais; já o escrivão era o responsável pelos registros das normas naqueles em que a Justiça intervinha (Lombardi, 2018; Batalha, 1999).

Segundo Batalha (1999) as escrituras sagradas, já era encontrado vários atos de registro em meio a tempos remotos, isso evidencia o direito na sua essência, como o primeiro ato de registro do direito na história relacionado ao Código Hamurabi, sendo um marco na história dos homens e que vem se desenvolvendo com o passar dos séculos.

No Brasil, o registro civil começou em cidades com maior representação social nos municípios por volta de 1875. Porém, somente a partir de 1888 se tornou obrigatório com a nova lei do registro civil, implantada pouco antes da proclamação da República. Desde o seu início, o registro civil no Brasil foi criado como um serviço público delegado para o setor privado, realizado pelos Cartórios do Registro Civil segundo Arnold Wald (2015). Nesta época, os cartórios civis eram concedidos como patrimônio vitalício pelo Governo Federal (atualmente pelos estados da federação) para indivíduos honrados da sociedade, de famílias tradicionais e que detinham o poder de representação regional, como uma forma de intercâmbio político e também como uma forma de controle social (Lombardi, 2018; Souza, 2011).

Atualmente, o registro civil é chamado oficialmente sob o nome de Ofício do Registro Civil das Pessoas Naturais, sendo os registradores oficiais nomeados por concurso público. Segundo Arnold (2015) descreve que "Pessoas Naturais/Cidadãos" no Brasil também denominada no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, que são as entidades comerciais as quais representam.

Os cartórios brasileiros são regidos pela lei N° 8.935, de 18 de novembro de 1994, onde trata que todos os serviços notariais e de registro, que fazem parte da organização técnica e administrativa onde são destinados a toda população para garantir a sua publicidade, autenticidade (legitimidade), segurança de dados e eficácia de seus atos jurídicos (planalto.gov). São inúmeras as serventias extrajudiciais espalhadas pelo território nacional, toda cidade é obrigatória a existência de um cartório. A Associação dos Notários e Registradores do Brasil (ANOREG/BR) mostra que existem 13.627 serventias pelos 5.570 municípios brasileiros.

Diante de vários serviços ofertados o tabelião deve buscar a melhor maneira de gerir todas as atividades, alinhando a demanda ao tempo hábil até a entrega do documento final, para que tenha um bom fluxo em seus serviços e garantir a conquista do cliente. Assim o tabelião tem a necessidade de ser um administrador e saber conduzir sua serventia, pois obedece a sindicatos, desenvolve atividades

de gestão e salários, controlando as entradas e as saídas, também deve fazer treinamentos e investimentos (Rodrigues; Kaiser, 2016).

O setor de serviços está sempre evoluindo e se modificando, onde, atrelado a essas mudanças existe um público cada vez mais exigente, então nessa nova era moderna as instituições necessitam buscar maneiras e ferramentas que as ajudem melhorar a qualidade do serviço bem como sua diferenciação no mercado e melhor aproveitamento de tempo e tarefas para que se almeje uma maior satisfação de seus clientes (Ricci; Magrini; Pandolfi, 2021).

Uma ferramenta bastante utilizada é o Ciclo de Deming, com uma metodologia que tem como função o auxílio no diagnóstico onde se vai ter uma análise de todos os problemas para assim buscar a maneira mais viável na sua resolução, portanto o planejamento, desenvolvimento a checagem e a ação formam o escopo do ciclo PDCA que ajuda na tomada de decisão e efetiva os atos gerenciais em busca de um melhor aperfeiçoamento nas atividades exercidas diariamente, é um processo de revisão contínua pois sempre há algo para se melhorar na instituição (Bemi; Junior, 2021).

Portanto o presente estudo busca responder a seguinte questão problemática: como o ciclo de Deming por meio do PDCA pode ajudar a gestão do cartório de uma cidade do interior do Rio Grande do Norte? Para tanto, foi definido como objetivo geral: analisar a gestão dos serviços cartoriais por meio do ciclo de Deming e PDCA em um cartório no interior do Rio Grande do Norte, e objetivos específicos: diagnosticar os principais processos de prestações de serviços cartoriais; mostrar os principais desafios de melhorias a serem implantadas pelo ciclo de Deming e PDCA; apresentar soluções a serem implantadas por meio do PDCA nos serviços cartoriais a população.

A relevância que justifica o presente trabalho é a pesquisa teórica e prática da gestão dos serviços cartoriais no Brasil e em destaque para uma pequena cidade do interior do Rio Grande do Norte, elencando seus principais processos internos para alcance de suas metas e pela contribuição de um trabalho para servir de consulta aos atores internos da universidade e da sociedade em geral para seus estudos e novas produções científicas.

O atual trabalho além desta introdução, está dividido nas seguintes seções: referencial teórico, a terceira seção é referente aos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, na quarta seção é evidenciada a análise e discussão dos Resultados, e por fim, são expostas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse referencial está organizado a partir dos seguintes tópicos: Características do método PDCA; Descrição do módulo de planejamento; Descrição do módulo de desenvolvimento; Descrição do módulo de checagem; Descrição do módulo de ação; Descrição e aplicação do método PDCA em serviços cartoriais; Descrição de melhorias por meio do PDCA.

## 2.1 Características do método PDCA

O ciclo PDCA foi desenvolvido por Walter A. Shewart em 1930, anteriormente conhecido como o ciclo *Specify-Product-Inspect* (Especificar-Fazer-Inspeccionar), que passou a ganhar notoriedade com William Edwards Deming após a II Guerra Mundial, quando introduziu o conceito no Japão e complementou com mais uma fase, ficando conhecido como o ciclo de Deming, Falconi (2014). Trata-se de um meio utilizado para resolver problemas e propor melhorias, que consiste em uma sequência de etapas lógicas com a finalidade de localizar a causa fundamental de um problema, de modo que se alcance as metas necessárias à sobrevivência da empresa (Estumano et al., 2015).

Pinto (2018) entende que para se obter uma qualidade melhorada nos serviços é necessário o comprometimento de toda organização para a obtenção de um resultado satisfatório, partindo da gerência até os demais colaboradores o foco tem que ser o mesmo, seguindo um roteiro de etapas para estabelecer um ciclo de melhoria contínua, onde podemos observar abaixo como funciona.

**Figura 1** – Descrição das Estratégias utilizadas que compõe o Ciclo PDCA



**Fonte:** <https://www.consultoriaiso.org/aplicar-ciclo-pdca-na-organizacao/>.

O método de Deming pode ser aplicado em todas as áreas funcionais da instituição, baseado em termos teóricos sua utilização tem promovido mudanças significativas, pois engloba vários mecanismos onde cada um é voltado para uma finalidade específica, onde pode se tomar decisões de modo organizado, potencializado por meios das ações elaboradas no ciclo (Ricci; Magrini; Pandolfi, 2021).

Segundo Lobo (2020), o ciclo PDCA, é uma ferramenta para solução de problemas baseados na melhoria contínua, que possibilita que as diretrizes traçadas pelo planejamento estratégico sejam viabilizadas na empresa, sendo de extrema importância o alinhamento de todos os colaboradores dentro da organização com o método. O Ciclo PDCA é composto por quatro etapas: *Plan*: Planejar, *Do*: Fazer, executar, *Check*: Checar, verificar, mensurar, *Act*: Agir.

### 2.1.1 Primeira etapa – Planejamento (*PLAN*)

Para Ricci, Magrini e Pandolfi (2021) o ciclo PDCA pode ser interpretado como um método dinâmico que auxilia a resolver problemas, como na primeira etapa do planejamento das organizações em suas tomadas de decisões auxiliando na gestão das atividades futuras. Já para Barbieri (2006) define que a instituição deve apresentar um planejamento e o estabelecimento da estrutura que propõe o manejo das ações e definições de suas metas e objetivos a serem atingidos. Já Moura (1997), no planejamento são decididos os métodos para atingir os alvos pré-estabelecidos, que podem ser procedimentos padrões, planos de controle, em suma, uma ação ou uma sequência de ações que levem ao cumprimento da meta.

### 2.1.2 Segunda etapa – Realizar (*DO*)

A etapa fazer/executar é a de tomar iniciativa, treinar, implantar. Essa fase denominada implementação e operação compreende o estabelecimento de estruturas e responsabilidades, comunicações e a operacionalização do novo sistema propriamente dito. Se caracteriza na execução do plano traçado na fase anterior, exatamente como previstas, de acordo com o procedimento operacional padrão. Deve-se educar e treinar todas as pessoas envolvidas, antes do início da execução, para que haja comprometimento e a execução saia conforme o planejado. Neste passo, ocorre a coleta de dados, para futura verificação na fase de checagem (Barbieri, 2006).

### 2.1.3 Terceira etapa - Monitoramento e verificação (*CHECK*)

Esta é a fase onde o planejamento é colocado em prática, aqui, os gestores e os demais responsáveis para o crescimento da organização devem colher informações para que os objetivos sejam checados posteriormente, é sempre importante o suporte de um sistema estatístico para que se minimize a possibilidade de erros e haja economia de tempo e recursos. A análise dos dados desta fase indicará se o processo está de acordo com o planejado (Lima, 2006).

### 2.1.4 Quarta etapa – Avaliação (*ACTION*)

Essa última etapa do sistema compreende a avaliação e análise crítica pela administração dos resultados atingidos através da implantação do novo sistema, identificando a viabilidade ou não do mesmo. A mesma inclui uma revisão e reflexão referente a todo o processo, identificando a eficiência do andamento (Pinto, 2018).

Lima, (2006), nesta fase, realizam-se ações, a fim de atingirmos os objetivos propostos no planejamento, caso a verificação nos mostre que estes não foram alcançados. Aqui, torna-se necessário, muitas vezes, alterar o plano original. Então, o que devemos fazer é "girar" novamente o ciclo PDCA.

## 2.2 Descrição e aplicação do método PDCA em serviços cartoriais

Segundo Paludo (2013), o PDCA é uma ferramenta de importância fundamental para a análise e melhoria de processos organizacionais, para eficácia do trabalho em equipe e para o alcance das metas estabelecidas, por isso o planejamento estratégico do cartório é construído por pessoas, desta forma, a Gestão de Pessoas visa alinhar os processos para o alcance do objetivo da organização.

De acordo com Dutra (2002) “a Gestão de Pessoas caracteriza-se por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo tempo.” A avaliação de desempenho servirá como um auxílio de análise do comportamento das pessoas, buscando saber se estão alinhados com o objetivo da empresa e quais pontos precisam ser tratados, na serventia servirá inclusive como estímulo aos funcionários, pois com base na avaliação será possível premiar ou promover pessoas, melhorando o ambiente e a confiabilidade nos serviços.

É necessário aplicar avaliação de desempenho (AD) através do PDCA em Cartório, pois durante muitos anos, a titularidade dos cartórios era hereditária, ou seja, passava-se de pai para filho. Havia pouco ou nenhum interesse em prestar serviço de qualidade, visando à satisfação do cliente, até por que não havia concorrência e o lucro era certo. Após a Lei 8935/94, que regulariza as atribuições do tabelião e formaliza que o ingresso nesta função deverá ser feito por meio de concurso público, a visão da administração dos cartórios começou a mudar, mais serventias foram criadas e a fiscalização ficou mais atuante. Por ser uma empresa basicamente voltada à prestação de serviços, o capital humano é o seu bem mais valioso (Soares, 2007).

Mello (2010) contextualiza, que o PDCA pode ser utilizado em qualquer setor ou atividade da serventia, auxiliando assim na melhoria continua. Outro benefício da metodologia é que ela envolve todos os atores do processo, tornando cada um responsável pela qualidade final do processo. Ainda cita que o método PDCA é simples e objetivo, e pode ser utilizado não só para controlar um processo, como também para incrementá-lo. Como o PDCA é um ciclo, pode ser utilizado a cada nova meta que no cartório seja estabelecida.

O método PDCA ira auxiliar a serventia a trabalhar com eficácia e eficiência nos serviços prestados aos clientes, Soares (2007) relaciona o princípio da eficiência que é atribuído aos titulares cartoriais como a organização e a boa administração sendo fundamentais para que o legatário possa ter como gerenciar com eficácia o seu negócio.

### 2.3 Descrição de melhorias por meio do PDCA

A ferramenta PDCA é utilizada pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas estabelecidas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões.

Para Shigunov Neto e Campos (2016) o ciclo PDCA pode ser definida como uma análise e mediação de determinado processo em uma organização, na serventia pode colaborar de forma inicial no planejamento de todos os processos existentes, guiando o tabelião em suas atividades rotineiras para que o índice de erro seja o menor possível, seja na elaboração de um documento ou na prestação de contas com seus superiores.

As serventias se caracterizam como um conjunto de serviços extrajudiciais ofertados a sociedade e com isso se deve ter qualidade e excelência naquilo que se faz e agilidade na entrega do produto final ao cliente. Las Casas (2006) relata que a qualidade total é gerada a partir dos clientes,

onde os cidadãos do primeiro mundo, ou seja, de países desenvolvidos que em muitos setores recebem serviços-núcleos de boa qualidade, por isso esse cliente de mercado mais evoluído tende a exigir mais das empresas, uma vez que o essencial já está sendo atendido. Clientes brasileiros na maioria dos setores ainda não têm sua essência sendo atendida.

O ciclo é usado para melhoria, ou seja, significa que o objetivo é um avanço na forma de se executar uma tarefa e após o giro desse ciclo e alcance das metas, ela deverá se manter nesse estágio. Para que isso aconteça alguma ação deve ser tomada na causa do problema constatado de maneira que ele seja resolvido de forma efetiva e concreta, e no cartório feito todo o processo do PDCA a resolução do problema deve constar no processo seja o contato do tabelião com sua comarca, cartórios vizinhos ou a ANOREG, ou seja, é fundamental para que os objetivos da instituição sejam atingidos existam também ligações com os meios jurídicos responsáveis. No decorrer do giro do ciclo, cabe salientar a importância do uso da ferramenta da qualidade, para apoio à tomada de decisões (Las Casas, 2006).

### 3 METODOLOGIA

Neste presente estudo, segui como início da metodologia o conceito de Gil (2002) o qual define a pesquisa científica como um procedimento racional e sistemático em busca de soluções ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Já para Marconi e Lakatos (2003) complementam que a pesquisa exige formalidade, método de pensamento reflexivo, tratamento científico para conseguir conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais e explicações aos fatos estudados.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto a classificação, essa pesquisa classifica-se em duas formas básicas, conforme Vergara (2014) “quanto aos meios” e “quanto aos fins”, quanto aos meios, é uma pesquisa classificada como levantamento, buscando levantar informações, opiniões e conhecimentos em amostras sobre especificações, conceitos e dimensões do PDCA. Também é estudo de caso, pois é realizado dentro da própria organização coletando dados e informações junto a tabelião substituta e sobre os processos envolvidos nos serviços prestados no referido cartório. Conforme Yin (2004) estudo de caso consiste em uma investigação empírica, de algo contemporâneo, delimitado e o entendimento de algo não claramente definido e fenômenos específicos de uma empresa.

Quanto aos fins se classifica como sendo descritiva, pois descrevi cada fenômeno relatado nesta pesquisa a partir das respostas que está contido nos dados da coleta e informações que possibilitam conhecer parte da realidade da respondente na prestação de serviços cartoriais, visando identificar indícios quanto a percepção do uso do PDCA na descrição de melhorias dos serviços na serventia.

Foi aplicado o método qualitativo, uma vez que este aborda sobre o cenário em estudo, onde a atora participante da pesquisa emite suas opiniões, percepções e aspectos subjetivos relacionado a utilidade do uso do PDCA nos serviços realizados e prestados aos cidadãos pelo cartório de uma cidade do interior do Rio Grande do Norte.

### 3.2 Universo e Amostra

Dessa forma, o universo dessa pesquisa consiste nos funcionários da organização, representado apenas pela tabeliã do referido cartório. O critério utilizado é a amostragem não probabilística por acessibilidade, em que se caracteriza de acordo com Vergara (2014, p. 47) em “selecionar elementos pela facilidade de acesso a eles”. Neste estudo foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturados a ser aplicado com a referida atora participante da organização.

Esta pesquisa teve como amostra representativa a tabeliã substituta do referido cartório, única colaboradora e que realiza todos os serviços da serventia, utilizando-se a descrição da classificação do universo e amostra na perspectiva de Lakatos e Marconi (2003) que segundo os autores o universo ou população é um conjunto de seres animados ou inanimados que possuem ao menos uma característica em comum, sendo o universo delimitado em explicar pessoas, coisas ou fenômenos a serem relatados no presente estudo.

### 3.3 Coleta de dados e tratamento

O Instrumento de pesquisa é a observação direta e um questionário aplicado com a tabeliã em busca de coletar dados e informações relatados em cada pergunta, e suas referidas respostas onde foram organizadas e interpretadas em busca de explicações dos fatos com fundamentação de recortes teóricos sobre o PDCA, trazendo assim, a contribuição das teorias científicas de forma a enriquecer o presente estudo científico proposto. Assim, o instrumento utilizado para coleta de dados é um questionário semiestruturado, composto por 10 questões abertas o qual conforme Vergara (2014)

refere-se a um instrumento que se caracteriza por um conjunto de questões a ser utilizada com o ator participante da pesquisa, que respondeu por escrito no período de 10 a 12 de agosto de 2022, de forma impressa e digital, a cada uma das perguntas, cuja respondente deu suas respostas diante do conhecimento dos fatos a serem relatados sobre suas visões dos serviços prestados no cartório.

### 3.4 Análise e Discussão dos Resultados

Para a discussão dos resultados foi usado o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo envolve um conjunto de técnicas que interpretam e sistematizam o conteúdo de uma mensagem e a expressão desse conteúdo. Na análise e discussão dos resultados, as respostas da atora participante da entrevista foram analisadas e tratadas conforme os critérios exigidos em estudos científicos, deixando em itálico a fala de cada respondente após cada pergunta realizada pelo pesquisador, vindo em seguida a análise, acompanhado de recortes teóricos e opiniões do autor de forma a enriquecer a produção final em forma de artigo científico.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte é feita a análise e discussão dos resultados, tendo como estrutura formada na sequência das perguntas e respostas do instrumento de pesquisa, neste caso o questionário formado por dez perguntas abertas, seguindo os passos do PDCA onde serão alocadas para cada modulo do plano seguindo a perspectiva da tabeliã para melhor entendimento e esclarecer como esta ferramenta age nos processos do cartório.

### 4.1 Ferramenta PDCA

Uma ferramenta muito útil e de grande importância que deve fazer parte da empresa, pois esse ciclo proporciona mais segurança e um melhor desenvolvimento, tendo assim mais assertividade em todas as ações e processos existentes nas organizações. Então foram feitas as seguintes perguntas em um questionário composto por questões abertas, sendo as seguintes perguntas a tabeliã: 1. Você conhece a ferramenta PDCA e os benefícios que esse ciclo pode proporcionar ao cartório?

*Sim, sou formada em Administração e conheço a ferramenta PDCA que tem como objetivo principal auxiliar a execução da estratégia, em busca dos objetivos da organização, ou seja, do ciclo de melhoria dos processos e da qualidade dos serviços cartoriais, além de estar ligado a imagem positiva da empresa diante seus clientes,*

*tornando assim um diferencial necessário para o sucesso. Para isso, esta ferramenta é de vital importância para a análise e melhoria de processos e da eficácia e se mostra como fator determinante no desenvolvimento do negócio (TABELIÃ).*

O PDCA é um método aplicado de controle eficaz de uma organização, em busca de melhorias e da padronização e das informações de controle de qualidade dos processos. (RICCI; MAGRINI; PANDOLFI, 2021). Já Paludo (2013), esta é uma ferramenta de importância fundamental para a análise e melhoria de processos organizacionais, para alcance das metas e objetivos estabelecidos, por isso o planejamento estratégico dos cartórios visa alinhar os processos para o alcance dos objetivos da organização. Assim, a tabeliã por conhecer o PDCA na teoria e prática, traz segurança em suas decisões diárias na gestão do cartório.

#### 4.1.1 Planejamento

O planejamento é a fase inicial e umas das mais importantes de todo o processo, onde visa a identificação do problema para posteriores correções, onde culmina na elaboração e o sucesso que uma empresa deseja alcançar, com um bom planejamento se tem uma melhor visão de futuro, fazendo com que os líderes consigam se adequar ou se modificar em determinada situação, alinhando tempo e recursos. Diante disso, a gestora participou da pesquisa sobre o PDCA, para isso, se fez o seguinte questionamento na pergunta 2. Quem faz o planejamento das atividades do cartório?

*O planejamento das atividades do Cartório é realizado por mim e é baseado nas metas e objetivos a serem atingidos e no padrão de funcionamento regido por normas dos cartórios de cidades que fazem parte da mesma comarca do Fórum de Pau dos Ferros-RN, de onde recebi o título de Tabeliã Substituta (TABELIÃ).*

Soares (2007) relata que dentro âmbito administrativo o princípio da eficiência que é atribuído aos titulares cartoriais como a organização e uma boa gestão sendo fundamentais para que o tabelião possa ter como gerenciar com eficácia a sua serventia, sendo assim a administração pode somar ainda mais ao conhecimento prévio sobre serviços cartoriais para direcionar sempre ao melhor caminho. Sendo assim, como funciona ou melhor: 3. Como é feito o planejamento das atividades do cartório?

*O planejamento garante para a serventia direcionamento, controle, maximização dos objetivos, redução das dificuldades e eficácia dos processos, em um primeiro momento está o diagnóstico onde se deve levantar todos os aspectos internos e externos da serventia que possam interferir no resultado final, mediante: análise da missão organizacional: prestar ao público serviços notariais e registrais com qualidade, garantindo sempre a segurança jurídica dos atos; visão organizacional: ser reconhecido constantemente com excelência pelos os usuários na prestação de serviço; Valores: comprometimento, responsabilidade, transparência, respeito à Constituição Federal, a lei, a ética e ao cidadão, honestidade, imparcialidade, legalidade, conhecimento e resultado. Na análise do ambiente externo está*

*identificação das melhores formas de evitar ameaças e de aproveitar as oportunidades do mercado ou região onde o cartório está localizado e na análise do ambiente interno se relaciona com a identificação dos pontos fortes e fracos da serventia. Um bom planejamento financeiro é de grande utilidade para o cartório, onde se avalia lucro, custos e despesas (TABELIÃ).*

O PDCA é um método dinâmico que pode ser interpretado para tomadas de decisões do planejamento e que auxilia a resolver problemas e se torna um excelente instrumento potencializado por meio de ações e alcance da eficácia organizacional, como no cartório de Francisco Dantas (Ricci; Magrini; Pandolfi, 2021). De acordo com Campos (2013), essa etapa de planejamento consiste em definir a meta elaborada pelo tabelião e encontrar meios e caminhos e um plano de ação para atingir essa meta, onde o cartório só obterá o resultado satisfatório se seguir os passos propostos. Com isso, a tabeliã da serventia sempre está buscando novas formas de aperfeiçoar seu gerenciamento tomando como base o planejamento, ou seja, seu alicerce que vai segurar todo andamento de seus processos.

#### 4.1.2 Realização

Na realização, é a parte em que vai se colocar em prática o que foi decidido no planejamento, e para um bom desempenho dessas atividades se necessita de um treinamento prévio do tabelião, onde é muito importante elaborar um plano de ação em forma de um documento onde são registradas todas as informações sobre as tarefas que serão feitas no cartório. Então a primeira questão desse modulo foi: 4. Existe algum tipo de treinamento para executar as atividades do cartório?

*Não, todo meu conhecimento e habilidades no cartório foram adquiridos com a antiga tabeliã, experiências e práticas que aprendi no dia a dia da serventia, o único tipo de treinamento que acontece é quando se muda alguma lei no âmbito jurídico, daí a ANOREG realiza um treinamento online para nos ajudar a trabalhar com essa nova lei, porém em caso de dúvidas sempre me comunico com os gestores de outras serventias da região para facilitar meu trabalho, e também com minha formação no curso de Administração aprendi as melhores formas de gerir negócios e aperfeiçoar a interação com meus clientes, pretendo iniciar outra formação, dessa vez no curso de Direito para poder compreender os trâmites jurídicos, processos e leis e assim me ajudar ainda mais na serventia (TABELIÃ).*

O administrador deve controlar os processos da organização e com o treinamento e orientação vai poder conseguir se orientar e seguir os caminhos da rotina de trabalho, fazendo uma gestão de forma eficaz, utilizando os equipamentos existentes dentro do cenário cartorial como: material, serviços e capital, sempre da melhor forma nos processos envolvidos (BEMI; JUNIOR, 2021).

Portanto, foi elaborada a seguinte questão: 5. Você poderia descrever como são realizadas as atividades de seu plano de ação no dia a dia no cartório?

*O plano de ação no dia a dia nesta serventia se dá através dos seguintes pontos: recepção do cliente: orientação e direção, identificação do serviço; análise do serviço e tempo de conclusão (dependendo do tipo de serviço ou documento), ao final do expediente é feito fluxo de caixa e posteriores pagamentos de impostos aos órgãos registrares (TABELIÃ).*

Um plano de ação bem feito melhora o desempenho e transforma o ambiente cartorário em um lugar melhor, mais seguro e mais agradável de se trabalhar e viver, suprimindo a sociedade com os serviços de que necessita onde agregam valor para os seus proprietários, clientes e empregados (Rodrigues; Kaiser, 2016).

Em todos os cartórios existem aqueles serviços mais procurados, e o questionamento a seguir foi: 6. Você poderia descrever quais são as principais atividades ou atividades prioritárias do cartório?

*Todas as atividades são prioritárias e realizadas por mim, e segue uma norma da comarca, porem os serviços mais utilizados são: abertura de firma, registro de nascimento, e de óbito, escritura particular de compra e venda, procuração Pública, declarações: como de união estável, e de residência, sempre prezando pela segurança jurídica dos atos (TABELIÃ).*

Por isso, é necessário um alto preparo por parte do tabelião, visto que, a atividade desempenhada carece de extrema atenção em função do risco que se corre com relação a toda segurança jurídica preceituada (Rodrigues; Kaiser, 2016).

Diante de tantos serviços e a importância da segurança jurídica, o cartório dessa cidade do interior inovou e está automatizando os processos da serventia através da implantação de uma plataforma chamada “NOTARIS”, todos os processos passam a ser feitos online, e ainda auxilia no fluxo de caixa e banco de dados para arquivar todo tipo de documento, economizando tempo e dinheiro, outro ponto abordado foi uma graduação futura em Direito para assim facilitar suas ações na serventia, onde trará a tabeliã mais firmeza nas decisões.

#### 4.1.3 – Verificação

A verificação consiste na observação e aprovação se o planejamento até esse determinado momento está implantado, comparando os fluxos processuais antigos com os novos e também se há algum recurso utilizado para o alcance das metas propostas. Diante disso, a tabeliã foi questionada se: 7. Existe alguém que verifica suas atividades, algum controle externo ou auditoria?

*Sim, existe um controle diário e mensal feito por mim com a ajuda da plataforma notaris, que auxilia tanto na resolução das atividades diárias e fluxo de caixa do cartório e um outro controle anual que é feito pela Procuradoria Geral do Estado e o Foro da Comarca de Pau dos Ferros/RN onde existe a figura do Juiz responsável pela mesma (TABELIÃ).*

Andrade (2003), relata que todos os atos deverão ser monitorados e formalizados adequadamente na fase da verificação, para isso, a tabeliã usa-se de relatórios no acompanhamento de suas atividades, mostrando os atendimentos e todos os parâmetros de controle estabelecidos.

Com a ajuda da plataforma “NOTARIS” a tabeliã consegue observar todos os tipos de serviços já feitos, fluxo de caixa de meses atrás e fazer um comparativo entre o passado e o presente, a partir daí se consegue monitorar quais serviços são mais explorados pela população da cidade e trabalhar em cima dos menos procurados, esta plataforma serve também como uma prestação de contas ao público e a comarca de qual a serventia faz parte.

#### 4.1.4 – Ação

Na ação se consolida a última etapa do plano, onde a tabeliã verifica se todos os objetivos foram atingidos, obtendo o êxito se adota o plano aplicado como padrão, e se na serventia algo não tenha saído como planejado é importante agir corretivamente sobre os pontos que impossibilitaram o alcance das metas. Portanto, foi indagada a seguinte pergunta: 8. Se o resultado final dos serviços não sair como o esperado é realizado um novo planejamento para posteriores correções?

*Sim, quando detecto falhas ou possíveis erros procuro trabalhar de maneira a viabilizar uma melhor correção, sempre foco na raiz do problema para então realizar um novo planejamento para que o fluxo de atividades siga como o esperado (TABELIÃ).*

No cartório esta etapa envolve a troca de opiniões com os superiores além de sugestões e *feedback* dos clientes, através dessa ajuda mútua se consegue analisar melhor seus processos onde vai culminar na identificação do problema e posteriormente na identificação de possíveis melhorias, e aperfeiçoamento (Bemi; Junior, 2021).

A serventia possui um planejamento alinhado a curto, médio e longo prazo, de acordo com o que se é possível fazer para modificar seus processos e ter um melhor andamento de suas atividades, com responsabilidade e comprometimento diante sua comarca, sempre existem pontos a serem modificados pois como se trata de uma instituição que trabalha com leis e o processo jurídico está sempre em constante mudança, as adequações são instaladas de forma rotineira.

#### 4.2 Desafios de implantação e sugestões de melhorias para inclusão no PDCA em cartórios

Na utilização dessas ferramentas no meio administrativo das instituições sempre haverá alguns desafios, é isso que estimula o gestor a superar essas barreiras para tornar sua empresa mais

forte, e nos cartórios não é diferente, o tabelião que encontra dificuldade na sua gestão necessita de conhecimento e foco em suas atividades diárias. Em relação a dificuldade da implantação da ferramenta foi feito o seguinte questionamento: 9. Quais os principais desafios da implantação do PDCA na sua serventia?

*Primeiramente em relação aos serviços e preços que já são estabelecidos pela comarca, assim não tenho domínio para modificá-los, outro ponto é que alguns cartórios regionais ainda seguem um modelo de gestão baseado a antigos costumes já que as posses dessas serventias eram cedidas a famílias tradicionais da época, e meu pouco tempo no cargo de tabelião substituta que me faz um pouco insegura nas ações diárias, todos esses pontos dificultam um pouco a elaboração de um plano com a utilização do PDCA (TABELIÃ).*

Nos cartórios brasileiros as mudanças já estão acontecendo, pois com a implementação de concursos e curso de nível superior para o cargo de tabelião, vai se extinguindo os antigos costumes e vai adotando um novo modelo de gestão baseado a novos conhecimentos obtidos. Diante o pouco tempo de gestão da tabelião e devido aos mais variados serviços existentes na serventia, as vezes necessita de um apoio para a resolução dos mesmos, que são aqueles serviços mais complicados e que demoram mais tempo pela complexidade, então ela sempre busca uma orientação mais experiente e soma essa ajuda com seus estudos online, sempre bem informada a tudo que se refira ao sistema cartorário.

É notório que o ciclo PDCA transforma a organização em uma estrutura mais sólida, seja nos processos, decisões ou ações que o gestor tenha de realizar para conseqüentemente se obter um resultado satisfatório. Nas serventias extrajudiciais o tabelião tem de satisfazer seu cliente para que se consiga uma fidelização e propor ideias e estratégias para se manter firme e estabilizar suas finanças. Diante disso, foi questionado a tabelião a pergunta: 10. O ciclo PDCA pode melhorar a qualidade dos serviços realizados pelo cartório? Como?

*Sim, a qualidade dos serviços oferecidos pelas serventias é cada vez mais um diferencial necessário para o sucesso, como o cartório tem uma demanda de serviços menor comparado as grandes cidades, a inclusão deste ciclo se torna ainda mais eficaz pois será possível obter um controle maior das atividades ativando ainda mais a funcionalidade e auxiliando na execução das estratégias (TABELIÃ).*

Uma das estratégias utilizadas pela tabelião foi uma parceria realizada com a prefeitura municipal para a realização de casamentos comunitários, essa estratégia traz pontos positivos para a administração da cidade com programas populares e para o cartório melhora o sistema financeiro da serventia.

Está surgindo sempre novas ideias para serem implementadas nos cartórios brasileiros, e como no cartório dessa cidade do interior já está se automatizando os processos, poderia incluir no sistema

os certificados digitais que funcionam como uma assinatura eletrônica para pessoas físicas e empresas, que garante validade jurídica em transações virtuais, onde também oferece sigilo, agilidade e segurança, na serventia melhora a eficiência operacional, ajuda na redução de custos e tempo, e pode ser utilizado para reconhecimento de firmas, assinatura de contratos entre outras vantagens, tudo isso somente através da internet.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa permitiu conhecer fragmentos da realidade da gestão de um cartório numa cidade de pequeno porte, ao mesmo tempo em que permitiu responder a seguinte questão problemática: como o ciclo de Deming por meio do PDCA pode ajudar a gestão do cartório de uma cidade do interior do Rio Grande do Norte? Bem como, ao objetivo geral: analisar a gestão dos serviços cartoriais por meio do ciclo de Deming e PDCA em um cartório no interior do Rio Grande do Norte, e aos objetivos específicos: diagnosticar os principais processos de prestações de serviços cartoriais; mostrar os principais desafios de melhorias a serem implantadas pelo ciclo de Deming e PDCA; também, apresentar soluções a serem implantadas por meio do PDCA nos serviços cartoriais a população.

Dentre as principais contribuições as perguntas de pesquisa, tivemos: que a tabeliã por ser formada em administração e conhecer a ferramenta PDCA, destacou alguns benefícios de seu uso, como auxiliar a execução da estratégia e busca dos objetivos da organização e na busca da missão, visão e valores que norteiam os ideais do cartório. No dia a dia o plano de ação, atende aos seguintes pontos: recepção do cliente: orientação e direção, identificação do serviço; análise do serviço e tempo de conclusão (dependendo do tipo de serviço ou documento).

Dentre os serviços mais utilizados, destacamos a abertura de firma, registro de nascimento, e de óbito, escritura particular de compra e venda, procuração Pública, declarações: como de união estável, e de residência, sempre prezando pela segurança jurídica dos atos. Existe um controle diário e mensal feito pela gestora com a ajuda da plataforma notaris, que auxilia tanto na resolução das atividades diárias e fluxo de caixa do cartório e um outro controle anual que é feito pela Procuradoria Geral do Estado e o Foro da Comarca de Pau dos Ferros/RN onde existe a figura do Juiz responsável pela comarca.

A qualidade dos serviços oferecidos pelas serventias é cada vez mais um diferencial necessário para o sucesso, e no cartório a inclusão do ciclo PDCA se torna ainda mais eficaz pois será possível

obter um controle maior das atividades, ativando ainda mais a funcionalidade e auxiliando na execução das estratégias.

A tabeliã usa-se de relatórios no acompanhamento de suas atividades, mostrando o atendimento e todos os parâmetros de controle estabelecidos. Relata que todos os atos deverão ser monitorados e formalizados adequadamente na fase de verificação dos processos.

Dentre os desafios de melhorias da qualidade dos serviços, o cartório já realiza a etapa de troca de opiniões com os superiores além de sugestões e *feedback* dos clientes, através da análise de seus processos, onde vai culminar na identificação do problema e posteriormente na identificação de possíveis melhorias da qualidade dos serviços prestados. Apesar do pouco tempo de gestão da tabeliã e devido aos mais variados serviços existentes na serventia, as vezes necessita de um apoio para a resolução dos mesmos, que são aqueles serviços mais complicados e que demoram mais tempo pela complexidade, então ela sempre busca uma orientação mais experiente e soma essa ajuda com seus estudos online, sempre bem informada a tudo que se refira ao sistema cartorário, dentre os diversos desafios a serem superados no futuro com o aperfeiçoamento do uso do PDCA e as contribuições das obras de autores da área de qualidade como Ricci; Magrini; Pandolfi (2021), Paludo (2013), Soares (2007), Campos (2013), Bemí; Junior (2021), Rodrigues; Kaiser (2016) e Andrade (2003) dentre outros.

Como sugestão e recomendação para futuros trabalhos, seria relevante aprofundar o conhecimento sobre o tema e poder proporcionar pesquisas atualizadas para que possam contribuir na elaboração de trabalhos de conclusão do curso de administração e produções de artigos de relevância para a universidade e divulgação de produções científicas. Bem como possa ajudar e direcionar a gestão das organizações nas melhorias da qualidade de seus serviços e o desenvolvimento organizacional e entrega de valor para a população que busca os serviços do cartório.

## REFERÊNCIAS

ANOREG/AL. Associação dos Notários e Registradores de Alagoas. **Os cartórios e sua importância para a sociedade brasileira** (2020). Disponível em: <https://www.anoreg-al.org.br/2020/08/missao-dos-cartorios-autenticidade-seguranca-e-eficacia/#:~:text=Ajudam%20a%20desafogar%20o%20Poder,comuns%20e%20tamb%C3%A9m%20os%20empreendedores>. Acesso em: 27 jun 2022.

ANOREG/BR. Associação dos Notários e Registradores do Brasil. **Cartório em Números**. Disponível em: <<https://www.anoreg.org.br/site/wp-content/uploads/2020/04/Cart%C3%B3rio-em-n%C3%BAmeros-1.pdf>>. Acesso em: 27 jun 2022.

ANDRADE Fábio Felipe de. **O MÉTODO DE MELHORIAS PDCA**. 157f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATALHA, Wilson de Souza Campos. **Comentários à lei de registros públicos vol II, Forense**, 1999.

BEMI, H, A; JUNIOR, M, A, A de S. **O ciclo PDCA na tomada de decisão**. São Paulo: (2021). Disponível em: <<file:///C:/Users/PC/Downloads/administrador,+1088-Arquivo+do+artigo+em+formato+DOCX-4631-1-15-20210530.pdf>>. Acesso em: 28 jun 2022.

CAMPOS, V. F. (2013). **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)** (9a ed.). Nova Lima, MG: Editora Falconi.

COMUNICAÇÃO. **Como aplicar a ferramenta PDCA em seu negócio**. Consultoria Iso. 27, Agosto. Disponível em: <<https://www.consultoriaiso.org/aplicar-ciclo-pdca-na-organizacao/>>. Acesso em: 01 set 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ESTUMANO, K. C.; SILVA, L. E. C.; SILVA, R. C.; BARROSO, A. C.; OLAH, J. P. C. **Aplicação do MASP, utilizando ciclo PDCA para a redução do tempo de atendimento de manutenções corretivas em uma empresa de telecomunicações**. XXII Simposio de Engenharia de Produção (SIMPEP). 2015.

FALCONI, V. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2014. 256 p.

GESPÚBLICA. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. 2011. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/620/1/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/620/1/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf)>. Acesso: 14 jul 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEI Nº 8.935, DE 18 DE NOVEMBRO DE 1994. **Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8935.htm#:~:text=L8935&text=LEI%20N%C2%BA%2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8935.htm#:~:text=L8935&text=LEI%20N%C2%BA%2)>

08.935%2C%20DE%2018%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201994.&text=Natureza%20e%20Fins-,Art.,e%20efic%3%A1cia%20dos%20atos%20jur%3ADdicos.>. Acesso em: 27 jun 2022.

LIMA, Renata de Almeida - **Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística.** Ouro Preto: UFOP, 2006.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade.** 2. ed. São Paulo: Érica, 2020.

LOMBARDI, Giseli Passador et al. **Apontamentos sobre cartórios e atos de registro no Brasil.** Revista Acadêmica Faculdade Progresso V. 4, N.2, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 176 p.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática de gestão de qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1997.

PALUDO, Augustinho. Administração pública. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PINTO, H, Q. **Comparação da utilização das metodologias PDCA e DMAIC para melhoria de patamar de resultados.** 2018. Curso em graduação em Engenharia de Produção (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Tecnológica Federal do Paraná: Medianeira, 2018. 62p.

RICCI, G,M; MAGRINI, R, C; PANDOLFI, M, A,C. **Ciclo PDCA como ferramenta da qualidade para a melhoria em serviços.** São Paulo: (2021). Disponível em:<file:///C:/Users/PC/Downloads/administrador,+1122-Arquivo+do+artigo+em+formato+DOCX-4579-1-15-20210526.pdf>. Acesso em: 28 jun 2022.

RODRIGUES, D de F; KAISER, C. **A gestão administrativa em serviços notariais e de registro no vale paranhana: Estudo de caso sobre a importância da administração e seus princípios de gestão nas serventias extrajudiciais.** (2016). Disponível em: <file:///C:/Users/PC/Downloads/339-Texto%20do%20Artigo-739-1-10-20160408.pdf>. Acesso em: 27 jun 2022.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Introdução à Gestão da Qualidade e Produtividade: Conceitos, histórias e ferramentas.** Curitiba: Intersaberes, 2016. 168 p.

SOARES, Alexandre Artur Mendes. **Questões polêmicas sobre o direito notarial e registral.** 2007. Disponível em: <file:///C:/Users/PC/Downloads/339-Texto%20do%20Artigo-739-1-10-20160408.pdf>. Acesso em: 16 jul.2022.

VERGARA. S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15 ed. São Paulo: Atlas. 2014.



Wald, Arnold, **Direito Civil, introdução e parte geral**. 14<sup>a</sup> Edição: São Paulo, 2015

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2<sup>a</sup> ed. 2004.