

Desafios na Administração de Cartórios e Soluções Encontradas a Partir do Planejamento

Erica Marcarini Trevisani
Fundação Instituto de Administração (FIA)

Talita Caldas
Fundação Instituto de Administração (FIA)

Desempenho, Eficiência e Efetividade em Organizações da Justiça.

RESUMO

Este relatório técnico analisa o impacto de iniciativas geradas pelo planejamento estratégico em um cartório de São Paulo no contexto de delegação pública e administração privada, com foco em eficiência, comunicação e capacitação de colaboradores. Com base em três projetos, o relato destaca a implementação de práticas de gestão que incrementaram o desempenho e a resiliência organizacional. A análise considera os fatores planejamento, engajamento da equipe e monitoramento como essenciais para o sucesso da execução das iniciativas. O envolvimento direto da liderança, o compromisso com a capacitação dos colaboradores e a cultura de melhoria contínua favoreceram a adaptabilidade do cartório e promoveram um ambiente de trabalho dinâmico e colaborativo. Esses elementos ressaltam a importância de uma abordagem disciplinada e orientada à inovação para realizar as ações derivadas do planejamento que visam elevar o desempenho do cartório e fortalecer sua capacidade organizacional para enfrentar desafios e adaptar-se às mudanças.

Palavras chave: Planejamento estratégico, Balanced Scorecard (BSC), gestão cartorária, inovação incremental, desempenho organizacional, melhoria contínua.



1 INTRODUÇÃO

Gestão na serventia: delegação pública administrada por ente privado.

Os cartórios, conhecidos como serventias ou delegações extrajudiciais, desempenham uma função essencial no sistema jurídico brasileiro ao contribuir para a desjudicialização, oferecendo soluções ágeis que aliviam a sobrecarga do Poder Judiciário. Em 2023, o Judiciário brasileiro lidava com mais de 83,8 milhões de processos em andamento, o que evidencia a importância dos cartórios como alternativa para garantir a segurança jurídica e a publicidade dos atos (Conselho Nacional de Justiça, 2023).

Desde a Constituição de 1988, eles estão sob responsabilidade de titulares (também denominados notários e registradores) graduados em direito e aprovados em concurso público de provas e títulos. Diferente das empresas públicas normais, neste modelo, a função é pública, mas sem salário fixo (o governo não tem custo), e a organização é gerenciada de forma privada, com todas as questões financeiras e administrativas por conta e risco do titular, que realiza a prestação dos serviços sob a supervisão do Poder Judiciário, conforme estabelece a Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994 (Brasil, 1994).

Essa singularidade na gestão nos cartórios, exige dos titulares tanto o cumprimento de responsabilidades públicas quanto a realização de práticas administrativas do setor privado. Nesse contexto, para buscar melhor desempenho na gestão, é fundamental que os titulares compreendam os princípios da administração. Fayol (1949) definiu a administração como um conjunto de funções que permitem organizar e coordenar racionalmente as atividades de uma organização. Sua proposta original — planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar — deu origem à formulação moderna das quatro funções básicas: planejamento, organização, liderança e controle. Retomando essa tradição, Conkright (2015) reforça que cabe ao administrador conduzir estrategicamente as operações, desenvolvendo planos, metas e estratégias, além de garantir o uso eficiente dos recursos. Assim, o êxito na administração dos cartórios exige tanto conhecimento jurídico quanto capacidade de aplicar na realidade das serventias estes princípios administrativos.

Os cartórios não possuem personalidade jurídica nem patrimônio próprio, por isso os titulares são obrigados a alugar ou adquirir tanto o imóvel onde está localizada a serventia quanto os demais equipamentos e recursos necessários. Dessa forma, são diretamente responsáveis por assegurar o funcionamento eficaz de suas atividades. Tal configuração pode direcionar a gestão das serventias apenas para a administração de recursos imediatos e o cumprimento de normas, ao invés de incentivar a formulação de estratégia com planejamento de longo prazo. Em entrevista à *McKinsey Quarterly* (2007), Rumelt argumenta que um erro comum é confundir planejamento de recursos com estratégia. Enquanto o planejamento trata



da alocação de ativos existentes, a estratégia exige decisões direcionadas pela alta gestão para explorar e responder às mudanças no ambiente. Deste modo, organizações bem-sucedidas são aquelas que identificam essas mudanças rapidamente e se adaptam com habilidade, aproveitando as oportunidades para moldar suas ações e garantir sucesso sustentável.

Assim como as empresas bem-sucedidas se adaptam rapidamente às mudanças no mercado, os cartórios também precisam adotar uma estratégia que vá além do simples planejamento de recursos. Diante das novas demandas por maior agilidade nas entregas dos serviços e do avanço das tecnologias, é essencial que as serventias otimizem seus processos a fim de melhorar o desempenho e, como consequência, o atendimento ao cidadão.

Nesse contexto, um direcionamento estratégico bem delineado serve como uma bússola organizacional, proporcionando clareza sobre objetivos e metas. Ao traçar uma visão clara e promover a cultura de adaptação, o planejamento estratégico não apenas orienta a alocação eficiente de recursos, mas também pavimenta o caminho para que melhorias sejam realizadas em prol dos objetivos estratégicos.

Do planejamento estratégico são originadas diversas ações, como aprimorar processos, reduzir custos e aumentar a eficiência, que, em geral, visam melhorar o desempenho de uma organização. Desta forma, ao considerar o planejamento estratégico como uma forma de aprimorar o desempenho (Mintzberg, 2004; Pagani & Todescat, 2022) observa-se que diversas soluções emergem do processo de reflexão sobre o que precisa ser feito para sair da situação atual (ponto A) e chegar na situação desejada do ponto de vista estratégico (ponto B), permitindo que as organizações se adaptem conforme desenvolvem suas ações de melhoria.

Ao mencionar a situação atual (conceito *as is*), faz-se necessário ressaltar que a maturidade na gestão por processos é importante para a resiliência organizacional, pois ao definir o ponto A, e documentar a situação atual, é possível monitorar o progresso obtido após implementação das ações do planejamento, assim como otimizar os procedimentos padrão a serem seguidos. Do mesmo modo, ao realizar melhorias em busca do ponto B (*to be*) as organizações tornam-se mais preparadas para enfrentar e mitigar riscos do ambiente interno e externo (Sincorá et al., 2023). Portanto, compreender o fluxo dos processos permite que colaboradores conheçam a interconexão das atividades organizacionais, e mantenham o foco no resultado final e na satisfação do cliente (Cronemyr, 2007). Nesse sentido, a implementação do planejamento estratégico auxilia no direcionamento das ações, no monitoramento do progresso das ações e das equipes.

Para os cartórios, uma abordagem estruturada de gestão, com direcionamento e planejamento, deve ser aplicada, especialmente pelos que buscam otimizar desempenho, muitas vezes sem a necessidade de grandes investimentos, pois as práticas gerenciais, quando



direcionadas por um plano, constituem uma referência para organizações que desejam fortalecer a sinergia entre áreas e alcançar seus objetivos de maneira sustentável no longo prazo.

Portanto, este relatório técnico tem como objetivo principal analisar a adoção de práticas administrativas derivadas do planejamento estratégico em um cartório extrajudicial de São Paulo, sob a perspectiva de sua relevância no sistema da efetivação da Justiça. Complementarmente, demonstra, por meio da implementação de três projetos específicos — (1) GLPI, para gerenciamento de solicitações internas; (2) Planejar e Comunicar é a Chave, voltado à melhoria da comunicação institucional; e (3) Projeto Expert, para o desenvolvimento contínuo de competências — como inovações incrementais e de baixo custo podem gerar resultados consistentes e sustentáveis, servindo como exemplos práticos das soluções encontradas por meio do planejamento estratégico adotado na serventia. Esses projetos não são iniciativas isoladas, mas sim desdobramentos diretos desse planejamento estratégico, conectados a objetivos, indicadores e metas específicas (detalhados no Anexo 1).

2 CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO INVESTIGADO

Gestão na serventia: desafios de alinhar projetos e iniciativas com estratégia.

A missão do Quinto Cartório de Registro de Imóveis é assegurar direitos de propriedade e oferecer segurança jurídica. Sua visão é voltada para a busca contínua de eficiência, adotando novas tecnologias, modernizando os processos de registro e promovendo a valorização dos colaboradores. Seus valores são baseados em princípios fundamentais que orientam cada atividade: *Zelo*, que enfatiza o cuidado extremo e o rigor técnico em operações que envolvem direitos fundamentais; *Respeito*, traduzido em um atendimento humanizado e no incentivo ao desenvolvimento profissional; *Responsabilidade*, com a consciência das implicações sociais e econômicas de cada ação; *Honestidade*, como pilar de todas as relações com o público e autoridades; e *Eficiência*, voltada para a entrega de resultados de qualidade com alto desempenho e baixa margem de erro.

Classificado como um cartório de grande porte conforme o Provimento CNJ nº 74/2018, que categoriza as delegações segundo o faturamento (Classe 3), o Quinto Cartório conta com uma equipe de 65 colaboradores. Esses funcionários estão organizados em setores de atividades-meio e de atividades-fim. Nas atividades-fim, que são as jurídicas, estão a Equipe Unificada (que abrange atendimento presencial e eletrônico, e pré-qualificação), Qualificação, Finalização e Certidão.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília		 Universidade Potiguar
	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE D COIMBRA	 DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg Linguagem, Instituições e Organizações	

As atividades-meio constituem o objeto de estudo deste relato técnico em razão de sua função para assegurar a eficiência operacional e a efetividade das atividades-fim. Atualmente o cartório conta com uma equipe de 11 colaboradores distribuídos nos setores: Arquivo, Financeiro, Recursos Humanos, Qualidade, Projetos e Tecnologia da Informação.

O fluxo de aprovação de uma nova ideia em um novo projeto segue algumas etapas estruturadas pela Diretoria do Quinto Cartório para garantir que a proposta seja bem avaliada e alinhada aos Objetivos Estratégicos (OE) da organização. O fluxo está ilustrado na tabela 1:

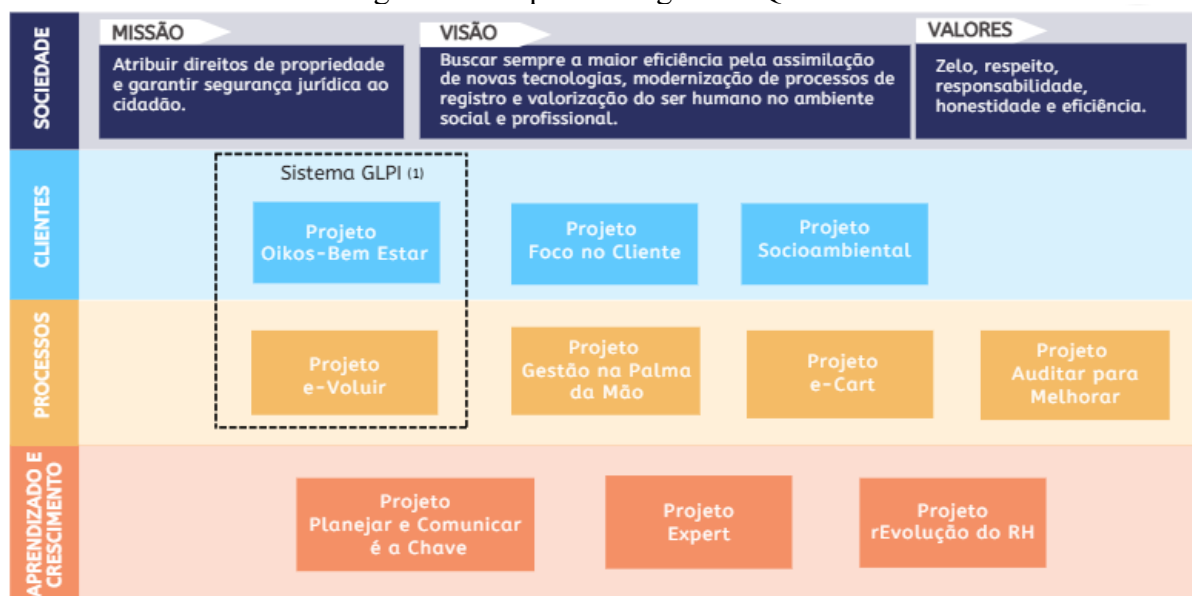
Tabela 1 – Fluxos de Aprovação de Ideias e Implementação de Projetos

Etapas	Fluxo das Ideias	Fluxo dos Projetos
Análise e Validação	01) Avaliar a viabilidade da ideia e seu alinhamento com as necessidades da organização, verificando benefícios e ajustes necessários.	04) Avaliar riscos e custos do projeto e criar relatório com planos de mitigação.
Elaboração de Proposta Formal	02) Estruturar a ideia em uma proposta detalhada, que atenda a pelo menos um objetivo estratégico, apresentando escopo, orçamento e cronograma, e enviar para aprovação superior.	
Avaliação pelo Comitê de Projetos	03) Revisar a proposta em detalhes, analisando riscos e impactos; o Comitê pode aprovar, ajustar ou recusar com base em critérios estratégicos.	
Priorização e Alocação de Recursos		05) Decidir a prioridade de execução e alocar recursos adequados com base nas prioridades dos objetivos do planejamento estratégico.
Aprovação Executiva e Planejamento Detalhado		06) Obter a aprovação final da gestão e definir o plano completo, com cronograma, marcos e KPIs (indicadores-chave de desempenho).
Execução do Projeto		07) Implementar o projeto e monitorar KPIs para assegurar que o desempenho esteja alinhado com o planejado.

Fonte: Adaptação do modelo descritivo enviado pela Administração do Quinto.

Atualmente, o Quinto Cartório conta com onze projetos centrais alinhados ao Planejamento Estratégico 2023-2027, desenvolvido com base na estrutura do Balanced Scorecard (BSC), conforme figura 1 a seguir:

Figura 1 – Mapa Estratégico do Quinto Cartório



Fonte: <https://www.quinto.com.br/>, adaptado pelas autoras, com a inclusão do sistema GLPI, autorizado pelo Quinto.

Segue um breve descritivo dos projetos:

- **Projeto Oikos-Bem Estar:** monitora a satisfação da equipe, engloba a pesquisa de clima, visa identificar oportunidades de melhoria para proporcionar um ambiente de trabalho melhor a todos.
- **Projeto eVoluir:** desenvolve recursos tecnológicos, automatiza atividades e controles para obter dados e informações com mais agilidade, aumentando a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.
- **Projeto GLPI:** foi implementado para suportar os projetos Oikos e e-Voluir. É um sistema de gerenciamento de chamados para registrar e monitorar solicitações, promovendo um atendimento mais ágil e eficiente das solicitações internas.
- **Projeto Foco no Cliente:** monitora continuamente o atendimento e a satisfação do cliente, garantindo melhorias constantes na experiência e qualidade dos serviços.



- **Projeto Socioambiental:** aprimora as ações sociais e ambientais, reforçando o compromisso do Quinto com a sustentabilidade e o impacto positivo na comunidade.
- **Projeto Gestão na Palma da Mão:** monitora indicadores de desempenho, utilizando recursos tecnológicos para consolidar metas e resultados, facilitando o acompanhamento e a tomada de decisões.
- **Projeto e-Cart:** implementa a gestão eletrônica de documentos, automatiza e moderniza os processos da serventia para garantir maior agilidade, segurança e acessibilidade, visa otimizar tanto a gestão interna quanto a experiência dos usuários.
- **Projeto Auditar para Melhorar:** execução de uma correição (auditoria) interna mensalmente, realizada por cada setor, para manter a conformidade dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade e dos requisitos das Correições realizadas pelo Juiz Corregedor.
- **Planejar e Comunicar é a Chave:** promove uma comunicação interna sistêmica, garantindo transparência e facilitando a fluidez das informações por todos os colaboradores.
- **Projeto Expert:** visa aprimorar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e garantir a atualização dos documentos em todas as áreas, buscando mais controle e qualidade nas operações.
- **Projeto rEvolução do RH:** promove a comunicação entre colaboradores e o RH, permitindo implementar ações de melhoria para aumentar a eficiência interna e atender melhor às necessidades da equipe.

Ao longo do período investigado, o cartório enfrentava desafios de gestão, principalmente relacionados ao alinhamento entre a execução dos projetos que já estavam em andamento com o planejamento estratégico recentemente criado, de modo a assegurar o alcance dos objetivos de médio e longo prazo. A alta direção almejava não apenas mitigar os desafios que impactavam o desempenho geral da serventia, mas também elevar a qualidade dos serviços oferecidos ao público, tanto externo quanto interno. Com essa visão de aprimoramento contínuo e abertura às inovações incrementais, a gestão buscava conduzir a serventia com foco no planejamento de longo prazo.



3 PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

Gestão na serventia: desafios e oportunidades de aprimoramento organizacional.

O Quinto Cartório possuía uma estrutura estabelecida em termos de recursos físicos, equipamentos, divisão de setores, mapeamento de processos, divisão de responsabilidades, entre outros requisitos de uma gestão profissionalizada *antes* da criação do planejamento estratégico.

A aplicação de uma análise *SWOT*, direcionada a 100% dos colaboradores, facilitou a identificação de fatores críticos e recorrentes. Essa abordagem participativa adotada para a elaboração do planejamento estratégico revelou-se essencial para identificar essas áreas de aprimoramento e engajar os colaboradores, que identificaram alguns desafios, sugerindo oportunidades para aprimorar a eficiência interna e fortalecer a satisfação dos colaboradores. Drucker (1999) afirma que uma organização eficaz alinha sua missão às práticas administrativas que promovam o desempenho e o engajamento da equipe, e esse era um dos objetivos do Quinto Cartório.

Paralelamente, uma pesquisa de clima organizacional contribuiu para corroborar com esses achados, ampliando o alcance e a profundidade do diagnóstico. A seguir, apresenta-se uma síntese dos três desafios que são o foco deste artigo:

1 - Ausência de um sistema de monitoramento das atividades-meio.

A disponibilidade de ferramentas adequadas para monitoramento de desempenho representa um aspecto fundamental para o bom funcionamento das operações internas. Mintzberg (2004) destaca que a presença de sistemas formais de controle contribui para a eficiência organizacional e permite que a instituição responda com agilidade às necessidades dos colaboradores. A ausência de um sistema para registro e monitoramento das solicitações nos setores das atividades-meio, como TI e RH, gerou a percepção de lacunas gerenciais. A Diretoria então percebeu a importância de obter dados mais precisos para melhorar a eficácia dos processos das atividades-meio e assim melhorar a eficiência operacional.

2 – Melhoria da comunicação entre áreas e com a liderança

Comunicação interna fluida é um pilar importante para a integração organizacional e para o alinhamento das equipes. Schein (1985) observa que a comunicação clara entre diferentes áreas e níveis hierárquicos fomenta a coesão e a eficiência das operações. De acordo com os resultados encontrados no Quinto Cartório, foram recorrentes os colaboradores que expressaram que a comunicação entre áreas e com a alta administração poderia ser aprimorada.



A comunicação tem papel relevante para que haja cooperação organizacional ao favorecer o alinhamento e a execução das atividades de maneira mais integrada e harmônica.

3 – Melhoria na capacitação da equipe

Quando os projetos foram iniciados, a alta Diretoria do cartório já valorizava a capacitação dos colaboradores, pagando cursos, enviando para participação em congressos do setor, portanto, já era incorporado à cultura organizacional essa valorização ao conhecimento. Porém, a presença de um programa estruturado de treinamento contínuo é um elemento fundamental para o desenvolvimento profissional e para a excelência dos serviços prestados. Argyris (1999, como citado em Smith, 2001) aponta que a capacitação regular fortalece a aprendizagem organizacional e contribui para o aprimoramento das competências individuais e coletivas.

No momento do diagnóstico, o treinamento dos colaboradores do Quinto Cartório era realizado somente quando solicitado, conforme as necessidades identificadas e sem planejamento de um calendário anual de treinamento. Tanto o titular da serventia quanto a Diretoria administrativa sentiam a necessidade de uma aceleração na capacitação, seja para novos contratados, seja para mudar o funcionário de função. Segundo Srinivasan & George (2024), investir em programas de capacitação contínua permite que os profissionais estejam preparados para atender às demandas do serviço, o que fortalece a qualidade do atendimento ao cliente.

Com base nesse diagnóstico, diversas mudanças foram realizadas; contudo, para fins deste relato técnico, **selecionaram-se apenas três projetos** de inovação incremental, focados em: implementar um sistema de monitoramento de desempenho, aprimorar a comunicação interna, e fortalecer as práticas de desenvolvimento de competências no Quinto Cartório.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

Neste capítulo, foram analisadas três ações originadas com a análise do planejamento, de maneira a alcançar a missão e a visão do Quinto Cartório, que demonstram como as práticas de gestão influenciam o desempenho organizacional. Os projetos são: (1) Projeto GLPI, (2) Projeto Planejar e Comunicar é a Chave e (3) Projeto Expert.

Os três projetos serão examinados sob reflexão de três fatores relevantes para a execução da ação no ambiente corporativo: *planejamento*, *engajamento da equipe* e *monitoramento com ajustes contínuos*. Esses resultados qualitativos são monitorados por meio de Indicadores-

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
	 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE D COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

Chave de Desempenho (KPIs) e metas específicas do Balanced Scorecard, detalhado no Anexo 1 e resumido na tabela 2, que estabelece a evolução esperada para o período de 2023 a 2027.

Tabela 2 - Alinhamento dos Projetos de Inovação com o Balanced Scorecard (BSC) e Metas de Evolução (2023-2027)

Projeto	Objetivos Estratégicos (OE) e Perspectivas do BSC	Indicadores (KPIs) Chave Monitorados	Metas (Evolução Projetada)
Projeto GLPI	OE2, OE5, OE6. Perspectivas: Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.	Índice de desempenho dos chamados internos; Índice de satisfação da equipe com a infraestrutura.	Meta para Índice de desempenho dos chamados internos: projeção de 95% até 2027 .
Planejar e Comunicar é a Chave	OE2. Perspectivas: Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.	Índice de execução de reuniões (Diretoria/Líderes e Diretoria/Equipe); Índice de satisfação da equipe com a comunicação interna.	Índice de satisfação da equipe com a comunicação interna: Metas de 100% até 2027 .
Projeto Expert	OE3 (Monitoramento de Processos) e OE4 (Capacitação). Perspectivas: Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.	Índice de POPs gravados inseridos na plataforma; Índice de capacitação dos líderes em competências estratégicas; Índice de treinamentos realizados por área.	Metas para capacitação e treinamentos: até 100% em 2027 .

Fonte: Adaptado pelas Autoras, do Planejamento Estratégico do Quinto Cartório

4.1 Projeto **GLPI**: para melhorar o atendimento à equipe.

Após verificar o retorno da equipe sobre a situação das solicitações realizadas aos setores das atividades-meio, como TI e RH, buscou-se no mercado um sistema de abertura de chamados para gerenciar o processo de atendimento da equipe, principalmente para saber se as solicitações eram atendidas com a qualidade e agilidade que os funcionários precisam para conseguirem executar bem o trabalho interno. Foi implementado, então, um sistema de gerenciamento de chamados de código aberto, gratuito, que permitiu, por meio do monitoramento sistêmico de metas e indicadores de desempenho, melhorar o atendimento da equipe sem a necessidade de grandes mudanças estruturais (Pagani & Todescat, 2022). Essa inovação incremental registra e monitora as solicitações dos funcionários para as equipes de apoio, o que permite um atendimento mais ágil e estruturado a todos os funcionários.



O Projeto GLPI demonstrou-se eficaz no aprimoramento do atendimento e monitoramento das solicitações ao proporcionar uma abordagem mais ágil e organizada. Segundo Mintzberg (2004), a centralização de informações e a padronização de processos operacionais são elementos essenciais para aumentar a eficiência e a capacidade de resposta organizacional.

Fatores de Mudança:

- **Planejamento:** a equipe de gestão estruturou o uso do sistema GLPI com base nas necessidades do cartório, alinhando suas funcionalidades com os objetivos de atendimento e monitoramento das solicitações. Foi criado um treinamento gravado para disponibilizar aos usuários do sistema, além do comunicado a todos sobre a data de início do sistema e da obrigatoriedade tanto de assistir ao treinamento quanto a de realizar as aberturas de chamado pela plataforma.
- **Engajamento da equipe:** a implementação incluiu a participação da equipe de execução do projeto, porém, todos funcionários do cartório fizeram sugestões para melhorar a ferramenta de abertura de chamados, que criou uma cultura de adesão à nova ferramenta.
- **Monitoramento com ajustes contínuos:** a Diretoria passou a monitorar o uso do sistema com metas e indicadores de desempenho (como a quantidade de chamados abertos versus fechados, a distribuição de chamados por setor e por status, entre outros), ajustando o fluxo de atendimento conforme as demandas internas. Segundo Gomes et al. (2023), a implementação de KPIs auxilia a Diretoria a acompanhar e aprimorar o desempenho com base nos dados gerados pelo sistema.

Depois da Mudança: o sistema GLPI permitiu à Diretoria obter métricas claras sobre o desempenho das equipes de apoio (ao atender as solicitações dos funcionários), possibilitando uma gestão mais eficiente e até a identificação de gargalos operacionais localizados em prestadores de serviços terceirizados. A satisfação da Diretoria aumentou, pois o sistema proporcionou maior controle da situação, mais clareza de como e quando os atendimentos aos chamados eram executados, assim como a verificação da qualidade das respostas, se eram adequadas e correspondiam às expectativas das solicitações realizadas pela equipe. De igual modo, a satisfação da equipe aumentou, pois todos sabiam que agora todo fluxo estava definido e monitorado.



4.2 Projeto **Planejar e Comunicar é a Chave**: para melhorar a comunicação.

Foi implementada uma rotina de reuniões periódicas da Diretoria com os líderes, dos líderes com suas respectivas equipes e a divulgação de ações em um jornal interno para dar publicidade às ações e alinhar a equipe. A criação de mecanismos de comunicação formalizados, como o jornal e as reuniões regulares, permitiram melhorar a comunicação e aumentar a transparência. Considerando que a comunicação eficaz é o alicerce da cooperação organizacional, este projeto ampliou o entendimento mútuo nas necessidades e expectativas de toda a equipe, que favoreceu a execução da missão do cartório.

Fatores da Mudança:

- **Planejamento:** o projeto foi estruturado para incluir na agenda da Diretoria e dos líderes reuniões regulares, com pautas relacionadas a atualização (seja no âmbito jurídico, seja no administrativo) a fim de manter todos informados sobre o que ocorreu, o que está em andamento e quais são os próximos passos que envolvem o setor e/ou a organização como um todo. Além disso planejou-se a criação de um jornal interno periódico, que – além das atas das reuniões – serve como fonte do histórico as ações que aconteceram na serventia, e ambos se tornaram fonte do relatório anual que é apresentado a todos no encerramento do ano, cumprindo ao objetivo de criar uma comunicação mais acessível para toda a equipe.
- **Engajamento da Equipe:** a participação ativa da Diretoria e dos líderes de cada setor nas reuniões e na divulgação de informações reforçou o compromisso da equipe com a transparência e o alinhamento institucional. Embora, normalmente, os mais afeitos ao lado jurídico não priorizem a agenda relacionada ao monitoramento da gestão, no Quinto Cartório todas as reuniões entre líderes e liderados já fazem parte da agenda de todos, pois a Diretoria, ao valorizar esse aspecto, reflete esse comportamento na equipe. Além disso, a divulgação regular de informações no jornal interno manteve todos os colaboradores atualizados, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente.
- **Monitoramento com ajustes contínuos:** como a alta Diretoria passou a monitorar as ações planejadas com metas e indicadores de desempenho, neste projeto não seria diferente. Ressalta-se aqui os ajustes realizados com base nos *feedbacks* dos colaboradores, principalmente em relação ao jornal interno.

Depois da Mudança: a comunicação interna melhorou significativamente, conforme indicado pelos resultados das pesquisas de clima organizacional subsequentes. As novas rotinas de reuniões e o jornal interno trouxeram maior clareza e alinhamento entre os setores, que



resultou em maior comprometimento da equipe com os objetivos de curto, médio e longo prazo da serventia.

4.3 Projeto **Expert**: para melhorar o desenvolvimento da equipe.

O projeto Expert introduziu uma estrutura mais formal para o treinamento dos colaboradores ao utilizar a plataforma Google Sala de Aula para gerenciar continuamente o desenvolvimento de competências. Esse sistema permitiu incluir avaliações e emitir certificados automáticos de conclusão, caracterizando uma ação que trouxe melhorias graduais e consistentes para o processo de capacitação da serventia. Segundo Argyris (2001, como citado em Smith, 2001), uma organização que promove o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores fortalece sua capacidade de aprendizagem e de adaptação aos novos desafios, resultando em maior eficiência e qualidade nos serviços.

Fatores da Mudança:

- **Planejamento:** a estruturação do conteúdo e a organização dos treinamentos na plataforma Google Sala de Aula foram fundamentais para garantir a organização, a acessibilidade e o controle dos processos de aprendizagem de cada trilha de conhecimento. A atualização dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e a criação de vídeos didáticos a partir deles permitiram que o conhecimento fosse disseminado de forma atualizada, sistêmica, e em conformidade com a gestão do conhecimento valorizada pelo titular.
- **Engajamento da Equipe:** a participação dos colaboradores foi incentivada com a programação do calendário de treinamento anual, com o envio de conteúdos direcionados para o aprimoramento dos colaboradores por setor, com o *feedback* realizado para cada prova realizada, que aumentou o desenvolvimento de novas competências. Além disso, houve a participação dos colaboradores ministrando aulas nas matérias em que eles eram os *experts*, para que o conhecimento fosse transmitido dentro da serventia, o que colocou o funcionário tanto no papel de aluno (quando assiste às aulas) quanto no papel de professor (quando ministra aulas).
- **Monitoramento com Ajustes Contínuos:** a plataforma permitiu à Diretoria acompanhar o progresso de cada colaborador e ajustar os conteúdos de acordo com as necessidades específicas de cada pessoa ou setor, e promover a atualização constante dos treinamentos.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
				
				

Depois da Mudança: o projeto resultou em maior controle sobre o desenvolvimento das competências dos colaboradores; menor tempo de capacitação de funcionários para ocupar novos cargos (pois todo conteúdo já estava na plataforma de forma direcionada para cada descritivo de cargo); o que permitiu tanto a desejada aceleração quanto o direcionamento de treinamentos específicos para atender às necessidades de cada setor.

Nos três casos analisados, os fatores de mudança — *planejamento, engajamento da equipe e monitoramento com ajustes contínuos* — mostraram-se determinantes para o êxito dos projetos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Durante a análise dos resultados percebeu-se três posicionamentos corporativos, que aliados à execução das ações, têm o potencial de gerar maiores ganhos de desempenho: **participação próxima da alta liderança, equipe capacitada, e foco na melhoria contínua.**

A identificação dessas situações reforça a importância de uma abordagem disciplinada e contínua como essencial para assegurar que as melhorias realizadas sejam continuadas e sustentáveis a longo prazo.

1- Participação próxima da alta liderança

A participação ativa da alta liderança foi uma constante em todos os projetos, desde o planejamento até a implementação e monitoramento dos resultados. A Diretoria não apenas orientou a direção estratégica dos projetos, mas manteve uma comunicação aberta com os colaboradores. Além do direcionamento, buscou assegurar que as mudanças fossem alinhadas com a missão, a visão e os valores do cartório.

Esse envolvimento próximo demonstrou o comprometimento da Diretoria com o sucesso das iniciativas, o que fortaleceu a adesão e o engajamento. Além disso, trouxe uma sensação de segurança aos colaboradores, que se sentiram mais confiantes para adotar as mudanças e participar ativamente das ações do planejamento estratégico. Esse acompanhamento próximo também possibilitou uma tomada de decisão ágil e baseada em dados, que aumentou a eficiência dos projetos e permitiu ajustes rápidos quando necessário.

O envolvimento direto da liderança pode ser replicado em outros cartórios e organizações, pois a proximidade da liderança favorece uma implementação melhor ao

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
	 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE D COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

comunicar constantemente à equipe o valor e a importância das iniciativas, promovendo uma cultura de alinhamento e compromisso em toda a organização.

A proximidade da alta liderança também facilitou a superação de resistências ao adotar novas práticas. Assim, essa contribuição configura um elemento central para o sucesso do planejamento estratégico e para a consolidação de uma cultura organizacional receptiva à mudança.

2 - Compromisso com o desenvolvimento dos colaboradores

Esse compromisso foi um ponto forte, pois, com a equipe capacitada, as melhorias incrementais encontraram terreno fértil para serem implementadas com sucesso, pois facilitou a adoção rápida das novas práticas e tecnologias introduzidas.

Todos os projetos se beneficiaram desse foco na capacitação, já que os colaboradores não apenas tinham, em grande maioria, as capacidades necessárias, mas também demonstravam disposição para *vestir a camisa* neste novo momento da organização. Esse fator contribuiu para a consistência na implementação das mudanças, além de promover uma mentalidade aberta e receptiva às novas práticas.

Colaboradores bem preparados se sentem mais seguros para enfrentar novos desafios e para adotar novas ferramentas e processos. Essa valorização também aumentou o sentimento de pertencimento da equipe, que percebia o cartório investindo em seu crescimento e desenvolvimento profissional.

A ênfase na capacitação contínua pode ser replicada em outros cartórios e organizações, especialmente em ambientes que desejam implementar ações de melhoria, com foco no desempenho de longo prazo.

A criação de uma cultura de aprendizagem contínua garante que a equipe esteja sempre preparada para mudanças e facilita a adoção de novas práticas. Portanto, esta é uma contribuição que serviu como base para a realização das ações do planejamento estratégico, sustentando a capacidade da serventia de se adaptar de maneira contínua. Essa cultura de desenvolvimento constante assegura que os colaboradores estejam sempre prontos para abraçar novos desafios, e fortalece a organização como um todo.

3 - Promoção da Cultura de Melhoria Contínua

Cada projeto presente do mapa da estratégia reforça que a cultura de incentivo à melhoria contínua visa otimizar os processos, setores e a organização como um todo. Esse tipo de abordagem é particularmente importante, pois, naturalmente, líderes e equipes podem tender

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
	 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE D COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

a entrar em uma zona de conforto, acostumando-se com a situação atual. Esse comportamento, que é comum e esperado nas organizações, ocorre devido à tendência humana de buscar estabilidade e familiaridade, o que pode, com o tempo, dificultar a adoção de mudanças e limitar o progresso pessoal e corporativo.

A implementação de melhorias em etapas, acompanhada por *feedbacks* e ajustes contínuos, foi uma constante durante o processo de criação e execução do planejamento, que reduziu a resistência natural às mudanças. Esse modelo gradual combate a estagnação e mantém a equipe em constante movimento, evitando que caiam na zona de conforto e permaneçam com práticas desatualizadas ou menos eficazes.

Essa cultura cria um ambiente que incentiva a equipe a identificar oportunidades e propor ações de melhoria de maneira proativa — que necessariamente devem estar relacionadas a missão, visão e valores do cartório, além de passar pelo fluxo da tabela 1 —, o que gera um ambiente mais dinâmico e receptivo a transformações, além de mitigar eventuais resistências às mudanças.

Essa abordagem traz uma perspectiva comportamental importante: ao promover a melhoria contínua, a organização combate ativamente a tendência natural do ser humano em buscar a estabilidade e a acomodação. A cultura fortalece a organização, que capacita líderes e colaboradores a lidarem com a mudança como uma oportunidade, e não como uma ameaça, o que sustenta o crescimento e a relevância do cartório a longo prazo.

Referências

- Brasil. (1994). *Lei nº 8.935, de 18 de novembro de 1994: Regulamenta o art. 236 da Constituição Federal, dispondo sobre serviços notariais e de registro*. Recuperado em 5 de novembro de 2024, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18935.htm.
- Conkright, T. A. (2015). Using the four functions of management for sustainable employee engagement. *Performance Improvement*, 54(8), 32–39. doi: 10.1002/pfi.21506
- Conselho Nacional de Justiça. (2018). *Provimento nº 74/2018: Dispõe sobre padrões mínimos de tecnologia da informação para a segurança, integridade e disponibilidade de dados para a continuidade da atividade pelos serviços notariais e de registro do Brasil e dá outras providências*. Recuperado em 5 de novembro de 2024, de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2637>.



- Conselho Nacional de Justiça. (2023). *Justiça em números 2023*. Brasília, DF: CNJ. Recuperado em 21 setembro de 2025, de <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/justica-em-numeros-2023-010923.pdf>.
- Cronemyr, P. (2007). *Six Sigma Management: Action Research with Some Contributions to Theories and Methods*.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). London: Pitman. (Original work published 1916).
- Gomes, B. R. A., Cruz, J. C. S., da Silva, V. V., Sena, C. C., & Oliveira Júnior, F. A. V. (2023). *Power BI para tomada de decisões estratégicas: análise de indicadores-chave de desempenho (KPIs)*. Revista Foco, 16(7), 1-28. doi: 10.54751/revistafoco.v16n7-084
- McKinsey & Company. (2007). *Strategy's strategist: An interview with Richard Rumelt*. McKinsey Quarterly. Recuperado em 05 novembro de 2024, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategys-strategist-an-interview-with-richard-rumelt>
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico* (M. A. Carpigiani, Trad.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Pagani, V. D. R., & Todescat, M. (2022). *Inovação em um tabelionato de notas: um estudo de caso*. Revista Gestão em Análise, 11(2), 143-169. doi:10.12662/2359-618xregea.v11i2.p143-169.2022
- Quinto Registro de Imóveis. (2023). *Plano estratégico do Quinto Registro de Imóveis 2023–2027* (Versão 3.0). Departamento de Gestão da Qualidade. Recuperado em 05 de novembro de 2024, de <https://www.quinto.com.br>
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança* (3ª ed., M. A. Carpigiani, Trad.). São Paulo, SP: Atlas.
- Sincorá, L. A., Oliveira, M. P. V. de, Zanquetto-Filho, H., & Alvarenga, M. Z. (2023). *Developing organizational resilience from business process management maturity*. Innovation & Management Review, 20(2), 147-161. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>. doi: 10.1108/INMR-11-2021-0219



- Srinivasan, S., & George, R. W. (2024). The impact of employee training and development on customer satisfaction in service industries. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 3134–3138. doi: 10.53555/kuey.v30i5.3399.
- Smith, M. K. (2001) 'Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning', *the encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/argyris.htm. Last update: January 28, 2005.

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília		 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE D COIMBRA	 DGP DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

ANEXO I

Este documento demonstra como as iniciativas se desdobram do planejamento estratégico e se conectam diretamente a objetivos, indicadores e metas específicas. O propósito é evidenciar o vínculo de cada projeto com os Objetivos Estratégicos (OE) e com as perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard (BSC), apresentando os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) e as metas projetadas para o período de 2023 a 2027.

Nesse contexto, a implementação do **projeto GLPI** impactou os seguintes objetivos estratégicos (OE):

OE2 – Promover a comunicação interna: o GLPI colabora para a troca **formal** de informações, e é direcionado a incentivar a fluidez da execução dos processos internos (menos falhas de comunicação e mais produtividade com qualidade), representado pelo:

- Índice da satisfação com os resultados das ações realizadas durante o semestre

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice da satisfação com os resultados das ações realizadas durante o semestre	80%	90%	95%	100%	100%	ADM	Anual	Anual
Objetivo:	Medir o índice de satisfação da equipe em relação às melhorias internas (de gestão e jurídicas), após realizar retrospectiva dos projetos.							
Fórmula:	(Somatória das notas boa e muito boa/ Nota máxima da pesquisa) * 100							

- Índice de satisfação da equipe com a comunicação interna

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice de satisfação da equipe com a comunicação interna	80%	90%	95%	100%	100%	ADM	Semestral	Anual
Objetivo:	Medir o percentual de colaboradores satisfeitos.							
Fórmula:	(Somatória das notas boa e muito boa/ Nota máxima da pesquisa) * 100							



OE5 - Desenvolver a utilização de recursos tecnológicos: neste objetivo o GLPI conseguiu ajudar na identificação de atividades e controles que podem ser automatizados (que ainda estão em planilhas ou são realizados manualmente) de forma a obter dados e informações com mais agilidade e proporcionar mais eficiência aos serviços prestados. Representado pelo índice Quantidade de inovações tecnológicas nos processos:

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Quantidade de inovações tecnológicas nos processos	20	20	20	20	20	Projetos e T.I.	Semestral	Anual
Objetivo:	Desenvolver inovações tecnológicas para melhorar a eficiência dos processos.							
Fórmula:	$(N^{\circ} \text{ de projetos de inovação realizados} / \text{Total de projetos esperados no ano}) * 100$							

OE6 - Fortalecer a Comunicação com os Colaboradores e o RH: neste objetivo, o GLPI, embora o nome não apareça diretamente, ele é a ferramenta que permite o monitoramento contínuo das solicitações internas, impactando diretamente o **Índice de desempenho dos chamados internos**, que tem como meta projetada alcançar 95% até 2027, contribuindo para a perspectiva de **Processos Internos e Aprendizado e Crescimento** do BSC

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Gestão na palma da mão								
Índice de desempenho dos chamados internos	70%	80%	85%	90%	95%	Ti e RH	Mensal	Anual
Objetivo:	Analisar % de chamados abertos x % chamados fechados.							
Fórmula:	$(N^{\circ} \text{ chamados abertos no ano} / \text{Total de chamados fechados no ano}) * 100$							

Além de colaborar diretamente com o índice de satisfação da equipe com a infraestrutura, pois os chamados internos também estão relacionados a solicitação de equipamentos e infraestrutura adequada ao trabalho, que antes a Diretoria tinha dificuldade de saber o que era solicitado quando e por quem.



Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Oikos - Bem-estar								
Índice de satisfação da equipe com a infraestrutura	50%	60%	70%	80%	90%	RH	Anual	Anual
Objetivo:	Avaliar a qualidade e a adequação da estrutura física do Quinto segundo opinião da equipe.							
Fórmula:	(Somatória das notas boa e muito boa/ Nota máxima da pesquisa) * 100							

Já o **Projeto Planejar e Comunicar é a Chave** está vinculado ao OE2 - Promover a comunicação interna de forma padronizada e sistêmica, e se enquadra principalmente nas perspectivas de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento do BSC. O plano do Quinto detalha múltiplos indicadores para este objetivo, entre eles estão:

- **Índice de execução de reuniões da Diretoria com os líderes** (24 reuniões anuais de 2023 a 2027)

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice de execução de reuniões da Diretoria com os líderes	24	24	24	24	24	Diretoria	Quinzenal	Anual
Objetivo:	Realizar, no mínimo, duas reuniões por mês com os líderes das áreas.							
Fórmula:	(Total de reuniões com atas realizadas por cada área / Total de reuniões do ano) * 100							

- **Índice de execução de reuniões da Diretoria com toda a equipe** (3 reuniões anuais de 2023 a 2027)

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice de execução de reuniões da Diretoria com toda a equipe	3	3	3	3	3	Diretoria	Quadrimestral	Anual
Objetivo:	Realizar, no mínimo, três reuniões por ano com toda a equipe para apresentar o planejamento, ações e metas.							
Fórmula:	(Total de reuniões com atas realizadas / Total de reuniões do ano) * 100							

- **Índice de divulgação das notícias via boletim interno** (12 boletins mensais anuais de 2023 a 2027)

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice de divulgação das notícias via boletim interno	12	12	12	12	12	Área de Comunicação	Mensal	Anual
Objetivo:	Divulgar mensalmente as notícias sobre as ações realizadas internamente para manter a equipe atualizada com as entregas, processos e auditorias							
Fórmula:	$(\text{Total de boletins publicados} / \text{Total de divulgações do ano}) * 100$							

- **Índice da satisfação com os resultados das ações realizadas durante o semestre** (metas de 80% em 2023 a 100% em 2026-2027)

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice da satisfação com os resultados das ações realizadas durante o semestre	80%	90%	95%	100%	100%	ADM	Anual	Anual
Objetivo:	Medir o índice de satisfação da equipe em relação às melhorias internas (de gestão e jurídicas), após realizar retrospectiva dos projetos.							
Fórmula:	$(\text{Somatória das notas boa e muito boa} / \text{Nota máxima da pesquisa}) * 100$							

- **Índice de satisfação da equipe com a comunicação interna** (metas de 80% em 2023 a 100% em 2026-2027)

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice de satisfação da equipe com a comunicação interna	80%	90%	95%	100%	100%	ADM	Semestral	Anual
Objetivo:	Medir o percentual de colaboradores satisfeitos.							
Fórmula:	$(\text{Somatória das notas boa e muito boa} / \text{Nota máxima da pesquisa}) * 100$							

Portanto, esse projeto teve impacto direto nas perspectivas de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento do BSC. As reuniões periódicas e o jornal interno buscaram fortalecer a coesão e o desempenho institucional, visando alcançar índices de satisfação da equipe com a comunicação interna de 100% até 2026.

E o **Projeto Expert** foi estruturado para fomentar o desenvolvimento contínuo de competências, especialmente por meio da criação de conteúdos-aula e da criação de trilhas de aprendizagem personalizadas por setor. Este vincula ao OE3 - Aprimorar o monitoramento dos processos internos. Além disso, como foca em capacitação, ele se alinha ao OE4 - Investir na capacitação dos colaboradores. Ambos os objetivos se relacionam com as perspectivas de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento do BSC. O plano detalha indicadores a seguir:

- **Índice de POPs gravados inseridos na plataforma** (metas de 20% em 2023 a 100% em 2027).

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice de POPs gravados inseridos na plataforma	20%	40%	60%	80%	100%	Qualidade e Líderes	Mensal	Anual
Objetivo:	Inserir na plataforma POPs gravados para constante atualização de equipe de forma automatizada.							
Fórmula:	$(\text{Nº de treinamentos gravados} / \text{Total de gravações planejadas no ano}) * 100$							

- **Índice de capacitação dos líderes em competências estratégicas** (metas de 80% em 2023 a 100% em 2027).

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice de capacitação dos líderes em competências estratégicas	80%	85%	90%	95%	100%	Área de Qualidade	Semestral	Anual
Objetivo:	Medir o percentual de líderes são capacitados com competências estratégicas e comportamentais, definidas pela Diretoria, em pelo menos três cursos da plataforma.							
Fórmula:	$(\text{Nº de líderes capacitados em pelo menos três cursos} / \text{Total de líderes}) * 100$							

- **Índice de treinamentos realizados por área** (metas de 80% em 2023 a 100% em 2027).

Indicador	Metas					Responsável	Periodicidade	Consolidação
	2023	2024	2025	2026	2027			
Índice de treinamentos realizados por área	80%	85%	90%	95%	100%	Área de Qualidade	Mensal	Anual
Objetivo:	Melhorar a capacidade técnica da equipe, treinando cada setor com seus POPs respectivos, com o objetivo de padronizar a execução do serviço, melhorar produtividade e qualidade.							
Fórmula:	$(\text{Nº de treinamentos realizados por área no ano} / \text{Total de treinamentos planejados para a área no ano}) * 100$							

Sendo assim, o Projeto Expert, focado no OE3 (Aprimorar o monitoramento dos processos internos) e contribuindo para o OE4 (Investir na capacitação dos colaboradores), alinha-se às perspectivas de Processos Internos e Aprendizado e Crescimento do BSC.

Os parâmetros apresentados reforçam a importância de uma gestão disciplinada para garantir que as melhorias gerem resultados concretos e sustentáveis para os objetivos de longo prazo da serventia.

