



Adaptação da *Performance Wheel* para a Medição de Desempenho em Cartórios: Um Estudo de Caso no Setor Público Delegado

Área Temática: Contabilidade Gerencial e de Custos - CGC

Ávila Kézia Menezes Lira

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

avilakezia.estudos@gmail.com

Antônio André Cunha Callado

Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE

andrecallado@yahoo.com.br

Resumo

A literatura sobre Sistemas de Medição de Desempenho tende a focar em modelos desenvolvidos para organizações tradicionais. Menor atenção, contudo, tem sido dedicada a organizações com lógicas operacionais distintas, como é o caso dos cartórios. Esta pesquisa, portanto, se propõe a investigar as particularidades e os potenciais da medição de desempenho nesse ambiente singular. O artigo tem como objetivo desenvolver um *framework* de medição de desempenho, adaptando a *Performance Wheel* (Roda de Desempenho), de Watts e McNair-Connolly (2012), através da Pirâmide de Desempenho, para ser a principal ferramenta de gestão e controle em um Cartório de Registro Civil e Notas no Estado de Alagoas. Este estudo qualitativo, delineado como uma pesquisa-ação de caso único, utilizou entrevistas, questionários e análise documental para a coleta de dados, tratados pela Análise de Conteúdo conforme as etapas de Bardin (2016). Os resultados indicam uma visão estratégica clara, focada em atendimento humanizado e segurança jurídica. No entanto, essa diretriz enfrenta desafios significativos: no plano operacional, o 'retrabalho' decorrente de falhas da gestão anterior e a necessidade de digitalização do acervo; no financeiro, a limitação imposta por uma tabela de emolumentos defasada. A pesquisa culminou na elaboração conjunta de uma Pirâmide de Desempenho com indicadores de Sustentabilidade, Processos e Liquidez. Conclui-se que o *framework* resultante é uma ferramenta de gestão adaptada à realidade da serventia. O estudo pode vir a contribuir para a melhoria de um serviço público essencial e oferecer um roteiro metodológico detalhado que pode ser adaptado por outros gestores cartorários, preenchendo uma lacuna na literatura com dados empíricos de um modelo pouco documentado.

Palavras-chave: Medição de Desempenho. Cartório. *Framework*. *Performance Wheel*.

1 INTRODUÇÃO

A busca por eficiência e controle organizacional, impulsionada por ambientes cada vez mais competitivos e complexos, elevou a medição de desempenho de uma prática pontual à categoria de um pilar estratégico na gestão de desempenho. Historicamente, a avaliação de resultados era frequentemente focada em métricas financeiras simplificadas, visando

primordialmente o controle de custos e a lucratividade em um horizonte de curto prazo (Folan; Browne, 2005; Bititci et al., 2012).

Contudo, a evolução do pensamento gerencial reconheceu que a mera apuração financeira não era suficiente para capturar a totalidade do valor gerado ou para direcionar a estratégia em um contexto dinâmico. Assim, a medição de desempenho ultrapassou sua função meramente contábil, transformando-se em uma ferramenta abrangente de gestão, essencial para o planejamento, execução e monitoramento de objetivos. Essa transformação permitiu que as organizações não apenas avaliem o que foi feito, mas também compreendam o "como" e o "porquê", promovendo o aprendizado contínuo e a adaptação estratégica (Bourne et al., 2000; Folan; Browne, 2005).

A evolução da medição de desempenho, com precursores como o "*Tableau de Bord*" (Quesado; Guzman; Rodrigues, 2012), ganhou força a partir das críticas de Johnson e Kaplan (1987), que questionavam os sistemas puramente financeiros. Essa pressão culminou, no início dos anos 90, em uma onda de modelos integrados, como a "Pirâmide de Desempenho" de Lynch e Cross (1991). Mas foi o *Balanced Scorecard* (BSC) que trouxe maior alvoroço no meio corporativo e acadêmico (Wouters; Sportel, 2005; Van Aken et al., 2005).

No início da década de 1990, especialmente em 1992, Kaplan e Norton introduziram a sua versão do *Balanced Scorecard* (BSC), onde se reconheceu que os novos sistemas de gestão exigiam novos métodos de medição e mentalidades. O modelo integrava indicadores financeiros e não financeiros (clientes, processos, aprendizagem) para uma visão de gestão mais completa. Entretanto, embora altamente reconhecido, algumas críticas surgiram ao modelo apresentado pelos autores (Chenhall, 2005; Paranjape; Rossiter; Pantano, 2006).

Posteriormente, a discussão avançou com modelos de segunda geração, como o "Prisma de Desempenho" de Neely, Adams e Kennerley (2002), que ampliaram o foco para abranger a satisfação de todos os stakeholders. Uma das lacunas criticada no BSC abrangia a questão do sistema, originalmente desenvolvido para grandes empresas, não se aplicar facilmente às pequenas empresas (PMEs) e a organizações do setor público (Johanson et al., 2006). Para tratar dessa limitação, os autores Watts e McNair-Connolly (2012) trouxeram sua contribuição.

Watts e McNair-Connolly (2012) desenvolveram a "*Performance Wheel*" (Roda do Desempenho) um modelo de medição de desempenho, que teve como base os diversos outros modelos até então existentes. Embora não seja amplamente adotada ou reconhecida quanto o *Balanced Scorecard*, a *Performance Wheel* oferece uma abordagem que também avalia o desempenho das organizações.

Paralelamente, a ferramenta é especialmente adaptada às pequenas empresas, através da Pirâmide de Desempenho, levando em conta suas características específicas e limitações na gestão de múltiplas métricas. Nesse caso, o foco está em oferecer uma visão integrada do desempenho, embora sem a complexidade ou o nível de formalização do BSC, sendo uma alternativa mais simples e ajustada às necessidades de organizações menores (Watts; McNair-Connolly, 2012).

Diante deste cenário, surge a problematização deste estudo: Como os elementos da *Performance Wheel* podem ser adaptados e integrados com a estrutura da Pirâmide de Desempenho para desenvolver um *framework* de medição de desempenho que responda às especificidades da gestão e controle em um Cartório de Registro Civil e Notas no Estado de Alagoas? Assim, este artigo tem como objetivo desenvolver um *framework* de medição de desempenho, adaptando a Roda de Desempenho (*Performance Wheel*) através da Pirâmide de

Desempenho, para ser a principal ferramenta de gestão e controle em um Cartório de Registro Civil e Notas no Estado de Alagoas.

Instituições com características tão peculiares como os cartórios surgem como um campo de estudo interessante para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços prestados. A percepção pública e histórica de burocracia e lentidão desses órgãos, embora nem sempre justa, reforça a urgência de adotar ferramentas e modelos que incentivem a eficiência, transparência e excelência, em linha com as discussões sobre a modernização do setor público (Denhardt e Denhardt, 2003).

O ambiente cartorário, com suas peculiaridades legais, a rigidez de seus ritos e a natureza pública de suas atribuições, exige um sistema de medição de desempenho que seja direcionador, adaptável e capaz de capturar tanto os aspectos quantitativos quanto qualitativos de suas operações. No Brasil, o cartório se configura como uma modalidade singular de serviço público, exercido em caráter privado, mediante delegação do Poder Público (BRASIL, 1988).

Essa estrutura, consagrada no Art. 236 da Constituição Federal de 1988, confere aos tabeliães e oficiais de registro a responsabilidade de garantir a publicidade, autenticidade, segurança e eficácia dos atos jurídicos, operando com fé pública. Apesar da gestão e remuneração serem provenientes dos emolumentos pagos pelos usuários, a investidura ocorre por meio de concurso público. A atividade é rigorosamente fiscalizada pelo Poder Judiciário, conciliando a eficiência da iniciativa privada com a necessidade de controle estatal para a segurança jurídica da sociedade (BRASIL, 1988).

A base desta pesquisa é o trabalho de Watts e McNair-Connolly (2012), que propuseram a *Performance Wheel* como uma alternativa aos modelos de medição de desempenho existentes. Embora seja um tema ainda pouco explorado, estudos recentes sobre a *Performance Wheel* em micro e pequenas empresas demonstram uma clara evolução metodológica. A abordagem inicial, de caráter diagnóstico como a de Silva e Callado (2020), apontou desafios como a baixa maturidade gerencial para a implementação do modelo.

A pesquisa avançou para a aplicação prática com Lopes Filho e Callado (2020), que, ao estruturarem um modelo adaptado para um escritório de contabilidade, alcançaram melhorias concretas no controle financeiro e na otimização de serviços. Mais recentemente, um avanço significativo foi representado por Lima et al. (2023), inspiradores deste estudo, que adotaram uma postura de intervenção ao construir o *framework* em conjunto com a gestora de um *studio* de dança, gerando um modelo completo que alinhou os indicadores à missão e visão da empresa.

Assim, a contribuição desta pesquisa é dupla: para a comunidade acadêmica, pode vir a preencher uma lacuna ao gerar dados empíricos sobre a gestão de um modelo de medição de desempenho pouco documentado; para a sociedade, pode vir a contribuir para a melhoria de um serviço público essencial e no fortalecimento da segurança jurídica. Ao preencher uma lacuna na literatura com este arcabouço teórico-prático, o artigo não busca oferecer uma solução universal, visto que não pode ser generalizado. Mas sim ilustrar um caminho metodológico detalhado e validado em um ambiente real.

Dessa forma, o *framework* aqui proposto pode vir a ser um ponto de partida, usado como um roteiro adaptável, para outros gestores de serventias, inspirando futuras pesquisas e podendo contribuir, em última instância, para a elevação da qualidade dos serviços no setor, consequentemente gerando impacto na sociedade.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Medição de Desempenho

A gestão de desempenho, base para a otimização de processos e alcance de metas organizacionais, tem sido amplamente estudada e aplicada em diversos setores da economia (Kaplan & Norton, 1996; Neely et al., 2001). A evolução da medição de desempenho começou na década de 1980 com recomendações de métricas isoladas. Posteriormente, desenvolveu-se em sistemas mais completos que apoiam a tomada de decisão a diversos níveis organizacionais (Johanson et al., 2006).

Essa expansão também atingiu o âmbito interorganizacional, adotando uma visão sistêmica do desempenho. Hoje, a medição de desempenho é essencial na gestão estratégica, promovendo avaliação contínua, aprendizado e alinhamento entre metas e operações (Folan; Browne, 2005). Na década de 1980, iniciou-se uma "revolução na medição do desempenho", marcada por críticas às práticas de contabilidade e controle gerencial então predominantes (Van Aken et al., 2005).

Autores como Johnson e Kaplan (1987) apontaram que as ferramentas de controle gerencial eram frequentemente abstratas, excessivamente orientadas para o financeiro e simplificadas, resultando em uma desconexão entre a alta administração e a organização. A insuficiência das medidas tradicionais em visualizar aspectos importantes da criação de valor, como recursos intangíveis, levou à busca por novas abordagens, pois esses recursos foram citados como as únicas vantagens competitivas sustentáveis para as empresas (Kaplan; Norton, 2004).

Nesse contexto, o Balanced Scorecard (BSC), introduzido por Kaplan e Norton em 1992, surgiu como um marco na medição de desempenho. O BSC buscou superar as deficiências dos sistemas tradicionais ao integrar medidas financeiras e não financeiras, organizadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Mooraj; Oyon; Hostettler, 1999; Johanson et al., 2006; Folan; Browne, 2005).

Kaplan e Norton (1996) afirmaram que o BSC fornecia aos gerentes a instrumentação necessária para o sucesso competitivo futuro, conectando a estratégia de longo prazo às ações de curto prazo. A adoção do BSC cresceu rapidamente em diversas empresas ocidentais, transformando paradigmas da gestão estratégica ao enfatizar os "direcionadores" em vez de apenas os resultados. O BSC se propõe a ser um sistema de controle estratégico, fornecendo uma visão holística e equilibrada do desempenho organizacional (Kaplan; Norton, 1992).

Apesar de sua popularidade e dos relatos de sucesso, a implementação do BSC não foi isenta de desafios. Discussões teóricas anteriores ao próprio BSC, como o trabalho de Simons (1990) já criticavam a promoção de "sistemas de controle estratégico" que não compreendiam completamente os meios pelos quais o controle estratégico era alcançado. Assim, críticas surgiram, como as de Atkinson et al. (1997), que argumentaram que o BSC não considerava a cadeia de valor ampliada nem o papel da comunidade.

Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) observaram que poucas organizações estavam em condições de quantificar seus benefícios. Adicionalmente, Nørreklit (2003, p. 591) afirmou que o BSC atraiu atenção mais pela "retórica persuasiva" do que pela "teoria convincente", apontando deficiências como a sugestão de relações de causa e efeito baseadas em lógica e não em evidências empíricas. Além disso, acrescentou que a implementação do BSC poderia ser complexa, altamente subjetiva e, por vezes, negligenciar elementos importantes do desempenho mais difíceis de quantificar.

Para Johanson et al. (2006) um dilema que se destaca na implementação do BSC, reside na mobilização dos funcionários. Segundo os autores, o Balanced Scorecard (BSC) é um exemplo da abordagem "top-down". Nela, as estratégias, metas e medidas são supostamente transmitidas em cascata por toda a organização, conforme proposto por Kaplan e Norton (1996, 2001). Lukka (1998) já argumentava que essa abordagem de cima para baixo poderia gerar problemas em nível local.

A aplicabilidade do BSC a diferentes tipos de organizações também se tornou um ponto de debate. Os artigos originais de Kaplan e Norton (1992, 1996) tinham como público-alvo as grandes empresas, negligenciando as pequenas e médias empresas (PMEs) e o setor público. Embora a literatura subsequente sugira que o BSC pode ser adaptado para PMEs e organizações públicas, isso requer modificações significativas e serve a propósitos diferentes nesses contextos. A flexibilidade, criatividade e ajuste são fundamentais para uma adaptação bem-sucedida do BSC (Johanson et al., 2006).

Com base nesta conjuntura, surgiram diversos outros modelos de sistemas de medição, sempre na busca de superação e melhorias do que já havia sido construído, em especial pelo BSC (Chenhall, 2005). Um dos mais evidenciados foi o Prisma de Desempenho (Neely, Adams e Kennerly, 2002), que expandiu a visão do BSC ao focar em todos os stakeholders da organização, e não apenas nos acionistas.

Foi nessa contínua trajetória de evolução, buscando criar um modelo mais simples e adaptável, especialmente para as PMEs, que surgiu mais tarde o conceito da *Performance Wheel*, uma ferramenta que avalia o desempenho de forma integrada através de áreas essenciais do negócio, como clientes, funcionários e qualidade (Watts; McNair-Connolly, 2012).

2.2 *Performance Wheel* e sua aplicabilidade a pequenas empresas.

Proposta por Watts e McNair-Connolly em 2012, a *Performance Wheel* (Roda de desempenho) foi desenvolvida como um novo sistema de medição de desempenho que pudesse superar as limitações de modelos anteriores. A motivação para a criação da *Performance Wheel* surgiu da necessidade de inovação que abordasse as deficiências dos sistemas existentes, como o Balanced Scorecard e o *Performance Prism* de Neely (2001), considerado complexo demais (Silva; Callado, 2020; Nørreklit, 2003).

Para Watts e McNair-Connolly (2012) a *Performance Wheel* (Roda de Desempenho) é um modelo abrangente de medição e gestão de desempenho que integra diversas perspectivas e métricas. O sistema busca unificar diferentes visões de controle, combinando métricas *top-down* e *bottom-up*, perspectivas de stakeholders internos e externos, a relação entre o *locus* de controle (papel organizacional) e os tipos de incentivos eficazes para melhorias de desempenho sustentáveis.

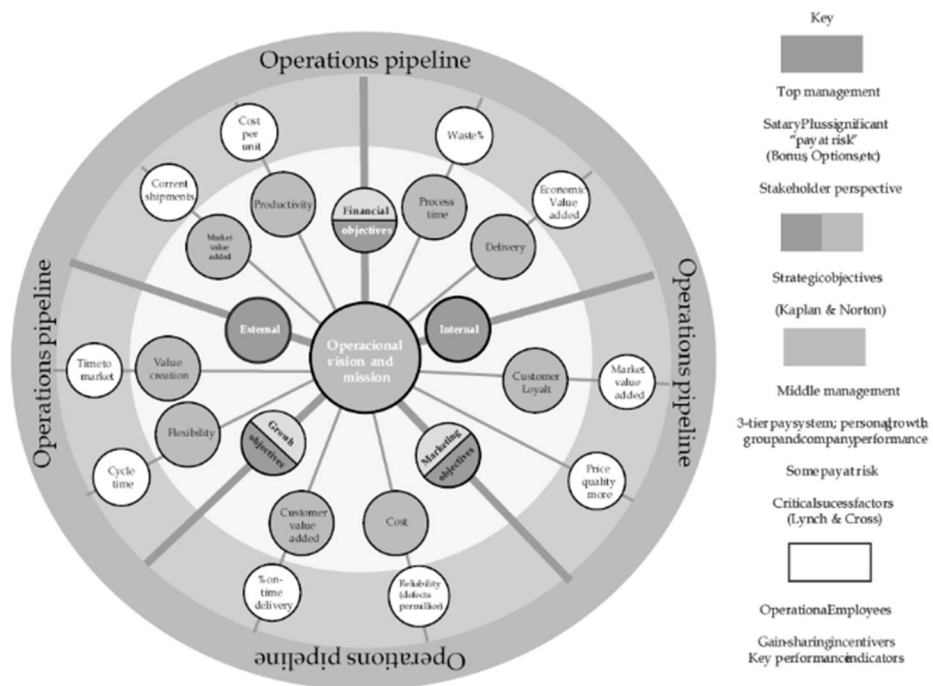
A Roda de Desempenho, conforme criada, representa um modelo abrangente e multifacetado, aplicável à maioria das organizações, independentemente do seu porte ou setor. A criação surgiu da necessidade de um modelo que abordasse as deficiências identificadas em sistemas já populares, como a dependência de uma estratégia corporativa bem desenvolvida, a falha em incorporar a criação de valor de forma explícita e a falta de ligações claras com conceitos como fatores críticos de sucesso (FCS) e indicadores-chave de desempenho (KPIs) (Watts e McNair-Connolly, 2012).

A organização visual da *Performance Wheel* foi, portanto, criada para refletir a interdependência entre os elementos estratégicos e operacionais. A escolha da 'roda' como

metáfora visual para o modelo não demonstra ser uma escolha acidental, pois sugere dinamismo, movimento contínuo e integração. Assim como em uma roda, onde todos os raios partem de um cubo central e trabalham juntos para gerar movimento, a ferramenta conecta as perspectivas de desempenho à missão e estratégia da empresa. Essa concepção gráfica reforça a ideia de que todas as áreas da organização devem girar em harmonia para alcançar um progresso efetivo e sustentável (Watts e McNair-Connolly, 2012).

Dessa maneira, para ilustração da aplicação desta ferramenta, apresenta-se na figura 1 a estrutura da *Performance Wheel*.

Figura 1. Roda de desempenho (*Performance Wheel*)



Fonte: Watts e McNair-Connolly (2012).

No centro da figura 1, está a Missão e Visão da organização. Dela, partem a Estratégia e os Fatores Críticos de Sucesso (CSF). A roda então se desdobra em perspectivas (como financeira, clientes, processos, dentre outros), que são personalizáveis para cada empresa. Cada perspectiva tem Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) específicos para medir o desempenho.

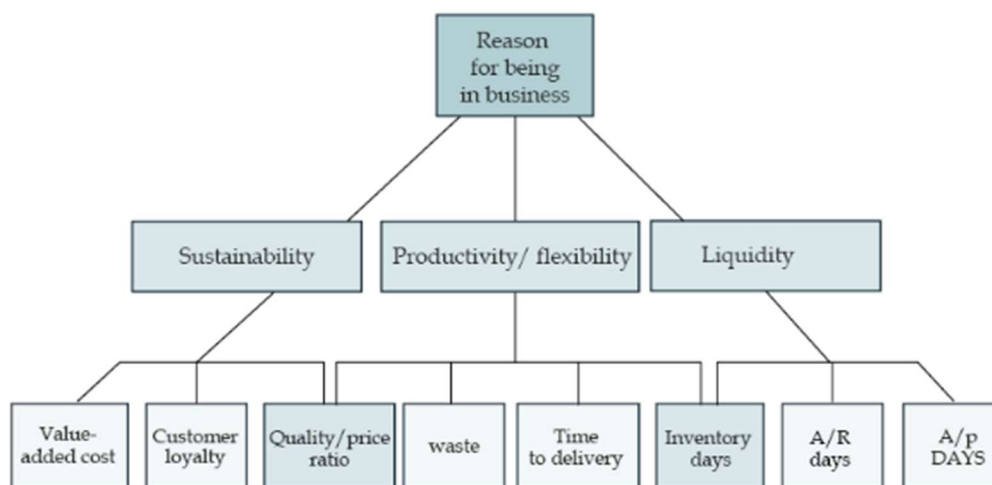
Essa estrutura circular, apresentada na figura 1, promove uma visão holística e contínua, permitindo que as organizações monitorem e ajustem seu desempenho de forma adaptada às suas necessidades e ao ambiente dinâmico. Tende a flexibilizar a visão puramente hierárquica das empresas e enfatiza a interconexão e a interdependência entre os diferentes níveis e áreas da organização. É interessante verificar um desenho que demonstra uma perspectiva lateral, onde se pode ver os lados, ao invés de apenas olhar acima ou abaixo, como mais comuns nas hierarquias.

A *Performance Wheel* apresenta uma integração das diversas abordagens de medição e controle. Integra elementos tradicionais (visão, missão, estratégia, fatores críticos de sucesso - CSF, indicadores-chave de desempenho - KPI). Incorpora perspectivas *top-down* e *bottom-up*.

Aborda tanto perspectivas internas quanto externas. Propõe um modelo flexível que pode ser adaptado para diferentes tipos de organizações, priorizando a sustentação do alinhamento e contribuição para a estratégia.

Para adaptar a *Performance Wheel* à realidade de micro e pequenas empresas, o modelo é simplificado na Pirâmide de Desempenho para Pequenas Empresas, conforme se apresenta na figura 2. Essa adaptação se dá ao "reduzir" as camadas intermediárias e superiores da *Performance Wheel* original, reconhecendo que, em pequenas empresas, a média e alta gerência são frequentemente inexistentes ou altamente concentradas nos proprietários.

Figura 2 - Pirâmide de Desempenho para Pequenas Empresas



Fonte: Watts e McNair-Connolly (2012).

Assim, conforme se visualiza na figura 2, a Pirâmide de Desempenho para Pequenas Empresas mantém a essência da *Performance Wheel*, embora dessa vez traga uma perspectiva de hierarquia. Elimina a gestão intermediária, pois é quase inexistente em pequenos negócios, mas foca em três dimensões primárias fundamentais para a sobrevivência e o crescimento desses negócios: Sustentabilidade, Produtividade/Flexibilidade e Liquidez. Essas dimensões são desdobradas em Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) práticos, permitindo que o empreendedor planeje e controle suas operações em conexão direta com o cliente e com o negócio (Watts e McNair-Connolly, 2012).

Este modelo mais enxuto e direto reflete a informalidade e a gestão centralizada, características comuns em micro e pequenas empresas. Remove indicadores não aplicáveis, como exemplo de “dias de estoque” para adaptação em empresas de serviços. Enfatiza também o valor gerado diretamente ao cliente, como satisfação, flexibilidade e eficiência na entrega do serviço, ao invés de focar em indicadores mais corporativos ou financeiros distantes da operação imediata (Watts e McNair-Connolly, 2012).

Esse enfoque valoriza o papel do dono/operador como principal agente de controle e melhoria da *performance*, refletindo a realidade prática da pequena empresa. Dessa forma, integrando modelos anteriores, a Roda de Desempenho aprimora-se ao adicionar a criação de valor. Esses ajustes possibilitam que o sistema de medição tenha relevância real, impacte positivamente a gestão e incentive práticas alinhadas com as necessidades específicas do negócio (Watts e McNair-Connolly, 2012).

A aplicação ou adaptação da *Performance Wheel*, ainda é pouco documentada. Alguns estudos, dentro desta perspectiva, abordaram a importância da medição de desempenho para micro e pequenas empresas (MPes) no Brasil, adaptando a *Performance Wheel* para pequenas empresas. Silva e Callado (2020) se destacam com um trabalho pioneiro e de diagnóstico. Ao analisarem uma MPE do setor moveleiro, os autores encontraram uma predominância de indicadores financeiros e concluíram que não era possível comprovar se o modelo da *Performance Wheel* seria adequado, dada a baixa maturidade gerencial da empresa. A abordagem foi, portanto, de verificação da aderência das práticas existentes a um modelo teórico.

Filho e Callado (2020) elaboraram um estudo de caso, realizado em um escritório de contabilidade em João Pessoa, estruturando um modelo de *Performance Wheel* adaptado. Os principais resultados observados foram o aprimoramento do controle financeiro, a otimização da operacionalização dos serviços e a identificação de oportunidades para novos serviços, resultando em maior geração de renda. O artigo sugere que futuras pesquisas analisem os benefícios do *Performance Wheel* a longo prazo.

Já a pesquisa de Lima et al. (2023), que inspirou a realização deste estudo, representou um avanço metodológico significativo. Em vez de apenas diagnosticar, os autores adotaram uma postura de intervenção, realizando uma oficina para construir o *framework da Performance Wheel* em conjunto com a gestora de uma microempresa de serviços (um estúdio de dança). Como resultado, eles não apenas mapearam indicadores, mas também ajudaram a elaborar a missão e a visão da empresa, gerando um *framework* completo e aplicável.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida sob a ótica do paradigma qualitativo. Para Denzin e Lincoln (2006, p. 17) “a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo”. Assim, para que o observador seja devidamente “localizado” e suas práticas gerem conhecimento profundo, o primeiro passo metodológico é delimitar o campo a ser investigado.

Segundo Lakatos e Marconi (2021), a delimitação da pesquisa é o processo de definir o escopo de um estudo, determinando claramente quais serão as suas fronteiras. Desta forma, o foco da pesquisa consistiu em interpretar os significados, as percepções e as práticas de gestão de um pequeno cartório para elaborar uma proposta de sistema de medição de desempenho.

Partindo do modelo *Performance Wheel*, proposto por Watts e McNair-Connolly (2012), e referenciando-se no estudo de Lima et al. (2023), esta pesquisa estrutura a aplicação do *framework* ao contexto de um cartório, buscando converter a teoria em gestão estratégica. O delineamento desta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, conduzido por meio da abordagem da pesquisa-ação.

A escolha pelo Estudo de Caso justifica-se pela necessidade de investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, permitindo uma análise rica e detalhada da organização (Yin, 2015). A abordagem da Pesquisa-Ação, por sua vez, norteou o processo de intervenção colaborativa, guiando as etapas de diagnóstico, planejamento, ação

e avaliação que foram conduzidas dentro dos limites deste caso, visando a transformação da realidade encontrada (Thiollent; Colette, 2020).

O caso foi selecionado por sua relevância e conveniência. Para a coleta de evidências, recorreu-se à triangulação de fontes de dados, visando conferir maior robustez e credibilidade aos achados. O processo envolveu fontes distintas e complementares, conforme se apresenta no Quadro 1.

Quadro 1 – Fontes da Pesquisa e análise dos dados

Fontes	Aplicação	Análise dos Dados
Questionário Semiestruturado (Diagnóstico)	Aplicado à gestora em um momento inicial para um mapeamento prévio da organização, após explicação sobre a <i>Performance Wheel</i> .	As respostas foram compiladas junto com os outros materiais. A leitura flutuante inicial ajudou a formar uma primeira impressão do contexto.
Entrevista em Profundidade	Realizada com a proprietária, com duração de uma hora e vinte e sete minutos, para ser a principal fonte de evidências da pesquisa.	Foi transcrita literalmente via aplicativo <i>Google Meet</i> . O conteúdo foi o principal objeto da codificação, onde foram aplicadas tanto categorias dedutivas (baseadas na <i>Performance Wheel</i>) quanto categorias emergentes que surgiram da fala da gestora.
Análise Documental	Análise de documentos internos fornecidos pela organização para complementar e validar informações.	Os documentos foram compilados na pré-análise. Na fase de tratamento, as informações foram usadas para a triangulação de fontes, garantindo a credibilidade dos dados obtidos na entrevista e no questionário.
Questionário Semiestruturado (Escolha de Indicadores)	Proposta de indicadores apresentada à gestora, tornando a seleção uma decisão conjunta.	Este instrumento é um resultado direto da análise inicial. A sua aplicação representa a transformação da análise (inferências sobre quais indicadores seriam relevantes) em uma proposta concreta e validada.
Conversas via whatsapp com a gestora	Utilizadas como canal de comunicação contínuo (antes, durante e após a entrevista) para um processo colaborativo	As conversas foram mantidas como registros da pesquisa-ação. Mantendo uma trilha das decisões e da construção conjunta do <i>framework</i> .
Elaboração da Pirâmide de Desempenho	Construção do <i>framework</i> final após a escolha dos indicadores, aplicando o modelo <i>Performance Wheel</i> .	Representa a etapa final de interpretação e aplicação dos dados. Os resultados categorizados e analisados foram sintetizados para fundamentar a elaboração do sistema de medição, conectando os achados empíricos ao referencial teórico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em conformidade com os princípios éticos da pesquisa, e com o consentimento da participante, sua identidade foi preservada. Para garantir a confidencialidade, em todas as citações e referências à gestora ao longo do trabalho será utilizada a designação "A entrevistada". É importante destacar que todo o desenvolvimento da pesquisa foi realizado de forma remota, em virtude dos autores residirem em Pernambuco, distante do local de aplicação do estudo, Alagoas.

A entrevista em profundidade, a aplicação dos questionários semiestruturados, a análise documental e as interações complementares foram conduzidas por meio das plataformas *Google Meet* e *WhatsApp*. Essa modalidade online possibilitou a continuidade e

flexibilização das atividades, garantindo a coleta rigorosa dos dados e mantendo o contato direto e constante com a gestora do cartório, o que contribuiu para a riqueza e autenticidade das informações coletadas.

Essa adaptação metodológica ressalta a importância do uso de tecnologias digitais para viabilizar pesquisas qualitativas contextuais em tempos contemporâneos. O tratamento dos dados foi realizado por meio da técnica de Análise de Conteúdo e seguiu as fases propostas por Bardin (2016). Para a autora, a Análise de Conteúdo consiste em "um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens".

Primeiramente, na fase de pré-análise, a pesquisa foi organizada com a transcrição literal da entrevista e a compilação das respostas do questionário e dos documentos. Em seguida, foi realizada uma leitura flutuante para uma absorção do conteúdo. A segunda fase, de exploração do material, consistiu na codificação dos dados. Foram definidas categorias dedutivas, baseadas nas dimensões do referencial teórico da *Performance Wheel*.

Simultaneamente, o processo esteve aberto à identificação de categorias emergentes, que surgiram diretamente dos dados e se mostraram relevantes para a compreensão do contexto específico do cartório. Finalmente, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação, os dados categorizados foram sistematicamente analisados. Buscou-se identificar padrões, contradições e conexões entre as categorias, permitindo realizar inferências que conectaram os achados empíricos ao referencial teórico.

Esta análise fundamentou o diagnóstico do ambiente organizacional e a consequente elaboração da proposta do sistema de medição de desempenho. O rigor da pesquisa foi assegurado por critérios de credibilidade, obtida pela triangulação de fontes; transferibilidade, por meio da descrição densa do caso; dependabilidade, garantida pelo detalhamento dos procedimentos aqui descritos e, por fim, da confirmabilidade, por meio da manutenção de uma sequência com os registros da pesquisa ação (Lincoln e Guba, 1985; Minayo, 20145)).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo de caso adentra na realidade de um cartório de registro civil e notas, localizado no Estado de Alagoas, cuja história remonta a 1888. A entrevista teve início com a apresentação da trajetória da gestora e da história do cartório, momento em que foram revelados os desafios e as oportunidades que nortearam suas decisões estratégicas iniciais.

A trajetória da gestora à frente da serventia inicia-se em um contexto de profunda mudança para o setor extrajudicial no estado. Após um período de 36 anos, foi realizado o primeiro concurso público para a outorga de cartórios, em cumprimento à Constituição de 1988. Por meio deste certame, a atual titular assumiu a serventia. No momento da condução deste estudo, em julho de 2025, a gestora completava seis meses à frente do cartório, que anteriormente esteve sob a gestão interina por 35 anos.

Durante esse longo período, foram mantidos os serviços essenciais de registro civil. Contudo, observou-se que as atividades relacionadas ao tabelionato de notas não foram plenamente desenvolvidas, o que contribuiu para que a unidade apresentasse desempenho deficitário. Conforme se pode perceber na fala da gestora: "Então eh essa serventia só realizava atos de registro, apesar de ter a atribuição de notas, ela não realizava notas. Então ela sempre foi uma serventia considerada deficitária" (A Entrevistada).

Inserida nesse contexto de desafios e oportunidades, a nova gestão iniciou suas atividades com o objetivo de ampliar e aprimorar os serviços prestados. A entrevistada

esclareceu que sua escolha pela serventia se deu de forma calculada, mesmo diante de um cenário adverso:

“Então, foi para mim foi um fator de apostar, né, em uma atividade que não era desenvolvida, que eu não ia ter concorrência no tocante ao registro civil, porque eu sou única aqui, eu não tenho distrito, eu não tenho. Então, todo casamento, nascimento, óbito, eh, é da minha atribuição exclusivamente em [...]. E o tabelionato, eu ao implantar, eu só iria concorrer com um cartório que tradicionalmente é o cartório que todo mundo procura, mas que tem demanda, para abarcar dois tabelionatos” (A Entrevistada).

Desta forma, a escolha para a serventia recaiu sobre uma cidade com cerca de 60 mil habitantes, localizada próxima à capital de Alagoas, que apresenta um mercado imobiliário aquecido e em expansão. A estratégia adotada foi investir em uma atividade ainda pouco explorada na região — o tabelionato de notas.

A justificativa para tal escolha foi o primeiro indicativo de um pensamento estratégico, baseado na análise de que, entre os critérios de localidade, atribuições e faturamento, o último era "a única coisa desses três critérios que realmente eu podia trabalhar para poder mudar" (A Entrevistada). Neste ponto, identificou-se que a estratégia nascia de uma análise pragmática do ambiente, focada em potencial de crescimento.

Dando seguimento à construção do *framework*, e partindo do princípio de que a Pirâmide de Desempenho tem em seu ápice a Missão e a Visão organizacional, a entrevista foi direcionada para a validação das respostas previamente fornecidas no questionário. Ao ser questionada sobre a missão selecionada — "promover soluções de qualidade, com celeridade, segurança jurídica e constante aprimoramento profissional" — a gestora aprofundou seu significado:

"Hoje a gente vê a necessidade de uma análise, eh, jurídica de cada ato que a gente realiza. [...] O tabelionato de notas, ele vende segurança jurídica. Esse é o principal. Então, as pessoas procuram o tabelionato de notas com o objetivo de dar, através dessa fé pública que o notário possui, segurança jurídica nas suas relações" (A Entrevistada).

Neste momento da entrevista, percebeu-se que a missão não era apenas uma frase formal, mas um conceito profundamente internalizado que distinguia as diferentes naturezas do serviço prestado, sendo o registro civil considerado um "ofício da cidadania" e o tabelionato um negócio focado em "segurança jurídica" (A Entrevistada). De forma análoga, ao explorar a visão de "ser referência regional em atendimento humanizado, segurança jurídica e modernização contínua", a narrativa da gestora revelou a estratégia de diferenciação.

A intenção é ser um "cartório de pessoas", onde os clientes "possam conversar, possam ter a possibilidade de tomar um café" (A Entrevistada), contrastando com a imagem puramente funcional e burocrática de outras serventias. Essa filosofia se materializa em projetos concretos, como a criação de uma sala de casamentos especial e o planejamento para a instalação de um café no local. Ambos são exemplos de investimentos de valor agregado, que buscam promover a dignidade e criar uma memória afetiva para o cliente.

Com a definição do topo da pirâmide, a investigação avançou para os níveis tático e operacional. Questionada sobre como essa visão se traduzia em ações concretas, a gestora detalhou o processo de escolha da nova localização do cartório, uma decisão "muito bem

estudada, muito bem pensada" para criar um "distanciamento interessante" (A Entrevistada) do concorrente e atender a novas áreas de crescimento demográfico. Em seguida, a conversa abordou os processos internos de controle de qualidade, revelando uma abordagem proativa para o futuro, em contraponto aos desafios herdados:

"Certo? Exatamente. Eh, porque, como, quando eu já iniciei, eu estabeleci procedimentos para cada ato. Então, por exemplo, se alguém vai chegar e vai realizar um nascimento, ele já tem um passo a passo do que precisa em termos de documentação" (A Entrevistada).

Neste ponto, a construção da narrativa analítica identificou um pilar fundamental da gestão: a criação de "procedimentos operacionais padrões" como resposta direta à inexperience da equipe, que era "toda nova na atividade, sem experiência anterior" (A Entrevistada), e como mecanismo para evitar a repetição dos erros encontrados no acervo.

Esses erros, por sua vez, representam um dos maiores desafios operacionais. A gestora relatou que a correção de registros antigos é uma atividade diária e frequente, com um impacto financeiro direto, uma vez que, por lei, o custo da retificação não pode ser repassado ao usuário. A identificação deste "retrabalho" como um gargalo foi importante, apontando para a necessidade de um indicador de desempenho específico para monitorar seus custos e frequência.

Um ponto que a gestora esclarece ao citar a legislação pertinente, é que este "retrabalho" acarreta um impacto financeiro direto. A Lei nº 6.015/73 impede a cobrança pela correção de falhas cometidas pela própria serventia, uma regra que a gestora verbaliza: "se aquele erro, ele foi cometido pelo registrador, eu não posso fazer a cobrança desse ato para o usuário, né?" (A Entrevistada).

Consequentemente, a nova gestão é forçada a arcar com os custos de tempo e materiais, como o papel de segurança ou selos, para retificar equívocos do passado. Essa situação gera um prejuízo inevitável, pois, como ela mesma lamenta, não foi um erro cometido "na minha época, não foi na minha gestão" e não há como "cobrar, né, por esses erros que foram cometidos no passado" (A Entrevistada).

Questionada sobre as medidas para garantir a qualidade dos novos serviços, a gestora explica, com a confiança de quem planejou cada passo, sua abordagem para evitar a repetição de falhas: "quando eu já iniciei, eu estabeleci procedimentos para cada ato" (A Entrevistada). No entanto, a segurança em seus novos processos dá lugar a um tom de realismo pragmático quando a conversa se volta para a modernização do acervo herdado.

Ela descreve um trabalho meticuloso e lento, no qual as informações são inseridas nas centrais nacionais de forma totalmente manual: "nós transportamos os dados digitando campos, né?" (A Entrevistada). A razão para essa morosidade, ela explica, é a capacidade operacional limitada: "a nossa equipe ainda é muito pequena" para um projeto de digitalização em massa (A Entrevistada).

O desafio atinge seu ápice ao tocar na barreira financeira, revelada em um exemplo contundente sobre a preservação do patrimônio histórico do cartório. Com uma expressão que mescla o lamento e a realidade dos fatos, ela conclui que a restauração de um único livro antigo, ao custo de R\$ 10.000,00 é simplesmente inviável: "Eu [...] não tenho condições de fazer a restauração do livro" (A Entrevistada).

Neste momento a gestora faz alusão a uma esperança de apoio por meio do CNJ para que esta atividade seja realizada tomando como inspiração um modelo já existente para o setor de registro de imóveis, no qual um órgão nacional subsidia serventias menores com

"equipamentos, com mesas de *scan*, né, para realizar esse serviço". Ela expressa a crença de que, futuramente, o registro civil também será contemplado: "a gente acredita que também em algum momento vai ter um investimento do operador nacional, do registro civil, para que os cartórios, principalmente os cartórios menores, também tenham condições" (A Entrevistada).

A conversa, então, adentra na base da pirâmide de desempenho: a sustentabilidade financeira, revelando-se o ponto mais vulnerável da gestão. A gestora articula, quase como um desabafo, a pressão externa que define sua realidade operacional, explicando que "há 11 anos não existe reajuste da tabela de emolumentos do estado". Essa condição, segundo ela, não apenas "impacta demais a rentabilidade dos cartórios", mas força a todos a operar "financeiramente [...] no limite" (A Entrevistada).

Com uma franqueza perceptível, ela expõe como essa vulnerabilidade sistêmica se traduz em sacrifícios pessoais. A gestora admite que, nos primeiros meses, a "conta não fechar" era a norma, a ponto de precisar usar recursos próprios para manter a operação, tendo que "transferir do meu pessoal para a conta" do cartório para cobrir despesas. O peso dessa fase inicial fica evidente quando ela relata que "o primeiro salário da funcionária foi com rendimentos pessoais, né?" (A Entrevistada).

Esse desafio externo é amplificado por dificuldades internas de controle, que ela descreve de forma muito humana e relatável. Ao ser questionada sobre seus métodos de acompanhamento, admite que seu "maior problema é catalogar despesa" e ilustra a "confusão" inicial com uma cena do cotidiano: "eu ia no supermercado e comprava material de limpeza, o café, nas coisas na feira de casa, né?" (A Entrevistada).

A discussão avança para a rentabilidade dos serviços, e é quase possível ver a gestora calculando mentalmente a viabilidade de seu portfólio. Ela identifica que os atos mais rentáveis, como as escrituras públicas, "não é uma coisa corriqueira" (A Entrevistada). Em contrapartida, os serviços de alto volume, como as procurações, oferecem uma margem ínfima, pois o custo do selo consome mais da metade do valor pago pelo cliente.

No entanto, em meio a tantos desafios, um vislumbre de alívio surge ao final da conversa. Com um tom de quem superou a fase mais crítica, ela revela estar finalmente alcançando um ponto de equilíbrio: "Agora eu tô começando a equilibrar o zero a zero, né?", afirma, complementando que já não é mais necessário "socorrer com minha conta pessoal" (A Entrevistada). Este momento sinaliza uma conquista muito importante, marcando o primeiro passo da gestão em direção a uma estabilidade financeira ainda frágil, mas duramente conquistada.

Desta forma, a entrevista, ao seguir uma sequência lógica para formação do *Framework Performance Wheel* espelhado pela estrutura da Pirâmide de Desempenho — do estratégico ao operacional —, não apenas coletou dados, mas também permitiu a construção de uma narrativa coesa. Ficou evidente que, embora a visão e as estratégias de alto nível sejam sofisticadas e bem definidas, sua execução é constantemente desafiada por questões operacionais e financeiras que demandam um sistema de medição e controle adaptado a essa realidade singular.

Observou-se, durante o diálogo, que embora o objetivo de "Crescer em receita líquida" tenha sido formalmente destacado, a narrativa da gestora revelou que seus indicadores de sucesso mais valorizados são predominantemente de natureza qualitativa e de longo prazo. A ênfase recaiu consistentemente na construção de um legado como um "cartório de pessoas", na promoção da "dignidade" do usuário e na garantia da "segurança jurídica" como produto principal.

Essa priorização de dimensões como a qualidade da experiência do cliente e a sustentabilidade da reputação da serventia demonstrou uma consonância natural com a estrutura multidimensional da *Performance Wheel*, que equilibra o desempenho financeiro com os pilares de satisfação do cliente, processos internos e aprendizado. A partir desta constatação, o diálogo progrediu para a apresentação da Pirâmide de Desempenho, uma adaptação do modelo teórico.

Esta transição foi feita de forma a utilizar o alinhamento já identificado como um gancho para traduzir os valores e objetivos intuitivos da gestora em um conjunto de indicadores de desempenho formais, iniciando assim a criação conjunta do *framework* de gestão. Com a conclusão da fase de diagnóstico e entrevista, a pesquisa coincidiu com um momento de grande relevância para o setor extrajudicial alagoano, que alterou significativamente as pressões e prioridades da gestão.

Uma troca de mensagens via *WhatsApp*, ocorrida após a entrevista com a gestora, revelou um novo e urgente desdobramento: a publicação de uma decisão do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que a gestora descreveu, em suas próprias palavras, como uma "bomba" (A Entrevistada). Este evento, formalizado no Pedido de Providências nº 0003082-92.2025.2.00.0000, trouxe à tona, em âmbito nacional, as mesmas dificuldades que a gestora havia articulado de forma privada na entrevista.

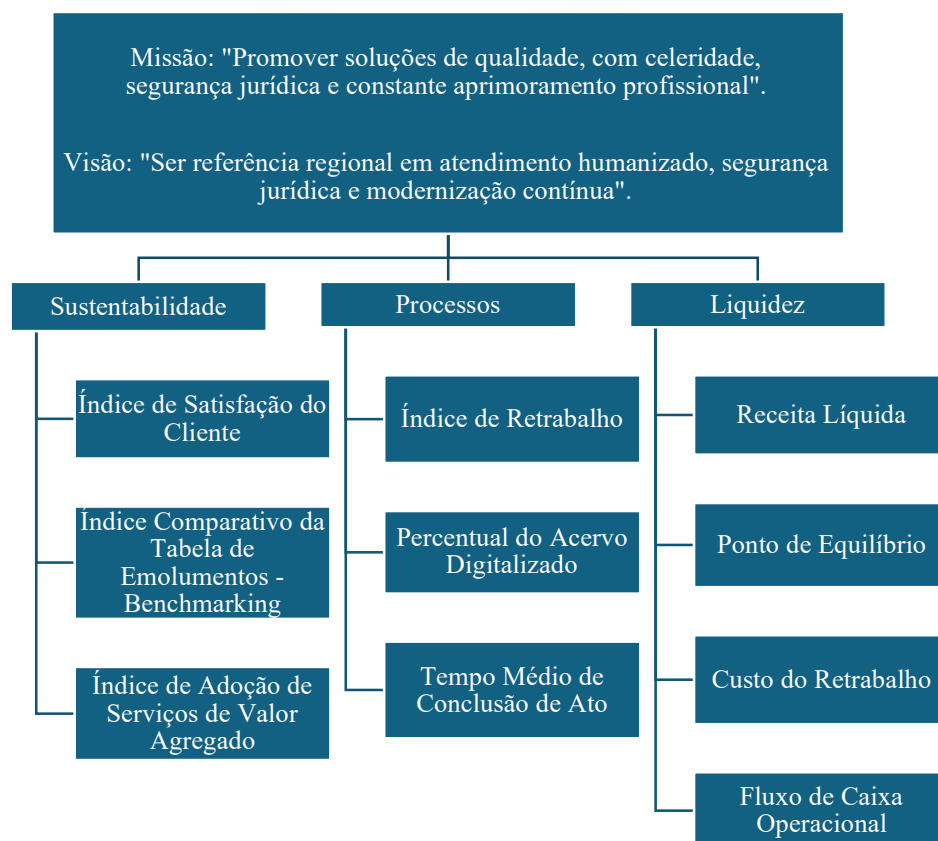
O documento do CNJ corrobora a existência de "um conjunto relevante de problemas estruturais, operacionais e financeiros, tais como receitas deficitárias, [...] defasagem da tabela de emolumentos, ausência de digitalização dos acervos", validando a percepção da titular de que sua luta por sustentabilidade não era um caso isolado, mas um problema sistêmico (BRASIL, 2025).

A decisão do CNJ, no entanto, foi recebida pela gestora não como mais um fardo, mas como uma alavanca para a mudança, conforme sua avaliação imediata: "Isso é bom pra gente! Pois a pressão está vindo de cima" (A Entrevistada). A relevância deste fato para o presente estudo reside na nova exigência imposta pelo órgão: a Corregedoria local deveria apresentar, em 90 dias, um "Relatório detalhado e dados consolidados" que evidenciem objetivamente, entre outros pontos, o "estágio atual da digitalização" e o "impacto financeiro das medidas adotadas" (BRASIL, 2025).

A demanda do CNJ por "dados objetivos" e "indicadores concretos" transformou a construção do *framework* de desempenho de um exercício acadêmico em uma necessidade gerencial e estratégica imediata. Em sequência à metodologia adotada, um segundo questionário foi aplicado com o objetivo de selecionar, em conjunto com a gestora, os indicadores de desempenho mais estratégicos para compor a pirâmide.

Com base nos indicadores definidos, a análise final combinou as escolhas da gestora com os pontos que emergiram da análise documental e das entrevistas. Esse processo culminou na estruturação do *framework da Performance Wheel*, conforme detalhado na Figura 1. O modelo proposto, portanto, busca fornecer um mapa de gestão que responda simultaneamente aos desafios internos e às novas exigências externas.

Figura 1 – Framework da Performance Wheel – Cartório de Registros e Notas em Alagoas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Ao final, o estudo de caso conclui que a Pirâmide de Desempenho resultante é mais do que um *framework* teórico; é uma ferramenta de gestão dinâmica, forjada e adaptada em tempo real às circunstâncias de uma serventia em plena transformação. Ela fornece à gestora, de forma simples, os meios para navegar a complexidade de sua realidade, equilibrando as metas de longo prazo com as pressões de curto prazo e transformando dados em poder de argumentação e decisão. A implementação deste sistema capacita a gestão a passar de uma postura reativa para uma postura proativa, que constrói o futuro desejado para o cartório.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como questão central a viabilidade e a eficácia da aplicação de um *framework* de medição de desempenho, baseado na adaptação da *Performance Wheel* à realidade de uma microempresa. Dessa forma o estudo objetivou desenvolver um *framework* de medição de desempenho, adaptando a Roda de Desempenho (*Performance Wheel*) através da Pirâmide de Desempenho, para ser a principal ferramenta de gestão e controle em um Cartório de Registro Civil e Notas no Estado de Alagoas.

O estudo buscou, portanto, compreender como um sistema de indicadores adaptados pode auxiliar na gestão deste serviço público delegado, promovendo equilíbrio entre aspectos quantitativos e qualitativos. No processo de elaboração do *framework* de medição de desempenho para o Cartório de Registro Civil e Notas estudado, a construção da missão e da visão organizacional revelou-se fundamental para fundamentar e direcionar as práticas gerenciais e estratégicas propostas.

A definição da missão — “promover soluções de qualidade, com celeridade, segurança jurídica e constante aprimoramento profissional” — não configura apenas uma formalidade institucional, mas reflete um comprometimento genuíno da gestora com a dignidade do usuário e com a excelência dos serviços oferecidos. Essa missão traduziu-se em ações concretas, como o estabelecimento de procedimentos rigorosos para cada ato realizado, evidenciando a busca por segurança jurídica e eficiência operacional.

A visão — “ser referência regional em atendimento humanizado, segurança jurídica e modernização contínua” — reforça a estratégia diferenciada adotada pela gestão, que visa transcender a imagem burocrática típica dos cartórios para consolidar um ambiente mais acolhedor e voltado para a experiência do cliente. Investimentos em projetos de valor agregado, como a criação de uma sala de casamentos especial e a eventual instalação de um café na serventia, ilustram essa postura de humanização e valorização do relacionamento com a comunidade.

Além disso, a escolha da nova localização do cartório, estrategicamente pensada para atender a áreas de crescimento demográfico e distanciar-se da concorrência, está alinhada ao compromisso de inovação e expansão de serviços. Assim, a construção da missão e da visão foi um componente central para o alinhamento dos indicadores da Pirâmide de Desempenho, servindo como ponto de partida para a hierarquização e organização dos objetivos estratégicos que podem vir a guiar a gestão do cartório.

Essa fundamentação conceitual fortalece a capacidade da ferramenta desenvolvida em traduzir valores organizacionais em ações práticas e mensuráveis, promovendo uma cultura institucional orientada à excelência, sustentabilidade e inovação no setor extrajudicial. A partir da análise detalhada das entrevistas, questionários e documentos coletados, foi possível identificar que a proposta do *framework* não apenas responde às necessidades de mensuração objetiva exigidas pelo CNJ, mas também reflete uma visão de gestão que valoriza a dignidade do usuário, a construção de um legado institucional e a adaptabilidade frente às limitações operacionais, como a restrição da equipe e os desafios financeiros enfrentados pelo cartório.

A integração entre indicadores tradicionais, como fluxo de caixa e liquidez, e indicadores de valor agregado, como satisfação do cliente e percentual do acervo digitalizado, demonstra a capacidade do modelo de mensurar dimensões múltiplas do desempenho, promovendo uma governança mais equilibrada e sensível às particularidades do contexto local. Essa abordagem permite que a gestão alinhe as metas operacionais não apenas com a saúde financeira, mas também com os valores institucionais de se tornar um “cartório de pessoas” e garantir a “segurança jurídica” como produto principal.

Dessa forma, este estudo dialoga com a literatura existente ao reafirmar a importância da adequação dos sistemas de avaliação de desempenho às especificidades institucionais, conforme apontado por Watts e McNair-Connolly (2012), e amplia essa discussão ao evidenciar a necessidade de incorporar dimensões qualitativas e simbólicas, destacadas na gestão pública contemporânea.

Além disso, a pesquisa contribui para o debate sobre a modernização dos cartórios no Brasil, corroborando os achados de Lima et al. (2023) sobre a viabilidade de construir um *framework* de desempenho completo, incluindo missão e visão, de forma colaborativa com a gestão de microempresas de serviço, e avançando ao propor um modelo prático e adaptável.

As implicações desta pesquisa são múltiplas e significativas. Na esfera gerencial, o *framework* desenvolvido oferece um instrumento que pode subsidiar decisões estratégicas e operacionais, possibilitando uma visão integrada do desempenho que transcende meras

métricas financeiras e contempla elementos essenciais para a sustentabilidade e a modernização dos cartórios.

No âmbito institucional, o estudo reforça a importância de políticas públicas voltadas ao apoio financeiro e técnico dessas serventias, especialmente as que estão localizadas no Estado de Alagoas e sobretudo as de menor porte. Com o intuito de viabilizar a digitalização e a preservação do patrimônio histórico, conforme evidenciado pelas limitações apontadas pela gestora.

Para futuras pesquisas recomenda-se a expansão do estudo para múltiplos cartórios em diferentes regiões, possibilitando a comparação entre contextos e o refinamento do modelo. Investigações adicionais podem avaliar a integração do *framework* com outras práticas de gestão pública e governança. Ainda, o papel da participação ativa de usuários e colaboradores no processo de mensuração pode ser aprofundado, reforçando o caráter colaborativo e inclusivo da gestão.

A *Performance Wheel*, ao ser reinventada para o ambiente singular dos cartórios, manifesta sua contribuição como instrumento estratégico capaz de transformar práticas gerenciais, promovendo uma gestão eficiente, humanizada e orientada para resultados que ultrapassem o mero cumprimento burocrático. Entretanto, é fundamental reconhecer as limitações inerentes ao delineamento metodológico adotado.

Por se tratar de um estudo de caso único, a pesquisa focalizou-se em um único cartório, o que restringe a generalização dos resultados para outras unidades ou realidades distintas. O artigo, portanto, não busca oferecer uma solução universal, visto que não pode ser generalizado. Em vez disso, a contribuição do estudo se dá por meio da transferibilidade, na qual a descrição densa do caso e o detalhamento do processo de construção do *framework* oferecem um roteiro metodológico que pode vir a ser adaptado por outros gestores de serventias.

Assim, esta pesquisa reafirma a importância de que modelos de medição de desempenho não sejam meramente teóricos, mas sim instrumentos dinâmicos, capazes de refletir a complexidade e as especificidades dos ambientes nos quais são aplicados, promovendo, assim, melhorias concretas na gestão e na prestação de serviços públicos essenciais.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; WATERHOUSE, John H.; WELLS, Robert B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERRY, Leonard L.; LAMPO, Sandra S. *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press, 2000.

BITITCI, Umit; GARENGO, Patrizia; DÖRER, Viktoria; NUDURUPATI, Sai. Performance Measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.



BOURNE, Mike; MILLS, John; WILCOX, Mark; NEELY, Andy; PLATTS, Ken. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 2 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Pedido de Providências n. 0003082-92.2025.2.00.0000*. Requerente: Corregedoria-Geral da Justiça do Estado de Alagoas - CGJAL. Requerido: Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Relator: Ministro Mauro Campbell Marques. Brasília, 16 de julho de 2025. *Diário da Justiça de Brasília*, Brasília, DF, 17 jul. 2025.

CHENHALL, Robert H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, v. 30, n. 5, p. 395-422, 2005.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. *The new public service: serving rather than steering*. Armonk: M. E. Sharpe, 2003.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FOLAN, Paul; BROWNE, Jim. A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, v. 56, n. 7, p. 663-680, 2005.

JOHANSON, Ulf; SKOOG, Matti; BACKLUND, Andreas; ALMQVIST, Roland. Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 19, n. 6, p. 842-857, 2006.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*, v. 32, n. 5, p. 10-17, 2004.



LIMA, Ana Lucia C. de; ALMEIDA, Sabrina R. de; MACIEL, Emily T. P.; CALLADO, Antônio André C. Mensuração de desempenho: oficina de construção da *Performance Wheel* em uma microempresa de serviços. In: SIMPÓSIO DE CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 5., 2023, Recife. *Anais [...]*. Recife: V SIMPCONT, 2023. p. 1-12.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publications, 1985.

LOPES FILHO, Leonardo L.; CALLADO, Antônio André C. Estruturação de um sistema de medição de desempenho em uma microempresa do município de João Pessoa: *Performance Wheel*. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 10.; CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 10.; UFSC INTERNATIONAL ACCOUNTING CONGRESS, 3., 2020, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: UFSC, 2020. p. 17-44.

LUKKA, Kari. Management accounting in the context of the organisation's culture. In: ASHTON, David; HOPPER, Trevor; SCAPENS, Robert W. (Org.). *Issues in management accounting*. 2. ed. London: Prentice Hall, 1998. p. 317-339.

LYNCH, Richard L.; CROSS, Kelvin F. *Measure up! yardsticks for continuous improvement*. 2. ed. Cambridge: Blackwell Publishers, 1995.

MCNAIR, C. J.; LYNCH, Richard L.; CROSS, Kelvin F. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? *Management Accounting*, Montvale, v. 72, n. 5, p. 28-36, nov. 1990.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MOORAJ, Stella; O'YON, Dominique; HOSTETTLER, Daniel. The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, Oxford, v. 17, n. 5, p. 481-491, 1999.

NEELY, Andy; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times/Prentice Hall, 2001.

NØRREKLIT, Hanne. The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 28, n. 6, p. 591-619, 2003.

PARANJAPE, Bhagyashree; ROSSITER, Margaret; PANTANO, Victor. Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring Business Excellence*, v. 10, n. 3, p. 4-14, 2006.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

QUESADO, Patrícia R.; RODRIGUES, Lúcia L.; GUZMÁN, Beatriz. A. O tableau de bord e o balanced scorecard: uma análise comparativa. *Revista Contabilidade e Controladoria*, v. 4, n. 2, p. 128-150, 2012.

SILVA, Danilo R. R. da; CALLADO, Antônio André C. Práticas de mensuração de desempenho e abordagem da *Performance Wheel*: estudo de caso em uma PME do setor moveleiro. *Revista OPARA*, v. 10, n. 2, 2020.

SIMONS, Robert. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 15, n. 1-2, p. 127-143, 1990.

THIOLLENT, Michel Jean M.; COLETTE, Maria Madalena. Pesquisa-ação, universidade e sociedade. *Mbote*, Salvador, Bahia, v. 1, n. 1, p. 42-66, jan./jun. 2020.

VAN AKEN, Eileen M.; LETENS, Geert; COLEMAN, Garry D.; FARRIS, Jennifer; VAN GOUBERGEN, Dirk. Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 54, n. 5/6, p. 400-418, 2005.

WATTS, Ted; MCNAIR-CONNOLLY, Carol. J. New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, v. 13, n. 3, p. 226-241, 2012.

WOUTERS, Marc; SPORTEL, Mark. The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 11, p. 1062-1082, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.