



“A PRIMEIRA IMPRESSÃO É A QUE FICA?”: o dilema dos cartórios com a desmistificação da cultura da burocratização X mudanças na cultura organizacional

Keith Nayara Balbino Gonçalves

Especialista em MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas.

Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Mestrado em *Design* pela Universidade do Estado de Minas Gerais. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

Resumo

O caso para ensino “A primeira impressão é a que fica?” aborda o dilema gerencial de Catherine Souza, uma advogada que assumiu o cartório da cidade de Morretes, no Paraná, e implementa diversos processos para melhoria do desempenho como um todo. Mas, sem perceber, acabou deixando de lado a gestão dos recursos humanos nessa trajetória e isso acaba impactando diretamente a visão dos funcionários frente à organização. O que fazer nesse caso? A narrativa foi escrita através da vivência profissional da autora, e pela observação e entrevistas com outros gestores e colaboradores, possibilitando ao professor, por meio do estudo das Notas de Ensino, a discussão com os alunos de Graduação e Pós-graduação voltados para as áreas Administrativas e de Recursos Humanos sobre o processo de engajamento dos funcionários em meio a uma série de modificações processuais e culturais da empresa e seu respectivo impacto no clima organizacional.

Palavras-chave: Dilema, Clima Organizacional, Gestão de Processos, Mudança Organizacional, Decisão.

1. Introdução

Catherine Souza sempre foi apaixonada pelo seu trabalho. Desde que passou no concurso para ser Oficiala da pequena cidade de Morretes, que fica a 70km da capital do Paraná, ela se empenhava em estudar técnicas de gestão para melhoria do desempenho de seu cartório, pois tinha em mente a meta o torná-lo reconhecido pela excelência no atendimento e pelo serviço prestado dentro dos próximos dois anos. Três meses após a implementação de uma caixa de pesquisa de satisfação e sugestões, ela se assustou com a visão que os clientes tinham dos serviços prestados,

apesar de todos os esforços internos para agilizar e tornar o trabalho eficiente: a grande maioria o enxergava como um serviço extremamente burocrático, caro e bastante demorado para algo que era só “bater um carimbo em um papel”. Essa visão estava afastando os usuários antigos, o que afetava também a relação com os novos. Decidida a mudar aquela situação, ela convidou alguns vizinhos e clientes mais frequentes para um Café com a Tabela evento que era comum com os funcionários todos os meses para trocas de experiências), momento em que ela apresentaria o cartório, sua estrutura e tiraria todas as dúvidas sobre o que era e para que servia um serviço tão essencial para a cidadania como aquele. Ainda baseada no *feedback* de seus clientes, iniciaria imediatamente um projeto para entender as falhas na gestão dos procedimentos internos, a fim de atingir seu objetivo inicial. Porém, ela encontra uma barreira: os funcionários mais antigos e sua resistência para as mudanças organizacionais que estariam por vir...

2. Antecedentes e Contexto

Catherine acordou relativamente cedo naquele 23 de junho de 2017, embora tenha desligado o despertador assim que ele tocou, pois queria ter o “direito” de dormir meia horinha a mais. Catherine se espreguiçou na cama, virou para o lado e dormiu de novo. Uma jovem de 27 anos, cabelos ruivos encaracolados que iam até o meio das costas, com seus 1,61 de altura, ou, como ela dizia, “nem alta, nem baixa, mas nada que um salto, ou a falta dele não resolvesse”. Pontualmente trinta minutos depois, abriu os olhos e pegou o celular, que despertava incessantemente com o toque de parte de sua música preferida, “*Hesitate*”, dos Jonas Brothers, (que, inclusive, foi uma das músicas tocadas no seu casamento com Luiz). Afinal, já eram nove e meia da manhã de uma quinta-feira que mais parecia sábado. O tempo estava nublado, o sol tímido entre as nuvens, se esforçando para aparecer. Naquele momento, ela percebeu que havia uma notificação no seu celular. Abriu e verificou que se tratava do Google Fotos avisando que naquele mesmo vinte e três de junho fazia cinco anos desde que pegou o diploma de sua tão sonhada graduação.

Catherine havia se formado em Direito pela Universidade Federal de Buritizeiro, uma das faculdades mais requisitadas de seu estado natal, Minas Gerais. No celular, ela olhava atenta a tela, revendo as fotos daquele dia tão especial e se emocionou ao ver o vídeo em que ela finalmente jogava o capelo. Foi ali que tinha caído a ficha da responsabilidade que estava por vir. Ela foi a primeira de sua família a se formar no

ensino superior. Também foi a primeira a querer alçar outros voos: naquela cidade, durante todo o processo do seu casamento, foi tendo inúmeras dificuldades de comunicação entre ela e o cartório, além de que, cada vez mais, surgia um documento diferente para ser apresentado. Ligava várias e várias vezes. Ia presencialmente e ficava horas esperando para ser atendida e ouvindo o atendente pedir para aguardar “só mais 10 minutos” até que a moça responsável pelo registro civil voltasse do café da tarde para lhe atender. E assim, ela voltava para casa com mais uma lista de documentos e cópias que deveria tirar. Foi durante esse processo que Catherine começou a pesquisar na internet sobre o processo de casamento, e depois sobre o processo do registro civil, e depois sobre o processo do cartório e como funcionava. Os olhos dela brilhavam. Ela estava decidida a mudar aquilo e faria muita coisa diferente naquele cartório, se ela pudesse. Voltando para a rotina normal, ela se levantou da cama, tomou o *cappuccino* quentinho que seu esposo deixou pronto na mesa de cabeceira da cama, junto com um pão integral e duas fatias de queijo, e foi para seu trabalho, uma consultoria jurídica na cidade vizinha, Pirapora, onde trabalhava com mais dois advogados, Marcelo e Felipe.

Ao fim do expediente, Catherine dirigiu cerca de 10 minutos até chegar à Faculdade PoliSul, onde fazia o seu curso de pós-graduação em Gestão Empresarial.

Por volta das 22h, enfim finalizava um dia cheio! Chegou em casa, tomou um banho, foi para a cama e cochilou. No meio da noite recebeu uma ligação que a fez largar tudo e se mudar com Luiz para sua atual casa, na cidadezinha de Morretes, no Paraná, um estado desconhecido até então. Ela só tinha a Eduarda como família, sua irmã e melhor amiga, que acabou de descobrir que estava com uma gravidez de risco da primeira filha, Elena. Como morava sozinha até então, precisava de um suporte físico e emocional nesse momento complicado, e já que não havia alternativa, a não ser se mudar, estava lá em nome de tantos anos de dedicação e amizade.

Cerca de um ano depois, Catherine já estava adaptada à nova rotina na cidade de Morretes. Abriu um pequeno escritório de advocacia onde atendia casos de pessoas menos favorecidas e tinha projetos de gratuidade para pessoas LGBTQIA+, uma inovação em uma cidade que mal se falava sobre diversidade. Naquela tarde de maio de 2018, durante o intervalo, ela parou para tomar um café e ver as redes sociais e as notícias do dia. Depois de navegar um pouco pela internet, viu uma publicação da página do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná informando que abriria um

concurso notarial naquele ano. Decidiu estudar e se esforçar para conseguir a tão sonhada vaga de titular e finalmente fazer a diferença que tanto procurou. Passou meses estudando dia e noite, e finalmente fez a prova. Foi uma conquista só o fato de estar lá!

Passaram alguns meses, e finalmente, em vinte e sete de dezembro, abriu o *site* do Tribunal de Justiça e lá estava o tão esperado “Edital para Convocação de Candidatos Aprovados”. Além do seu nome constar na lista, para a sua felicidade, lá constava a comarca de Morretes como serventia que ainda estava livre para escolha. Ela gritou de alegria e ligou imediatamente para o seu esposo Luiz, que estava trabalhando em uma gráfica da cidade, para contar a novidade.

Dois meses se passaram e eis que chegou a data da posse no pequeno cartório da cidade. Ela mal tinha dormido à noite de tanta ansiedade, afinal, seria o seu primeiro dia de trabalho, e o dia em que iria assumir aquele lugar com todos os seus prós e contras.

Na segunda-feira do segundo dia de fevereiro de 2019, ao chegar pontualmente às 07:00 ao Cartório de Notas e Registro Civil de Morretes, que ficava a duas quadras de onde morava, ela teve uma surpresa agradável ao ser recebida pelos 6 funcionários tão calorosamente. Eles prepararam um café da manhã especial para Catherine, com bolo, pão de queijo, frutas, suco e um cafezinho feito na hora pela Joana, uma das funcionárias do cartório que cuidava da limpeza e organização do lugar. Ela cumprimentou a todos, fez um breve e tímido discurso de agradecimento e boas-vindas, e, após o café, foi para a sua sala se reunir com cada um para conhecer melhor cada integrante da equipe e as demandas das áreas em que atuavam.

O Cartório de Notas e Registro Civil de Morretes

O cartório foi inaugurado em 1902, inicialmente instalado no pequeno bairro Jardins Sul, próximo à principal rodovia de entrada e saída da cidade. Era um cômodo pequeno, com duas portas. Ao entrar, o que se via eram 6 cadeiras de espera, sendo três de cada lado, duas mesas retangulares e um espaço para o caixa. Em 2003, o cartório foi reinaugurado na Avenida das Flores, bem no centro da cidade, em um prédio de dois andares, sendo que no andar de baixo ficava uma bela recepção, com o nome do cartório escrito em caixa alta em um letreiro luminoso pregado na parede

principal ao fundo, e dos dois lados daquela enorme sala tinham os jardins de inverno que davam todo um charme ao lugar. Os clientes eram recepcionados por dois atendentes, Nicolas e Kevin, jovens, sorridentes e bem atenciosos. Entrando na porta à direita, funcionava o setor de Registro Civil, onde se faziam os registros de nascimento, óbitos e casamentos, e era coordenado pela Sra. Fátima, uma senhora experiente, que já estava naquele cartório há mais de duas décadas. Na porta à esquerda ficava o setor de notas, onde Margarete e Cleide eram responsáveis por fazer as escrituras. A antiga gerente/tabeliã/faz tudo, Maria Isabel, era muito querida pelos clientes e funcionários. Estava lá há 20 anos, sabia de cor e salteado tudo o que precisava saber sobre o cartório, além de ser muito simpática. Confiava em sua pequena equipe de olhos fechados, mas precisou se afastar por motivos de saúde em 2018.

- Éramos como uma família. Depois que teve que se afastar, ela confiou em mim para ajudar a colocar ordem aqui. Dizia Fátima.

Por mais que tenha colaboradores de longa data, o cartório sempre enfrentou um grande problema de rotatividade dos funcionários e estava com a equipe desfalcada. O clima organizacional não era dos melhores, havia diversos atritos internos e Maria Isabel sempre entrava como figura apaziguadora, mesmo que, muitas vezes, à distância.

Os funcionários alegavam grande pressão interna e externa; além disso, não sabiam como lidar com os clientes mais exaltados, que eram cada vez mais frequentes. Também observaram que a quantidade de clientes estava diminuindo com o tempo, as reclamações aumentando e a equipe não sabia o que fazer sem ter o norte de Maria Isabel.

Nova Gestão, Velhos Hábitos

Catherine iniciou o primeiro dia de trabalho chamando os funcionários, do mais novo de casa ao mais velho. Pediu que se apresentassem, falassem um pouco do seu trabalho e quais eram os pontos positivos e negativos que viam naquele cartório.

- Pode ficar tranquilo, aqui é um ambiente seguro. Você tem liberdade para falar o que quiser. Preciso desse feedback para saber onde estamos e quais voos iremos alçar a

partir de agora. - Disse Catherine, anotando em seu caderno as informações mais importantes que ouviu.

Após a reunião com cada um, caminhou pelo cartório, observando atentamente cada detalhe que precisava ser mudado. Voltou para sua sala e lá ficou durante o dia.

No fim do expediente, retornou para casa, tomou um longo banho, sentou-se na cama, pegou o caderno e começou a ler algumas anotações que tinha feito naquele dia.

- Bom, temos o problema da internet, computadores e o sistema utilizado não é intuitivo o suficiente para que prefiram parar de fazer as atividades manualmente do que de forma automatizada... Por outro lado, temos uma equipe desmotivada, com vários atritos internos, sem nenhum controle de processos, e é lógico que os clientes serão afetados por isso... - Refletia Catherine, já pensando em possíveis soluções, quando ouviu a porta da sala bater. Era seu esposo chegando do trabalho.

Luiz entrou no quarto, sentou-se do outro lado da cama, deu-lhe um beijo na testa e perguntou como foi o seu primeiro dia.

- Hmmm, foi interessante. – Disse Catherine. – *Tenho coisas que preciso resolver de imediato, como, por exemplo, o problema com os computadores antigos, a internet lenta... Todos os setores estão uma bagunça, tão cheios de papéis que quando perguntei, ninguém sabia o que era rascunho e o que era documento importante. A funcionária mais velha de casa, aparentemente, é um “guru” para o resto do pessoal, mas, ao mesmo tempo, parece não aceitar muito bem quando as coisas são feitas diferentes do que ela diz.*

- E como eles te receberam? – Perguntou Luiz.

- Eles foram bem calorosos quando cheguei, todos me abraçaram e me fizeram sentir em casa. Mas, quando eu estava caminhando pelos setores hoje à tarde, percebi que as coisas mudavam quando eu chegava. Havia alguns cochichos, outros agiam de forma estranha quando me viam... enfim, espero que seja só um estranhamento inicial.

No outro dia, acordou meia hora mais cedo do que o habitual, pois queria passar em uma lojinha popular para comprar uma caixa de acrílico, nem muito grande, nem muito pequena. Às 07:00 em ponto lá estava Catherine na porta do cartório novamente. Após ouvir o que os funcionários tinham a dizer, ela queria ouvir também o lado do

cliente, e entender a sua visão em relação ao cartório. Ela enfeitou uma caixa de forma que ficasse chamativa o suficiente para não passar despercebida e a deixou na recepção, ao lado dos guichês de atendimento. Imprimiu um texto com os dizeres: *“Participe da nossa pesquisa de satisfação. Sua opinião é importante para nós!”*.

Pedi também os relatórios financeiros (ou o que tinha para ser apresentado) para entender o que poderia ser feito, e quanto deveria ser investido. Ligou para a companhia de internet e para uma empresa terceirizada de TI para resolver o problema dos computadores, e já fazer o orçamento de trocas de peças ou compra de novos computadores. Passou o dia pesquisando sobre sistemas para cartório que atendessem à demanda atual e a que estava por vir.

Após algumas semanas de negociações, Catherine se reuniu com a equipe para anunciar algumas mudanças que seriam realizadas no cartório.

- *Lá vem bomba* – ouviu-se, sem saber exatamente de onde veio ou quem falou.

Catherine estava animada!

- *Bom dia, pessoal! Tudo bem com vocês? Primeiramente, agradeço a presença de todos aqui! E para acalmar o coração de vocês, já adianto que teremos um happy hour mais tarde* – Falava, abrindo um largo sorriso, enquanto observava a equipe tensa à sua frente.

- *Sem mais delongas, eu gostaria de dizer que depois de me reunir com vocês, percebi que precisávamos mudar algumas coisas; eu estou aqui para fazer esse cartório crescer, e fazer com que vocês cresçam junto com ele! Sendo assim, informo que na semana que vem chegarão novos computadores para todo mundo; assim não teremos mais problemas com travamentos. Também assinei um pacote de internet de fibra óptica para auxiliar na conexão, pois precisaremos de uma internet boa para o novo sistema que vamos implementar. Ele fará com que o processo seja mais dinâmico e que todas as informações estejam registradas em um só lugar. Isso vai ajudar, e muito, no dia a dia de vocês!*

Ela fez uma pausa, afinal eram muitas informações para um começo de expediente! Deu uma olhada no rostinho de cada um, e era perceptível o quanto Nicolas e Kevin estavam animados, enquanto os mais velhos de casa se entreolharam sem esboçar nenhuma reação. Catherine sabia que seria um processo difícil no começo.

- *Mas, calma! É lógico que teremos treinamento durante os próximos 30 dias, antes de começarmos a usar efetivamente o sistema. Aliás, teremos treinamentos agendados também sobre alguns processos que percebi que estão tendo certas dificuldades. Vamos alinhando as necessidades conforme o feedback de vocês! Então é isso pessoal! Bom trabalho!*

Catherine já tinha alguns treinamentos em mente. Com o resultado da caixinha de sugestões em mãos, percebeu que os clientes tinham uma visão bastante pessimista sobre o cartório.

- *“São duas horas para carimbar um papel! Nunca vi isso!”* – disse um cliente anônimo. Outro escreveu *“É caro demais! Um roubo!”* Ela pegou mais um papel que dizia *“Eu sou um homem trans. Vi no Jornal Nacional que os cartórios já estavam prontos para trocarem o nome que consta na minha certidão de nascimento pelo nome que eu me reconheço agora, mas, quando cheguei aqui, além de ser mal atendido, parece que nem sabiam o que era isso. Fiquei extremamente desapontado. Nunca mais volto nesse lugar.”*

Ela entendeu que os funcionários precisavam começar do básico, que era entender o porquê da existência de um cartório, a importância dele para a sociedade, a importância de se estar sempre atualizado e assim melhorar a forma de atendimento ao cliente. Conversou com Vanessa, sua colega de classe dos tempos de graduação, que já trabalhou como escrevente no cartório de notas de Curitiba - referência para todas as cidades da região - e a contratou para ser seu braço direito naquele lugar.

Vanessa foi a responsável por reunir alguns clientes e os funcionários para terem uma conversa que apelidaram de “Café com a Tabela”, com o objetivo não só orientar de seus colegas de trabalho, mas também explicar um pouco sobre o funcionamento dos cartórios para a população ali presente.

Após um longo bom dia, começou dizendo que *“(…)desde o nosso nascimento até o óbito, os cartórios fazem parte da vida de todo mundo, e é sua função garantir segurança jurídica em todos os processos.”* Ressaltou também, após ser perguntada por um dos que a ouviam, que *“cartórios exercem um serviço público, sendo uma instituição privada, e, por isso, seguem normas e leis específicas que padronizam cada processo, inclusive nos preços a serem cobrados, tudo por meio do Provimento 93/2020/TJMG. E somos cobrados e auditados pelo Tribunal de Justiça*

constantemente". Fizeram mais algumas perguntas, enquanto outros apenas observavam. Por fim, fizeram um "tour" com os visitantes pelo cartório e encerraram com um *coffee break*. No fim das contas, Catherine e Vanessa chegaram à conclusão de que o evento foi um sucesso e iriam repeti-lo mensalmente, não só para ouvir os clientes, mas também se aproximar mais dos funcionários.

Dois meses se passaram, e foram implementados projetos de Controle de Processos e Gestão, que já tinham sido testados e bem-sucedidos no cartório onde Vanessa trabalhou. Era o início de uma nova era no cartório e tinha tudo para funcionar, mas tinha algo que não estava se encaixando...

Em agosto de 2019, Catherine fez um levantamento sobre o cartório e, de alguma forma, a produtividade geral não havia melhorado muito. Os processos ainda ficavam semanas, e até meses, parados sem justificativas, e ainda havia desentendimentos, muitas vezes sérios, entre a equipe, o que fez com que alguns bons funcionários se desligassem da empresa. Após analisar todos os pontos, ela identificou que o setor com mais reclamações, tanto internas quanto vindas de clientes, era o registro civil.

No fim do expediente, Catherine foi para casa, tomou um banho e mal conseguiu dormir pensando no que poderia ser o problema, já que todos foram igualmente treinados e estavam com materiais de trabalhos adequados. O que poderia ser, afinal? *E... Nossa!* - O sol já batia na janela anunciando um novo dia.

Ela decidiu então ter mais um *feedback* com a responsável pelo registro civil, a Sra. Fátima.

- *Pode entrar, Fátima! A porta está aberta! Sente-se aí!* - Disse.

Fátima entrou, fechou a porta e sentou-se calada, olhando atentamente para o caderno de anotações de Catherine, pensando "o que eu fiz desta vez?"

- *Então Fátima, eu tenho observado que durante esses nove meses que estamos juntas, senti que você está tendo algumas dificuldades com os processos e, hmm, com os clientes também.*

- *Ah, mas eu sabia que era isso!* - Resmungou.

- *Vocês me enfiam um sistema que só dá problema, encheram todo mundo de passo a passo e procedimentos para fazer, e querem que fique tudo bem? Eu sou uma só!*

Onde já se viu? Ou eu atendo os clientes com sorriso no rosto ou eu preencho as benditas planilhas que vocês mandam! - Disse furiosa, gesticulando com os braços.

Ao observar a alteração no tom de voz de Fátima, Catherine respirou fundo.

- Fátima, estamos trabalhando muito para tentar melhorar o processo para todos. Se tem algo de errado, você tem toda a liberdade de falar comigo - Logo foi interrompida.

- Eu só falo o que ninguém aqui tem coragem de falar, e sempre levo a fama de ser brava! Não aguento mais! - Fátima se levantou, pisando forte no chão, entrou em sua sala, pegou suas coisas e foi embora.

Catherine observou tudo da janela de vidro de sua sala. Respirou fundo mais uma vez, tomou um gole de água, e pediu à Vanessa que cobrisse o setor de registro civil até o fim daquele dia.

Chegando em casa, mais uma vez exausta, não conseguia parar de pensar no que Fátima havia falado.

Será que a equipe realmente pensava o mesmo e estava com dificuldades de se adaptar aos processos do cartório? Ou será que Fátima estaria criando barreiras não só com os funcionários, mas também com as mudanças organizacionais que estavam sendo implantadas?

Mais uma noite em claro se passou e o despertador tocou. Catherine tomou seu *cappuccino*, se arrumou, entrou no carro, dirigiu alguns minutos até a porta do cartório, estacionou e, antes de sair do carro e enfrentar mais um dia de trabalho, pensou:

- "O que eu devo fazer?"