

## O CASO DO TRIBUNAL DE MACONDO

1. Os dirigentes do Tribunal de Macondo estão muito preocupados. Houve congelamento dos gastos no governo central, sendo necessário um grande corte de despesas. Isso nunca havia acontecido e parece que pegou todo mundo de surpresa. O Presidente que acabou de assumir, Desembargador Aureliano Buendia, quer ser reconhecido como um bom administrador, mas ninguém conhece como será sua forma de gestão. Ele fez poucas mudanças na equipe e, no geral, aproveitou quem está há anos à frente da gestão do Tribunal. Afinal, em time que está ganhando não se mexe. Inovar para quê? Diziam alguns.

2. O Tribunal de Macondo tem um prédio sede construído há 20 anos e mais 18 prédios espalhados pelo Estado para abrigar um corpo funcional de 8 Desembargadores e 700 colaboradores. Nenhuma grande reforma foi realizada desde a inauguração do prédio, apenas alterações em gabinetes e construção de prédios no interior do Estado. Contudo, possui a vantagem de estar localizado no centro administrativo da cidade, perto de outros órgãos públicos. A maior inovação que ocorreu desde a inauguração do prédio foi a implementação do processo eletrônico, uma determinação do Conselho de Todos os Tribunais - CTT.

3. Apesar do pouquíssimo tempo como Presidente e cheio de novas responsabilidades, Des. Aureliano está gostando muito do novo desafio. Todos os dias, ao sair de casa, seu novo motorista, Sr. Melquíades, está a postos, com o carro ligado, limpinho (é lavado todos os dias), e com ar condicionado no máximo, por causa dos 30 graus que está fazendo. Durante o caminho, aproveita para ligar rapidamente de seu celular funcional para sua filha, que está na Tailândia, e saber que dia ela retorna das férias para que o motorista possa pegá-la no aeroporto.

4. Quando chega ao trabalho, sua sala também já está climatizada, com computador e impressora ligados e luzes acesas, o que é natural pois ele é o Presidente e tudo deve estar pronto aguardando sua chegada. Logo que entra em sua sala, José Arcádio, o garçom, lhe oferece um cafezinho quentinho e uma garrafinha de água mineral bem gelada. Ah, como ele anseia por este momento! Apesar de apreciar esse mimo, ele não compra garrafinhas de água mineral em sua casa. “É muito caro. Na minha casa, uso filtro”, pensa.

5. A primeira pessoa que entra na sala é Úrsula, Diretora-Geral, comentando que a conta de luz não para de subir, que a conta de água está pelas alturas e que a gasolina teve aumento. “Minha nossa, Presidente, como farei para lidar com o contingenciamento? São 16 carros de magistrados e 30 carros para atender as demandas! Ainda precisamos trocar a frota e fazer um novo contrato de manutenção. Esta semana, dois carros pifaram. Toda hora saem dois, três carros para o mesmo lugar. Já não sei o que fazer”, reclamava.

6. Muito eficiente, Úrsula traz todos os relatórios das gestões anteriores com diversos gráficos coloridos impressos em papel de primeira qualidade. Junto com ela, a Diretora de Publicações, D. Fernanda, apresentou o novo exemplar da Revista de Decisões, com 700 páginas. “Ficou lindo!”, exclamou orgulhosa. Explica que todo ano mais de mil exemplares são distribuídos para outras instituições ou dados de presente aos visitantes do tribunal. “Isso não deve ser barato. E o custo de envio?”, imagina Aureliano. Ele soube a demanda tem aumentado e a aquisição de papel assim como o contrato da gráfica terão que ser reajustados.

7. Apesar do processo eletrônico ser um sucesso, segundo informações do Diretor de TI, o número de impressoras no Tribunal aumentou e o contrato será reajustado para atender a demanda por novos equipamentos. Ele se perguntou: “Será que há impressoras demais nas salas? O que as pessoas tanto imprimem?”.

8. Antes de ser Presidente, Des. Aureliano não tinha conhecimento destes fatos, pois achava que só devia se preocupar com sua produção de processos. Lembrou que certa vez foi procurado por uma tal de

unidade socioambiental do Tribunal, que estava fazendo uma campanha para uso racional do material de expediente, e achou aquilo muito interessante. O Presidente anterior, Des. Amaranto Reis, também havia comentado sobre uma tal resolução do CTT que falava sobre os tribunais adotarem ações sustentáveis: “Quanta besteira, Aureliano! Não quero saber quanto eu custo ou impacto, importa o quanto produzo”, ouviu naquela oportunidade.

9. Em outra reunião de assessoria, abordou-se os gastos com telefonia e vigilância. Aureliano não mora na Suíçalândia, mas não entende porque o Tribunal, que implementou um moderno sistema de monitoramento eletrônico, ainda precisa de tanto vigilantes. Em cada portaria, cada entrada, cada andar, tem dois ou três. O sistema de telefonia fixo era o original quando da construção do prédio e não há limites para o uso de telefones do órgão. “Que maravilha com o dinheiro do contribuinte”, refletiu.

10. Em uma de suas vistorias pelas instalações do Ed. Sede, Aureliano começou a perceber muitas janelas abertas apesar do ar condicionado ligado e do calor no exterior do prédio. Reparou que por toda parte havia lâmpadas fluorescentes e até mesmo incandescentes, e que os banheiros aparentavam ser originais, com torneiras e válvulas bastante antigas, pingando e vazando.

11. Em seguida, recebeu a equipe de engenharia do Tribunal e questionou quais as medidas de economia eram adotadas. Disseram que desligavam algumas lâmpadas para economizar e que havia adesivos afixados nos banheiros que falavam sobre manter as torneiras fechadas. Curioso, Aureliano indagou se isso bastava. “Não há necessidade, Presidente. A nossa manutenção é muito boa e eficiente, mudanças são muito complexas, exigem reformas caras e no fim não compensam”, disse o chefe da engenharia. “E campanhas de conscientização em parceria com o socioambiental?”, perguntou Aureliano. “Ah, esse pessoal é muito ecochato, biodesagradável mesmo! Nem sei direito o que eles fazem! Conscientização não tem efeito não”, retrucou.

12. Aureliano foi informado que, com a aposentadoria do Presidente anterior, poderiam ocorrer diversas reformas para a troca de gabinetes entre os Desembargadores. Ele pensou que recentemente havia feito uma reforma em sua casa que custou dez mil dinheiros e logo imaginou em quanto ficariam aquelas “obrinhas de nada”, como disseram os assessores.

13. Outro dia reparou quando uma copeira passou com um carrinho repleto de garrafas de café. Ele perguntou a ela se ia ser a festa. “Ah, vai ter festa não. São para as salas! Cada uma recebe, duas vezes por dia, uma garrafa grande de café doce, outra de amargo e mais uma de água quente”, disse. “Mas precisa dessa quantidade toda?”, perguntou ele. “Bem...muitas garrafas voltam cheias, mas sempre foi assim, dotô”, respondeu Gabriela com um sorriso.

14. No subsolo do Tribunal, Aureliano viu um monte de sacos pretos amontoados, alguns com papéis, outros com restos de alimentos, e perguntou do que se tratava. Responderam que era a coleta seletiva aguardando o transporte. Então ele se lembrou quando visitou um Tribunal em Brasília com sacos e coletores coloridos para cada tipo de resíduo, de acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Também lembrou de umas férias a um país do Oriente, quando viu um rapaz levar uma multa por ter jogado um cigarro no chão. Outra coisa que lhe chamou a atenção era a quantidade de sacos com copos plásticos. “Porque no meu Tribunal é diferente?”, pensou.

15. Em suas vistorias quinzenais, Des. Aureliano também notou alguns servidores tristes e cabisbaixos, e outros irritados e impacientes. Ao ser consultada, a Diretora de Pessoal, Dona Remédios, disse: “Em qualquer gestão é assim. Os servidores sempre acham que ganham pouco, devem muito, sempre querem viajar fazendo cursos caros às custas do Tribunal e gestores reclamam por mais capacitação. Mas não se preocupe, Presidente! O importante é que parem de reclamar, de faltar e trabalhem, pois são pagos para isso, não é mesmo? Quando a gente abre um processo disciplinar, eles melhoram”, afirmou. D. Remédios era durona.

16. Algo curioso chamou sua atenção. Reparou alguns servidores trazendo papel higiênico na bolsa. Ao perguntar a uma servidora se era alguma campanha de arrecadação, ouviu que era o dia dela levar papel higiênico para sua unidade porque o Tribunal comprava um papel tão ruim, mas tão ruim, que era melhor trazer de casa. “Isso acontece aqui?”, Aureliano se perguntou.

17. Certo dia, um servidor recém-chegado que trabalharia na Presidência desabafou a Aureliano que estava com muitas dificuldades para acessar e circular pelo prédio do Tribunal e perguntou se havia alguma previsão de avaliação da acessibilidade das instalações. Com um currículo invejável, ele era portador de deficiência com sérias dificuldades de locomoção e lembrou que havia outros servidores deficientes. Ao tratar do assunto com Dona Úrsula, ela disse que iria pensar em quem acionar para tratar do assunto, mas que isso seria muito caro, e que não era prioridade no momento.

18. Nessas andanças pelo Tribunal, dois servidores chamaram a atenção de Aureliano. Eram os representantes da gestão estratégica e do socioambiental, unidade recém-criada. “Tadinhos, estavam tão sorumbáticos! Qual a razão de tamanha tristeza?”, perguntou Aureliano a eles. “Nosso trabalho não é compreendido, Presidente! As pessoas não conhecem o plano estratégico, os valores institucionais, as metas, os objetivos e projetos do Tribunal. Não conseguem perceber que nosso trabalho é de todo o Tribunal e que dependemos da colaboração coletiva para termos sucesso. Então é um desafio diário coletarmos dados das nossas unidades e realizarmos todas as atividades e análises das quais precisamos”, disse o representante da gestão estratégica.

19. “Presidente, muitos gestores não percebem que o conceito de sustentabilidade é muito mais amplo do que a temática ambiental, não é abraçar árvores e defender os animais somente. Temos várias ações socioambientais com impacto econômico a serem implementadas, que vão ao encontro do atual momento de crise financeira do país e que poderiam ser realizadas com custo zero. Para isso bastaria um esforço coletivo alinhado às boas práticas de gestão! Precisamos cortar despesas desnecessárias para investirmos no que realmente interessa. Precisamos implementar um plano de logística sustentável para fazer diagnóstico precisos e melhor gerir nossos custos. Ah! Se soubessem quanta economia e pauta positiva esse trabalho gera!”, disse o representante da unidade socioambiental.

20. Diante do contingenciamento de despesas e após suas vitórias, o Presidente Aureliano convocou reunião com os diretores do Tribunal de Macondo que as sugestões de aperfeiçoamento de gestão fossem apresentadas. Dona Úrsula disse que era melhor que o Presidente procurasse a Secretaria de Orçamento Nacional, pois já tinha feito de tudo e pensado em várias alternativas, mas não tinha mais onde cortar. A única saída era cortar os gastos de forma linear, assim todos entrariam nos eixos rapidinho. Aureliano então resolveu perguntar a cada diretor, D. Remédios, D. Fernanda, o engenheiro, o Diretor de TI e outros presentes, qual era o papel de cada um na estratégia do Tribunal, quanto custavam as principais despesas sob sua responsabilidade, quais eram os consumos e como estavam os indicadores de desempenho. Para surpresa do Presidente, ninguém sabia responder com segurança e chegaram a dizer que os dados nunca tinham sido solicitados antes. Para decepção de Aureliano, foi um tal de “barata voa” na sala e todos saíram correndo atrás de dados.

#### **Diante que foi narrado:**

- **Como poderíamos auxiliar o Desembargador Aureliano a tornar sua gestão mais eficiente e mais racional?**
- **Quais temas foram abordados no texto e que medidas de economia poderiam ser implementadas diante do iminente corte de gastos?**
- **Você se identificou com algum ponto específico ou quer contar alguma situação?**