

GESTÃO DA QUALIDADE E SERVIÇOS EXTRAJUDICIAIS

Marcelo El-Jaick Freitas

Diretor da Diretoria Geral de Fiscalização e Apoio às Serventias Extrajudiciais (DGFEX) da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

1. INTRODUÇÃO

Os serviços extrajudiciais realizam um importante papel na sociedade brasileira. Por eles passamos todos nós, cidadãos, em algum momento das nossas vidas, seja no momento em que nascemos, casamos, adquirimos patrimônio, registramos nossos filhos, nos endividamos ou mesmo quando morremos. Trata-se de um serviço público por excelência devido à relevância dos atos ali praticados para o exercício da cidadania e da vida privada.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 236, fixou que os serviços notariais e de registro são exercidos em caráter privado, por delegação do Poder Público, permitindo, desta forma, que a organização e gestão dos serviços extrajudiciais fossem exercidas por particulares, delegatários escolhidos através de concurso público de provas e títulos, por disposição do seu § 3º.

A partir da definição constitucional de que a delegação é exercida em caráter privado surge a necessidade de responder à pergunta básica sobre como promover a melhoria contínua do funcionamento, gestão e prestação do serviço público delegado, através de um conjunto de regras que norteiem as ações dos gestores de cartórios extrajudiciais e gere uma padronização. A esse conjunto estou chamando de Sistema de Gestão Cartorária - SGC, que passa pela aplicação nos Serviços Extrajudiciais dos princípios utilizados em gestão da qualidade, criando definições, regras, valores e ações a serem seguidas para que o serviço público prestado por delegação atinja um nível de padronização e excelência.

Consideramos essa necessidade, uma vez que não se pode admitir que cada um organize e atue da forma que desejar quando o objeto da prestação é a satisfação das expectativas e necessidades dos cidadãos usuários dos serviços públicos e a importância da atividade se traduz na prevenção de litígios jurisdicionais e constituição de direitos individuais.

Apesar dos esforços individuais de delegatários, que transformaram seus cartórios em centros de excelência no atendimento e na prestação de serviços, quando se trata de uma atividade praticada em toda a extensão territorial do país, submetida às suas diversas peculiaridades e diversidades, a consolidação de um sistema de gestão pode uniformizar condutas e resolver inúmeros problemas enfrentados que se repetem, variando em grau mínimo, no exercício dessas delegações.

Ao mesmo tempo, a Lei Federal 8.935/94, deu ao Poder Judiciário a fiscalização dos serviços notariais e registrais quando reproduz, em seu artigo 37, a seguinte redação: "A fiscalização judiciária dos atos notariais e de registro, mencionados nos artigos 6º a 13, será exercida pelo juízo competente, assim definido na órbita estadual e do Distrito Federal, sempre que necessário, ou mediante representação de qualquer interessado, quando da inobservância de obrigação legal por parte de notário ou de oficial de registro, ou de seus prepostos". O exercício desta fiscalização carece de parâmetros e normas básicas que possam ir além das normatizações que dizem respeito a cobranças devidas, recolhimentos de fundos obrigatórios ou procedimentos legais. Devem se preocupar e atuar também em relação à adequação de suas instalações físicas e condições de atendimento, sem as quais o serviço público não pode se realizar ao não atender aos padrões de qualidade e eficiência.

Trabalhando com fiscalização de Serviços Extrajudiciais verifiquei que muitos dos problemas apresentados quanto à prestação do serviço público de forma eficiente encontram-se na gestão cartorária. As práticas de gestão não estão definidas para o conjunto de cartórios, deixando a conveniência e oportunidade da organização e prestação do serviço a cargo de cada personagem que a exerce.

Ao se estudar um conjunto de regras esparsas sobre gestão da qualidade e aplica-las ao exercício da delegação cartorária, podemos criar um sistema único capaz de orientar aqueles que exercem o serviço público por delegação e auxiliá-los na tarefa de promover a segurança jurídica e o bom atendimento ao cidadão. Seguidas as boas práticas de gestão seremos capazes de solucionar problemas estruturais e eventuais que se apresentam a todos aqueles que estão envolvidos na atividade extrajudicial, seja ele órgão fiscalizador, delegatário ou consumidor de serviços.

2. NORMAS DE GESTÃO DO SISTEMA DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é composto por um conjunto de normas para padronização de produtos e serviços, cuja base principal é a norma internacional ISO 9001, que visa melhorar a gestão de uma empresa de acordo com os requisitos e padrões especificados. Trata-se de uma abordagem sistêmica que pode ser replicada e reproduzida para diversos produtos e atividades, através da introdução de princípios e regras em uma organização, seja ela pública ou privada.

Outras duas normas complementares foram escolhidas para servirem de base ao SGC, a NBR 16001:2012, que trata da Responsabilidade Social e a NBR 15906, que trata da gestão nos cartórios.

Através do SGQ é possível melhorar a prestação de serviços aos clientes com a definição de rotinas de trabalho, do treinamento de funcionários, do controle de entrega de produtos e serviços, da fixação de metas e indicadores, da definição dos papéis e responsabilidades na organização e da medição da satisfação dos clientes.

2.1 - O Padrão SGQ

O padrão ISO 9001 foi criado pela International Organization for Standardization, organização com sede em Genebra, para estabelecer critérios mínimos a serem atendidos pelas organizações na implementação de SGQs, visando à padronização e à garantia da qualidade nas relações de fornecimento de mercadorias e serviços entre organizações.

Ela especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, quando uma organização:

- a) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente produtos que atendam aos requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis, e
- b) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da efetiva aplicação do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e requisitos regulamentares aplicáveis.

Os critérios estabelecidos na norma são denominados "requisitos" e seus princípios gerenciais são resumidos como "foco no cliente", "liderança",

“abordagem de processo” e “melhoria contínua”. Os requisitos determinam que a organização deve estabelecer sua política e objetivos da qualidade, sendo esses últimos necessariamente mensuráveis. A organização deve ainda estabelecer um conjunto de procedimentos documentados que regulamentarão a condução das atividades que impactam a qualidade do produto ou serviço prestado, bem como as próprias atividades de gestão.

Portanto, surge num dos conceitos fundamentais e basilares da gestão da qualidade, a ideia de “foco no usuário”. Um produto ou serviço será tão melhor quanto mais atender às expectativas e necessidades dos usuários a que se destinam.

Desse princípio surge uma necessidade estabelecida pela norma: a de capacitação e treinamento da equipe de profissionais para que possa captar os desejos dos clientes e dirigir ações para atender a esses requisitos. O gestor deve tornar claro para seus funcionários as diretrizes do serviço, tais como missão, visão, valores e princípios.

“A missão é em essência, o propósito da organização”.¹

Portanto o gestor tem a obrigação de formar sua equipe naquilo que a empresa é, o que faz, a que se presta, em suma, o seu papel no mundo. Por “visão” entende-se aonde se quer chegar com o que se faz, que tipo de organização se quer ser. O agir se define pelo onde se quer chegar. Cabe ao gestor disseminar esses conceitos dentro do cartório, criando uma verdadeira “cultura da qualidade”.

2.2 - NBR 16.001:2012: Responsabilidade Social

Por definição da norma, a Responsabilidade Social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento, e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações.

Esta norma estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão de responsabilidade social, permitindo que a organização formule e

programe uma política e objetivos que levem em conta seus compromissos com a responsabilização, a transparência, o comportamento ético, o respeito pelos interesses das partes, o atendimento aos requisitos legais e outros requisitos subscritos pela organização, o respeito às normas internacionais de comportamento, o respeito aos direitos humanos e a promoção do desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade é abordada em três dimensões – econômica, ambiental e social, de forma a submeter os objetivos e metas da organização a uma política de responsabilidade social.

Como exemplos práticos de sua aplicação, podemos extrair, como princípios básicos, a utilização de boas práticas de governança, o combate à pirataria, sonegação e corrupção, incentivo às práticas leais de concorrência, compromisso com os direitos básicos do trabalhador sua valorização e desenvolvimento, o respeito às pessoas idosas e pessoas com deficiência, o combate à discriminação, a promoção da saúde e da segurança, as ações sociais de interesse público.

2.3 – NBR15.906: Gestão Empresarial para Serviços Notariais e de Protesto

Em 2010, foi publicada a norma NBR 15906 onde os serviços notarias ganharam um modelo de gestão profissionalizada, semelhante aos modelos empresariais de gestão contemplados pelos modelos internacionais de referência, o que contribui para o aprimoramento, celeridade e eficiência dos serviços notariais e registrais.

Seu objetivo é promover um conjunto de atividades coordenadas de planejamento, direção, controle e padronização de procedimentos. Desta forma os cartórios podem gerir seus processos com qualidade e satisfazer seus clientes, mantendo o controle sobre metas e objetivos, atendendo aos requisitos legais, praticando elementos de gestão socioambiental, de saúde e segurança ocupacional, e, assim, atingir a excelência na prestação dos serviços.

A norma transforma o delegatário no principal agente formador de uma cultura organizacional, possibilitando a criação de hábitos, atitudes e comportamentos. É ele um agente dinâmico na construção e formação de uma equipe de apoio, capaz de solucionar os aspectos técnicos da prestação do

serviço e promover a excelência do atendimento. Torna-se um aglutinador de objetivos e interesses ao definir claramente os papéis e responsabilidades necessários para que atue com o foco em seu cliente, o cidadão.

O planejamento e o controle trabalham em função de resultados para o cumprimento de sua missão que se coaduna com sua visão. Dessa forma, oferece condições de desenvolvimento das potencialidades e aprimoramento das qualidades pessoais e coletiva, e amplia a participação democrática na gestão ao dividir méritos e satisfações. Atua internamente, para a satisfação de seus colaboradores, e externamente para satisfação de seus clientes.

A adoção das práticas adequadas pelo gestor cria a expectativa de resultados esperados. Primeiramente, a partir do "foco no usuário", obriga o gestor a levantar e entender a percepção do usuário sobre o serviço, coletando reclamações e sugestões através de um canal aberto com o usuário.

Em seguida o faz planejar e discutir o desempenho econômico do serviço, para realimentar o sistema e produzir metas e objetivos, controlar gastos e custos, ampliar demandas de forma planejada e eficaz. O faz ver o quanto seu êxito depende da coesão de sua equipe, trabalhada na fixação da missão, da visão, nos valores e princípios. Torna sua a tarefa de promover a competência da equipe e zelar pela saúde e segurança ocupacional, realizar programas de capacitação e desenvolvimento pessoal através de treinamento e oportunidades.

Há uma relação direta estabelecida pela norma entre as pessoas e o ambiente de trabalho. Promover instalações adequadas para usuários e colaboradores, atendendo padrões ergonômicos e de acessibilidade se traduzem na necessidade de existirem espaços adequados, rampas, banheiros, ar condicionado, iluminação, espaço, segurança e conforto. Assim como a constante manutenção das condições do serviço.

3. REQUISITOS BÁSICOS PARA FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS EXTRAJUDICIAIS

2.1 - Qualidade do Atendimento ao Público

Toda organização, seja ela pública ou privada, tem como seu principal foco, de forma instintiva, o seu objeto ou produto. Isto é quase como uma

consequência natural da missão de produzir coisas e serviços uma vez que o processo de produção é algo intrínseco ao sistema de organização de uma empresa, numa tendência de ocorrer sempre de “dentro para fora”.

Deslocar esse foco nem sempre é algo simples, uma vez que olhar a empresa de “fora para dentro”, a partir daqueles que não participam do seu dia a dia nem sofrem dos problemas enfrentados para a sua sobrevivência, é algo que exige muita organização, planejamento e coragem.

Mas uma vez tomada a decisão de se mudar o foco e desloca-lo para o cliente ou usuário, passa a haver uma alimentação de informações ao gestor para readequar o seu negócio, preparando equipes e espaços e serviços e produtos de acordo com o material colhido. O sistema de gestão passa a funcionar segundo esse foco, promovendo os ajustes e mudanças em busca de uma melhoria contínua através da medição da satisfação dos clientes e dos requisitos por eles desejados.

Existem aspectos tangíveis para essa medição, que deve ser o ponto de partida da retroalimentação de todo o sistema, para apurar a opinião e as expectativas dos usuários do serviço quanto às instalações físicas, o uso de materiais distribuídos, a confiabilidade do serviço prestado, o atendimento dos funcionários e a cortesia, a possibilidade de se identificar o funcionário, tempo de espera, atendimentos às prioridades, prazos, a segurança do serviço executado, a credibilidade da empresa, a facilidade de acesso, o tratamento das reclamações, a comunicação e a clareza da empresa.

Os elementos mensuráveis permitirão ao serviço produzir um sistema baseado em resultados, e a busca de um padrão de qualidade interna. A definição de padrões de qualidade no atendimento deve ser divulgada e se incorporar à atuação da empresa e das equipes.

A forma de se fazer isso é através do treinamento e capacitação da equipe de profissionais.

2.2 - Capacitação de Prepostos

O alicerce básico para o gestor, em qualquer atividade, é a sua equipe de profissionais. São eles que colocam a “mão na massa” e, no caso da prestação de serviços, realizam o contato direto com o público. Toda e qualquer organização depende do desempenho da sua equipe para alcançar os objetivos

estratégicos, tornando necessário o desenvolvimento de programas de gestão de pessoas que contemplem o que os clientes esperam e desejam.

A execução dos serviços exige a participação de outras pessoas e, para tanto, podem os delegatários contratar empregados, com remuneração livremente ajustada e sob o regime da legislação do trabalho. É sobre esses contratados que o delegatário gestor exercerá uma política de gestão de pessoas, essencial para o seu desempenho na atividade e para que o atendimento e os produtos possam ser entregues de forma adequada, satisfazendo as exigências legais e dos requisitos apontados pelos clientes.

Portanto, a capacitação de prepostos começa no seu recrutamento, quando parâmetros de perfil desejado devem ser definidos para o processo seletivo de acordo com a tarefa a ser desempenhada pelo futuro funcionário. Uma boa seleção implica em reduzir investimentos em capacitação mais a frente, pois um perfil adequado elimina diversas resistências enfrentadas em treinamentos.

A capacitação em si deve ser constante e sempre ser medida em relação à sua eficácia. Portanto, nas duas pontas de "pré" e "pós" capacitação, estão centrados elementos primordiais do desempenho: a seleção de perfis adequados e a medição da eficácia através dos resultados alcançados. Aliada a uma política de revisão e atualização, a capacitação será elemento fundamental para a obtenção de melhores resultados em busca da qualidade, sejam eles financeiros, técnicos ou de atendimento.

Por fim, a capacitação deve conter uma metodologia a ser seguida para que se mostre adequada ao seu propósito. Deve conter elementos que permitam aos funcionários executarem suas tarefas com eficiência, traduzida aqui como o alcance dos melhores resultados desejados de forma menos custosa. Treinamento somente não é suficiente para garantir a qualidade, pois o importante é fazê-lo de maneira correta.

Portanto, **capacitar**, dentro do sistema da qualidade, é selecionar perfis, aplicar uma metodologia eficiente, avaliar sua eficácia e realizar-se periódica e continuamente. O objetivo é ter uma equipe que possa agir com eficiência, produzindo os melhores resultados com os menores recursos.

2.3 - Qualificação de Serviços

Tão importante quanto o serviço é sua qualidade ou qualificação. Trata-se aqui da qualidade do produto entregue e sua aferição em relação à qualidade e aos requisitos legais e dos usuários. Como aferir a qualidade do serviço prestado?

Havendo a relação e avaliação do destinatário final ou o resultado prometido ou um valor agregado em função do tempo e lugar, há possibilidade de indicar se um serviço é ou não qualificado.

A norma ABNT NBR ISO 9001 2008 define requisitos para produtos de forma bem especificada, estabelecida em seu item 7.2.1 – Determinação de requisitos relacionados ao produto: solicita da organização que identifique todos os requisitos do produto antes de promete-lo ou fechar um contrato de venda. São os requisitos declarados pelo cliente (expressas ou verbais), os requisitos não declarados (mas importantes para a compreensão e uso do produto) e os requisitos estatutários e regulamentares (aqueles impostos por força de lei ou regidos por alguma norma formando os aspectos legais e normativos, no caso dos serviços extrajudiciais).

Há aqui a preocupação evidente com o planejamento das etapas culminando com a necessidade de validação do produto antes da entrega, dentro dos critérios de aceitação estabelecidos.

Analisar os requisitos e executar o planejamento, é o que a norma prevê para garantir uma qualificação do produto final. Porém, não basta a disponibilização do produto, pois o sistema de entrega ao usuário/cliente deve ser também focado em critérios estabelecidos, tais como rapidez, facilidade e precisão. Hoje os consumidores querem o mínimo de deslocamento possível e usufruir dos recursos da tecnologia para antecipar pedidos, realizar aquisições de produtos e serviços, efetuar os pagamentos de forma remota e receber o solicitado da mesma forma. A isto o gestor deverá estar atento de modo a perceber o perfil de sua clientela e como lidar com a diversidade de necessidades e expectativas.

Por fim, o preço, elemento que deve estar presente em todas as etapas, a princípio como informação agregada ao produto ou serviço prestado e depois como elemento forma a ser realizado através do efetivo pagamento. Especificamente em relação ao preço, KOTLER explica que "se o cliente vê um

serviço de modo homogêneo ele tende a se preocupar mais com o prestador de serviço do que com o preço. Neste caso, a empresa deve incluir diferenciações com base na oferta, na entrega e na imagem. Por outro lado, os clientes serão mais seletivos e estarão propensos a procurar outro prestador de serviços de preço mais baixo quando percebem os serviços como sendo semelhantes em termos de qualidade".²

Destaque-se aqui que, nos serviços extrajudiciais, em regra, o preço é pré-pago, o que antecipa para antes da entrega ou a confecção do produto/serviço.

A qualidade dos serviços vem em forma de modelo de excelência de gestão, com vistas à sistematização dos processos dentro do cartório. Os benefícios vão além da padronização do processo de trabalho. Dentre estes podem-se destacar a visibilidade dos processos e resultados que se tornam mais visíveis tanto para o governo quanto para a comunidade em geral; a transparência nos processos e critérios utilizados pela serventia, que se tornam amplamente disponíveis para todas as partes interessadas; a qualidade, pois os processos gerados possuem um padrão mínimo de qualidade, produzindo reconhecimento dos usuários e de toda a sociedade.

3. SISTEMA DE GESTÃO CARTORÁRIA – SGC

Nos termos do artigo 21 da Lei 8.935, de 18 de novembro de 1994, o tabelião ou oficial de registro tem responsabilidade exclusiva sobre o gerenciamento administrativo e financeiro da unidade extrajudicial. Não há participação do Estado nos investimentos. A unidade deve ser gerida de modo a propiciar uma prestação de serviços notariais e de registro da melhor qualidade.

Por Sistema de Gestão se entende um conjunto de práticas padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a de gerir uma organização e produzir resultados.

Diante dos padrões explicitados até aqui das necessidades de um Sistema de Gestão da Qualidade, vamos aplica-las ao dia a dia dos serviços extrajudiciais de forma a permitir ao gestor delegatário a formação de um Sistema de Gestão Cartorária que permita melhorar a eficiência do trabalho realizado e o atendimento ao cidadão.

São objetivos do SGC, organizar e padronizar as atividades, atender

exigências legais e reduzir custos, promover a segurança jurídica e obter reconhecimento da sociedade para a excelência do padrão de qualidade nos serviços prestados.

3.1- Diretrizes Básicas – Missão, Visão, Valores e Princípios

O gerenciamento da qualidade é um sistema gerencial que parte do reconhecimento das necessidades das pessoas e estabelece padrões para o atendimento destas necessidades. E estes padrões precisam ser mantidos e melhorados.

Para tanto se caracteriza importante a elaboração e divulgação interna e externa de um “Manual da Qualidade” onde a organização deve estabelecer e manter um documento que inclua: o escopo do sistema de gestão da qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusões; os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema de gestão da qualidade, ou referência a eles; a descrição da interação entre processos do sistema de gestão da qualidade.

O delegatário deverá, inicialmente, definir as diretrizes da sua atuação e dos Serviços que irá prestar, definindo a missão, a visão, os valores e princípios. Como missão poderá se deparar com a seguinte questão: que tipo de cartório eu sou e quero ser, que serviço eu quero oferecer. Essa definição terá papel relevante em todo o processo do seu gerenciamento, que vai depender do seu desejo.

Pode optar por uma estrutura que se amplie e cresça ao longo do tempo, ampliando demandas e negócios, criando um considerável volume de atendimento, impondo uma dinâmica ativa à equipe de profissionais e que ofereça aos usuários os benefícios desse crescimento tais como recursos tecnológicos e instalações luxuosas.

Ou pode optar por um cartório pequeno e intimista, que procure se aproximar de cada usuário e conhece-lo pelo nome, fazendo do cartório um ambiente acolhedor e amigo, limitando suas ações aos seus recursos disponíveis, com uma equipe pequena, mas coesa, capaz de dar ao usuário a sensação de estar em casa.

Todo sistema de gestão parte dessa definição das diretrizes iniciais e da sua divulgação para a equipe, que deve trabalhar-las e conhecê-las a fundo de

modo a identificar-se com a filosofia da empresa e saber a importância do seu papel e da sua contribuição na equipe.

A partir daí estabelece-se o caminho para a definição de outros princípios e valores, sendo saudável a criação de um código de ética e conduta para aqueles que participam do cartório. A opção de fazê-lo sozinho, concentrando-se na figura do gestor, ou em equipe, de forma aberta e democrática, é algo pessoal que deve ser definido.

São os seguintes os valores recomendados para os Serviços: conhecimento atualizado, ética, objetividade, melhoria contínua, foco no usuário, comprometimento e transparência.

São instrumentos de gestão que derivam dessa filosofia instituída a criação de um plano de desenvolvimento para que os funcionários entendam como podem evoluir profissionalmente, um programa de capacitação e desenvolvimento pessoal através de treinamento e oportunidades, o incentivo ao estudo prevendo alguma forma de benefício e a recompensa e o reconhecimento para o destaque, o incremento, a inovação e a criatividade.

3.2 - Foco na Equipe de Profissionais

O foco na equipe se estende a duas categorias: a do seu treinamento e da satisfação das suas expectativas como trabalhadores e com o ambiente de trabalho.

Antes de ouvir os clientes é necessária a promoção de uma capacitação da equipe para atuação no dia a dia do cartório. Apenas após a primeira pesquisa com usuários se poderá inserir na capacitação da equipe as observações colhidas, mas a partir daí a visão do usuário servirá como chave de compreensão da equipe em como realizar as suas tarefas.

São dois os objetivos da capacitação da equipe: entender o usuário e entender o próprio serviço. Por serviço entenda-se a técnica, pois não há capacitação sem aprendizado. Condição para a satisfação do cliente é um serviço bem executado.

Sob este aspecto é preciso manter a equipe sempre atualizada nas normas e edições dos textos legais, bem como dos entendimentos normativos e jurisprudenciais. Necessário fornecer aos funcionários meios de acesso aos recursos técnicos que embasam o procedimental da atividade, de modo a

mantê-los instruídos e informados sobre o trabalho que realizam.

Recomenda-se um conjunto de normas e leis que possam embasar as atividades dos prepostos, aplicáveis à atividade notarial e registral, que devem constar da capacitação técnica dos prepostos e estar sempre acessível, visível, disponível no ambiente do cartório, física ou virtualmente, gerando familiaridade e intimidade.

Além dos dispositivos constitucionais mencionados e das Leis 8.935/94 e 10.169/2000, podemos incluir dentre as principais normas aplicáveis aos Serviços Notariais e de Registro, as seguintes:

- a) Lei 6.015/73 – dispõe sobre os registros públicos, que nos termos da lei são o registro civil de pessoas naturais, o registro civil de pessoas jurídicas, o registro de títulos e documentos e o registro de imóveis;
- b) Lei 9.492/97 – regulamenta os serviços concernentes ao protesto de títulos e outros documentos de dívida;
- c) Lei 7.433/85 e o Decreto 93.240/86 – dispõem sobre os requisitos para lavratura de escrituras públicas;
- d) Arts. 108 (a escritura pública é requisito de validade dos negócios jurídicos que visem à constituição, transferência, modificação ou renúncia de direitos reais sobre imóveis de valor superior a trinta vezes o maior salário mínimo vigente no País – anote-se que há exceções) e 215 (estabelece que a escritura é documento dotado de fé pública, fazendo prova plena, elencando no § 1º requisitos para a sua lavratura) da Lei 10.406/02 (Código Civil);
- e) Lei 4.591/64 – dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias – devem ser observadas as regras do Código Civil de 2.002 que alteraram a lei em foco;
- f) Lei 6.766/79 – dispõe sobre o parcelamento do solo urbano;
- g) Lei 10.257/01 – Estatuto da Cidade – regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal e estabelece diretrizes gerais da política urbana;
- h) Lei 5.709/71 – regula a aquisição de imóvel rural por estrangeiro residente no país ou pessoa jurídica estrangeira autorizada a funcionar no Brasil;
- i) leis estaduais (que fixam emolumentos nas unidades da Federação);
- j) normas administrativas do Conselho Nacional de Justiça, das Corregedorias Gerais da Justiça de cada Estado;
- k) jurisprudência dos Tribunais Estaduais e Superiores;
- l) decisões das varas de registro público e de família.

O rol apresentado, conforme já dito, engloba as principais normas aplicáveis aos serviços notariais e de registro, mas não as esgota. Há diversas outras que devem ser observadas pelos delegatários, e seus prepostos, no exercício de suas funções típicas (dispositivos do Código Civil referentes aos contratos que são celebrados por instrumento público, normas sobre títulos de crédito que são indispensáveis no exame formal dos documentos apresentados

aos tabelionatos de protesto, normas de direito ambiental, etc.).

Mas fundamental incluir no treinamento a capacitação para o atendimento ao público. O deslocamento do foco permite que se deixe de treinar nas normas da empresa e se passe a treinar nas normas dos clientes.

Para KOTLER “compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação”.³

Portanto, o principal elemento em uma capacitação para o atendimento, dentro do serviço extrajudicial, é a forma de se estabelecer uma comunicação com o usuário. A eleição dessa forma (escrita, verbal, gráfica, coloquial, rebuscada) vai depender do tipo de usuário com que estamos lidando. O foco do treinamento da equipe está na estratégia de abordagem do cliente e na forma de deixá-lo à vontade.

Para MILET os critérios utilizados pelos clientes para avaliar a prestação do serviço de atendimento com qualidade são:⁴

- a) Aspectos tangíveis: aparência da instalação física, equipamentos, pessoal;
- b) Confiabilidade: habilidade para cumprir o prometido;
- c) Presteza: desejo e disposição de ajudar, ou seja, rapidez no atendimento;
- d) Competência: colaboradores com os perfis e os conhecimentos necessários;
- e) Cortesia: educação, respeito, consideração, atenção e cordialidade;
- f) Credibilidade: transmissão de confiança e credibilidade junto ao cliente;
- g) Segurança: minimização ou eliminação de risco, perigo ou ações duvidosas contra as pessoas e informações;
- h) Acessibilidade: facilidade de contato com as pessoas na organização;
- i) Comunicação: manter o cliente informado através de linguagem clara e precisa, compreensível;
- j) Entendimento do cliente: esforço feito para conhecer o cliente e seus reais problemas e necessidades;
- k) Preço: valor pago pelo cliente para obter o produto ou serviço. Geralmente não é tão valorizado como um bom atendimento.

Estes são os itens de um programa de treinamento sobre atendimento a ser aplicado nos serviços extrajudiciais.

A segunda categoria na manutenção do foco na equipe de profissionais diz respeito à satisfação das expectativas dos trabalhadores e com o ambiente de trabalho.

DENTON afirma que “benefícios de carreira e satisfação com qualidade. Autoimagem, autoestima e serviço com qualidade estão inter-relacionados. Eles podem ser promovidos através de promoções “a partir da base”, como também

podem ser encorajados através de incentivos monetários. Eles podem ser promovidos, como muitos fazem, através de rodízio em cargos, autonomia na linha de frente e responsabilidade. A autoimagem melhorada dos empregados e um serviço melhor podem surgir da simples explicação de como o sucesso da corporação reside no fato de os empregados fornecerem serviços com qualidade. Não importam os meios, é essencial que essa mensagem seja efetivamente entregue".⁵

Portanto, ao delegatário cabe zelar pelo bem-estar de sua equipe no quis diz respeito aos benefícios concedidos, instalações adequadas, além de incentivos para premiar aqueles que se destacam. Tratar os funcionários como parte fundamental para a boa prestação do serviço significa retribuir-lhes de alguma forma para garantir estabilidade social para si e sua família. Sendo possível a concessão de benefícios indiretos tais como plano de saúde e dental, auxílio creche e educação, financiamento de estudos, corresponderão a um retorno em igual monta.

Cuidar da saúde ocupacional significa prover instalações adequadas que gerem conforto e segurança no ambiente de trabalho, pois medidas preventivas quanto às doenças ocupacionais, tais como lesões por esforços repetitivos e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, se tornam prevenção importante para evitar o afastamento dos colaboradores.

A preocupação com a qualidade de vida dos funcionários deve estar inserida no contexto dos treinamentos realizados. Deve-se ter em mente que afastamentos geram prejuízos financeiros ao cartório, prejudicando o atendimento e andamento de procedimentos. O caminho mais curto será sempre sensibilizar, conscientizar e desenvolver planos de benefícios que possam atuar em prol do bom funcionamento do serviço.

3.3 - Controle dos Atos Praticados

Ter um controle sobre seu produto, os atos cartorários, é essencial para a entrega do serviço ao usuário. O Serviço Extrajudicial é um fornecedor de fé-pública e segurança jurídica, elementos que devem ser agregados aos documentos produzidos e ainda agregar valor à vida das pessoas.

Sob este aspecto é essencial que exista um sistema de automação cartorária que permita, não só a prática de atos, mas também um controle do

gestor sobre a atuação da serventia. Necessário que exista um lançamento diário de tudo aquilo que é praticado na serventia, bem como as informações mais relevantes relacionadas a selos utilizados, valores pagos e valores recolhidos. Desse banco de dados serão extraídos relatórios que permitam o acompanhamento de toda a movimentação por períodos, diário, semanal, mensal, anual. Em relação aos papéis inutilizados ou extraviados, assim como as etiquetas, deve haver controle no sistema para lançamento de informações sobre a inutilização, permitindo a avaliação de ações corretivas para sua diminuição ou eliminação. Todo papel ou etiqueta inutilizado deve ser arquivado para conferência e controle efetivo dos atos praticados e seus recolhimentos.

Por fim, o controle de atos praticados exige a introdução de rotinas de trabalho documentadas, nas quais serão definidos os fluxos de cada procedimento que possa ser realizado internamente pelo serviço, de forma a fixar as etapas a serem seguidas pelos executores. Constitui documentação essencial e básica para o treinamento de prepostos, as rotinas de trabalho, reproduzidas no formato texto e também na forma de fluxogramas.

Logo, o ato extrajudicial é um produto que deve ser confeccionado e entregue segundo requisitos esperados, pois que realizado dentro dos processos de trabalho definidos e identificados. Temos o que se chama de "abordagem de processos" que a norma exige para todo produto, o que significa definir o processo para alcançar o resultado desejado. O objetivo é padronizar os procedimentos dentro da serventia, torna-los compreensíveis e facilmente executáveis, eliminar erros de produção, o que a norma da qualidade chama de "produto não-conforme".

Ao cliente só deve ser entregue aquilo que foi controlado pelo processo interno planejado para aquela atividade e, se mesmo assim, ocorrerem falhas deverão ser tomadas medidas que possam minimizar seu impacto e melhorar a produção.

3.4 - Instalações Físicas

A unidade extrajudicial deve ser instalada em um local de fácil acesso, especialmente servida por meios de transporte coletivo, bem como ser bem iluminada, limpa, sinalizada e disponibilizar assentos em quantidade adequada para o público, temperatura ideal, água e banheiros. Enfim, deve atender aos

padrões necessários de conforto, higiene e segurança.

Serviços e produtos, de acordo com cada tipo, devem ser indicados e identificados, na ordenação do espaço físico interno de modo que os usuários saibam onde, como e a quem se dirigirem. Adote a ideia de que o menor esforço de deslocamento interno ou externo do usuário se traduz em satisfação e conforto, até mesmo custos. Necessário que os ambientes internos interajam e se acoplem como um fluxo. Por exemplo, se o pagamento será efetivado antes do pedido, que este espaço de serviço seja localizado na entrada. Se a entrega ocorrerá em momento diverso do pedido, exigindo o deslocamento do usuário até a serventia unicamente para receber o produto solicitado, que seu espaço seja desvinculado e independente da entrada de pedidos do cartório.

Os guichês devem ser claramente identificados em relação ao serviço que prestam, bem como aqueles destinados ao atendimento prioritário. O uso de senhas de controle de atendimento permite não só a organização da espera, mas principalmente que se possa medir o tempo de atendimento em relação a determinado serviço, determinado dia ou hora ou mês de movimento dos clientes. Obviamente esses elementos serão preciosos na revisão da política de atendimento do serviço buscando a melhoria contínua.

A entrada do cartório é o seu cartão de visitas, servindo como principal fonte informativa que o identificam e identificam também as atividades que ali se realizam e os serviços oferecidos. Devem constar de forma clara o nome do serviço extrajudicial, o nome do responsável titular ou delegatário, os contatos como endereços na rede mundial e telefone. Desta forma, evita-se que pessoas entrem no ambiente do cartório para solicitar serviços que ali não são prestados.

A acessibilidade é capítulo à parte devendo ser examinada toda a legislação pertinente, seja ela federal, estadual ou municipal, para atender aos portadores de necessidades especiais. Devem essencialmente ser examinadas as Leis Federais nº 7.853/89 e nº 10.048/2000, além do Decreto nº 3.298/99. Nelas há orientações quanto à prioridade no atendimento e adaptação de instalações físicas para receber pessoas com deficiência em ambientes de prestação de serviços. Lembramos que uma parte dos municípios brasileiros possui legislação própria sobre o tema que deverá ser examinada conforme o caso.

Por fim as preocupações com a manutenção das condições do serviço, evitando que aspectos da má conservação provoquem acidentes ou interfiram no

atendimento.

3.5 - A Comunicação com o Cliente

Para a gestão da qualidade, a comunicação com o cliente é o foco da atividade e deve ser promovida por diversos canais, aliás, todos os canais possíveis. Dele se colherão elementos para definir os requisitos de produtos, opinião e satisfação sobre o serviço prestado, fundamentais para a revisão dos processos de trabalho ou adequação de produtos, bem como a avaliação e o treinamento da equipe.

Em primeiro lugar, o serviço precisa realizar pesquisa de satisfação e de opinião, além de abrir canal na rede mundial de computadores ou uma central de reclamações. Medir a satisfação dos clientes com o atendimento, a qualidade do serviço prestado, a imagem do cartório, saber o que o cliente pensa da sua serventia.

A pesquisa de satisfação é uma visão específica de setores ou de todo o cartório, direcionada por perguntas que são idealizadas no intuito de se extrair do cliente um retrato pormenorizado e direcionado. Ela deve ser encaminhada aos clientes por qualquer meio, sendo importante que o universo de usuários estabelecido possa ser repetido continuamente para uma avaliação mais precisa dos resultados e que o período de realização da pesquisa seja o mesmo para todos. A partir das perguntas direcionadas, que podem versar sobre atendimento, presteza, cordialidade, eficiência, prazos, etc., estabelece-se um índice de aprovação para o setor ou todo o serviço, de modo a se buscar sempre a melhora dos indicadores de satisfação.

A pesquisa de opinião é uma visão mais genérica e imediata, tentando apreender das pessoas que buscam diariamente o cartório a sua percepção sobre atendimento e serviço prestado. Formulários podem ser disponibilizados ou distribuídos para a manifestação dos usuários de forma livre, através de formulários ou ainda da marcação direcionada sobre a qualidade do atendimento/serviço.

O uso da rede mundial de computadores é sempre recomendado para pesquisas de opinião através de recursos do tipo "fale conosco", "entre em contato", dando possibilidade ao cidadão de manifestar-se com uma reclamação ou elogio.

3.6 - Avaliação de Resultados para a Melhoria Contínua

Restará ao gestor avaliar os resultados periodicamente, seja através dos seus parâmetros individuais, por meio das discussões em equipe ou ainda de uma auditoria externa.

Essa avaliação provocará sempre uma reorganização do sistema para ajustes em busca da melhoria contínua. Revisão de indicadores e metas, reavaliação da equipe, mudança de procedimentos de trabalho, ampliação do universo de clientes, são os elementos desejados para que o sistema da qualidade apresente sua eficácia.

No uso do sistema da qualidade é necessária a previsão de impactos futuros que possam interferir no desempenho do sistema, através do exercício da prevenção. Gerenciar riscos em rotinas se mostra algo bem mais confortável do que gerenciar riscos em situações com previsão futura.

O gestor que compreende a sua serventia, é um líder de sua equipe, está atento a qualidade do produto que fornece e se preocupa com o seu usuário não terá dificuldades para navegar em cenários de mudanças e de impactos, pois conta com ferramentas eficazes de gestão do seu negócio.

CONCLUSÃO

Aquele que ingressa em concurso para realizar a prestação de serviço público, mesmo que o faça sem ser servidor público por excelência, como é o caso dos particulares por delegação, assume o compromisso de executar a sua tarefa com a maior presteza, dignidade e eficiência. A eles se aplicam as regras da conduta pública e do compromisso com a sociedade.

Na contratação de prepostos, na instalação da serventia, no atendimento aos usuários, na disponibilização da tecnologia, quando se trata de serviço público um princípio, em meio a tantos outros, deve prevalecer: o da eficiência.

Mais do que eficácia, quando apenas um resultado é esperado e satisfaz as expectativas, a eficiência espera "o melhor resultado", não abrindo possibilidade para outro senão aquele menos gravoso e custoso e de melhor solução. Para os serviços extrajudiciais apenas o melhor resultado é o possível e, para tal, o uso das ferramentas aqui apontadas facilitam essa tarefa para aqueles

que necessitam mostrar à sociedade a importância do trabalho que realizam para a vida das instituições e das pessoas.

NOTAS:

1. VALERIANO, Dalton L., **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.
2. KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
3. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
4. MILET, Evandro Barreira. **Qualidade em Serviço: princípio para a gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro: Brasília: MCT.IBICT, 1997.
5. DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

NORMAS TÉCNICAS:

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT. Set/2015. 32p. Internet: <http://www.qsp.com.br>

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão empresarial para serviços notariais e de registro - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT. Set/2015. 32p. Internet: <http://www.qsp.com.br>

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Responsabilidade social — Sistema de gestão — Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT. Nov/2010. 7p. Internet: <http://www.qsp.com.br>