

Caso Gabriela: O Dilema Político em uma Repartição Pública

Elaborado por Viviane Gonçalves Ferreira

(2014)

Contém nota pedagógica

Trabalhar com processos judiciais nunca foi fácil, ainda mais em um setor onde há carência de pessoal capacitado. Hoje, Gabriela é coordenadora de um setor jurídico dentro da Secretaria de Estado de Ordem do Estado do Rio de Janeiro, Coproj (Coordenação de Processos Jurídicos), mas sempre enfrentou grandes desafios na execução de sua função.

Carlos Henrique, um jovem ganancioso que sempre procurou ser o foco dos holofotes de seus superiores a qualquer custo, ocupa atualmente o cargo de superintendente, cargo que conseguiu após uma promoção há três anos, deixando a coordenação da Coproj e passando a ocupar um cargo acima.

Na época da promoção de Henrique, Gabriela já integrava a equipe. Ela havia passado no concurso para a Secretaria de Ordem com êxito e, apesar de sua origem humilde e das dificuldades que enfrentara para chegar àquele posto, sempre desempenhou seu trabalho com êxito, motivo pelo qual todos acreditavam que ela seria a melhor proposta a ocupar a vaga de coordenadora que Henrique havia deixado vaga. Porém, outra pessoa foi nomeada para o cargo por motivos de interesses políticos.

Logo após a nomeação da nova coordenadora, Gabriela foi convocada para conversar com Henrique:

– Gabriela, esta é a Shirley, nova coordenadora do setor. Quero que a ajude com os trâmites processuais por aqui.

Em outras palavras, Gabriela entendeu a frase sendo dita da seguinte forma: “Gabriela, esta é a Shirley. Ela vai ganhar como coordenadora, mas quem vai trabalhar é você”. E foi isso mesmo que aconteceu. Com o tempo, tanto Gabriela quanto os demais servidores da Coproj compreenderam que Shirley não tinha o perfil para a coordenação, nem capacidade para isso. Ela, simplesmente, não entendia sobre os assuntos jurídicos do setor, assim como o próprio Henrique nunca entendeu, mas não havia muito a ser feito.

Alguns meses se passaram e o cargo de coordenador ficou vago novamente. Desta vez não havia motivos que impedissem a promoção de Gabriela, era o que todos pensavam. Mas antes disso acontecer, Henrique ainda cogitou a possibilidade de indicar um dos seus assessores para ocupar o cargo, o Câmara, que já levava a fama de não trabalhar muito. Desta vez Gabriela foi falar com o seu superintendente sobre a situação:

- Henrique, eu não entendo o porquê de você nomear o Câmara para a coordenação. Eu é que faço todo o trabalho. Não acho justo.

Apesar da má vontade de Henrique quanto à nomeação de Gabriela, não havia outra saída. O setor estava precisando de alguém que conhecesse bem o trabalho. Henrique estava sendo pressionado pelo subsecretário; alguns processos importantes ainda estavam sem solução, como o processo do menino João Pedro, uma criança que havia sido morta por uma bala perdida disparada pela Polícia Militar em um confronto com assaltantes de uma comunidade local. O caso havia sido filmado por um morador; o vídeo chegou em uma emissora de TV e havia tomado grande proporção na mídia. Agora o Estado estava sendo processado e esse processo estava sob responsabilidade da Coproj.

A promoção da Gabriela como coordenadora não significava uma conquista em sentido pleno para ela, já que, a partir daí, outros problemas surgiriam e ela se viu em uma situação ainda mais complexa. Com sua entrada, passaram também a fazer parte da equipe algumas pessoas indicadas por Henrique e que, por esta razão, tinham tratamento diferenciado e eram protegidas por ele.

Diante disso, Gabriela, que também sofria pela falta de liberdade de tomada de decisão, tanto no que tange aos processos que tramitavam no setor quanto nas decisões sobre como gerenciar sua equipe, passava a perder autoridade e, com o passar do tempo, os servidores da Coproj passaram a desacreditar de sua competência. As restrições por parte de Henrique só aumentavam, e ele sempre tentava levar o bônus por um trabalho bem feito pela Coproj, sem ao menos ter cooperado para o bom andamento do mesmo.

Um desses processos era do menino João Pedro. Depois de muito trabalho da equipe, e após ter sido devidamente instruído, Gabriela levou o processo para Henrique, que comentou:

– Gabriela, não gostei de ter recebido isso só agora! Gostaria que esse tipo de processo ficasse sob minha responsabilidade. Quero controle total sobre eles.

– Mas Henrique, eu já havia enviado o passo a passo para você na semana passada... Você mesmo disse que não podia ver, que estava sem tempo...

– Sim. Mas não sabia que se tratava desse assunto aqui. Por isso, peço sua atenção. Quando se tratar desses assuntos delicados, prefiro acompanhar de perto. Então, esse já está resolvido?

– Já tomamos todas as providências necessárias. Só precisamos agora da sua assinatura para que eu possa levar ao subsecretário.

– Não! Eu resolvo isso! Pode deixar comigo, levo pessoalmente.

Outro problema que incomodava Gabriela era a falta de contato direto com o subsecretário, Dr. Bernardo Kayhami. Henrique temia que ela falasse algo que o desabonasse. No dia em que Gabriela teve uma dúvida a respeito do pagamento de uma decisão judicial, um assunto extremamente técnico a respeito do sistema e que seria facilmente resolvido junto ao Dr. Bernardo, ela, novamente, foi repreendida por Henrique:

– Henrique, preciso falar com o Dr. Bernardo sobre essa situação. Estou com algumas dúvidas a respeito do sistema de pagamento e sei que ele, como já trabalhou anteriormente com isso, não terá dificuldades em me orientar. Além do mais, esse processo se trata de uma decisão judicial com pena de sequestro e não posso perder o prazo.

– Gabriela, eu já lhe disse que os assuntos a serem tratados com o subsecretário deverão passar por mim, ok? Deixe o processo em cima da minha mesa. Vou falar com o chefe.

Em outro momento, a secretária do Dr. Bernardo estranhou a postura da coordenadora. Em uma tarde, Gabriela passou para tomar um café próximo à sala do subsecretário. Quando tomou conhecimento de que Henrique estava na sala conversando com Dr. Bernardo, logo arrumou uma desculpa para sair rapidamente dali. Gabriela sabia que, caso Henrique a visse, questionaria o que estava fazendo na sala do chefe. Fato já ocorrido anteriormente e ela não queria ser repreendida de novo.

Existia ainda outro grande problema para Gabriela. A baixa remuneração. Fato que a obrigava a trabalhar nos seus processos aos fins de semana. Ela tinha um escritório, juntamente com uma sócia, que completava seus rendimentos. Às vezes fugia na hora do almoço para comparecer a algum júri. Mas a grande carga de trabalho já estava afetando a sua saúde.

Na Coproj, a falta de pulso firme de Gabriela, resultado da pouca liberdade ao tomar decisões dentro do seu próprio setor, passava a ser alvo de comentários. Um de seus funcionários, que era extremamente fiel à Gabriela, contou-lhe sobre uma conversa entre duas funcionárias da Coproj que diziam: “Não vejo Gabriela como uma chefe de verdade... Ela não tem postura. Nem se veste como tal! Ela devia fazer as unhas, arrumar o cabelo...”.

Por outro lado, os diversos entraves do setor, atrelados à falta de um fluxograma claro de atividades/competências, faz com que a Coproj seja

classificada como um setor incapacitado e incompetente. Havia pouca produtividade, muitos funcionários e pilhas e pilhas de processos amontoados. Um dia, no horário de almoço, Gabriela foi questionada sobre o fato pela colega Rita:

– Eu não entendo o motivo de você ter tanta gente trabalhando na Coproj. Questionou Rita, que, por coincidência, era assessora do subsecretário, chefe de Henrique.

– Claro! No meu setor só tem gente indicada pelo Henrique e que não sabe ou não quer fazer nada! Juntando todos, não dá um!! – Desabafou Gabriela. – Rita, isto é um desabafo, mas não sei como eu continuo aguentando tudo isso. Confessou. Estou cheia de funcionários fantasmas. Não consigo dar fluidez aos processos. Parece que o Henrique quer puxar meu tapete o tempo todo. A sensação que eu tenho é que ele espera pegar um grande furo para me prejudicar, mas eu não vou dar esse gostinho para ele.

– Não acredito, Gabriela! Por que você não fala com o Dr. Bernardo? Com certeza ele vai ouvi-la. – disse Rita.

– Não tenho coragem. Preciso deste emprego. Sou extra-quadro (função de confiança) e temo ser exonerada. Por isso que acabo trabalhando dobrado. Faço hora extra, fico até tarde, venho trabalhar em alguns feriados e até em alguns fins de semana. Sinto-me um mero fantoche.

– Não sei se eu aguentaria tudo isso, Gabi. – lamentou Rita.

– Sei lá. Acho que é minha vocação. Apesar de tudo, eu gosto disso aqui...

Diante de tantos conflitos, Gabriela ainda tinha que dar conta de problemas em seu protocolo. Dezenas de processos entravam e saíam diariamente de seu setor e o grupo que tinha como objetivo cuidar especificamente desses controles não dava conta. Por diversas vezes, Gabriela tinha conversado com Henrique sobre a possibilidade de juntar seu protocolo com o da Subsecretaria, que possuía maior número de funcionários, mas todas as tentativas foram frustradas.

Recentemente, a saída de um funcionário deu à Gabriela uma chance de contratar alguém capacitado para ajudá-la na análise dos processos. Era uma oportunidade de desafogar um pouco os trabalhos. Conversando com uma funcionária de outro andar, descobriu que essa estava querendo mudar de setor, o que seria ideal para a Coproj, já que ela possuía formação na área jurídica e experiência no setor público. Só faltava formalizar com o superintendente.

– Henrique, tenho uma pessoa para ocupar a vaga da Coproj. Preciso que você autorize a transferência.

– Ok. Vejo isso depois.

Depois de algumas semanas, Gabriela recebe Mercedes em seu setor.

– Henrique, essa não é a pessoa que eu estava esperando. O que houve?

– Ah! Gabriela. Você não vive reclamando que precisa de gente? Então! Está mais do que bom!

Mercedes era uma servidora de fim de carreira. Estava chegando de sua segunda licença prêmio e iria trabalhar mais alguns meses a fim de se aposentar. Talvez esse fosse o motivo de ela ser pouco comprometida com o trabalho, sem nenhum interesse de agregar ao grupo ou de melhorar o andamento do setor.

Henrique não se importava com a Coproj e agora entrou de férias. Sem prévio aviso. Serão vinte dias que Gabriela terá que dar conta de tudo sozinha. Além de tudo, acaba de surgir outro vídeo sobre o processo de João Pedro com o envolvimento de mais um policial. A mídia está em alvoroço e, agora, o secretário de Estado acaba de entrar no circuito pessoalmente.

O que fazer? Como Gabriela deverá agir diante de tantos processos judiciais, curtos prazos, uma equipe problemática e, agora, ela se encontra no conflito de tratar diretamente com o Dr. Bernardo e com o secretário de Estado e, depois, ter de se justificar ao seu superintendente. Por outro lado, essa pode ser sua grande oportunidade.

Organograma do Estudo de Caso

