

**FACULDADE DO LITORAL PARANAENSE
ISEPE – GUARATUBA
ADMINISTRAÇÃO**

GESTÃO ORGANIZACIONAL
ANÁLISE DAS ROTINAS DE TRABALHO NO TABELIONATO
DE PROTESTO DE TÍTULOS DE GUARATUBA-PR

**GUARATUBA
2023**

STEPHANY CAROLINA DA CRUZ ROCHA

GESTÃO ORGANIZACIONAL
ANÁLISE DAS ROTINAS DE TRABALHO NO TABELIONATO
DE PROTESTO DE TÍTULOS DE GUARATUBA-PR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade do Litoral Paranaense – Isepe Guaratuba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Rosane Patricia Fernandes

GUARATUBA
2023

TERMO DE APROVAÇÃO

STEPHANY CAROLINA DA CRUZ ROCHA

GESTÃO ORGANIZACIONAL

ANÁLISE DAS ROTINAS DE TRABALHO NO TABELIONATO
DE PROTESTO DE TÍTULOS DE GUARATUBA-PR

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado e aprovado com o conceito (____) como requisito parcial de obtenção do título de Bacharel em Administração da Faculdade do Litoral Paranaense.

Guaratuba, 27 de Novembro de 2023.

Professor Msc. Fabio Antonio Rossi
Coordenador do curso

Banca Examinadora:

Professor Msc. Fabio Antônio Rossi
Avaliador

Professor Dr^a. Rosane P. Fernandes
Avaliadora

Professor Esp. Francisco Xavier Filho
Avaliador

DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

DECLARO, para devidos fins de direito, que **assumo total responsabilidade pela autoria e opiniões emitidas no presente trabalho**, isentando a Faculdade do Litoral Paranaense – ISEPE, a Coordenação do Curso de Administração, o Professor Orientador e a Banca Examinadora de toda e qualquer responsabilidade civil acerca o mesmo.

Guaratuba (PR), 27 de novembro de 2023.

Stephany Carolina da Cruz Rocha

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, e ao meu esforço por não desistir e insistir para continuar em meio às dificuldades que tive durante o período do curso. E aos colegas envolvidos para me motivarem a continuar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pela minha saúde, inteligência e resiliência para superar todas as dificuldades e conquistar meus objetivos.

Gostaria de agradecer também aos meus professores, pela paciência, pela empatia, pela insistência, pelo carinho e apoio que tive durante o curso. Agradeço pelo conhecimento repassado e sou eternamente grata pelos excelentes profissionais que são. Em especial aos Professores(as): Josililian Alberton, Rosane Patricia Fernandes, Fabio Antonio Rossi, Nelson Zagorski.

Aos meus colegas de curso, amigos mais próximos, que sempre me incentivaram e me ajudaram a chegar até aqui.

RESUMO

O presente estudo enfatiza a vital importância da gestão organizacional para o êxito de uma serventia, destacando que uma gestão eficaz pode aprimorar a eficiência e eficácia, auxiliar na tomada de decisões fundamentadas, melhorar a comunicação e a colaboração interna, além de possibilitar a adaptação a mudanças de mercado e situações. O principal objetivo do estudo consistiu em examinar e descrever o processo de Gestão Organizacional no cartório, identificando potenciais falhas e propondo melhorias por meio de ferramentas de gestão. A metodologia empregada foi com base em referenciais teóricos, documentais e observações. Dentre os objetivos específicos, a pesquisa busca avaliar o funcionamento da gestão organizacional da serventia, apresentar as normas legais impostas aos cartórios de protesto de títulos, identificar possíveis lacunas nas atividades dos escreventes e sugerir ferramentas para aprimoramento e conformidade. O estudo também aborda a natureza das organizações privadas de caráter público, como os cartórios, que estão sob a supervisão da Corregedoria Geral da Justiça e do Conselho Nacional de Justiça. O trabalho ressalta os desafios enfrentados pelos titulares dos cartórios, que, embora tenham formação predominantemente jurídica, precisam gerenciar as finanças e operações da unidade, assegurando a sustentabilidade econômico-financeira e a conformidade com as inspeções realizadas pelo juiz corregedor. Com base nas observações, sugere-se a alocação de mais escreventes para agilizar a análise de documentação durante o atendimento. Além disso, a implementação de um sistema digital exclusivo pode otimizar a gestão de documentos, reduzindo custos e impactos ambientais. A melhoria na comunicação sobre procedimentos, especialmente relacionados à retirada de títulos, é essencial para evitar mal-entendidos e agilizar processos. Assim como o uso da Matriz de Eisenhower, faz-se necessário, para priorizar as demandas diárias a serem atendidas. Essas propostas visam aprimorar a eficiência operacional do Tabelionato de Protesto de Títulos de Guaratuba-PR.

Palavras-chave: Gestão, Gestão Organizacional, Tabelionato de Protesto e Gerenciamento de Processos .

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	17
FIGURA 2	ESQUEMA OPERACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO.....	18
FIGURA 3	MOTIVOS QUE LEVAM UMA ORGANIZAÇÃO A EXISTIR.....	18
FIGURA 4	LOGOMARCA DA SERVENTIA.....	28
FIGURA 5	ORGANOGRAMA FUNCIONAL.....	31
FIGURA 6	FLUXOGRAMA DA FERRAMENTA 5W2H.....	39
FIGURA 7	MATRIZ DE EISENHOWER.....	39

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	10
2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
3	OBJETIVOS.....	13
3.1	OBJETIVO GERAL.....	13
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
4.1	ADMINISTRAÇÃO.....	14
4.2	DEFININDO ORGANIZAÇÕES.....	17
4.3	GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	22
4.4	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	23
4.5	ORGANIZAÇÕES PRIVADAS CARÁCTER PÚBLICO E A ATIVIDADE CARTORÁRIA.....	23
4.6	ABNT 15.906/2010 GESTÃO EMPRESARIAL PARA SERVIÇOS NOTARIAIS E DE REGISTRO.....	26
4.6.1	CERTIFICAÇÃO PQTA E A NBR 15906.....	26
5	HISTÓRICO DA SERVENTIA E FUNCIONAMENTO.....	28
5.1	DADOS DA SERVENTIA.....	28
5.2	LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO.....	28
5.3	OBJETIVOS.....	29
5.4	MENSAGEM.....	29
5.5	SERVIÇOS.....	29
5.6	CAPACIDADE DE ATENDIMENTO.....	30
5.7	CONCORRENTES.....	30
5.8	ORGANOGRAMA FUNCIONAL.....	31
6	DESENVOLVIMENTO DO RELATÓRIO.....	35
6.1	METODOLOGIA	35
6.2	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO E PROPOSTA DE ATUAÇÃO.....	35
6.2.1	ATENDIMENTO AO PÚBLICO.....	36

6.2.2	OBSERVAÇÃO DAS NECESSIDADES E MELHORIA.....	37
7	CONCLUSÃO	40
8	REFERÊNCIAS	41

1 APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Atualmente é de suma importância para as empresas uma boa gestão organizacional que vise os desenvolvimentos das atividades rotineiras de forma eficaz possibilitando a redução de tempo e de custo e o pleno atendimento às necessidades dos clientes.

A gestão organizacional é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois é responsável por coordenar e integrar todos os recursos e processos da organização, de modo a alcançar seus objetivos estratégicos. Algumas das principais razões pelas quais a gestão organizacional é importante incluem:

Melhorias na eficiência e eficácia, pois uma gestão bem estruturada permite que a empresa utilize seus recursos de forma mais eficiente, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Além disso, ao estabelecer metas e objetivos claros, a gestão organizacional ajuda a garantir que a empresa esteja focada em alcançar resultados significativos.

Maior tomada de decisão, pois quando os processos de gestão são bem definidos, a empresa tem acesso a informações precisas e oportunas que podem ser utilizadas para tomar decisões estratégicas informadas. Isso pode incluir análises financeiras, feedback dos clientes, desempenho dos funcionários e outras métricas importantes.

Melhoria na comunicação e na colaboração, visto que uma gestão organizacional eficiente pode ajudar a melhorar a comunicação e a colaboração entre os departamentos e funcionários da empresa. Isso pode ser feito por meio da criação de canais de comunicação mais efetivos, do estabelecimento de regras claras para colaboração e do desenvolvimento de uma cultura corporativa saudável.

Adaptação a mudanças, em que a gestão organizacional permite que as empresas se adaptem a mudanças de mercado e a outras situações imprevistas. Ao estabelecer processos de gerenciamento de riscos e planos de contingência, as empresas podem minimizar os impactos de eventos imprevistos e se adaptar rapidamente a novas oportunidades de mercado.

Em resumo, a gestão organizacional é fundamental para a eficácia, eficiência e sucesso de uma empresa. Ela ajuda a coordenar e integrar todos os recursos e

processos da organização, permitindo que ela alcance seus objetivos estratégicos e se adapte rapidamente a mudanças de mercado e outras situações imprevistas.

Considerando esses aspectos o presente estudo propõe-se a analisar o processo de Gestão Organizacional em um Cartório de Protesto de Títulos, localizado no município de Guaratuba – Paraná, verificando possíveis falhas e a proposição de melhorias para adequação do processo.

O estudo será importante para a empresa, pois permitirá verificar como está sendo realizada a gestão organizacional, possibilitando a aplicação de ferramentas que favorecem o desempenho na Gestão Organizacional e ocasionam maior aproveitamento dos recursos e assim minimizar os custos.

O estudo também poderá ser fonte de pesquisa a outras serventias do ramo, visto que apresentará informações significativas no que tange a adequação e melhoria do processo de organização da instituição.

Para a acadêmica este estudo será de grande relevância, pois permitirá a aplicabilidade dos conhecimentos técnicos adquiridos durante a graduação para auxiliar a serventia na adequação do seu processo, e ainda, permitindo a associação da teoria e prática, beneficiando a construção de conhecimento e experiência na área pesquisada.

Este trabalho também pode ser considerado um meio de informação para outras pessoas, interessadas no assunto e em aprofundar seus conhecimentos sobre essa área de pesquisa.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a exigência dos usuários por serviços com qualidade que atendam a sua expectativa, torna-se necessária aplicação de ferramentas adequadas que promovam uma boa gestão organizacional. Sendo assim, a gestão organizacional pode ser entendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos e atividades de uma organização para atingir seus objetivos e metas. Ela envolve a administração dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos da organização, bem como a definição de políticas, processos e estratégias para alcançar os resultados desejados. Por outro lado, o tabelionato segue a Lei Federal N° 9.492 de 10 de setembro de 1997, que define competência, regulamenta os serviços concernentes ao protesto de títulos e outros documentos de dívida e dá outras providências. Diante do exposto, surge a seguinte problemática: como aplicar a gestão organizacional em uma instituição privada de caráter público?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Verificar e descrever como é realizado o processo de Gestão Organizacional em um cartório de Protesto de Títulos visando identificar possíveis falhas e a proposição de melhorias através de ferramentas de gestão.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar o funcionamento da gestão organizacional da empresa;
- Apresentar as regras legais impostas aos cartórios de protesto de títulos;
- Verificar possíveis falhas na execução das atividades do escrevente;
- Sugerir ferramentas para adequação e melhoria das atividades.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 ADMINISTRAÇÃO

A Administração é atualmente compreendida como uma ciência que desenvolve ferramentas para orientar a tomada de decisões em busca de melhores resultados. Ela abrange uma variedade de conceitos aplicados nas práticas organizacionais (FERREIRA, 1993).

De acordo com Ferreira (1993, p. 12), no minidicionário da língua portuguesa, Administração é definida como "1. ato, processo ou efeito de administrar; 2. ato de reger, governar ou gerir negócios públicos ou particulares [...]". A palavra "Administração" tem origem no latim, sendo a junção de "ad" (direção para, tendência) e "minister" (subordinação ou obediência), significando aquele que presta serviço a outro (CHIAVENATO, 2000).

Pode-se afirmar que a ciência da administração teve início quando os seres humanos começaram a viver em sociedades sedentárias, sendo os primeiros registros dessas sociedades associados à antiga Suméria. Desde os primórdios da civilização, contribuições esparsas marcaram a arte de administrar, com benefícios na delegação de autoridade e na necessidade de uma boa organização. Essas ideologias estão presentes em citações bíblicas, papiros egípcios datados de 3.300 anos atrás, bem como em registros similares da China, Grécia e Roma. O estudo da Antiguidade revela a importância atribuída à organização e administração dos negócios públicos e privados (GOMEZ, 2005).

As atividades de administração, que sempre existiram ao longo da história, foram influenciadas ao longo do tempo por filósofos como Francis Bacon e René Descartes, bem como pela organização eclesiástica da Igreja e da organização militar. Essas influências proporcionaram grandes contribuições ao pensamento administrativo moderno (MAXIMIANO, 2004).

No entanto, as ideias e teorias sobre Administração foram gradualmente evoluindo até o século XIX, ganhando impulso significativo no início do século XX com a Revolução Industrial. Nesse período, surgiram grandes contingentes de trabalhadores nas fábricas, demandando uma gestão diferente e métodos inovadores. Foi nesse contexto que se iniciou a moderna administração

(MAXIMIANO, 2004). Conforme aponta Gomez (2005), a moderna administração surgiu em resposta a dois problemas gerados pela Revolução Industrial.

o crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação; b) a necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado. (GOMEZ, 2005, p. 3).

Ao longo da história até meados do século XVIII, o desenvolvimento das empresas ocorreu de maneira lenta. Apesar da existência constante do trabalho organizado e direcionado ao longo da história da humanidade, a narrativa das empresas, especialmente a história de sua administração, constitui um capítulo da história contemporânea. A moderna teoria da administração, objeto de estudo atual, é composta por conceitos que emergiram e foram aprimorados ao longo do tempo, à medida que os administradores do passado enfrentavam desafios práticos e necessitavam de técnicas para resolvê-los. A partir desse contexto, surgiu a conscientização de que a Administração era essencial para todas as atividades de cooperação organizada e em todos os seus níveis.

Conforme Chiavenato (2007, p. 3), "Administração significa um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas empresas". Segundo Maximiano (2004, p. 26), administrar "[...] é um processo inerente a várias situações onde haja pessoas aplicando algum tipo de recurso para atingir um objetivo, ou seja, administrar é garantir a aplicação de recursos para realizar um objetivo".

Objetivos, decisões e recursos são as palavras chaves na definição de administração. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, execução e controle. (MAXIMIANO, 2004, p. 26)

De acordo com Maximiano (2004), alterações em diversos ambientes, incluindo os tecnológicos, econômicos, sociais e competitivos, provocaram avanços significativos na administração, resultando no surgimento de novos conceitos e práticas para a gestão efetiva das organizações. Inicialmente, os autores pioneiros

não faziam distinção entre administração pública e administração de empresas, considerando que tudo se enquadrava no âmbito da administração (DRUCKER, 1999).

Assim sendo, a Administração é definida como "o processo de tomar decisões que capacita as organizações a utilizar adequadamente seus recursos e alcançar seus objetivos" (MAXIMIANO, 2012, p. 4). Chiavenato (1999) complementa esta visão ao descrever que:

A finalidade da administração é interpretar o objetivo que a organização impõe e transformá-los em ação organizacional, por meio de quatro processos principais que são: planejamento, organização, direção e controle, com o intuito de alcançar objetivos da maneira mais correta.

A evolução da Teoria da Administração teve início com uma ênfase nas tarefas, destacando as atividades realizadas pelos operários em uma fábrica, sob a abordagem da Administração Científica de Taylor. Posteriormente, a atenção central deslocou-se para a estrutura, evidenciada pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria Burocrática de Weber, seguidas pela Teoria Estruturalista. A reação humanística emergiu, colocando ênfase nas pessoas, inicialmente por meio da Teoria das Relações Humanas, evoluindo mais tarde para a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, complementada pela Teoria das Contingências. Posteriormente, desenvolveu-se uma ênfase na tecnologia (CHIAVENATO, 1999).

Cada uma das cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - desencadeou, em seu momento, uma teoria administrativa distinta, representando um passo progressivo no desenvolvimento da Teoria da Administração. Cada teoria administrativa buscou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, muitas vezes omitindo ou relegando as demais a um plano secundário (CHIAVENATO, 1999).

	Ideia Principal (ênfase)	Contribuição
Teoria Clássica	Ênfase na divisão de trabalho, centralização e seguimento das normas.	Criação de um sistema de regras e normas administrativas.
Teoria Burocrática	Administração racional e centrada na autoridade.	Criação de um modelo de organização racional.
Escola das Relações Humanas	Ênfase nas pessoas e a influência do fator psicológico na produtividade.	O homem como ser social e os tipos de liderança.
Teoria Comportamental	Comportamento individual das pessoas e na motivação humana.	Influência da motivação na produtividade.
Teoria de Sistemas	Na visão da empresa como um todo.	Conceito de sistema e seu intercâmbio com o ambiente organizacional.
Teoria Contingencial	Introdução da visão relativista e contingencial das organizações.	Não existência de um modelo organizacional comum a todas as empresas e a todos os momentos, e a influência do ambiente externo.

FIGURA 1: PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO
 FONTE: Adaptado de MAXIMIANO (2004)

4.2 DEFININDO ORGANIZAÇÕES

A definição de organização abrange diversos aspectos, sendo que, no contexto empresarial, as organizações podem ser compreendidas como entidades sociais formadas por pessoas, processos, recursos tecnológicos e financeiros, deliberadamente estruturadas e direcionadas para alcançar objetivos comuns. Além disso, essas organizações buscam atender às demandas da sociedade e do mercado, oferecendo produtos e serviços (MAXIMIANO, 2004).

Cury (2000, p. 116), ao considerar diferentes conceitos de vários autores, define a organização como "[...] um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar". Por sua vez, Meireles (2003, p. 46) descreve uma organização como "[...] um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes crenças, valores, culturas etc". Essas entidades operam dentro de um ambiente/mercado, e sua existência e sobrevivência estão intrinsecamente ligadas à sua relação com esse ambiente. A estrutura e dinâmica de uma organização, conforme Meireles (2003), são influenciadas pelas condições e circunstâncias do ambiente em que operam.

As figuras 2 ilustram o sistema operacional e alguns dos motivos que podem levar uma organização a existir.



FIGURA 2: ESQUEMA OPERACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
 FONTE: Adaptado de CURY (2000).

Já a figura 3 apresenta alguns dos motivos que levam uma organização a existir.



FIGURA 3: MOTIVOS QUE LEVAM UMA ORGANIZAÇÃO A EXISTIR
 FONTE: Adaptado de CURY (2000)

Cury (2003) ressalta que as organizações podem ser estruturadas com base em vários critérios, como formalidade, setor produtivo, setor da sociedade, classificação jurídica, dimensão ou globalização. Elas podem ser consideradas organizações formais, caracterizadas por uma divisão racional do trabalho, cargos, funções, normas e regulamentos definidos, ou organizações informais, onde as relações pessoais de grupos informais, marcadas por sentimentos ou interesses

comuns, estabelecem normas sociais que não são necessariamente impostas pela instituição.

No entanto, Cury (2000) classifica as organizações com base em três critérios: flexibilidade, complexidade e evolução histórica. De acordo com o autor, o conceito de complexidade não está relacionado ao tamanho da organização, mas sim aos processos internos, à estrutura e à forma como ela opera. Cury (2003, p. 131) categoriza as empresas em três tipos conforme sua complexidade:

Empresa de 1º tipo, isto é, empresa tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente estável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades; Empresa do 2º tipo, isto é, empresa um pouco mais complexa, tanto no que diz respeito à tecnologia utilizada quanto no que se refere ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com ênfase no indivíduo, procurando motivá-lo no trabalho, portanto organiza; Empresa do 3º tipo, isto é, empresa de tecnologia de ponta, às vezes nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre suas diversificadas áreas, com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem adhocrática e contingencial, com estruturas predominantemente temporárias (CURY, 2003, p. 131).

Nesse contexto Cury (2000), assim como Chiavenato (1999), destacam que as organizações também podem ser definidas de acordo com seu perfil de ser mais ou menos flexível. Deste modo, Paulista Jr. (2019) as organizações menos flexíveis tendem ao estilo de organização burocrática e linear, organizações mais flexíveis tendem ao estilo de organização funcional ou de linha staff, a saber:

Estrutura linear tradicional utilizada pela maioria das empresas. É um modelo vertical de organização, no qual possui superiores e subordinados, estabelecendo uma hierarquia bem definida. Cada subordinado recebe ordens de apenas um superior, no qual o mesmo estabelece a parte estratégica da empresa e o subordinado apenas cumpre ordens. A comunicação é sempre do topo da pirâmide até as camadas mais inferiores. Isto é, que as decisões são sempre centralizadas no topo. Geralmente é utilizado por empresas menores e que estão começando, pois os cargos são bem definidos. É também mais simples e objetivo no quesito “tomada de decisões”. Vantagens: É simples de ser implementada, uma vez que os cargos e funções de cada um são bem claros e definidos. Além disso, as decisões da empresa são mais rapidamente executadas pois ocorre em apenas um sentido vertical (PAULISTA JR, 2019).

O Autor destaca as desvantagens, sendo que os coordenadores/líderes acabam ficando sobrecarregados devido ao acúmulo de decisões que têm que tomar.

Considera-se ainda, que é imposto uma grande responsabilidade na tomada de decisão do mesmo. Ademais, as informações podem ser repassadas de forma equivocada, pois passa por muita gente até chegar na base da pirâmide (PAULISTA JR, 2019).

Já a estrutura Funcional, em que a organização é separada por departamentos, no qual cada líder tem sua especialidade em seu respectivo setor. Isso faz com que cada líder não possa interferir na tomada de decisão de outro setor. Cada subordinado responde por diversos líderes de cada área, entretanto, cada líder responde apenas pelo seu setor (PAULISTA JR, 2019).

Ao contrário da estrutura hierárquica tradicional, onde as decisões são centralizadas, a abordagem por especialização distribui a autoridade de tomada de decisões para os especialistas de cada área. Vale ressaltar que os líderes devem alinhar-se de acordo com a cultura da empresa. Além disso, um diretor executivo supervisiona de perto todas as mudanças na empresa, exercendo autoridade sobre todos os setores. Por exemplo, o gestor de Marketing não tem influência na tomada de decisões dos Recursos Humanos, mesmo que tenha mais tempo de serviço na empresa. Empresas de médio porte e aquelas mais consolidadas no mercado geralmente optam por esse modelo organizacional, pois tendem a ser menos impactadas pelas flutuações do mercado (PAULISTA JR, 2019).

O autor destaca algumas vantagens desse modelo, como a liderança especializada em cada área, onde os responsáveis por cada setor possuem amplo conhecimento em suas respectivas funções. Isso possibilita a tomada de decisões mais precisas, competentes e seguras. Além disso, as decisões são mais ágeis, uma vez que cada setor opera de forma independente (PAULISTA JR, 2019).

No entanto, em relação às desvantagens, a principal dificuldade reside na falta de alinhamento e comunicação entre as áreas. Os membros não têm uma visão holística da empresa, pois cada departamento concentra-se mais nos problemas específicos de sua área do que na empresa como um todo. Como resultado, a tomada de decisões para toda a empresa fica exclusivamente a cargo do diretor executivo e não envolve todos os líderes, o que poderia ser mais eficaz (PAULISTA JR, 2019).

Organização em **Linha Staff** é a junção das duas últimas formas de organização empresarial, linear e funcional, com o intuito de suprir as desvantagens de cada uma. Para entender melhor, a organização é composta tanto pelo sistema linear hierárquico quanto pelas áreas separadas por especializações, permitindo uma maior aproximação entre os departamentos (PAULISTA JR, 2019).

As funções de linha, mais operacionais, estão diretamente ligadas aos objetivos principais da empresa e seguem uma hierarquia definida. Em contrapartida, as funções de Staff desempenham um papel mais voltado para o controle e a estratégia, obedecendo a uma função horizontal. Elas têm um papel mais indireto na organização e mantêm uma comunicação mais clara com todas as áreas. Um exemplo prático é o departamento de Recursos Humanos, que é responsável por atividades como contratação, treinamento e desenvolvimento dos membros da empresa (PAULISTA JR, 2019).

Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos pode influenciar outras áreas, como o departamento comercial, sugerindo abordagens eficazes para que os líderes lidem com cada membro e promovam uma equipe eficiente. No entanto, o RH não participa das decisões do comercial ou de qualquer outro setor. Esse modelo é mais comum em empresas modernas, que adotam uma abordagem de trabalho mais interativa (PAULISTA JR, 2019).

O autor menciona algumas vantagens e desvantagens desse modelo. Entre as vantagens, destaca-se a capacidade de combinar hierarquia e especialização simultaneamente, promovendo uma maior interação entre os membros, principalmente no compartilhamento de conhecimentos. Quanto às desvantagens, a possibilidade de conflitos entre gestores decorrente da interferência de uma área em outra, sem autonomia de decisão, é apontada como um desafio. Além disso, pode ocorrer confusão quanto às responsabilidades de cada gestor (PAULISTA JR, 2019).

4.3 GESTÃO ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional pode ser compreendida como sinônimo de uma visão sistêmica dentro de uma empresa, abrangendo todo o processo administrativo, desde o planejamento até o controle dos resultados. Quando uma empresa possui uma definição estratégica clara, utiliza tecnologia avançada, documenta seus processos de trabalho e implementa incentivos e avaliações de desempenho pela liderança, podemos afirmar que ela está adotando práticas de gestão organizacional (BRANDÃO e COSTA, 2018).

Por outro lado, situações de conflito específicas revelam o nível de maturidade da gestão da empresa. Por exemplo, atrasos significativos no atendimento, improvisação, falta de documentos de trabalho, agendas congestionadas, retrabalho, desmotivação dos funcionários e atrasos no envio de relatórios são indicadores que sinalizam baixa maturidade na gestão do negócio (BRANDÃO e COSTA, 2018). Assim, para avaliar a saúde da gestão organizacional da sua empresa e determinar se o nível de maturidade é elevado ou baixo, compreender os pilares fundamentais é crucial.

planejar, organizar, dirigir e controlar. O primeiro pilar é o planejamento, que é responsável por determinar as estratégias de crescimento e expansão da organização por meio da identificação de metas e objetivos, traçando assim um plano de ação que deve ser implementado dentro de um determinado período de tempo. Organização é a forma de realizar as atividades, que responde às seguintes questões (o que deve ser feito, quem deve fazer, como deve ser feito e quando deve ser feito) (BRANDÃO e COSTA, 2018, s/p).

Este processo implica planejamento para as partes envolvidas no estabelecimento de grupos de trabalho, na alocação de funções e na alocação de recursos e responsabilidades. Além disso, surge a liderança, habilidade essencial para o alcance das metas e objetivos estabelecidos no plano. A liderança comunica, motiva e influencia o melhor desempenho das atividades. Por fim, o último pilar e não menos importante, o controle, monitora o desenvolvimento das atividades e tem o poder de aprovar ou reprovar, além de corrigir o fluxo de trabalho para garantir a eficiência. Na realidade, a gestão organizacional é alcançada através do alinhamento desses pilares e da realização das atividades do dia a dia. Levar a

empresa a um nível superior de gestão certamente trará lucros e resultados (BRANDÃO e COSTA, 2018).

4.4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Conforme Gilsa (2011), os processos podem ser definidos como conjuntos sistematizados de ações com o objetivo de alcançar uma meta específica. Nesse contexto, um processo recebe uma entrada (input), adiciona valor a ela e gera uma saída (output) para um cliente, seja interno ou externo. Os processos utilizam os recursos da organização para produzir resultados tangíveis. Dessa forma, as áreas de produção de bens, conhecidas como chão de fábrica, são geralmente denominadas processos produtivos ou de fabricação, enquanto os processos realizados em escritórios e gabinetes são comumente chamados de processos administrativos (JURAN, 2009).

É relevante destacar que muitos processos administrativos são repetitivos e, portanto, podem e devem ser controlados da mesma maneira que os processos produtivos. Anteriormente, a atenção estava predominantemente voltada para os processos produtivos. No entanto, hoje em dia, estima-se que a probabilidade de perder um cliente devido a um processo administrativo deficiente seja cinco vezes maior do que devido a um processo produtivo defeituoso (JURAN, 2009).

4.5 ORGANIZAÇÕES PRIVADAS CARÁCTER PÚBLICO E A ATIVIDADE CARTORÁRIA

Cada cartório representa uma concessão de serviço público a indivíduos, com o propósito de oferecer serviços públicos de forma extrajudicial. No entanto, a supervisão e orientação desses serviços estão sob a responsabilidade da Corregedoria Geral da Justiça (CGJ). Em um contexto mais amplo, em todo o território nacional, essas funções são exercidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (CALDAS, 2018).

O acesso à carreira de titular de cartório é obtido por meio de concurso público, direcionado a graduados em Direito. Uma vez aprovados e nomeados, esses profissionais adquirem a titularidade e a autoridade para realizar atos

extrajudiciais (CALDAS, 2018). Os titulares, em sua maioria com formação jurídica, enfrentam o desafio de gerenciar tanto as finanças quanto as operações da unidade que lideram. Suas responsabilidades incluem a manutenção das instalações físicas, como mobiliário e equipamentos, para garantir um ambiente adequado aos usuários; a gestão diária das finanças, registrando receitas e despesas; a contratação, capacitação e supervisão da equipe. Além disso, eles devem garantir que o cartório esteja em conformidade com as inspeções realizadas pelo juiz corregedor e zelar pela sustentabilidade econômico-financeira da serventia (CALDAS, 2018).

Uma razão importante para a necessidade de um planejamento mais rigoroso nos cartórios é a natureza incerta de sua renda, que não é fixa. A flutuação nas receitas e despesas significa que vários elementos podem influenciar os resultados financeiros, potencialmente transformando lucros esperados em perdas reais. Conforme destacado por Kaplan e Norton em 1997 (p.21), "aquilo que não é medido, não pode ser gerenciado". Adicionalmente, os preços dos serviços oferecidos pelos cartórios são regulados por legislação estadual, tornando-se essencial a gestão cuidadosa dos custos para assegurar que os serviços sejam realizados da forma mais eficiente possível (CALDAS, 2018). O autor ainda destaca em relação à gestão administrativa dos cartórios de protesto:

Os responsáveis, particularmente aqueles de menor porte, não buscam assistência externa para o manejo das finanças e da administração, levando a uma administração mais baseada na improvisação. Além disso, embora os concursos para atuar em cartórios exijam formação jurídica, muitos dos aprovados carecem de conhecimento teórico e prático em gestão administrativa (CALDAS, 2018 p.10).

Em relação à Tecnologia e Segurança, Caldas (2018) enfatiza que a adoção de tecnologias avançadas, como a digitalização de documentos, é crucial para manter a integridade dos atos jurídicos e proporcionar serviços mais ágeis e de qualidade superior. Normativas estabelecidas pelo Tribunal de Justiça exigem a digitalização de documentos em todas as serventias, reforçando essa necessidade (CALDAS, 2018).

Outro ponto relevante está relacionado à desaceleração do setor imobiliário, que impacta diretamente os cartórios, evidenciado pela redução no número de escrituras e registros imobiliários. Iniciativas habitacionais que oferecem incentivos fiscais, como o programa Minha Casa Minha Vida, desempenham um papel significativo no aumento da atividade de tabelionato e registro de imóveis (CALDAS, 2018). Em relação ao Fornecimento e Segurança Jurídica, o autor destaca:

O papel de segurança, fornecido sob a supervisão do Tribunal de Justiça e aprovado pela CGJ, é um insumo essencial e obrigatório para todos os cartórios. Este fornecimento é tratado como um monopólio devido a questões de segurança jurídica (CALDAS, 2018, p.8,9).

Nesse sentido, os cartórios são submetidos a inspeções anuais que se concentram na verificação da conformidade e correção dos atos jurídicos, de acordo com as normas legais. Essas auditorias focam mais nos aspectos do direito administrativo do que nos princípios de gestão administrativa (CALDAS, 2018).

Esses pontos ressaltam os desafios na administração dos cartórios de protesto, os efeitos da economia e do mercado imobiliário em suas operações, e a importância vital da tecnologia e da segurança jurídica (CALDAS, 2018).

A Lei Federal nº 9.492, de 10 de setembro de 1997, é a legislação brasileira que regulamenta o serviço de protesto de títulos e outros documentos de dívida. Este serviço é prestado exclusivamente pelos cartórios de protesto, que são entidades privadas que exercem funções públicas (BRASIL, LEI nº 9.492, de 10 de setembro de 1997).

O Protesto é um ato formal e solene de um notário público que atesta a quebra de contrato e o descumprimento de obrigações decorrentes de títulos e outros documentos de dívida. Seu objetivo principal é comprovar o não pagamento da caução ou a não aceitação ou não devolução dos documentos da dívida (BRASIL, LEI nº 9.492, de 10 de setembro de 1997).

A lei abrange uma variedade de títulos de dívida e documentos que podem ser contestados, incluindo cheques, notas promissórias, cópias, notas de crédito e outros documentos legalmente reconhecidos como prova de dívida (BRASIL, LEI nº 9.492, de 10 de setembro de 1997).

Já em relação ao procedimento de protesto, este inclui a apresentação de títulos ou documentos a notário, citação do devedor e apresentação formal de

protesto na falta de pagamento ou liquidação. Os protestos têm efeitos jurídicos significativos, como a prova de quebra de contrato, e podem ser usados como ferramenta em processos judiciais para cobrança de dívidas. Seu cancelamento pode ser realizado mediante pagamento de dívida ou decisão judicial (BRASIL, LEI nº 9.492, de 10 de setembro de 1997).

A lei também estabelece normas para a regulação e supervisão dos serviços de protesto, incluindo a definição de remuneração (taxas) e a manutenção de registros (BRASIL, LEI nº 9.492, de 10 de setembro de 1997).

4.6 ABNT 15.906/2010 – GESTÃO EMPRESARIAL PARA SERVIÇOS NOTARIAIS E DE REGISTRO

A ABNT NBR 15906:2010 é uma norma que estabelece requisitos para o sistema de gestão empresarial de serviços notariais e de registro, visando aprimorar a qualidade desses serviços. Seu propósito é demonstrar a capacidade desses serviços em gerenciar processos com qualidade, atendendo a requisitos legais, fatores de gestão social e ambiental, saúde e segurança no trabalho. Aplicável a organizações de todos os tamanhos que fornecem serviços notariais e de registro, a norma traz benefícios como melhoria na qualidade do atendimento ao cliente, unificação de normas, maior confiabilidade e aprimoramento de processos, resultando em redução de custos (ABNT NBR 15906:2010).

4.6.1 Certificação PQTA e a NBR 15906

O Prêmio Qualidade Total Anoreg/BR – PQTA, promovido pela Associação Brasileira de Notários e Registradores (Anoreg/BR), tem como objetivo auditar e premiar os serviços notariais e de registro em todo o país que atendam aos requisitos de qualidade e excelência dentro da organização, que gerencia seus processos e fornece serviços aos usuários. Todos os cartórios brasileiros, de todas as especialidades, independente de porte, número de funcionários e localização geográfica podem se inscrever para participar desta premiação e adequação de seus serviços (ABNT NBR 15906:2010).

Quando um cartório se inscrever para participar da Certificação PQTA há uma série de processos que são analisados pelos auditores para ajudar os cartórios a demonstrarem sua excelência. A Comissão Especial de Estudo sobre Gestão de Negócios Notariais (ABNT/CEE-148) foi quem elaborou a norma “ABNT NBR 15906 – Gestão Empresarial de Serviços Notariais e Registrais” e estabeleceu os requisitos necessários para que esse sistema comercial demonstra as capacidades do notário e que consiga um histórico de prestação de serviços de qualidade para satisfação das partes interessadas. Para tanto, o PQTA é baseado na NBR ISO 9001: 2015, que é uma norma de gestão da qualidade (ABNT NBR 15906:2010).

E os tipos de certificação dividem-se em Diamante, Ouro, Prata e Bronze. Os critérios de avaliação são: Estratégia, gestão de operações, gestão de pessoas, gestão de facilities, gestão de saúde e segurança ocupacional, gestão socioambiental, gestão de informatização e controle de dados e inovação em gestão de dados (ABNT NBR 15906:2010).

5 HISTÓRICO DA SERVENTIA E FUNCIONAMENTO

5.1 DADOS DA SERVENTIA

O Tabelionato de Notas e Protesto de Título de Guaratuba é um cartório que está atuando no município há 252 anos, vem conquistando novas frentes e investindo em recursos para melhor atender aos seus usuários. Instalada em sede locada, possuindo todo o suporte e conhecimento, garantindo assim a eficiência, o profissionalismo, a qualidade e a rapidez na entrega dos serviços prestados. A figura 4 apresenta a logomarca da serventia.



FIGURA 4 - LOGOMARCA DA SERVENTIA

FONTE: TABELIONATO DE NOTAS E PROTESTO DE GUARATUBA (2023)

5.2 LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

O Tabelionato de Notas e Protesto de Títulos é uma serventia com sede localizada na Rua Dr. Carlos Cavalcanti, 295, centro, nesta cidade de Guaratuba.

Sua forma de trabalho é com caráter administrativo e técnico e tem como principal finalidade garantir que os atos jurídicos sejam públicos, autênticos, seguros e eficazes. Possuindo também sites para fácil acesso e agilidade no serviço.

A serventia tem seu funcionamento de segunda a sexta-feira das 08:30h às 11:00h e das 13:00h às 17:00h.

5.3 OBJETIVOS

Satisfazer as necessidades e expectativas de nossos clientes por meio de constituir, comprovar e dar publicidade a fatos e atos jurídicos, bem como servir como meio de provas, dando segurança às situações jurídicas, prevenindo direitos de terceiros. Para isto, contamos com uma eficaz gestão baseada em pessoas e processos. Nossa responsabilidade vai além da entrega de nossos serviços.

5.4 MENSAGEM

Ser referência de qualidade na prestação de serviços, contando com agilidade e eficiência, alcançando posição de destaque e liderança no cenário nacional do segmento. Além de preservar a segurança ao usuário, investir em conhecimento aos colaboradores, prezar pela segurança jurídica, oferecer o melhor atendimento, manter sempre a qualidade e ser sempre pontual com seus prazos e responsabilidades.

5.5 SERVIÇOS

Todos os serviços prestados aos usuários são baseados na confiança, qualidade, procedência e certificações, colocando sempre a frente o Tabelionato de Notas e Protesto de Guaratuba como uma referência de eficácia. A especialidade do Tabelionato de Notas e Protesto de Títulos de Guaratuba.

O notarial é especializado em lavrar escrituras e procurações públicas; lavrar testamentos públicos e aprovar os cerrados; lavrar atas notariais; reconhecer firmas; autenticar cópias. E o protesto de títulos é o ato formal e solene pelo qual se prova a inadimplência e o descumprimento da obrigação originada em um título e outros documentos de dívida.

O Tabelionato de Notas e Protesto de Guaratuba atende seus usuários em todo o território nacional. Os principais serviços são: Escrituras, Procurações,

Emancipação, União Estável, Testamentos, Reconhecimento de firma, Autenticação de cópias e Protesto de títulos.

5.6 CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

O tabelionato de notas conta com uma equipe de 12 funcionários, com três guichês disponíveis, o fluxo de demandas, a complexidade dos serviços solicitados, entre outros. Já o tabelionato de Protesto de títulos, conta com uma equipe de 3 funcionários. Normalmente, o tabelionato de notas e Protesto estabelecem um horário de funcionamento que pode variar de acordo com a localização e demanda da região. Durante esse horário, os clientes podem se dirigir ao tabelionato para solicitar diversos serviços, como autenticação de documentos, reconhecimento de firma, emissão de certidões, escrituras públicas, protesto de títulos, entre outros.

Para garantir que o atendimento seja feito de forma eficiente e segura, o tabelionato pode limitar o número de clientes que são atendidos simultaneamente, de acordo com a capacidade de atendimento do local. Além disso, o tabelionato pode implementar medidas para reduzir o tempo de espera, como a disponibilização de senhas e a organização das filas.

Em alguns casos, quando a demanda é muito grande, o tabelionato pode estender o horário de funcionamento ou contratar funcionários temporários para garantir que todos os clientes sejam atendidos dentro do prazo estabelecido.

5.7 CONCORRENTES

O Tabelionato de Notas e Protesto de Guaratuba é uma serventia extrajudicial. Já o cartório de notas é um serviço público que tem como objetivo autenticar documentos, reconhecer firmas, lavrar escrituras públicas e atestados notariais, entre outras atividades. Ele é responsável por conferir legalidade e segurança jurídica aos documentos e atos praticados pelos cidadãos. A lavratura de atos do tabelionato de notas pode ocorrer em outras serventias da mesma especialidade.

Já o cartório de protesto é um serviço extrajudicial que tem como objetivo receber e formalizar protestos de títulos e outros documentos de dívida, como cheques e duplicatas, que não foram pagos pelo devedor na data de vencimento.

Ele é responsável por notificar o devedor e tomar as medidas necessárias para tentar a cobrança da dívida. Diferente do Notarial, o Tabelionato de Protesto não ostenta concorrência entre si. Mas, tem outras empresas de crédito que fazem concorrência, como por exemplo os birôs de crédito que são Serasa e Boa Vista. Sendo necessário uma coexistência entre si para o benefício da segurança do crédito.

5.8 ORGANOGRAMA FUNCIONAL

O tabelionato utiliza um modelo de hierarquia conforme o organograma apresentado na figura 5.



FIGURA 5: ORGANOGRAMA FUNCIONAL
 FONTE: AUTORA DA PESQUISA (2023)

A divisão de tarefas do tabelionato se dá da seguinte forma:

Titular - Também conhecido como tabelião, é o responsável legal pelo funcionamento e administração do cartório. O tabelião é um profissional do direito, devidamente habilitado e nomeado pelo Poder Judiciário, após aprovação em concurso público. Ele é responsável por garantir que os serviços prestados pelo cartório sejam realizados de forma eficiente e em conformidade com as leis e

regulamentos aplicáveis. O titular também é responsável pela supervisão e treinamento dos funcionários do cartório, bem como pela manutenção de registros precisos e atualizados.

Escrevente Substituto - É um profissional que atua como substituto do titular do cartório ou de outros escreventes em suas ausências ou impedimentos. Ele desempenha funções administrativas e jurídicas no cartório, auxiliando na realização de diversos serviços relacionados às atividades notariais e de protesto.

O escrevente substituto geralmente possui formação em direito ou áreas relacionadas, mas os requisitos podem variar dependendo da legislação específica de cada região. Ele trabalha sob a supervisão e orientação do titular do cartório ou de outros escreventes mais experientes, seguindo as normas e procedimentos estabelecidos pela legislação e pelos órgãos reguladores.

Escreventes – São profissionais que desempenham atividades administrativas e jurídicas relacionadas aos serviços notariais e de registro. Eles são responsáveis por auxiliar no atendimento ao público, elaborar e conferir documentos, realizar registros, autenticações, reconhecimento de firmas e outras atividades relacionadas.

Os escreventes atuam sob a supervisão do titular do cartório ou de outros profissionais mais experientes, seguindo as normas e procedimentos estabelecidos pelas leis e regulamentos aplicáveis. Suas tarefas podem incluir:

- 1- Atendimento ao público: Os escreventes recebem e orientam os usuários do cartório, esclarecendo dúvidas, fornecendo informações sobre os serviços disponíveis e os documentos necessários para cada procedimento.
- 2- Preparação e elaboração de documentos: Eles são responsáveis por redigir ou auxiliar na elaboração de escrituras públicas, procurações, contratos e outros documentos jurídicos, seguindo as diretrizes e orientações dos profissionais responsáveis.
- 3- Autenticação e reconhecimento de firmas: Os escreventes verificam a autenticidade de assinaturas em documentos por meio do reconhecimento de firmas, garantindo a validade jurídica dos mesmos.

4- Registro de documentos: Eles realizam o registro e a organização dos documentos apresentados ao cartório, mantendo os registros atualizados e em conformidade com as normas estabelecidas.

5- Acompanhamento de processos: Os escreventes podem auxiliar no acompanhamento de processos administrativos e judiciais relacionados aos serviços do cartório, fornecendo suporte aos profissionais responsáveis.

Eles desempenham um papel fundamental na prestação de serviços notariais e de registro, garantindo a segurança, a legalidade e a eficiência dos procedimentos realizados.

Auxiliares de cartório - é um profissional que desempenha atividades de suporte administrativo e operacional em um cartório. Sua função é auxiliar os escreventes e o titular do cartório no desempenho de suas tarefas, contribuindo para o bom funcionamento e a eficiência dos serviços prestados.

Suas atividades podem incluir:

- 1- Atendimento ao público: O auxiliar de cartório recebe e orienta os usuários, fornecendo informações básicas sobre os serviços disponíveis, direcionando para os setores adequados e agendando atendimentos, quando necessário.
- 2- Organização de documentos: Ele auxilia na organização e arquivamento dos documentos recebidos, garantindo a correta guarda e preservação dos registros.
- 3- Suporte administrativo: O auxiliar pode auxiliar na preparação e conferência de documentos, digitação, preenchimento de formulários e elaboração de relatórios simples.
- 4- Controle de prazos: Ele pode ser responsável por acompanhar e registrar prazos relacionados aos serviços do cartório, garantindo o cumprimento das obrigações legais.
- 5- Atividades de escritório: O auxiliar pode auxiliar na manutenção de registros, controle de estoque de materiais, atendimento telefônico, recebimento e envio de correspondências, entre outras tarefas administrativas.

É importante destacar que as atribuições e responsabilidades de um auxiliar de cartório podem variar de acordo com o tipo de cartório e a legislação específica de cada país ou região. Eles desempenham um papel fundamental no suporte

operacional do cartório, contribuindo para a realização eficiente dos serviços e o atendimento adequado aos usuários.

Serviços gerais - O responsável pela limpeza e organização da empresa segue um cronograma diário, o qual foi passado a ela de maneira verbal, em relação a verificação das atividades.

6 DESENVOLVIMENTO DO RELATÓRIO

6.1 METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido inicialmente com base em referenciais teóricos e documentais. A autora optou por utilizar dados secundários para fundamentar sua pesquisa e, posteriormente, incorporou dados de campo para consolidar o conhecimento adquirido. Dessa forma, a abordagem adotada pode ser caracterizada como pesquisa bibliográfica, conforme sugerido por Gil (1946, p. 44), que define tal pesquisa como aquela desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

O método descritivo desempenhou um papel significativo neste artigo, contribuindo para a observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos sem manipulá-los, como indicado por Cervo e Bervian (2007). A pesquisa bibliográfica e documental abrangeu fontes diversas, como livros, sites, artigos científicos e legislativos, proporcionando uma compreensão aprofundada do objeto de pesquisa e contribuindo para a construção do referencial teórico.

A pesquisa também se caracterizou como de campo, envolvendo observação assistemática, conforme definido por Bastos (2009, p. 79). Este tipo de pesquisa implica na coleta de dados no local onde os fenômenos ocorrem espontaneamente. A técnica de observação não estruturada ou assistemática foi adotada, conforme Prodanov & Freitas (2013, p. 104), envolvendo a coleta e registro de fatos da realidade sem o uso de meios técnicos especiais ou perguntas diretas, sendo mais comum em estudos exploratórios.

6.2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO E PROPOSTAS DE ATUAÇÃO

O estágio teve início no mês de agosto de 2023 e se encerrou em novembro de 2023, contando com 6 horas diárias de atividades e intervalo de 2 horas para o período de almoço, no Tabelionato de Protesto de Títulos de Guaratuba-PR, com sede na Rua Dr. Carlos Cavalcanti, 295, centro. Esse órgão particular de caráter

público em Guaratuba/PR tem como objetivo licenciar inúmeras atividades de rotina administrativa. As atividades incluíram:

Atendimento ao Público:

- Recebimento de títulos, análise de documentação e encaminhamento ao centro de distribuição.
- Emissão de intimações, despacho, recebimento com situação final e aguardo do prazo legal para definição do título (pago/retirado/protestado).
- Emissão de certidões positivas/negativas de protesto.
- Repasses de valores pagos aos credores e regularização das situações.

Cancelamento e Retirada de Títulos:

- Análise e cancelamento de títulos protestados.
- Orientação sobre a retirada de títulos dentro do prazo legal.
- Digitalização e arquivamento de documentações em sistema.

6.2.1 Atendimento ao Público

Atendimento ao público, Como: receber o título, analisar documentação, encaminhar ao centro de distribuição. Após receber o título, emissão da intimação, fazer o despacho da mesma, receber com uma situação final, aguardando o prazo legal de 06 dias úteis, para definição final da situação do título (pago/retirado/protestado).

Emissão de certidão positiva/negativa de protesto: sendo recebido os pedidos por e-mails, site da CENPROT Nacional, e presencialmente na serventia;

Repasses: Conhecido como título pago que é quando o devedor efetua o pagamento da intimação de meio físico. É acolhido o valor da mesma para repassar ao credor e regularizar as situações para ambos. Junto sendo acolhido o valor das custas de cartório para total regularização do título.

Cancelamento de título: quando se tratar do título protestado, analisar se o título foi regularizado diretamente com o credor (beneficiário), por meio de site

próprio ou analisar a documentação emitida pelos mesmos. Se estiver dentro das conformidades, acolher o recebimento das custas e efetuar o cancelamento.

Retirada do título: quando se tratar da intimação em prazo ainda. O código de normas é de até 06 dias. Com isso, se o devedor conseguir regularizar a dívida com o credor, dentro do prazo do tríduo legal, ele pode estar solicitando a retirada do título em cartório. Com isso, acolhendo às custas de retirada que é um valor a menos que o cancelamento.

Digitalização e arquivamento: Digitalizar as documentações de todos os procedimentos feitos no cartório em sistema e depois o arquivamento físico, devendo prevalecer o arquivado durante um ano na serventia.

6.2.2 Observação das Necessidades de Melhoria:

Durante o estágio, foram identificadas oportunidades de aprimoramento nas seguintes áreas:

1. Atendimento ao público: Dificuldades relacionadas à análise de documentos, especialmente contratos particulares, resultando em atendimentos mais demorados.
2. Atendimento via WhatsApp: Desafios na recepção de documentações completas, levando a mal-entendidos sobre possíveis protestos.
3. Cancelamentos: Documentos irregulares gerados por falta de informação, prolongando os processos.
4. Digitalização: Sugestão de implementação de um sistema exclusivamente digital para arquivamento, reduzindo o uso de papel.
5. Informação sobre Retirada de Títulos: Falta de esclarecimento para devedores e credores sobre o processo de retirada de títulos do cartório.

Para desenvolver o respectivo artigo, durante o estágio no Tabelionato de Protesto de Títulos de Guaratuba-PR, foi realizado o manuseio dos documentos como o Código de Normas do Foro Extrajudicial, Pop's de rotinas de Trabalho; Reuniões e Auxílio do Tabelião de Guaratuba-PR, que norteou em quais leis e registro está disponível a problemática aqui tratada.

Nas atividades desenvolvidas no período do estágio, foi observado a grande dificuldade na questão do atendimento ao público, quando se trata de receber um título, como um contrato particular de compra e venda, a documentação é um ato particular, apenas reconhecido assinatura das partes. E com isso, precisa fazer análise do documento, se tem as informações necessárias para aceitar o título e seguir os procedimentos conforme está no código de normas. Levando o atendimento a ter de 30 a 40 minutos de duração sendo que o tempo normal é de 10 minutos.

Ainda se tratando de atendimento ao público, pode-se observar a questão de atender via WhatsApp, onde documentações são recebidas e muitas vezes faltando informações. Com tudo, o usuário por falta de informação, acredita que pode ser protestado o título, com isso levando a situação a um tempo fora do estimado.

Questões relacionadas aos cancelamentos dos títulos, por falta de informação são gerados documentos irregulares, tornando o processo mais demorado.

Uma das atividades desenvolvidas foi a digitalização, que embora sejam muitas documentações, onde poderia existir um sistema apenas para arquivamento digital, sem precisar ter o gasto de papéis impressos.

Foi notado também, a falta de informação referente ao título para retirada do cartório. O devedor e até mesmo o credor, não sabem como funciona a situação do título em retirada. Que é quando o devedor regularizar a dívida direto com o credor dentro do prazo do tríduo legal da intimação, podendo então retirar o título do cartório, sem entrar em protesto. Gerando um documento com informações de Retirada do Título e contendo no documento as informações que foram enviadas desde o início do processo para protesto.

Feito essas observações no decorrer do estágio, nessas situações de atendimento, seria necessário a contratação de mais um escrevente para analisar e agilizar a documentação entregue.

Sugere-se o uso da ferramenta 5W2H para o recebimento de documentos para protesto, conforme imagem 6, do quadro a seguir:

RECEBER e ANALISAR TÍTULO	ENVIAR AO DISTRIBUIDOR	RECEBER EM FORMA DE ARQUIVO DO DISTRIBUIDOR	DESTRINCHE DAS INTIMAÇÕES	TRIDUO LEGAL DA INTIMAÇÃO
Quem: Auxiliar de cartório	Quem: Auxiliar de cartório	Quem: Escrevente	Quem: Escrevente	Quem: Escrevente
Quando: No instante do atendimento.	Quando: Depois de analisado, enviar dentro do prazo de 24h.	Quando: A partir das 13h, é recibo o arquivo e o relatório dos títulos distribuídos.	Quando: No mesmo dia de recebimento do arquivo do distribuidor.	Quando: Tendo 06 (seis) dias para acompanhar a situação do título, como: pago, retirado ou protestado.
O quê: Verificar a documentação necessária para protesto do título.	O quê: Digitalizar e enviar título a protesto ao distribuidor.	O quê: Título em forma de arquivo digital para emissão da intimação.	O quê: Intimação física.	O quê: Situação final do título, se foi pago, retirado ou protestado.
Por que: Filtrar quais são as documentações necessárias.	Por que: Para retornar a cartório em formato de arquivo para a inclusão ao sistema.	Por que: Para ser feito análise e o cálculo dos juros e em seguida a emissão da intimação.	Por que: Ser intimado para ter um prazo a mais da regularização da dívida, que é de 06 (seis) dias úteis.	Por que: Acompanhar a situação, caso seja pago a intimação e fazer o repasse ao apresentante. Retirado, caso o pagamento da mesma seja feito direto ao credor do título, ou protestado, quando não houver uma situação final.
Onde: Presencial na serventia ou via Email e WhatsApp.	Onde: Pode ser enviado via Email ou Mensageiro.	Onde: Recebido o arquivo via mensageiro, é feito o apontamento pelo sistema Protest.	Onde: A intimação é emitida pelo sistema do Protest com informações ref. ao título.	Onde: Acompanhamento é feito pelo Email, CRA, Fatury, WhatsApp e presencial na serventia.
Como: Recebendo o usuário, conversando e verificando a situação do mesmo, via email e WhatsApp a mesma situação.	Como: Digitalizando os documentos convertendo em PDF para fazer o envio.	Como: O apontamento serve para incluir os dados das informações em sistema para gerar a intimação	Como: Feito a intimação, deixamos com o oficial para a entrega ao endereço informado.	Como: Olhando diariamente dentro do triduo da intimação se houve alguma ação.
Quanto: Devendo dar um retorno de no mínimo 24h.	Quanto: Distribuidor precisa fazer o retorno deste envio em 24h.	Quanto: O prazo é no mesmo dia.	Quanto: Tem o prazo de 03 (três) dias antes do vencimento para ser entregue ao devedor.	Quanto: O prazo é de 06 (dias), caso não tenha uma situação final, será protestado.

FIGURA 6: FLUXOGRAMA DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA 5W2H.
 FONTE: AUTORA DA PESQUISA (2023)

Com a utilização da ferramenta 5W2H, conseguimos definir o fluxograma da atividade de receber o título para protesto. Já com a ferramenta da Matriz de Eisenhower, conhecida como uma ferramenta importante para organizar as tarefas diárias. Se tratando da grande demanda de trabalho e sem saber por onde começar, a solução pode estar na Matriz. Como segue na imagem 7:

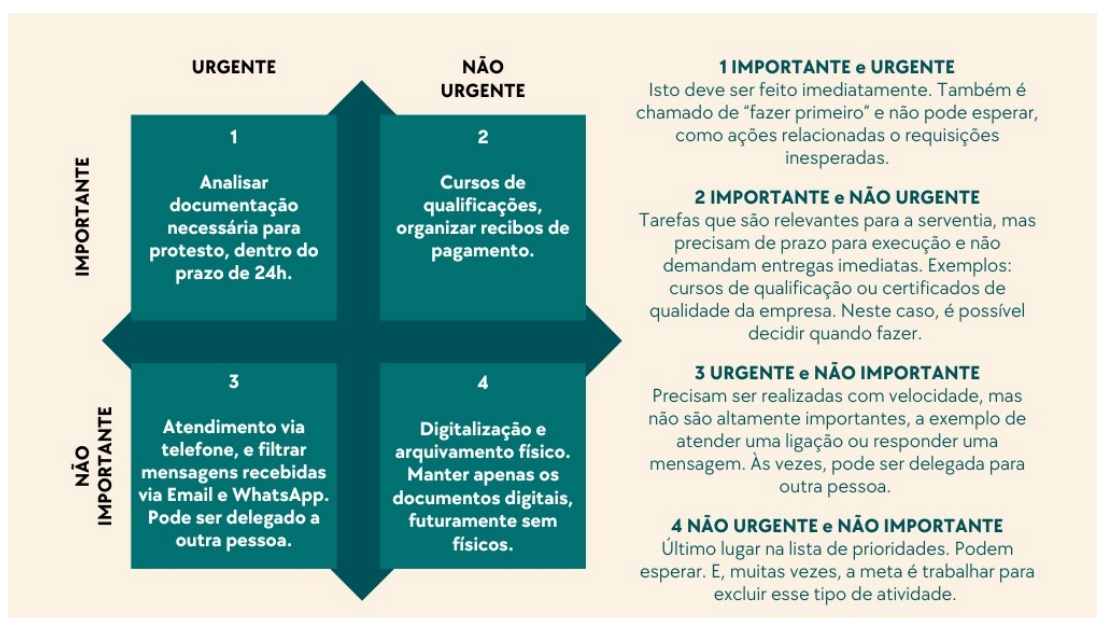


FIGURA 7: MATRIZ DE EISENHOWER.
 FONTE: AUTORA DA PESQUISA (2023)

A Matriz de Eisenhower pode ser usada para planejar tarefas diárias, semanais e mensais e pode ser usada em todas as áreas, coletiva ou individualmente

7 CONCLUSÃO

Com base nas observações realizadas durante o período de estágio, é sugerida a alocação de mais escreventes para agilizar a análise de documentação durante o atendimento. Além disso, a implementação de um sistema digital exclusivo pode otimizar a gestão de documentos, reduzindo custos e impactos ambientais. A melhoria na comunicação sobre procedimentos, especialmente relacionados à retirada de títulos, é essencial para evitar mal-entendidos e agilizar processos.

Considerando que o cartório é uma serventia de caráter tradicional, vinculada ao cumprimento da Lei Federal N° 9.492 de 10 de setembro de 1997, que estabelece a padronização de procedimentos dos processos de rotinas, dando fé pública e comprovando a inadimplência e o descumprimento de obrigações originadas em títulos e outros documentos de dívida, a adoção da implementação da ABNT NBR 15906:10 na serventia representa um passo significativo em direção à padronização e modernização.

Essa norma estabelece diretrizes claras para a gestão de documentações, trazendo benefícios como a eficiência na organização de registros, redução de erros e maior segurança jurídica. A implementação da NBR 15906:10 promove a modernização dos serviços de cartórios, tornando-os mais flexíveis e confiáveis, facilitando a interoperabilidade entre as serventias e garantindo maior transparência para os usuários e empresas.

Sugere-se também o uso de fluxogramas de tarefas para otimizar e agilizar o processo de cada atividade, evitando erros e desperdícios de papel. A atuação de mais um escrevente pode contribuir para acelerar os processos de análise de documentos. A implementação de sistemas para arquivamento de documentos, preferencialmente em formato digital, é uma opção que reduzirá a dependência de documentos físicos.

Essas propostas visam aprimorar a eficiência operacional do Tabelionato de Protesto de Títulos de Guaratuba-PR.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS : **ABNT NBR 15906** – Gestão Empresarial para Serviços Notariais e de Registro. Disponível em : <https://www.i9ce.com.br/nbr-15906/> . Acesso em 13 de nov. 2023.

_____. **Administração teoria, processo e prática**. 4 ed. São Paulo. Elsevier. 2007.

BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa: o caos, a nova ciência**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

BRASIL. **Lei nº 9.492, de 10 de setembro de 1997**. Regulamenta protestos contra títulos e outros documentos de dívida e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 de setembro. 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9492.htm. Acesso em: 06 nov. 2023.

CERVO, Amado L. et al. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CALDAS, Talita. Importância de Mensurar Desempenho nos Cartórios Extrajudiciais. Anais do **ENAJUS**. Encontro de Administração da Justiça. Universidade de Brasília. UNB. 2018, p.1-16. Disponível em: https://enajus.org.br/2018/assets/sessoes/003_EnAjus.pdf?cache=false . Acesso em : 12 nov. 2023.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 1838 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMEZ, L. P. História da administração. In: **CRA em Ação** - Informativo Mensal CRA/CE, Ano 1, n. 07, Ago./Set., 2005. Disponível em: . Acesso em: 13 out. 2023.

GILSA, Dietmar Von. **Gestão da qualidade de produtos e processos**. Indaial : Grupo UNIASSELVI, 2012. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=7733>. Acesso em: 19 out. 2023.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2004.

PRODANOV E FREITAS. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2013.

Web Sites utilizados:

BRANDÃO e COSTA. **Pilares da Gestão Organizacional**. 2018 Disponível em: <https://www.brandaoecosta.adv.br/post/2018/06/11/pilares-da-gest%C3%A3o-organizacional> . Acesso em: 22 nov. 2023.

PAULISTA Jr.Projetos & Consultoria, **empresa júnior** sem fins lucrativos. Disponível em: <https://www.paulistajr.com.br/3-tipos-de-organizacao-empresarial-para-o-seu-negocio/> <https://www.paulistajr.com.br> . Acesso em: 16 nov. 2023.

MATRIZ DE EISENHOWER. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/matriz-de-eisenhower-62c6fa3c1892ad784bff3803>