



**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO – UNISA**

**Curso: Tecnologia em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais**

**MARINA HORST BONFLIGIO**

RA: 4524888

**PROJETO INTEGRADOR EM SERVIÇOS JURÍDICOS,  
CARTORIAIS E NOTARIAIS I  
TEMA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA INSTITUIÇÃO DA  
MEDIÇÃO E DA CONCILIAÇÃO EM UM CARTÓRIO DA  
CIDADE DE PONTA GROSSA/PR**

IPIRANGA/PR

2021



**UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO – UNISA**

**Curso: Tecnologia em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais**

**MARINA HORST BONFLIGIO**

**RA:**

**PROJETO INTEGRADOR EM SERVIÇOS JURÍDICOS,  
CARTORIAIS E NOTARIAIS I  
TEMA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA INSTITUIÇÃO DA  
MEDIÇÃO E DA CONCILIAÇÃO EM UM CARTÓRIO DA  
CIDADE DE PONTA GROSSA/PR**

Trabalho do curso de Tecnologia em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais da Universidade de Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para aprovação da disciplina Projeto Integrador em Serviços Jurídicos I, sob a orientação do (a) Prof. (a.) Dr.(a.)

IPIRANGA/PR

2021

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Ameaças e oportunidades .....	17
Quadro 2: Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	17
Quadro 3: Plano de Ação.....	21

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Organograma da Organização.....	23
-------------------------------------------	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Fluxos de trabalho a serem desenvolvidos pelo 1º Cartório de Notas de Ponta Grossa/PR.....	22
Tabela 2: Cargos e Salários dos Funcionários do 1º Cartório de Notas de Ponta Grossa/PR..	26

## **RESUMO**

O estudo de caso teve como objetivo geral investigar quais os desafios e perspectivas para que a mediação e a conciliação sejam adequadamente realizadas nos serviços notariais e registrais, sugerindo recursos para ultrapassá-los a contento, sendo este fragmentado originando os seguintes objetivos específicos: (a) apresentar a mediação e conciliação como técnicas alternativas de resolução de conflitos, detalhando suas finalidades e suas aplicabilidades e, (b) desenvolver uma pesquisa de campo em um cartório do município de Ponta Grossa/PR para o levantamento empírico do problema da pesquisa para elaboração de um projeto integrador. A escolha se justifica pela observação da realidade dos cartórios do município de Ponta Grossa/PR e a execução do estudo oportunizará uma visão crítica e integrada dos conhecimentos, buscando a constante inovação, criatividade, adaptação e identificação de oportunidades e alternativas na gestão das organizações.

Palavra-chave: Mediação. Conciliação. Projeto Integrador.

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE SERVIÇOS JURÍDICOS, CARTORIAIS OU NOTARIAIS .....	14
2.1 DADOS DA ORGANIZAÇÃO CAMPO DE PESQUISA.....	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
2.2.1 Diretrizes Organizacionais .....	16
2.2.2 Análise do ambiente externo .....	16
2.2.3 Análise do ambiente interno .....	17
2.2.4 Definição de objetivos estratégicos .....	18
2.2.5 Ferramentas para o feedback e controle .....	19
2.3 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	20
2.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	22
2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	23
2.6 PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	24
2.7 GESTÃO DE PESSOAS .....	25
2.8 DIFERENCIAIS TECNOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO .....	26
3 CRONOGRAMA .....	27
4 CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	29
REFERÊNCIAS .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## INTRODUÇÃO

Inicialmente importante trazer a baila que a resolução de um conflito com a intervenção do Poder Judiciário, tem se mostrado lenta, enfraquecida e inepta para as partes envolvidas. Tais fatos se devem em grande parte a grande demanda do Sistema Judiciário. Sob essa ótica é factível que sejam promovidas estratégias alternativas que permitam a elucidação dos conflitos e conseqüentemente o desafogamento do Judiciário, devem ser encorajadas. (SILLMANN, 2012).

O conflito ao qual nos referimos pode ser definido como “[...] a situação existente entre pessoas ou grupos, caracterizada pela presença de uma pretensão relativa a um determinado bem da vida ou situação e a respectiva impossibilidade de obtê-lo [...]” (DINAMARCO, 2013, p. 120), quer em virtude na negativa de quem poderia satisfazê-la, quer porque a própria lei impõe a via judicial para a sua obtenção (ibid, 2013).

Segundo o dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, em sentido jurídico, o conflito pode ter diversos significados. Ou seja: divergência entre leis antigas e novas de um mesmo país, entre países diferentes, de atribuições entre autoridades que se julgam igualmente competentes ou incompetentes para conhecimento de determinada matéria (HOUAISS, 2001).

O conflito pode ser compreendido ainda como uma situação observada entre pessoas ou grupos, tipificada pela existência de uma pretensão relativa a determinado bem da vida ou situação e a respectiva impossibilidade de obtê-lo, quer em virtude na negativa de quem poderia satisfazê-la, quer porque a própria lei impõe a via judicial para a sua obtenção (RAMALHO, 2007).

Desta feita, o emprego de formas alternativas de solução consensuais de conflitos, em especial a mediação intraprocessual pode representar solução para litígios, substituindo o modelo adversarial, próprio do processo judicial, pela técnica não adversarial, onde se busca superar a rígida dicotomia do bem e do mal, do certo e do errado, do ganhador e perdedor, próprias da cultura do conflito.

Como discutido na literatura, a palavra mediação vem do latim *mediatio*, que significa intervenção, intercessão. No Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, mediação, dentre outros, é sinônimo de “[...] procedimento que visa à composição de um litígio, de forma não autoritária, pela interposição de um intermediário entre as partes em conflito” (HOUAISS,

2001).

Reproduzindo Nazareth (2003, p. 130), a mediação é:

(...) um método de condução de conflitos, aplicado por um terceiro neutro e especialmente treinado, cujo objetivo é restabelecer a comunicação produtiva e colaborativa entre as pessoas que se encontram num impasse, ajudando-as a chegar a um acordo, se esse for o caso.

A mediação visa à construção de novos significados para a disputa existente entre os interlocutores, bem como uma possível solução a partir da co-criação, abrindo-se um espaço para o diálogo voltado à ampliação da visão do litígio e co-criação de novos significados. Seu objetivo não é a mera obtenção de ajuste formal entre os litigantes, mas a ampliação do entendimento sobre o conflito, ensejador de um verdadeiro consenso, capaz de nortear suas ações futuras.

Por ser baseada no consenso e na ampliação do diálogo, a mediação adota o modelo não adversarial para solução de conflitos, sendo especialmente indicada nas hipóteses em que as partes venham ainda a conviver após o encerramento do litígio. Daí sua expressiva aplicação no direito de família.

Essa técnica é norteadada por princípios como informalidade, simplicidade, economia processual, celeridade, oralidade e flexibilidade processual. Vale frisar que conciliadores operam de acordo com princípios fundamentais, estabelecidos pela Resolução 125/2010: confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação.

Por sua vez a conciliação em conformidade com o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2001) significa “Ato ou efeito de por de acordo litigantes, ou harmonizar pessoas desavindas ou discordantes”. No entendimento da jurista Elaine Nassif o termo pode ser conceituado como “[...] um procedimento de resolução de controvérsias, na qual uma guiando a sua negociação e orientando-as no sentido de encontrar acordos reciprocamente satisfatórios” (NASSIF, 2005, p. 151).

Assinalamos que a conciliação permite minimizar a cultura da litigiosidade, impregnada do sentimento de beligerância e da ideia de que mais se ganha quanto mais o outro perde.

Favorece a transformação da contenda em consenso pelo esforço e cooperação das próprias partes em conflito. Complementando essa ideia buscamos a percepção de Garcez (2004, p. 54) o qual registra que:

No Brasil a expressão conciliação tem sido vinculada principalmente ao procedimento judicial, sendo exercida por juízes, togados ou leigos, ou por conciliadores bacharéis em direito, e representa, em realidade, um não se limita apenas a auxiliar as partes a chegarem, por elas próprias, a um acordo, mas também pode aconselhar e tentar induzir as mesmas a que cheguem a este resultado, fazendo-as divisar seus direitos, para que possam decidir mais rapidamente.

Um fator de relevância a ser acrescentado se deve ao fato de que a Secretaria de Reforma do Judiciário tem idealizado uma série de políticas públicas no intuito de reduzir os espaços entre o cidadão brasileiro e o sistema de Justiça. Dentre essas ações engendradas, uma delas se destaca, o Provimento 67, datado de 26 de março de 2018, publicado pelo corregedor nacional da Justiça, ministro João Otávio de Noronha, dispondo sobre os procedimentos de conciliação e mediação nos serviços notariais e de registro do Brasil. Acerca disso convém esclarecer que:

Trata-se de uma antiga reivindicação dos notários, que já vinham se estruturando para o oferecimento dos referidos serviços. Em 2016, houve uma consulta no CNJ (0003416-44.2016.2.00.0000) sobre dois temas: a) a possibilidade de os notários e registradores realizarem conciliações e mediações voluntariamente no âmbito judicial; e b) a viabilidade de os cartórios extrajudiciais prestarem serviços de conciliação e de mediação no âmbito extrajudicial. A primeira questão foi respondida positivamente. Já a segunda foi no sentido da necessidade de prévia normatização pelo CNJ, garantindo a padronização e a adequada fiscalização dos serviços, o que se concretizou por meio do provimento em comento (CABRAL, 2018, s.p).

Em um cartório tais ações são desempenhadas pelo Técnico em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais, o qual deverá atuar de forma proativa em atividades de mediação e conciliação de conflitos sendo que para exercer tal função este profissional deve atender aos parâmetros estabelecidos no Anexo I da Resolução CNJ n°. 125/2010, perpassando por uma capacitação a qual é dividida em duas etapas, a primeira o módulo teórico e a segunda o módulo prático devendo ainda satisfazer os requisitos do artigo 11 da Lei de Mediação.

Outro aspecto a ser observado se encontra na confidencialidade do procedimento de observando que este é:

[...] um dos princípios previstos tanto na Lei de Mediação (artigo 2º, VII) como no Código de Processo Civil (artigo 166) e o provimento em consonância com a Lei de Mediação e CPC prevê que toda e qualquer informação revelada na sessão de conciliação ou mediação será confidencial, com exceção dos casos previstos no artigo 30 da Lei de Mediação, em superficial síntese, autorização expressa das partes, informação necessária para o cumprimento do acordo (que nesse caso se recomenda que tais informações estejam claras no termo de acordo), a informação relativa à ocorrência de crime de ação pública. (SALOMÃO, 2018, s.p.).

Salomão segue em suas ponderações, alertando para o fato de que:

Poderão participar da conciliação e da mediação no âmbito dos serviços notariais e registrais como requerente ou requerido a pessoa natural absolutamente capaz, a pessoa jurídica e os entes despersonalizados a que a lei confere capacidade postulatória, podendo os casos que forem submetidos ter como objeto direitos disponíveis e indisponíveis que admitam transação, sendo que aqueles casos que envolverem direitos indisponíveis, mas transigíveis, deverão obrigatoriamente ser homologados em juízo, exigida a oitiva do Ministério Público. Nesse último caso, o cartório encaminhará ao juízo competente o termo de conciliação ou de mediação e os documentos que instruíram o procedimento em havendo homologação pelo juízo competente, entregará posteriormente, o termo homologado diretamente às partes (SALOMÃO, 2018, s.p.).

Enfim, podemos constatar que disponibilizar os serviços de conciliação e mediação nos serviços notariais e registrais não é somente uma maneira de instituir as soluções consensuais, como também “[...] contribuir com a estabilização social e econômica através dos meios adequados de soluções de disputas que ofertam soluções céleres, seguras e efetivas, além de oferecer ao advogado moderno mais um espaço à sua disposição” (SALOMÃO, 2018, s.p.).

Considerando tais aspectos adotamos como tema para a realização deste projeto integrador: Desafios e perspectivas da instituição da mediação e da conciliação em um cartório da cidade de Ponta Grossa/PR. A escolha se justifica pela observação da realidade dos cartórios do município de Ponta Grossa/PR e a execução do estudo oportunizará uma visão crítica e integrada dos conhecimentos, buscando a constante inovação, criatividade, adaptação e identificação de oportunidades e alternativas na gestão das organizações.

A pesquisa justifica-se ainda pelas perspectivas que o emprego da conciliação e/ou da mediação por uma terceira pessoa, neutra e imparcial contribui para que as partes identifiquem os reais conflitos em disputa e, conseqüentemente, seus reais interesses de forma a encontrarem, por si, as bases de um possível acordo celebrado a partir da recuperação ou da descoberta da

capacidade dos mediandos de se responsabilizarem pelas suas próprias escolhas.

Sendo assim, o objetivo deste estudo de caso é investigar quais os desafios e perspectivas para que a mediação e a conciliação sejam adequadamente realizadas nos serviços notariais e registrais, sugerindo recursos para ultrapassá-los a contento. Este objetivo foi fragmentado originando os seguintes objetivos específicos: (a) apresentar a mediação e conciliação como técnicas alternativas de resolução de conflitos, detalhando suas finalidades e suas aplicabilidades e, (b) desenvolver uma pesquisa de campo em um cartório do município de Ponta Grossa/PR para o levantamento empírico do problema da pesquisa para elaboração de um projeto integrador, o qual será apresentado na sequência.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE SERVIÇOS JURÍDICOS, CARTORIAIS OU NOTARIAIS**

### **2.1 DADOS DA ORGANIZAÇÃO CAMPO DE PESQUISA**

O 1º Tabelionato de Notas foi fundado em 4 de fevereiro de 1981, tendo como nome fantasia: Cartório Aramis. Está inscrito no CNPJ n 78.252.467/0001-16 encontra-se localizado na Rua XV de Novembro número 277 no Bairro Centro na cidade de Ponta Grossa no estado do Paraná. Como estabelecimento cartorário de final entrância, possui atribuições para prestar serviços e expedir certidões e documentos em geral como cartório de notas, sendo que sua abrangência se limita ao município de Ponta Grossa. O seu horário de funcionamento é de 2ª a 6ª feira, das 8h30 às 18h.

O responsável legal pelo 1º Tabelionato notas registrado junto aos órgãos de fiscalização dos serviços notariais do Brasil é Aramis de Melo Sá Junior. .O pai, Aramis de Melo Sá, era escrivão Distrital de Itaiacoca, na Comarca de Ponta Grossa. Com a vacância do 1º Tabelionato de Notas da sede da comarca de Ponta Grossa, deu-se sua remoção por ato do Tribunal de Justiça, independentemente de concurso, para assumir a titularidade desta unidade (1º Tabelionato), em 02 de dezembro de 1988.

Passados aproximadamente quatro anos, mais precisamente em 28 de novembro de 1991, Aramis de Melo Sá Junior se submeteu a um processo seletivo realizado pela comarca de Reserva, entrância inicial para uma única vaga de Escrivão Distrital do Rio Novo, tendo sido realizado pelo Juiz da comarca através de uma banca examinadora composta pelo próprio, um advogado e um membro do Ministério Público.

Transcorrido quase um mês após a sua aprovação, em 27 de dezembro de 1991, Aramis Junior permutou com seu pai a cessão em que tinha sido investido, com a de 1º Tabelião da comarca de Ponta Grossa. Aramis de Melo Sá, por seu turno, após a permuta aposentou-se e seu filho passou a responder por ambas as serventias até que houvesse uma nova nomeação de interino para assumir a Unidade Distrital do Rio Novo.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é hoje a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas e órgãos da administração pública. Essa importante ferramenta é tida como um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização para atender a todas as decisões, ações e respectivos processos (CHIAVENATO, 2003).

Conforme referenciam Silva e Gonçalves (2011, p. 464):

Planejamento Estratégico é uma ferramenta da estratégia bastante utilizada pelas organizações como busca de integração e articulação das diversas áreas da empresa, orientando-as para objetivos comuns; é também uma forma de resposta às rápidas mudanças no ambiente.

O Planejamento Estratégico é utilizado pelas organizações como um guia de ações a serem desenvolvidas por certo período de tempo no sentido de que as empresas disponibilizem produtos de qualidade, pratiquem o atendimento de qualidade ao cliente, adequem sua política de vendas e preços aos clientes, cumpram prazos predefinidos e estejam atentas às transformações do mercado. Tais exigências impulsionam as organizações, sejam elas privadas ou particulares a reverem seus valores comerciais, humanos e tecnológicos.

O Cartório onde se deu a Pesquisa de Campo, assim como inúmeros espalhados pelo país não executam a prática do Planejamento Estratégico, o qual deve ocorrer anualmente de forma correta e, quando o fazem este importante documento muitas vezes permanece abandonado no interior de uma gaveta, tornando-se uma ferramenta ignorada por todos, tanto por gestores como por colaboradores.

O planejamento estratégico aqui proposto foi desenvolvido seguindo algumas etapas, sendo elas: elaboração e implementação das diretrizes organizacionais; análise do ambiente externo; análise do ambiente interno; definição de objetivos estratégicos; estabelecimento de ferramentas de feedback e controle conforme descreveremos nas subseções a seguir.

### 2.2.1 Diretrizes Organizacionais

A elaboração e implementação das diretrizes organizacionais são considerados os passos iniciais do Planejamento Estratégico, o qual é conceituado por Oliveira (2014, p. 4) como:

[...] estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores; de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo e mental, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas mesmo assim apresentam algumas ações planejadas.

Os conceitos de planejamento estratégico enfatizam a elaboração das diretrizes organizacionais: a missão, como sendo a razão de ser da empresa, a visão, concretizada como o direcionamento e os valores, considerados como os padrões para o comportamento das pessoas na organização. Deste modo, considerando a relevância destes quesitos, na sequência apresentaremos as diretrizes organizacionais a serem implementadas pela organização.

- Missão: Prestar ao público serviços Notariais e Registrais com qualidade, garantindo sempre a segurança jurídica dos atos.
- Visão: Ser reconhecido constantemente com excelência pelos usuários na prestação de serviços.
- Valores: Respeito ao ser humano, atendimento de qualidade, ética, segurança jurídica, comprometimento, conhecimento e resultado.

### 2.2.2 Análise do ambiente externo

A análise externa é um *locus* do estrategista, tendo como finalidade estudar a relação entre o cartório e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, sendo essas perspectivas apresentadas no quadro 1:

Quadro 1: Ameaças e oportunidades

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
(a) A crise em decorrência da pandemia do Covid 19 fez com a receita do cartório diminuísse em um percentual considerável.	(a) Adaptação às novas tecnologias, como o blockchain e a inteligência artificial.
(b) A PEC 411/2011 e o PL 1983/2015, que limitam a remuneração dos oficiais de cartórios ao teto constitucional.	(b) Os cartórios devem mostrar para a sociedade que são capazes de dar segurança jurídica às relações sociais e, com isso, conquistar o apoio dos cidadãos.
(c) Procedimentos burocráticos, preços elevados e privilégios, ou seja, inexistência de sistemas de gerenciamento administrativo.	(c) Aperfeiçoamento da experiência dos usuários com foco na qualidade do atendimento e união da classe
(d) Ausência de incentivos governamentais.	(d) Criação de políticas públicas com loteamentos e desmembramentos de lotes urbanos e rurais.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.2.3 Análise do ambiente interno

A análise ambiental interna tem como objetivo à elaboração de um diagnóstico interno do cartório intuindo demonstrar seus pontos fortes e pontos fracos, em virtude do conjunto de informações coletadas na análise externa. Corroborando com essa percepção Granjeira pontua que “O diagnóstico interno permite sinalizar para o cartório as suas atuais potencialidades e fatores críticos de sucesso que implicam estratégias específicas para cada caso” (GRANJEIRA, 2007, p. 71). O quadro 2 apresenta de forma suscinta os pontos fortes e os pontos fracos observados durante a pesquisa de campo.

Quadro 2: Pontos Fortes e Pontos Fracos

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
(a) Excelente conservação dos livros do acervo, todos reencadernados e mantidos intactos.	(a) Falta de atenção da equipe causando erros que poderiam ser evitados, o que demonstrar a necessidade de capacitação.
(b) O acervo de documentação está classificado, organizado e arquivado com segurança e zelo.	(b) Não existe reserva verba com antecedência para investir na melhoria contínua de cada área do cartório.
(c) Instalações físicas adequadas às atividades desenvolvidas.	(c) Não foi verificada a cultura de estabelecimento de metas quantificáveis.
(d) Investimento em Tecnologias da Informação.	(d) Inexistência de acompanhamento dos objetivos do planejamento do cartório.
(e) Disponibilidade de materiais utilizados no desenvolvimento dos trabalhos.	(e) A pesquisa a satisfação do cliente em relação aos atendimentos realizados não é uma prática adotada pela organização.
(f) Experiência do titular com mais de 20 anos na área jurídica.	(f) Não possui um cadastro para cruzar ou levantar informações de usuários e nem realiza o gerenciamento por tipo ou segmento de clientes.
	(h) Desconhecimento por parte do gestor responsável dos procedimentos e rotinas operacionais, em caso de ausência de algum funcionário.
	(i) Inexistência de um site institucional da organização onde o consumidor possa buscar informações detalhadas ou até mesmo solicitar serviços sem a

	necessidade de sair de casa
	(j) Dificuldades para a realização de audiências de mediação e conciliação dentro do âmbito do cartório por ausência de profissional qualificado que auxilie o titular na realização das mesmas, ou que se incumba de tais ações extrajudiciais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Importante salientar que tivemos certa dificuldade para analisar os ambientes externo e interno do cartório, considerando que aparentemente essa foi a primeira vez que o assunto foi abordado na organização.

#### 2.2.4 Definição de objetivos estratégicos

A constituição dos objetivos estratégicos deve considerar os fatores relacionados na análise ambiental externa e interna, sendo que para tal ação algumas características devem ser observadas. Reproduzindo Granjeira (2007, p. 80) estes objetivos e/ou metas: “[...] devem ser desafiantes, porém viáveis; b) devem ter prazo bem definido; c) devem ser mensuráveis; d) devem ser coerentes entre si”.

O autor (ibidem, 2007, p.7) permanece suas considerações acerca do estabelecimento dos objetivos estratégicos ao assinalar que:

A viabilidade dos objetivos leva em conta a disponibilidade de recursos e o tempo para sua consecução. A mensuração dos objetivos deve ser feita a partir do estabelecimento de metas. A coerência leva em conta as potencialidades e a área de atuação de cada cartório.

Cumpramos ressaltar que, a determinação dos objetivos estratégicos igualmente deve examinar o impulsionamento nos pontos fortes e nas oportunidades do ambiente e a convergência dos pontos fracos e das ameaças.

Baseados em tais pressupostos com base na análise externa e interna da organização, estabelecemos os seguintes objetivos estratégicos para o 1º Tabelionato de Notas:

- Preservar o nível de satisfação dos usuários, inovação e qualidade na prestação dos serviços;
- Garantir retorno financeiro, segurança jurídica e eficiência às partes interessadas;

- Assegurar a integridade dos sistemas de gestão da serventia;
- Ampliar a visibilidade do cartório nas redes sociais e difundir a memória institucional da organização;
- Afiançar recursos necessários à execução das estratégias planejadas;
- Aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira do cartório;
- Responsabilizar-se pelo perfeito funcionamento da infraestrutura da serventia;
- Inovar e aprimorar tecnologias da informação da serventia; para a melhoria dos processos;
- Aprimorar os mecanismos de recursos humanos;
- Articular a gestão e a retenção do conhecimento organizacional;
- Refinar e fortalecer os processos, garantindo a melhoria dos resultados, a redução das perdas e minimizando riscos em quaisquer perspectivas;
- Resgatar perdas financeiras;
- Agregar valor á imagem da organização com foco na qualidade, ética, transparência e atuações em projetos sociais e ambientais;
- Refrear riscos de suborno, fraude e lavagem de dinheiro;
- Restringir perdas em relação aos fornecedores estratégicos.

### **2.2.5 Ferramentas para o feedback e controle**

Objetivando ajustar as estratégias é de suma importância que a organização execute feedbacks e controles regularmente, considerando que tais ações avaliadoras são fundamentais para a evolução contínua e o alcance de resultados ainda mais expressivos para o negócio. Deste modo, com vistas a investigar se a organização está evoluindo de forma promissora, adotaremos como ferramenta de controle e feedback o Balanced Scorecard (BSC) sendo este um sistema de mensuração de resultados, o qual busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, assim como para o estabelecimento de metas (individuais e em equipe), remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizagem estratégica.

## 2.3 PLANEJAMENTO TÁTICO

A título de esclarecimento convém esclarecer que o planejamento tático é o desdobramento do planejamento estratégico, onde se vislumbram ações no sentido de atingir os objetivos estratégicos. As sugestões para a construção do PT seguem o modelo 5W2H<sup>1</sup> e estão esquematizadas em um quadro para que as ações apareçam de maneira clara e objetiva. Desta forma, o presente plano busca a qualidade, a eficiência e acima de tudo, o bom desempenho e a continuidade das ações da organização.

Deste modo, as ações foram construídas a partir dos seguintes questionamentos, conforme Gomes (2014): What? (O que será feito: objetivo, metas); Why? (Por que será feito: motivo, benefício); Where? (Onde será feito: Local); When? (Quando será feito: cronograma, data); Who? (Por quem será feito); How? (Como será feito: processo, atividades); How Much? (Quanto custará fazer: custo ou quantidade) conforme apresentado no quadro 3:

---

<sup>1</sup>Consiste em um *checklist* de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. é uma metodologia cuja base são as respostas para as sete perguntas essenciais citada na página a seguir. (GOMES, 2014).

Quadro 3: Plano de Ação

5W					2H	
What? (O que será feito: objetivo, metas)	Why? (Por que será feito: motivo, benefício)	Where? (Onde será feito: Local)	When? (Quando será feito: cronograma, data)	Who? (Por quem será feito)	How? (Como será feito: processo, atividades)	How Much? (Quanto custará fazer: custo ou quantidade)
Criação de um web institucional personalizado	Ampliar a visibilidade do cartório nas redes sociais e difundir a memória institucional da organização.	Online	Julho de 2021 devendo ser alimentado constantemente	Titular	Empresa terceirizada contratada	R\$ 4500,00
Treinamento das Equipes	Garantir maior agilidade, cordialidade e excelência no atendimento dos clientes.	Online e Presencial em Instituição de Ensino Contratada	Entre julho e agosto de 2021	Titular	Empresa terceirizada contratada	R\$ 350,00 por cada funcionário participante
Pesquisas de Satisfação	Preservar o nível de satisfação dos usuários, inovação e qualidade na prestação dos serviços.	Online e no ambiente da própria organização	Semestralmente	Titular	Titular substituto e profissional da área de Marketing	Sem ônus

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

## 2.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O planejamento operacional, igualmente conhecido como plano de trabalho é a parte do planejamento estratégico responsável por demonstrar um fluxo de trabalho diário, ou seja, ele transforma as metas e/ou objetivos do planejamento estratégico em atividades reduzidas e factíveis de serem executadas. Em outras palavras, o plano operacional apresenta informações altamente detalhadas para as pessoas que realizarão as tarefas diárias necessárias na administração da organização.

A gerência e a equipe devem consultar frequentemente o plano operacional para realizar seu trabalho diário. O planejamento operacional indica o que, quem, quando e quanto: A tabela 1 apresenta os fluxos de trabalho que deverão ser desenvolvidos pela organização:

Tabela 1: Fluxos de trabalho a serem desenvolvidos pelo 1º Cartório de Notas de Ponta Grossa/PR

<b>Atividade</b>	<b>Período de Tempo</b>	<b>Funcionário Responsável</b>
Elaboração do Planejamento Estratégico.	Anualmente	Titular
Gerenciar recursos administrativos, financeiros e humanos.	Diariamente	Titular Substituto
Realizar atendimento ao público na emissão de protocolos, certidões e buscas.	Diariamente	Auxiliares Administrativos
Classificação dos títulos e verificação das pendências.	Diariamente	Escreventes Autorizados
Escriturar o livro caixa para controle interno.	Diariamente	Titular e Titular Substituto
Efetuar os depósitos dos repasses de verbas a outras entidades, relacionadas aos registros realizados na semana anterior.	Semanalmente	Titular e Titular Substituto
Exportar detalhadamente as receitas brutas e despesas para o site do Tribunal de Justiça.	Mensalmente	Titular Substituto
Exportar o resumo das receitas brutas e despesas para o site do Conselho Nacional de Justiça.	Semestralmente	Titular Substituto
Realização de audiências extrajudiciais de mediação ou conciliação no âmbito do cartório quando forem vislumbradas situações de conflito em que as partes envolvidas se mostrem interessadas na realização de tal ato.	Esporadicamente	Técnico em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais.
Desenvolvimento de estratégias de marketing para a manutenção da visibilidade da organização.	Mensalmente	Profissional de Marketing
Digitalização de processos e documentos	Diariamente	Auxiliares administrativos

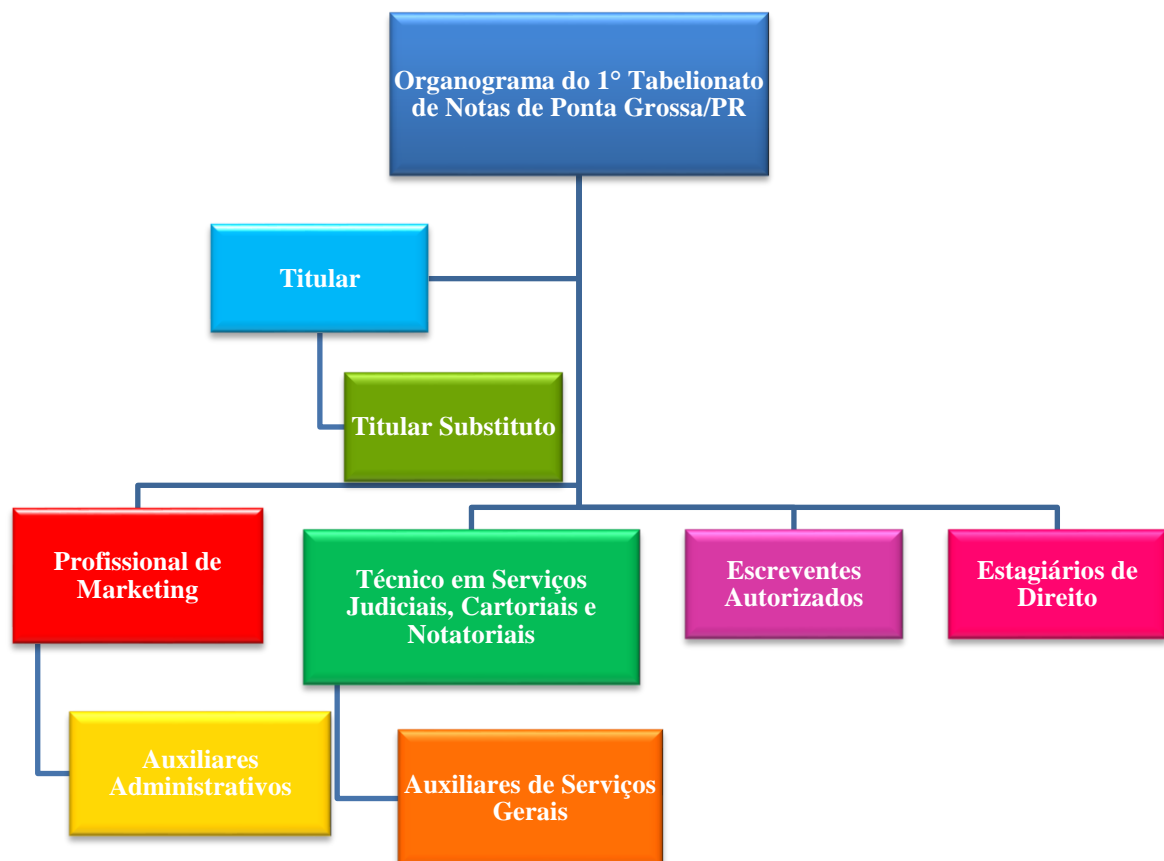
Limpeza das dependências do cartório.	Diariamente	Auxiliares de Serviços Gerais
Análise Jurídica dos documentos	Diariamente	Estagiários do Curso de Direito e/ou Técnico em Serviços Jurídicos, Cartoriais e Notariais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

## 2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A figura 1 apresenta o organograma do 1º Tabelionato de Notas de Ponta Grossa/PR.

Figura 1: Organograma da Organização



Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.6 PLANEJAMENTO DE MARKETING

No entendimento de Cobra (2003, p. 88), o Planejamento de Marketing:

[...] plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. Mostra como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Efetivamente, o plano de marketing é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro; é efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao funcionário da expedição e embalagem, e à medida que ele esteja atualizado com o sempre mutável meio ambiente mercadológico.

Assinale ainda que o Plano de Marketing é tido como um planejamento das ações de Marketing de um negócio com a finalidade de se alcançar um determinado objetivo, devendo ser direcionado para a marca, para um produto específico ou para um serviço ofertado pelo novo empreendimento.

Dornelas (2001) afirma que o plano de marketing é fundamental no que tange o plano de negócios, pois descreve a distribuição, apresentação e promoção dos produtos ou serviços. Neste âmbito, a estratégia correta é essencial para o sucesso do negócio, uma vez que o marketing incorreto pode ser responsável pelo fracasso do produto ou serviço, e até mesmo do empreendimento, antes mesmo da sua implementação.

No tocante ao contexto da organização, todos os envolvidos nos processos de trabalho, à medida que desenvolvem suas atividades com foco na compreensão das necessidades e no comportamento dos usuários, expressam atitudes de marketing na serventia. Devido as suas especificidades o Planejamento de Marketing idealizado para um cartório difere das demais organizações, sendo que além do Mix de marketing composto pelos 4 Ps produto, preço, praça e promoção, ganha mais três, tornando a prestação de serviços, em muitos casos, mais complexa que a venda de produtos tangíveis, sendo eles:

- (a) **Processos:** é o método ou série de ações, envolvendo passos que são dados em sequência definida na prestação de serviços;
- (b) **Pessoas:** profissionais, e às vezes clientes, envolvidos na produção, na entrega do serviço;

(c) *Physical Evidences* (evidências físicas, do inglês em tradução livre): são as instalações, o local ou ambiente físico – presencial ou digital – onde os serviços são oferecidos, sinais que fornecem evidências da qualidade do serviço.

O campo do marketing e da gestão de serviços evolui como resultado da combinação desses elementos estratégicos. Vale ressaltar que, em serviços, as habilidades e capacitações dos funcionários desempenham um papel central.

## 2.7 GESTÃO DE PESSOAS

Fisher e Fleury (2008), definem Gestão de Pessoas como sendo, “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho”. Corroborando, Chiavenato (2011, p. 5), no entanto, assegura que: “[...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação” e complementa ainda que:

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2011, p. 8).

Oportuno se torna ressaltar que a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente, nos aspectos conceituais e intangíveis. Ela tem sido a responsável pela excelência das organizações e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena “Era da Informação” (grifo nosso).

Tais ponderações levam ao entendimento de que contexto atual, caracterizado pela grande competitividade, certamente exigirá um grande esforço por parte das organizações para que as mudanças realmente aconteçam. A preocupação com a dimensão humana e a valorização das pessoas tem sido cada vez mais, intensificada e tem adquirido relevância estratégica no ambiente empresarial.

A reformulação de um Plano de Cargos e Carreiras é uma premissa de suma importância para o sucesso de uma organização seja ela pública ou privada, deste modo a seguir traremos a tabela 2 a qual trás uma breve descrição dos cargos e salários dos servidores que executam atividades laborais junto à organização.

Tabela 2: Cargos e Salários dos Funcionários do 1º Cartório de Notas de Ponta Grossa/PR

<b>Cargo</b>	<b>Média Salarial</b>
Tabelião	R\$ 4.195,00
Tabelião Substituto	R\$ 2.655,00
Escrevente autorizado	R\$ 1749,00
Profissional de Marketing	R\$ 1814, 00
Técnico de Serviços Judiciais, Cartoriais e Notatoriais	R\$ 2164,00
Auxiliar Administrativo	R\$ 1397,00
Auxiliar de Serviços Gerais	R\$ 1010,00

Fonte: Elaborado pela autora.

## **2.8 DIFERENCIAIS TECNOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO**

A organização recentemente adquiriu alguns equipamentos de informática, contudo verifica-se a necessidade de inovação tecnológica com a inserção de ferramentas que facilitem a oferta dos serviços ao consumidor assim como um melhor monitoramento dos processos.

### 3 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	MÊS	MÊS	MÊS	MÊS	TOTAL CH
	1	2	3	4	
ORIENTAÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR	5 h				5 h
PESQUISA DE EMPRESAS	5 h				5 h
ABORDAGEM EM EMPRESA	4 h				4 h
COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES		5h			5 h
TRATAMENTO/ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES		5h			5 h
CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS		5h			5 h
ELABORAÇÃO DA ESCRITA DA PESQUISA			10h		10 h
APRESENTAÇÃO/DESENVOLVIMENTO GRÁFICO DA PESQUISA			5 h		5 h
CONCLUSÃO			1 h		1 h
FORMATAÇÃO/METODOLOGIA CIENTÍFICA DO PROJETO				2 h	2 h
PREPARAÇÃO/TRÂMITES PARA ENTREGA				2 h	2 h
PREENCHIMENTO DA FICHA DE IDENTIFICAÇÃO				1 h	1 h
ENTREGA DO PROJETO INTEGRADOR				X	-
TOTAL DE HORAS DESTINADAS AO PROJETO	14 h	15 h	16 h	5 h	50h

## **4 CONCLUSÃO**

Toda organização deve, além de definir suas atribuições, ter clareza sobre o rumo a seguir, com o objetivo de atingir o futuro desejado. Qual o nosso negócio? Onde estamos agora? Para onde caminhamos? O que queremos alcançar e o que é preciso fazer para que possamos alcançar as realizações pretendidas? Como mantermos a continuidade?

Como visto a organização campo de pesquisa apresenta algumas fragilidades as quais foram descritas no decorrer do estudo e somente a adoção de medidas estratégicas poderá se manter ativa no mercado, além disso deve acompanhar a evolução tecnológica e ainda se submeter as novas possibilidades para o avanço do negócio, que seria assumir a postura de um cartório extrajudicial e passar a promover audiências de mediação e/ou conciliação o que poderá além de trazer credibilidade a organização, se alicerçar como uma perspectiva lucrativa e ainda contribuir socialmente para o desafogamento do judiciário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABRAL, Trícia Navarro Gabriel. Permitir que cartórios façam conciliação e mediação é iniciativa bem-vinda. Associação dos Registradores de Pessoas Naturais do Estado de São Paulo. Disponível em <https://www.arpensp.org.br/index.php?pG=X19leGliZV9ub3RpY2lhcw==&in=NjU4MjQ=&filtro=2&Data=&dia=>. Acesso em 26 mai 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 2003.

CHIAVENTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

DINAMARCO, Cândido Rangel. Instituições de Direito processual civil. v. 1.7. ed. São Paulo: Malheiros, 2013, p. 120-121.

FISCHER, A. L.; FLEURY, L. **Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2008. Campinas, SP, 2008.

GARCEZ, José Maria Rossani. **Negociação. ADRS Mediação. Conciliação e Arbitragem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Iuris, 2004, p. 54.

GOMES, Luciano. **5W2H: Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação**:< <http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>>. Acesso em 26 mai 2021.

GRANJEIA, Marcos Alaor Diniz. **Modelagem Organizacional, Gestão Administrativa e de Procedimentos Judiciais de Cartório Cível**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário). Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2007.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

NASSIF, Elaine. **Conciliação judicial e indisponibilidade de direitos: paradoxos da “justiça menor” no processo civil e trabalhista**. São Paulo: LTR. 2005, p. 151.

NAZARETH, Eliana Riberti. **Psicanálise e mediação: meios efetivos de ação**. Pai legal. 2003. Disponível em: < <http://www.pailegal.net/mediation.asp?rvTextoId=528556080>> Acesso em: 23 mai 2021.

RAMALHO, Maria Isabel. Ramalho, Maria Isabel. **Legitimidade para agir**. 2007. 306 f. Tese (Doutorado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/7835>. Acesso em 23 mai 2021.

SALOMÃO, Wendell. **O provimento nº 67/2018 que regulamenta a conciliação e mediação nos serviços notariais e registrais**. Colégio Notarial do Brasil - Conselho Federal. 2018. Disponível em <http://www.notariado.org.br/blog/notarial/o-provimento-no-672018-que-regulamenta-conciliacao-e-mediacao-nos-servicos-notariais-e-registrais>. Acesso em: 23 mai 2021.

SILLMANN, Marina Matos. **Os meios alternativos de resolução de conflitos e a importância**

**de sua divulgação para a sociedade.** In: Artigos Jurídicos. EJEF: Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes. Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), pp. 1-12, Minas Gerais, 2012. Disponível em: <[http://www.ejef.tjmg.jus.br/home/files/publicacoes/Artigo\\_Os\\_meios\\_alternativos.pdf](http://www.ejef.tjmg.jus.br/home/files/publicacoes/Artigo_Os_meios_alternativos.pdf)>. Acesso em: 23 mai 2021.

SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 9, p. 458-476, 2011. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7453/o-processo-de-formulacao-e-implementacao-de-planejamento-estrategico-em-instituicoes-do-setor-publico/i/pt-br>. Acesso em 26 mai 2021.