



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP

MARIANA PASSOS BARBOZA MOURA BISPO

RELAÇÕES DE PODER EM UMA CASA LEGISLATIVA – UM OLHAR
SUBJETIVO DAS POSSIBILIDADES DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

SÃO CRISTÓVÃO-SE

2024

MARIANA PASSOS BARBOZA MOURA BISPO

**RELAÇÕES DE PODER EM UMA CASA LEGISLATIVA – UM OLHAR
SUBJETIVO DAS POSSIBILIDADES DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS**

Projeto de pesquisa do Programa de Mestrado
Profissional em Administração Pública em
Rede Nacional – PROFIAP – realizado na
Universidade Federal de Sergipe.

Orientador: Marcos Antônio de Souza Barbosa

SÃO CRISTÓVÃO-SE

2024

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

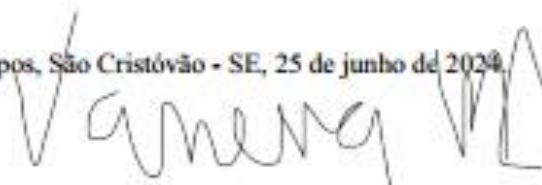
ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos vinte e cinco dias de junho de dois mil e vinte e quatro foi realizada através de apresentação on-line a Banca da Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional da discente, **MARIANA PASSOS BARBOZA MOURA BISPO**, Matrícula: 202211009184 com o título do trabalho de conclusão final: **RELAÇÕES DE PODER EM UMA CASA LEGISLATIVA – UM OLHAR SUBJETIVO DAS POSSIBILIDADES DE GERENCIAMENTO DE CONFLITOS**. A banca foi composta pelos seguintes membros: Marcos Antônio de Souza Barbosa (Presidente/Orientador), Rodrigo Barros de Albuquerque (PROFIAP/UFS), Vanessa Martines Cepellos (FGV-EAESP) e Luan Augusto Alves Garcia (PROFIAP/UFTM). Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu a discente e a mesma respondeu aos questionamentos. O presidente e orientador fez as considerações e em seguida a banca examinadora deliberou pela **APROVAÇÃO** da aluna.

Cidade Universitária Prof. Isaac Alcides de Campos, São Cristóvão - SE, 25 de junho de 2024.



Documento assinado digitalmente
MARCOS ANTONIO DE SOUZA BARBOSA
DATA: 25/06/2024 15:42:19 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>



**Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa
(Presidente/Orientador)**



Documento assinado digitalmente
RODRIGO BARROS DE ALBUQUERQUE
DATA: 25/06/2024 15:46:59 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Prof. Dr. Rodrigo Barros de Albuquerque
(PROFIAP/UFS)**

**Profa.Dra. Vanessa Martines Cepellos
(EAESP-FGV-SP)**



Documento assinado digitalmente
LUAN AUGUSTO ALVES GARCIA
DATA: 25/06/2024 15:16:35 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Prof. Dr. Luan Augusto Alves Garcia
(PROFIAP/UFTM)**



Documento assinado digitalmente
MARIANA PASSOS BARBOZA MOURA BISPO
DATA: 25/06/2024 15:00:45 -0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

**Mariana Passos Barboza Moura Bispo
(Discente/PROFIAP/UFS)**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

Bispo, Mariana Passos Barboza Moura
B622r Relações de poder em uma Casa Legislativa : um olhar
 subjetivo das possibilidades de gerenciamento de conflitos /
 Mariana Passos Barboza Moura Bispo ; orientador Marcos
 Antônio de Souza Barbosa. – São Cristóvão, SE, 2024.
 135 f. : il.

 Dissertação (mestrado profissional em Administração
 Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de
 Sergipe, 2024.

 1. Administração pública. 2. Poder (Ciências sociais). 3.
 Administração de conflitos. 4. Poder legislativo. I. Barbosa,
 Marcos Antônio de Souza, orient. II. Título.

CDU 35.075:342.52

AGRADECIMENTOS

A caminhada, por mais que seja difícil, é recompensadora. Colhemos os frutos. Chegou a hora de agradecer! Essa dissertação, mesmo escrita por mim, jamais aconteceria sem a participação de muita gente. Vamos aos agradecimentos?

Primeiro, agradeço a Deus. Pelo dom da minha vida, pelas confidências, pelo sustento, pelo amor, pela troca. O meu Deus é um Deus de amor, é o dia repleto de significado. É a vida ganhando forma. Obrigada, Pai.

Eu tenho sorte de ter uma família que embarca nos meus sonhos e faz de tudo para torná-los possível. Pai e mãe, obrigada por todo o exemplo, pela minha criação com respeito, afeto e afago. Eu nunca seria o que sou se não tivesse vocês comigo, a todo tempo, em qualquer situação. Como redigir um agradecimento àqueles que te deram tudo, que te deram a vida, que te deram carinho e compreensão, a quem te amou desde sempre e que vai continuar a amar? Eu amo vocês, com toda força e carinho que há em meu ser. Sâmia e Mila, é difícil imaginar duas pessoas melhores para dividir a vida e o quarto. Crescemos, nos mudamos, mas ainda continuamos na mesma cumplicidade, nos falando todos os dias, dividindo tudo que existe. Obrigada por serem vocês!! Família, amo vocês com toda a minha força, é por vocês que estou aqui. Belinha, você também é família, e estará sempre conosco onde estivermos. Saudade!

E falando de sorte, preciso agradecer ao meu marido, amigo, companheiro de vida, Saulo. Amor, obrigada por todos os momentos que você precisou entender que eu não podia sair, ou precisava acordar antes do sol nascer, para conseguir estudar. Obrigada por todo apoio, por não me deixar desistir (as inúmeras vezes que eu cogitei), por segurar minha mão. Seu apoio foi fundamental para vencermos mais essa etapa, juntos. E tenho certeza de que vai ser sempre assim. Estaremos um ao lado do outro em todos os caminhos que nossas pernas possam caminhar. Essa vitória é tão sua quanto minha. Te amo desde sempre, e pra sempre, meu amor.

Agradeço aos meus amigos de vida, obrigada por compreenderem todas as minhas ausências, por me dar apoio enquanto eu produzia, enquanto eu estudava, enquanto eu ia pra UFS e recusava alguns convites de vocês: estou aqui, apoiada por vocês! Um comentário para as coincidências boas da vida, meus muitos amigos que fiz pelo caminho da pós-graduação: meus amigos queridos do PROFIAP, companhia incessante de momentos difíceis. Conseguimos, amigos! Agradeço a Marcos Barbosa, meu orientador, por tantas horas de conversa, paciência e orientação. Caminhamos juntos nessa jornada!

Agradeço aos colegas de trabalho que fiz pelo caminho, da CMA e do Senado Federal, que entenderam as minhas loucuras, as correrias, os dias em que eu estive com a cabeça no

trabalho que precisava desempenhar. Obrigada pelos almoços, pelos cafés em companhia, pelos abraços com lágrimas, pelos sorrisos e conselhos, meu muito obrigada, de coração. Sem o apoio de vocês, essa jornada não seria a mesma coisa.

O mestrado foi um caminho que eu sempre soube que eu precisava percorrer, mas eu adiei por não me considerar preparada, pelo cansaço que eu apresentava na minha jornada de estudos para concurso, por qualquer outra razão que eu encontrava pelo caminho. Mas o mestrado, para além do título, me deu vivência, carinho, acolhimento, (algumas noites em claro também, porque faz parte) mas acima de tudo, me deu força e resiliência para viver a vida que eu sonhei para mim, mesmo que isso signifique abrir mão de algumas coisas ou de um tempo de “sofrimento” em prol de um bem maior. Ainda bem que eu tive coragem, ainda bem que eu me permiti viver isso, além de qualificar e defender nos meses mais loucos da minha vida.

Acabou!

*Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos, se não fora
A presença distante das estrelas!”*
(Das Utopias, Mário Quintana)

RESUMO

Objetivo: Este trabalho tem por objetivo tratar das relações de poder no trabalho dentro de casas legislativas, de conflitos decorrentes e das possibilidades de gestão desses. O estudo em um centro de discussões legiferantes - o Brasil possui 5568 Casas Legislativas nos âmbitos municipal, estadual e federal - é relevante para compreender como se dão os jogos de poder em organizações públicas, para que entendam as possibilidades de políticas e ações de administração de conflitos, que envolvem seus processos internos, sua organização, seu clima e cultura organizacional. **Metodologia:** o caminho metodológico utilizado foi de um estudo de caso, com utilização de entrevistas semiestruturadas entrelaçadas pela Análise Temática, considerando que a pesquisadora foi servidora do local de estudo. **Principais Resultados:** como resultados encontrados, aponta-se que campos como a estrutura física, bom clima e cultura organizacional adaptada à mudança, comunicação efetiva com a equipe e preparação dos gestores podem ser úteis na gestão de conflitos. **Contribuições teóricas, metodológicas e de gestão:** nos resultados, emergiram temas a serem trabalhados pela organização que são fontes de conflito, como questões ambientais, mapeamento de cargos e centralização do poder decisório, que são peça chave para a conscientização dos gestores e a mediação desses conflitos dentro das organizações. **Relevância e Originalidade:** estudar as relações de poder dentro de Casas Legislativas, tema pouco discutido na literatura, traz um olhar sensível às demandas dessas instituições e como reconhecer essas relações, pela ótica da gestão de conflitos. **Contribuições sociais/societal:** chegou-se a uma proposta de gestão de conflitos que pode servir de base para outras organizações públicas, a partir do entendimento de que, mais do que uma tecnologia de gestão, qualquer solução envolve pessoas e suas relações de convívio e não casos pontuais, acolhidas em suas habilidades e limitações, promovendo seu fortalecimento como indivíduos objetos de direitos e deveres.

Palavras-chave: Casas Legislativas; relações de poder; gestão de conflitos; Poder Legislativo; Administração Pública.

ABSTRACT

Objective: This work aims to address power relations at work within legislative houses, arising conflicts and the possibilities for managing them. The study in a center for legislative discussions - Brazil has 5568 Legislative Houses at the municipal, state and federal levels - is relevant to understand how power games occur in public organizations, so that they understand the possibilities of policies and administration actions of conflicts, which involve your internal processes, your organization, your climate and organizational culture. **Methodology:** the methodological path used was a case study, using semi-structured interviews intertwined by Thematic Analysis, considering that the researcher was a servant at the study local. **Main results:** as results found, it is pointed out that fields such as physical structure, good climate and organizational culture adapted to change, effective communication with the team and preparation of managers can be useful in conflict management. **Theoretical, methodological and management contributions:** in the results, themes emerged to be worked on by the organization that are sources of conflict, such as environmental issues, job mapping and centralization of decision-making power, which are key to raising awareness among managers and mediating these conflicts within organizations. **Relevance and Originality:** studying power relations within Legislative Houses, a topic little discussed in the literature, brings a sensitive look to the demands of these institutions and how to recognize these relations, from the perspective of conflict management.

Social/societal contributions: a conflict management proposal was arrived at that can serve as a basis for other public organizations, based on the understanding that, more than a management technology, any solution involves people and their social relationships and not specific cases, welcomed in their abilities and limitations, promoting their strengthening as individuals who are objects of rights and duties.

Keywords: Legislative Houses, power relations, conflict management, Legislative power, Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo do processo de gestão de conflitos organizacionais	36
Figura 2 - Organograma da Câmara de Aracaju.....	42
Figura 3 - Representação dos temas da pesquisa teórico-empírica	51
Figura 4 - Representação dos códigos de temas da pesquisa teórico-empírica	52
Figura 5 - Representação dos códigos de temas da pesquisa teórico-empírica	62
Figura 6 - Representação dos códigos de temas da pesquisa teórico-empírica	67
Figura 7 - Representação dos códigos de temas da pesquisa teórico-empírica	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Protocolo do estudo de caso	48
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO/NORMATIVO	20
2.1	ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	20
2.1.1	Organizações públicas	21
2.1.2	Casas legislativas	23
2.2	AMBIENTE, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	24
2.3	PODER E RELAÇÕES DE PODER	25
2.4	CONFLITOS E GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	32
2.5	PODER NUMA CASA LEGISLATIVA: ENTRE NORMAS, FORMAS E SUBJETIVIDADES	36
2.6	ESTADO DA ARTE	38
3	METODOLOGIA	40
3.1	DESCREVENDO O CAMPO: A CASA LEGISLATIVA	41
3.2	UNIDADES E SUJEITOS DE ANÁLISE	42
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	43
3.4	A INVESTIGAÇÃO	44
3.5	A ANÁLISE TEMÁTICA	45
3.6	PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	47
4	ANÁLISE SITUACIONAL	49
4.1	RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DOS TEMAS: O QUE DIZEM OS “LOCAIS?”	49
4.1.1	Informações gerais dos entrevistados	49
4.1.2	Apresentação dos temas	50
4.1.3	Experiência da pesquisa	86
4.2	PERCEPÇÕES EM UMA CASA LEGISLATIVA E UMA REFLEXÃO SOBRE SIGNIFICADOS	88
5	DISCUSSÕES	90
5.1	CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	90

5.2	RELAÇÕES DE PODER	90
5.3	FAVORECIMENTO DE ALGUNS SETORES EM DETRIMENTO DE OUTROS	91
5.4	DIFERENÇAS ENTRE COMISSIONADOS E EFETIVOS	92
5.5	DIFICULDADE NO AGENDAMENTO DE ENTREVISTAS COM COMISSIONADOS	92
5.6	RELEVÂNCIA NA GESTÃO DE CONFLITOS	93
5.7	INTERAGINDO COM OS SERVIDORES	94
6	PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	95
7	CONCLUSÕES.....	96
7.1	ACHADOS TEMÁTICOS	96
7.2	CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO	100
7.3	LIMITAÇÕES	101
7.4	SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS	102
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	112
	APÊNDICE B – GUIA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS NO LEGISLATIVO	114

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos podem derivar de várias razões. A razão principal a ser explorada neste trabalho são as relações de poder. Depreender disso significado, buscar oportunidades de crescimento organizacional e gestão deles são algumas das áreas estudadas neste documento. O trabalho concentra-se em compreender, dentro do dia a dia de uma Casa Legislativa, a influência do poder dentro das relações interpessoais, a percepção dos trabalhadores sobre o tópico dentro das suas rotinas e como gerir os conflitos derivados para o crescimento organizacional.

O poder é um fenômeno, cujo conceito tem sido amplamente discutido na Administração Pública, que pode ser atribuído tanto a uma pessoa como a um grupo, no exercício do controle sobre outras pessoas ou grupos, trabalhando-se a ideia do domínio através de força física, mental, moral ou política, entre outras formas: onde existam seres humanos em contato, existem interações e relações de poder (Brígido, 2013). O poder está em toda parte, não necessariamente encontrado em uma pessoa, em um local ou em uma organização, permeando a nossa vida, nossas interações e, por certo, nosso ambiente laboral.

O tema muitas vezes tem sido associado a situações de enredo, de subjugação, de artifícios políticos e outras, dando a conotação de valor moral negativo, o que não necessariamente é a representação da realidade. É dado que o exercício do poder é, além de presente, onipresente nas organizações e por isso, seu estudo continua sendo um grande desafio para muitos pesquisadores (Vargas, 1998).

A nossa existência é de um grupo social, em que os indivíduos que a compõem possuem interesses distintos e que podem ser conflituosos entre si, pois o conflito é inerente ao convívio do ser humano em sociedade. Uma vez que as relações sociais são suscetíveis de provocá-los pela diversidade de opiniões, pensamentos e interesses divergentes encontrados nos seres humanos (Pessoa *et al.*, 2022), nascem as relações de poder: das quais nunca escaparemos, no nosso aspecto pessoal ou dentro das organizações.

O conceito de Organização refere-se tanto a organizações privadas como públicas, com fins lucrativos ou com objetivos políticos, sociais e outros. São estudadas práticas organizativas como conjuntos de ações, aplicações de princípios, exercício de poder e suas inter-relações, e demais aspectos como controle, regulação, identidade e diferenciação cultural, evolução, inovações, transformações e até destruição (Thiollent, 2014).

As organizações e suas estruturas administrativas contemporâneas, com seus processos, tarefas e seus requisitos de produtividade, somadas às mudanças nas habilidades,

conhecimentos e competências dos trabalhadores, tornam complexos quaisquer estudos de relações de poder no trabalho, objeto de estudo dessa dissertação. Esse aumento da complexidade das organizações, bem como de sua importância para as sociedades, faz com que cresça, em consequência, a quantidade de estudos sobre o poder e suas relações no âmbito da teoria das organizações (Cappelle; Melo; Brito, 2011), bem como a necessidade de criação ou revisão de estratégias de análise para o direcionamento da organização a resultados para além dos sempre presentes problemas e resolução de conflitos decorrentes das interações de trabalho (Hardy; Clegg, 2001).

O conflito faz parte do processo evolutivo humano e é necessário para o desenvolvimento e crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. Indivíduos e grupos podem apresentar inúmeras alternativas para lidar com conflitos. Estes podem ser ignorados ou suprimidos, ou podem ser remediados e transformados em fatores auxiliares na evolução social ou organizacional. A ausência de conflitos era vista como um sinal de um bom ambiente, de bons relacionamentos e, para as organizações, um sinal de competência. Alguns profissionais têm uma atitude negativa em relação ao conflito, acreditando que este é causado pelas ações e comportamentos de pessoas indesejadas e está associado a agressões, confrontos físicos e verbais e emoções negativas, consideradas prejudiciais às boas relações interpessoais, comprometendo assim o bom funcionamento da organização (Nascimento *et al.*, 2002).

A solução desses conflitos está diretamente ligada à capacidade de negociação dos gestores de influenciar sua equipe e diminuir as diferenças. As habilidades para comunicar, gerir e resolvê-los devem fazer parte dos temas a serem discutidos e estudados, já que é a nossa vida (individual e coletiva) que está em questão. O nosso convívio com outros seres humanos pressupõe conflitos, a serem estudados neste trabalho: conflitos do dia a dia, sejam de convivência, sejam permanentes, derivados de relações interpessoais truncadas, ou quaisquer outro que porventura aconteçam (Aldenucci, 2001; Freitas, 2014)

A Casa Legislativa, a instituição de um dos poderes do Estado, é um órgão coletivo (ou conjunto) composto de membros eleitos pelo povo destinado a exercer a função de legislar. Esta função tem por objeto a formação das leis, sobre as matérias que a Constituição submete ao princípio da legalidade. É responsável pelo ente federativo a que diz respeito e pela fiscalização do Executivo. O Legislativo estrutura-se em todos os 3 entes (federação, estados e municípios), bem como no Distrito Federal (Silva, 2010).

Bobbio (1997) também nos traz que a transparência do poder é um dos princípios democráticos fundamentais que, conforme observado, é um dos pilares do Estado. O

Legislativo seria essa base de um sistema político democrático, e ao mesmo tempo, o componente mais vulnerável de qualquer país, pois representa a existência da soberania popular, a capacidade do povo de legislar, e é o mais vulnerável à desintegração por golpes militares ou autoritários. Um núcleo sólido de membros experientes contribui para a capacidade do Parlamento de agir e pensar independentemente do Chefe do Executivo. Uma alta rotatividade de deputados, combinada com baixos níveis de organização interna, ajudará a criar um parlamento submisso. Diferentes graus de experiência legislativa são fontes de diferentes graus de poder (Olson, 1994; Clemente, 2005).

Examinar as relações de poder não implica necessariamente na negação dos sujeitos que as praticam: as relações ou estruturas e os sujeitos, são ambos fundamentais para o entendimento do seu exercício, pois são lados diferentes de uma mesma moeda (Silva, 2001). Este trabalho visa realizar uma investigação específica de como se dão as relações de poder em uma Casa Legislativa: relações de trabalho entre atores que fazem parte desta casa, sejam eles de qualquer natureza, que exercem poder ou influência.

Feitas estas observações, pode-se apontar um outro entendimento no estudo das relações de poder neste trabalho, sem atribuir, necessariamente, ao Estado a figura central no processo dessa análise, e nem muito menos analisá-lo da perspectiva que menospreza sujeitos, como se estes fossem apenas um efeito de ter e exercer poder. Trabalhá-lo de um ponto de vista de um poder difuso, emaranhado, que está espalhado em toda sociedade, em todos os ramos de nossas vidas, e isso sem negar o seu potencial, mas como parte de um conjunto ao qual os sujeitos estão inseridos. Portanto, ele não seria definido só do ponto de vista tradicional da força ou proibição, mas uma relação em que os indivíduos interagem com as instituições e com os próprios sistemas que regulam o conjunto destas relações (Silva, 2001).

A gestão de conflitos tende a aumentar sua relevância dentro das organizações, tendo em vista a importância dada às pessoas que compõem a força de trabalho, já que um dos dilemas gerenciais atuais consiste no fato de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as organizações. Dessa forma, os conflitos que os envolvem passam a ser um complicador, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando os objetivos da instituição, fazendo-se necessário um estudo mais aprofundado destes conflitos (Fernandes Neto, 2005).

Quanto aos conflitos derivados das relações interpessoais, existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo: temos o latente (não declarado e não há, ainda que da parte dos envolvidos, uma definição clara, uma consciência de sua existência. Em algumas situações, nem precisam ser trabalhados), os percebidos (os elementos envolvidos percebem, racionalmente, a existência, embora não

haja ainda manifestações abertas do mesmo), sentido (é aquele que já atinge ambas as partes, e em que há emoção e forma consciente) e o manifesto (trata-se do conflito que já atingiu as partes, bem como já pode ser percebido por terceiros e interferir na dinâmica da organização) (Nascimento *et al.*, 2002).

Com a concorrência acirrada que as organizações vivenciam, faz-se necessário criar um diferencial para o ambiente laboral e uma das possibilidades é criar um ambiente de trabalho agradável, criativo, competitivo, diferenciado para que seus funcionários possam desenvolver melhor suas atividades e proporcionar também uma melhor qualidade de vida, o que acarreta a menor geração de conflitos desnecessários e improdutivos (Fernandes Neto, 2005).

Os relacionamentos humanos são sempre acompanhados por desafios e obstáculos, tanto em ambientes formais quanto informais. Divergências de opinião, experiências de vida distintas, personalidades conflitantes, variedades de estilos de liderança e até mesmo falhas na comunicação são elementos que podem abalar a harmonia dentro de uma organização e resultar em conflitos em diferentes escalas, afetando todo o ambiente. No cenário organizacional, a habilidade de gerenciar e deliberar não só é essencial para resolvê-los, mas também para identificar oportunidades de crescimento e aprimoramento, sendo um dos pilares para o sucesso dos gestores. Mesmo diante da atual exigência de gestão de pessoas cada vez mais complexas e atualizadas, a questão dos conflitos ainda é pouco discutida e abordada, muitas vezes tratada como um tema tabu.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como se estabelecem as relações de poder e os conflitos entre trabalhadores de uma Casa Legislativa, e como utilizá-los para o aprendizado organizacional?

1.2 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Este trabalho tem como objetivo geral:

- Oferecer parâmetros para análise de mediação de conflitos e promoção de ambientes pacíficos de trabalho em uma organização pública.

A ideia é compreender as relações de poder e suas implicações nos conflitos gerados por elas, de maneira a perceber com mais proximidade como eles se dão, e a partir disso,

compreender como utilizá-los para o crescimento da organização, trazendo ambientes de trabalho pacíficos.

Deste jeito, propomos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender formas de poder a partir das relações interpessoais e de comunicação interna (entre órgãos, entre setores e entre pessoas) de uma Casa Legislativa;
- Análise das relações de poder e suas reverberações nos objetivos de uma instituição que tem a sociedade como finalidade;
- Parametrizar um modelo de gestão de conflitos aplicável a Casas Legislativas.

Assim, tendo esse fio condutor, esperamos elucidar as partes subjetivas de poder a partir da análise de uma realidade organizacional, focando em processos específicos e formais de relações pessoais e de comunicação.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Entender as relações de poder existentes no interior de uma Casa Legislativa contribui para compreender a motivação e a gestão das pessoas, com foco no exercício do poder (Fleury; Miguelletto; Bloch, 2002; Junqueira, 2006). Segue-se o preceito de Dos Santos Pinto e Vogt (2018), que asseveram que o domínio de relações interpessoais pode ser utilizado como uma estratégia para a gestão de pessoas, apaziguando conflitos existentes nas organizações, além de compartilhar o poder entre os indivíduos.

A Casa Legislativa é a institucionalização do poder Legislativo, com Vereadores, Deputados Estaduais ou Federais, ou Senadores. De uma maneira resumida, pode-se compreender a dinâmica de trabalho do Legislativo dividida em atividades realizadas por dois grupos distintos: o primeiro grupo é composto pelos parlamentares, eleitos pelo povo, e por seus assessores, que são funcionários comissionados deste Poder. Este grupo realiza duas atividades precípuas: a atuação político-legislativa, materializada pela produção legislativa e a fiscalização do Poder Executivo. O segundo grupo é composto por servidores técnicos, que ocupam cargos efetivos, admitidos por meio de concursos ou seleções públicos, que realizam o trabalho institucional das Casas Legislativas, garantindo o andamento e apoio das atividades administrativas internas, que viabilizam a atuação dos parlamentares (Bonini *et al.*, 2021).

Dados do *Panorama do Legislativo Municipal* (2021), elaborado pelo Senado Federal, mostra que o Brasil possui 5568 Casas Legislativas municipais, contando com 58.114

vereadores, 135446 funcionários e um orçamento anual de cerca de R\$17 bilhões. Desta forma, torna-se relevante o estudo mais aprofundado das particularidades das Casas Legislativas municipais, por também tentar compreender como se dão e em que implicam as relações de poder dentro desses órgãos, sua relação com o clima e a cultura organizacional, com poder formal e o não formal.

Para complementar, a partir dos instrumentos formais já existentes, procura-se descobrir se é possível uma nova abordagem para lidar com determinadas configurações de poder não formalizadas e não institucionalizadas, das relações objetivas e subjetivas entre os servidores efetivos com cargos em comissão, com políticos, com órgãos de controle, com o público externo e todas aquelas que se fizerem necessárias.

Esse é um tema que perpassa e promove análise conceitual sobre como se dão as relações de poder, de onde nascem, como se sustentam, em que se baseiam, e como os sujeitos realizam essas trocas (Brígido, 2013). Também assenta sua relevância em um programa de mestrado profissional, pois o programa e seus docentes têm muito a contribuir dentro de suas experiências profissionais com a interpretação e a compreensão de relações de poder, codificando-as e aplicando o conhecimento depreendido nas suas interfaces profissionais e pessoais, bem como a autora deste trabalho, por ter experiência em Casas Legislativas.

Nesse sentido, as Casas Legislativas se aproveitam desse conhecimento das relações de poder, dado que se compreende também a formação de conflitos, derivadas ou não delas. Também se justifica o presente trabalho porque quando o mesmo é conduzido da forma certa, ele pode implicar em consequências positivas, como crescimento pessoal, profissional e organizacional dos envolvidos. Além disso, podem proporcionar o desenvolvimento de responsabilidades e o amadurecimento profissional dos indivíduos envolvidos (Azevedo, 2009).

O manejo de situações de conflito dentro das organizações é importante para as pessoas e aos órgãos, como fonte geradora de informações relevantes e de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo (Nascimento *et al.*, 2002).

Espera-se contribuir para o conhecimento nesta área de relações de poder em casas legislativas, visando que todos os municípios, estados e a federação tem a necessidade de abrigar sedes do Poder Legislativo em seus núcleos, fazendo com que o conhecimento de tais sedes seja de relevância para fortalecer esse tipo de instituição.

As organizações funcionam por meio das relações entre as pessoas nas mais diferentes posições. Desse modo, a tentativa de compreender os efeitos das relações de poder nas

organizações públicas objetiva contribuir para a emancipação das organizações na conformação de um ambiente de trabalho com liberdade, que pode contribuir, ainda, para a qualidade do serviço prestado, bem como para a manutenção de bons ambientes de trabalho, preservando as inter-relações pessoais e profissionais (Amorim, 2022).

Pode-se compreender que a relação da temática dos estudos organizacionais para a trabalhada percorre várias nuances: tanto ajudando a melhor compreender a organização pelo olhar de suas relações de poder, seus jogos de interesse e relações interpessoais, quanto desvendando o quanto essas relações interferem em formação e resolução de conflitos organizacionais.

Apesar da reserva com que o assunto ainda pode ser tratado, ainda é importante compreender as relações de poder existentes nas organizações. Entre outros benefícios, as relações de poder, se bem geridas, podem desempenhar um importante papel mediador na prevenção e resolução de conflitos, garantindo o equilíbrio e o crescimento das organizações. O estudo das relações existentes também fornece uma visão geral dos perfis organizacionais de interesse imediato em diversas áreas, incluindo a tomada de decisão organizacional (Vargas, 1998).

As Casas Legislativas são locais onde a política e suas diferentes maneiras de exercer o poder do Estado são o foco principal de atuação. Observar os funcionários, aqueles encarregados de gerir essa entidade pública e os vários procedimentos administrativos, é importante, pois pode revelar uma perspectiva inovadora e surpreendente dessas instituições.

Desta feita, assenta-se a importância de mais estudos sobre o tema, de forma a propiciar o melhor entendimento de uma instituição tão importante para as estruturas democráticas como o Legislativo, e tendo como base a experiência pessoal da autora, vivências da Casa estudada e das pessoas que a compõem. Diante de tais informações, pretende-se estudar conceitos e nuances de poder, bem como compreender as relações de poder que se estabelecem dentro das organizações (mais precisamente as públicas), e delas depreender o necessário para melhor saciar seus conflitos, na esperança de conseguirmos manter ambientes de trabalho harmoniosos, e deles extrair o melhor para a consecução da finalidade do interesse público. Este trabalho será relevante para as organizações públicas, em notoriedade as Casas Legislativas, para que conheçam melhor seus processos internos, seu arranjo, seu clima e cultura organizacional, e dessa forma saiba melhor gerir seu caminho para o aprendizado da organização como um todo.

Por que estudar relações de poder numa Casa Legislativa? Além de melhorar a produtividade, uma casa que sabe lidar internamente com conflitos, pode refletir em seus resultados para a sociedade, fora que toda e qualquer organização precisa lidar com eles. O

presente estudo justificou-se então, finalmente, pela motivação pessoal desta autora, que ao ser servidora de uma Casa Legislativa, compreende a necessidade de mais estudos sobre relações de poder nos órgãos do Legislativo, porquanto é tema inerente desse local de trabalho. Ademais, a literatura existente não aborda especificidades sobre o poder dentro de organizações desses portes, e não aprofundam a quantidade de informações necessárias para o conhecimento necessário sobre gestão de conflitos gerados por relações de poder.

Além disso, esse estudo segue o alinhamento com uma das linhas de pesquisa do PROFIAP (Administração Pública e Organizações), uma vez que estuda como construir, aprimorar ou refinar ferramentas da Gestão Pública nas organizações e instituições, no constructo da gestão de conflitos nas organizações do poder Legislativo, trabalhadas pela ótica das relações de poder. Também atua estudando a Gestão de Pessoas e o comportamento organizacional, bem como ferramentas de sua medição, tais qual clima e cultura organizacional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho estrutura-se em: introdução, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, justificativa e relevância da pesquisa, referencial teórico/normativo, metodologia, análise situacional, discussões, produto técnico-tecnológico e conclusão, bem como apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO/NORMATIVO

2.1 ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Os Estudos Organizacionais (EOR) constituem área de pesquisa sobre organizações, levando em conta suas peculiaridades e traços culturais, econômicos, políticos e sociais e seus efeitos sobre os indivíduos e grupos que as compõem ou com quais possam interagir. Tal área tem como requisitos conhecimentos multidisciplinares, provenientes de ciências, tanto sociais quanto humanas, tanto teóricas como aplicadas. Possui entrelaces com a Filosofia, Epistemologia, Psicologia, Ética, Tecnologia, Biologia, e muitas outras, a serem articuladas de diferentes modos, e com diversas áreas temáticas de interesse (Thiollent, 2014).

A pesquisa qualitativa, no curso de métodos como a pesquisa fenomenológica, permite aos pesquisadores organizacionais acessarem os fenômenos de percepção, memória e expectativas do ambiente organizacional dentro das condições de significado e estrutura estabelecidas como experiência humana. Assim, este conceito de pesquisa pode ser aplicado para revelar como o despertar humano participa dos fenômenos de ações, situações e mundos sociais que podem ocorrer em cenários administrativamente relevantes (Paiva Júnior; Mello, 2008).

Os EOR, como área interdisciplinar, podem contribuir andando lado a lado ao processo de reflexão que busca construir um conhecimento pertinente e acessível em âmbito local ou global. É preciso repensar as fontes, os sujeitos com quem somos impelidos a conviver e trabalhar, os modos com que estamos praticando nossas atividades para, finalmente, termos pelo menos nossas intenções voltadas para o debate amplo e acessível do conhecimento de organizações para com a sociedade (Carrieri; Correia, 2020).

A pesquisa organizacional pode servir como uma encruzilhada, estabelecendo múltiplas interfaces entre fatos observáveis ou situações baseadas em conhecimentos de diferentes disciplinas. Muitas vezes, é nessas interfaces que surgem novas questões e novos conhecimentos. Os EOR não se limitam a permitir escrever artigos científicos ou dissertações, e sim possuem o condão de desempenhar papéis fundamentais na sociedade, criticando, tecendo críticas e comentários acerca das concepções e as práticas organizacionais, embasadas em teorias e experiências, também criticando os efeitos nocivos dos modelos de tais práticas (Thiollent, 2014).

Não obstante, podemos partir da premissa de que a administração de uma casa política dialoga com a grande área dos estudos organizacionais, na medida em que se apropria da gestão como seu objeto, um processo eminentemente organizacional. Portanto, acredita-se que a tarefa de analisar a gestão de casas políticas tenha despertado modelos de questionamentos de posições e modelos de interpretação das pessoas de pesquisas organizacionais. Ou, mais precisamente, qual é o espaço ocupado pelo departamento de gestão política no campo do conhecimento em gestão e organização (Cristaldo, 2020). Nessa pesquisa, estudamos os conflitos em uma área dos estudos organizacionais, focando na gestão e no aprendizado organizacional.

2.1.1 Organizações públicas

As organizações públicas desempenham um papel de extrema importância nas nossas vidas atuais, mais do que em tempos passados. Além de estarem inseridas no mundo em que vivemos, elas também nos acompanharam até morrermos e coletam informações sobre nós. Estamos em constante contato com a organização pública e, em certa medida, confiamos neles. Isso geralmente significa que muitas organizações interagem regularmente ao mesmo tempo (Giddens, 2008).

As organizações que movem o mundo: exércitos, empresas, governos e tantas outras formas de associação que conhecemos. Com seus instrumentos, os requisitos do poder - coação, recompensa e persuasão - ganham relevância e peso, sendo que a efetividade das ações organizacionais se relaciona ao seu grau de submissão interna, de onde advém sua capacidade para imposição dos seus objetivos a outros fora do seu contexto. É, desse jeito, que a disciplina nas organizações é alvo de tantas atenções (Silveira, 2000).

No contexto das organizações, manifesta-se como uma luta pelo poder entre o “novo e o velho”, ou seja, a mudança e a inovação nas organizações mundiais contemporâneas face a burocracias arraigadas. Elas enfrentam novas exigências, tanto administrativas como políticas. Mais importante ainda, precisam integrar de forma criativa os aspectos políticos e técnicos, uma combinação que é intrínseca e fundamental para a ação nesta área. No entanto, esta busca pelo poder exige uma reflexão sobre as melhores estratégias para descrever as organizações públicas que são capazes de atingir os seus objetivos, que incluem a prestação de serviços eficazes à sociedade, representando a Administração Pública (Pires; Macedo, 2006).

A Administração Pública brasileira foi sendo historicamente construída e consolidada ao longo de várias décadas, em uma trajetória marcada por movimentos reformistas que se localizam tanto em alguns momentos episódicos das crises políticas e institucionais, em que o país esteve envolvido, como nos períodos em que o próprio Estado brasileiro passou por momentos de crise que exigiram um redimensionamento e revisão de suas políticas e estratégias de desenvolvimento (Fadul; Souza, 2005; Silva; Fadul, 2010).

É importante ressaltar a relevância da temática de relações de poder dentro das organizações públicas, visto que as ações institucionais são pautadas por elas, direcionadas pelas relações interpessoais e permeadas por interesses individuais que mobilizam as relações de poder entre os seres: desta forma, compreende-se que essas relações fazem parte da sua cultura e de como a organização se identifica.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nelas são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações (Pires; Macedo, 2006). Também dessa interação nascem as relações de poder e influências, nem sempre institucionalizadas, às vezes subjetivas, mas sempre relevantes para a construção do ambiente de trabalho e para as relações interpessoais.

Neste campo, resta-se necessário fazer um estudo mais aprofundado sobre as instituições mantidas e criadas pelo poder público: as organizações públicas. As organizações públicas, objeto deste estudo, são entidades que desempenham funções de interesse público, oferecendo serviços ou gestão de recursos para a sociedade. As organizações públicas devem ter como objetivo principal a prestação de serviços públicos de qualidade, ao mesmo tempo que exista o comprometimento com a promoção do bem-estar e da justiça social, equidade, respeito aos direitos humanos e às demais instituições.

A diferença entre a Administração privada e a Administração Pública é justamente porque esta última tem como delimitação e é fundamentada pelo texto constitucional, o que faz com que o Estado possua o direito/dever de agir, para que desta forma, efetive objetivos e finalidades expressos pela Carta Constitucional, não apenas garantindo a existência da previsão desses direitos, mas, efetivamente agindo de forma a garantir que esses direitos sejam de fato aplicados às pessoas (Pinheiro; Miranda; Amorim, 2023).

Quando se fala de organizações públicas, não podemos considerar que estruturas, saberes e comportamentos aplicáveis às organizações privadas são transportados diretamente para o setor público sem nenhum tipo de adaptação, pois é necessário considerar as

particularidades do setor público. Dito isso, é compreendendo melhor as instituições públicas que se almeja conhecer melhor seus entremeios, suas nuances e traduzir suas peculiaridades em fundações, as quais sustentam suas funções e relevância. O poder Legislativo, segundo Garibaldi Alves, na obra de Chacon (2008), é o mais democrático dos poderes. Como uma representação de organização pública, nele estão representados os partidos, através de classes sociais, os interesses econômicos e as dimensões culturais de um povo.

2.1.2 Casas legislativas

O Senador Efraim Moraes, na obra de Chacon (2008), afirmou ser o Legislativo o mais democrático, transparente e representativo dos três Poderes da República. Enquanto o comando do Poder Executivo (Presidente da República, governadores e prefeitos) é eleito por uma parcela da sociedade - ainda que majoritária -, o Legislativo recebe os votos da totalidade dos eleitores. No Senado, Câmara dos Deputados, Assembleias e Câmaras Municipais estão representados todos os segmentos da sociedade, sem exceção - e não apenas os majoritários. Ali, exercitam-se efetivamente os fundamentos da democracia, que promove o convívio pacífico dos contrários e estabelece código de valores que permite às minorias o sagrado direito de manifestação crítica diante do poder estabelecido. Por essa razão, as fragilidades e grandezas do Legislativo, em qualquer época e em qualquer país, refletem a própria sociedade, seu estágio de desenvolvimento político, econômico, cultural e moral. Quando uma sociedade não gosta de seu Legislativo, é em si própria que deve buscar as razões do desconforto. O Legislativo é seu reflexo, seu retrato - não um corpo estranho (Chacon, 2008).

O poder Legislativo no Brasil tem por sua composição um determinado número de órgãos aos quais cabem, dentro de seu âmbito de atribuições, legislar sobre os assuntos de interesse da população, fiscalizar a alocação de recursos públicos e, de maneira geral, ser a representação do povo. Desta forma, é esperado das Casas Legislativas o estudo, a criação, aprovação e veto de novas leis, emendas, o estabelecimento e aprovação de orçamentos, a fiscalização da atuação do Executivo, entre outras atribuições da esfera deste poder.

Nas esferas federal, estadual e municipal há, respectivamente, o Congresso Nacional, as Assembleias Legislativas e as Câmaras de Vereadores (Rabello, 2012). Esses órgãos são chamados de Casas Legislativas: o lugar de representação popular, a “casa do povo”, onde os grandes projetos são apresentados, discutidos e votados. O processo eletivo formal dá publicidade e legitimidade às pessoas eleitas para a representação do grupo, atribuindo-lhes

poder. Os membros mais participativos e ativos, na rede, são fortes candidatos a participar do quadro diretivo eleito (Pinto e Junqueira, 2009).

A Casa Legislativa, descrita no campo da metodologia, é o cerne desta pesquisa. Nesse ínterim, olhamos com cuidado para o campo, tentando entender e captar suas nuances, traduzidas em diversos temas, no clima, ambiente e na cultura organizacional, mais bem descritos no capítulo seguinte.

2.2 AMBIENTE, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações apresentam, em sua grande maioria, procedimentos registrados, com uma estrutura organizada e com cargos definidos. Dentro da mesma organização formal, porém, existe uma organização informal na qual existem diferentes maneiras de fazer as coisas, relações que transcendem a hierarquia e na qual os procedimentos são apropriados para as pessoas que os executam. Nessa configuração, a formal vai mudando e, com esses ajustes, surge uma cultura, que se espalha entre as pessoas e aos poucos se integra ao órgão: a cultura organizacional (Paula *et al.*, 2011).

A cultura organizacional também pode ser vista como o universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, originários de um ambiente social específico. Em outras palavras, a cultura é compreendida e aprendida através do processo de socialização, que ocorre tanto no nível social quanto no organizacional (Hofstede, 1991; Saraiva, 2002).

Dessa forma, o autor Nassar define cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças e técnicas que unem os mais diversos membros de todos os níveis diante das dificuldades, do dia a dia, do propósito e do objetivo. Pode-se dizer também que é a cultura organizacional que gera o conjunto de percepções, ícones, indicadores e símbolos que chamamos de imagem corporativa junto aos mais diversos públicos da sociedade e do mercado (Nassar, 2000).

A cultura reforça o significado simbólico da representação social de uma organização e exerce um forte sentido de política e controle. Para a gestão de pessoas, é necessário compreender o comportamento das pessoas que lá trabalham, valorizando os recursos humanos, o clima e a cultura organizacional (Begnami; Zorzo, 2013).

O clima organizacional é um indicador da satisfação dos trabalhadores com diferentes aspectos da cultura organizacional ou da realidade superficial, tais como: políticas de recursos

humanos, modelos de gestão, missão, processos de comunicação, desenvolvimento profissional e reconhecimento (Coda, 1997; Begnami; Zorzo, 2013).

Embora o clima organizacional seja abstrato, ele se manifesta através de meios tangíveis que alertam os gestores para os problemas. Os indicadores característicos que merecem destaque incluem: rotatividade de pessoal, absenteísmo, pichações, sugestões, avaliações de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdício de materiais etc. (Begnami; Zorzo, 2013).

Entende-se que os parlamentos são entidades políticas que refletem claramente as peculiaridades do conservadorismo institucional e, portanto, as mudanças que possam ocorrer no âmbito de tais entidades estarão sujeitas a forças conservadoras e resistências que dificultam a eficácia do processo (Longley, 1996), tais como as relações de poder e suas reverberações.

Portanto, é importante refletir sobre a cultura e o clima organizacional como fatores que influenciam o desenvolvimento organizacional, incluindo a adoção de ferramentas e métodos que sirvam como canais de comunicação para ouvir e captar as percepções dos servidores sobre determinadas variantes de momentos específicos da organização. Compreender e identificar a cultura e o clima organizacional é relevante para o processo de gestão e influencia a estratégia, os objetivos, os métodos de atuação e o comportamento das pessoas, o que determina o caminho a seguir (Begnami; Zorzo, 2013).

2.3 PODER E RELAÇÕES DE PODER

A etimologia da palavra poder vem do latim vulgar *potere*, substituído ao latim clássico *posse*, que vem a ser a contração de *potis esse*, que significa “ser capaz”, ou ter “autoridade”. Dessa forma, vem a se tornar sempre uma palavra ou ação que exprime força, persuasão, controle, regulação etc. (Ferreirinha; Raitz, 2010).

Os estudos sociológicos permitem definir o poder como a habilidade de impor uma vontade sobre os outros, mesmo que enfrente resistência, sendo visto como algo que se utilizam os participantes de esferas superiores da sociedade para dominar as classes subalternas (Brígido, 2013).

Para Norberto Bobbio:

A palavra poder designa a capacidade ou a possibilidade de agir, de produzir efeitos. Tanto pode ser referida a indivíduos e a grupos humanos como a objetos e a fenômenos em sentido especificamente social, ou seja, na sua relação com a vida do homem em sociedade, o poder torna-se mais preciso, e seu espaço conceitual pode ir desde a capacidade geral de agir até a capacidade do homem em determinar o

comportamento do homem: poder do homem sobre o homem. O homem é não só o sujeito, mas também o objeto do poder. É o poder social a capacidade que um pai tem para dar ordens aos seus filhos ou a capacidade de um governo de dar ordens aos cidadãos (1997, p. 933).

A fala de Bobbio (1997) claramente delimita o conceito de poder e seus objetos. Segundo o escritor, a ideia de poder está intrinsecamente ligada à ideia de norma, já que ambas estão interligadas. Sob essa ótica, é visto como a capacidade de estabelecer e implementar normas, conhecido como poder jurídico. Dessa forma, o positivismo argumenta que é uma característica do sistema jurídico regular a sua própria criação, tornando o poder do Estado legítimo e organizado de acordo com suas próprias normas. Neste íterim, envolve a produção de efeitos como a subserviência ou o exercício da influência sobre o mais fraco. Nas Casas Legislativas, o homem é o sujeito e o objeto do poder, é utilizado para fazer política e, ao mesmo tempo, ser instrumento dela (Oliveira; Oliveira, 2023).

Para Ferreirinha e Raitz (2010), a definição de poder é mais elástica, para além da preocupação de colocá-lo em esferas distintas como poder social, político, constituinte (criar, alterar ou eliminar a legislação constitucional vigente), moderador (seria um quarto poder para fiscalizar e equilibrar os três poderes – Executivo, Judiciário e Legislativo), poder coordenador (poder de harmonizar as atividades do sistema político), entre outros.

O poder deve ser entendido como uma relação que é fluida, não está necessariamente contida numa instituição ou em uma pessoa; já o saber se encontra numa pessoa ou conteúdo específico. Assim, para estabelecê-lo é necessário força, ao passo que para estabelecer o saber bastaria aprender ou ensinar. Assim, do entrecruzamento de um e de outro, poder e saber, é que se dá a constituição do sujeito (Ferreirinha; Raitz, 2010).

Em outras palavras, o poder só é possível em relações em que a vontade ou os interesses de uma pessoa (indivíduo ou grupo) se refletem nas ações da outra (indivíduo ou grupo). Por exemplo, alguém que de alguma forma impõe a sua vontade a outrem, mas sem sucesso, não consegue fazer com que a outra parte satisfaça os seus próprios interesses, e não estabelece ou constitui uma relação de poder. Assim, para que um poder se estabeleça é necessário que exista outro poder, mas não só, deve estar de alguma forma subordinado à vontade de quem o exerce (Silva, 2001).

Ainda assim, a palavra poder está diretamente associada ao cerne da autoridade e da violência: poder, violência e autoridade são conceitos inter-relacionados. Um grande corpo de pesquisadores argumenta que poder e autoridade são a mesma coisa, e que ambos estão sujeitos

ao fenômeno da violência. Nesse sentido, a violência será o "excesso" ou o "abuso" (Azeredo; Schraiber, 2021).

Castro (1998) comenta que ao analisar o poder nas estruturas políticas, Weber enfatizava o uso da força, que seria comum a todas elas, apenas sendo particular a cada uma a forma e a extensão como a empregam nas relações entre si mesma e com outras organizações políticas. Assim, pode-se colocar em análise o clientelismo, o nepotismo e a influência social, política ou ideológica, que são exercidos pelos detentores do poder, seja ele de ordem econômica ou política (Castro, 1998).

Brígido (2013) apresenta o poder como a capacidade de impor algo para ser obedecido e sem alternativa para a desobediência. Ou seja, foi reconhecido como legítimo, instituído para executar a ordem estabelecida. E ainda, “o poder evoca a ideia de força, capacidade de governar e de se fazer obedecer” (Souza; Garcia; Carvalho, 1998).

Segundo Castro (1998), Bourdieu aborda a questão do poder a partir de uma noção de campo, considerando poder como um "campo de forças", assim definido por representar um campo de lutas, entre detentores de poderes diferentes, sendo, dessa forma, um espaço de jogo: agentes e instituições têm em comum o fato de possuírem uma quantidade de capital específico (econômico ou cultural especialmente) suficiente para ocupar posições dominantes de poder em seus próprios campos (Bourdieu, 1989).

Segundo Teixeira (2010), o termo poder se refere à capacidade ou possibilidade de agir para causar impacto. Pode referir-se a indivíduos e grupos de pessoas em um sentido social específico, bem como a objetos e fenômenos, ou seja, em sua relação com a vida das pessoas em sociedade, o poder torna-se mais preciso, e seu espaço conceitual pode ser ampliado a partir da capacidade geral de agir das pessoas à capacidade de determinar o comportamento humano.

Compreender o poder e suas relações internas às organizações, envolve negociação, intermediação, trocas e concessões, pressupondo o exercício do poder. Há uma dinâmica das forças e influências que cada um dos participantes da rede de relações exerce sobre aqueles com quem se relaciona, compartilhando valores e interesses próprios e das organizações que se inserem (Pinto; Junqueira, 2009).

Relacionar-se para atingir objetivos comuns envolve interesses e poder, pois em toda parte onde os homens agem em comum surge o poder (Arendt, 2004). Segundo o entendimento de Perissinotto (2004) sobre Arendt, ele corresponde não apenas à capacidade humana de agir, mas de agir em conjunto. O poder nunca pertence a um indivíduo; ele pertence a um grupo, e só existe quando esse grupo está unido.

Quando dizemos que alguém está ‘no poder’, nós realmente queremos dizer que ele foi autorizado por um certo número de pessoas para agir em seu nome. A definição acima enfatiza quatro aspectos: primeiro, o poder é um fenômeno no campo da ação humana; portanto, não é uma "estrutura" nem equiparado à posse de certos recursos; segundo, é uma "ação coletiva", um fenômeno no campo; terceiro, surge quando os grupos se formam e desaparece quando os grupos se desintegram, reforçando o argumento de que o poder está associado a momentos de fundação; e, finalmente, estar "no poder" significa ser "empoderado" pelo grupo para falar em seu nome (Perissinotto, 2004).

Ao refletir sobre alguns fragmentos da experiência política com origem na antiguidade, Arendt (1989) depreendeu que o poder político surge dos espaços de emergência, que passam a existir sempre que as pessoas se reúnem em configurações de discurso e ação, e esse espaço é sempre anterior e precedente a toda e qualquer constituição formal e diferentes formas de governo no domínio público. O poder, conforme evidenciado pelas palavras grega e latina *dynamis* e *potentia*, é distinto da violência, cujos entremeios podem ser medidos, calculados, usados, controlados etc.

O poder não é uma coisa ou uma realidade, mas uma pura possibilidade ou virtualidade que caracteriza uma relação, dependente de um contrato ou acordo mútuo que liga os cidadãos entre si, de modo a desaparecer quando eles saem ou quando sua relação é encerrada pelo uso de violência. O poder é um conjunto de relações entrelaçadas entre os atores políticos, não um bem que possa ser acumulado, alienado ou preservado porque depende de ser constantemente renovado pelas palavras e ações da maioria dos cidadãos (Duarte, 2016).

Ao analisar o poder nas estruturas políticas, Castro (1998) comenta que Weber enfatizou o uso comum da força contra todas as estruturas políticas, diferindo apenas na forma e extensão do uso da força contra outras organizações políticas. Analisa o clientelismo, o nepotismo e a influência social, política ou ideológica exercida pelos detentores do poder econômico e político. O poder em uma sociedade de classes é analisado em termos de uma ordem jurídica, cuja estrutura afeta diretamente a distribuição do poder econômico ou qualquer outro social. O econômico não é o mesmo que o próprio poder, pode ser o resultado ou a causa do poder existente por outras razões (Castro, 1998).

As oportunidades de classe dependem da existência de mais ou menos poder para dispor de bens ou capacidades em benefício próprio. Uma burocracia é tecnicamente o meio de poder mais desenvolvido nas mãos de quem a controla e, portanto, se aproxima do poder burocrático. Weber via isso como a maneira mais lógica de exercer o poder e servir a interesses políticos,

econômicos ou de qualquer outra natureza. Analisa as características da burocracia, o exercício do poder formal e pessoal (Weber 1982; Castro, 1998).

Para se entender como um indivíduo tem a capacidade de influenciar outro ser humano, tem-se uma divisão de bases de poder, cada qual com as suas especificidades. Dado o potencial de encobrimentos e enganos que se infiltram nas relações de poder, a investigação dos verdadeiros objetivos que orientam o exercício do poder é um desafio a ser destrinchado neste trabalho. Nas sociedades modernas com condições sociais que acreditam em valores democráticos e na livre iniciativa, são inúmeros os casos de grandes corporações que manipulam “mercados” e influência política. Apesar destas limitações, reconhece-se que o exercício do poder confere à vida social certa “organicidade” que existe em todos os tipos de sociedades. Assim, enquanto o governo for “legítimo e democrático”, a simbiose entre Estado e poder não é apenas inevitável, mas socialmente necessária, mesmo que haja desigualdade generalizada no exercício do poder (Pinto; Vogt, 2018; Silveira, 2000).

Matias-Pereira (2010) assevera, nesse ínterim, que as organizações sofrem influência do contexto cultural em que estão inseridas e afirma que as características que perpassam a existência das organizações públicas - que em geral possuem aspectos de burocracias centralizadoras, com estruturas formais e bem definidas - tendem a se refletir na forma de atuar e comportar-se dos seus servidores (Lima; Fraga; Oliveira, 2016).

Krausz (1991) permite uma análise das fontes de poder em qualquer cultura, sugere as fontes de poder pessoal que origina do próprio indivíduo: personalidade, experiências, vivências, conhecimento, criatividade entre outros, e o formal ou contextual, baseado nas organizações ou sistemas, nas estruturas ou funções. O formal está subdividido em coerção, recompensa e legítimo, enquanto o poder pessoal encontra-se dividido em competência e referência.

Ora, se o poder consiste em relações de poder, múltiplas e fluidas, desiguais e instáveis, então é claro que ele não pode emanar de um ponto central, mas de instâncias periféricas, locais. Além da impossibilidade da centralidade, a unidade também é impossível. Ao mesmo tempo, o poder é o suporte móvel das inter-relações das forças que o constituem; ele está em toda parte, em relação de um ponto a outro, em suma, ele se multiplica e emerge de todos os lugares simultaneamente (Pogrebinschi, 2004).

A distinção entre quem detém o poder e quem está sujeito a ele se dá por meio de três fontes de poder: *personalidade* – pode ser entendida como os traços de uma pessoa que pode usar uma ou mais ferramentas de poder (coerção, compensação ou persuasão); *propriedade* - entendida aqui como riqueza e renda, geralmente associada à remuneração, embora a posição

na estrutura social também possa induzir à submissão por meio de coerção ou persuasão; *organização* - geralmente manifestada na forma de poder "condicional", por meio da capacidade de construir modelos sociais e daí derivar a necessária obediência (Silveira, 2000).

Nas organizações, o poder está relacionado aos modelos culturais presentes em todas as áreas de forma a atingir diferentes esferas, e, logo, controlar disputas de interesses e conflitos, conforme afirma Fischer (1989). Desse modo, saber que conflitos de poder podem aumentar a eficiência das organizações como também podem reduzi-las substancialmente, torna-se um fator de extrema importância para a sociedade como um todo (Pinto; Vogt, 2018).

Dá-se, então, a importância de se conhecer as relações interpessoais existentes nas organizações, pois ocorrem e podem ser percebidas pelos agentes, que se organizam com seus recursos (tipos de capital físico, simbólico, cultural etc.) e interagem com as estruturas do campo para agirem sobre a ação dos outros (Foucault, 1995).

O poder não é de se situar apenas em um lugar específico, mas de se distribuir e agir em toda a sociedade, em todos os lugares e em todas as pessoas. Através de seus mecanismos, o poder atua como uma força coagindo, disciplinando e controlando os indivíduos. O processo de renovação e adaptação desta relação atinge um nível de eficácia e robustez que parece adquirir significativa autonomia, quase como se fosse independente do indivíduo. Por meio da ideologia e da burocracia, mas não só por meio delas, o poder é exercido, envolvendo indivíduos (Brígido, 2013).

Desta forma, o poder é feito por pessoas e para pessoas: se materializa em gestos, ações, palavras, até em olhares... Serve para manter indivíduos sob coerção, serve para realizar, mandar, fazer, sob o domínio daquele considerado “mais forte”. O poder tem nuances, tem como dispor de instrumentos para possibilitarem uma ação, para consumir a vontade do indivíduo por meio do coletivo. Uma relação de poder se forma quando alguém deseja algo que depende de outrem, e para isso, se utiliza de influência, jogos e artimanhas para conseguir o que almeja.

As relações de poder não se concentram apenas no campo da política, e sim permeiam as nossas vidas como uma teia de interdependência: daquele que deseja influenciar e do objeto influenciado. O poder não necessariamente é uma relação vertical, porque compreender poder e influência depende da função e características dos envolvidos, que podem exercer poder entre si. Desta forma, as relações de poder também estão presentes dentro das organizações, especialmente as públicas, objeto deste estudo. E ao compreendê-las, necessita-se aprofundar nos conflitos derivados por elas e como podemos elucidá-los para utilizar dos seus aprendizados para a gestão destes e para o aprendizado organizacional.

As relações de poder existentes no interior de uma instituição promovem a maturidade relacional, envolvendo integração, colaboração e participação (Pinto; Junqueira, 2009). Nesta perspectiva, o homem é não só o sujeito, mas também o objeto do poder. É o poder reconhecido em toda sociedade humana, ainda que rudimentar, estando sempre a serviço de uma estrutura social que não consegue se manter apenas pela intervenção do costume ou da lei (Teixeira, 2010).

O poder deve ser entendido como uma relação flutuante, não está numa instituição e nem em ninguém, já o saber se encontra numa relação de formas e conteúdo. Assim, para estabelecer o poder é preciso força, ao passo que para estabelecer o saber bastaria aprender ou ensinar. Assim, do entrecruzamento de um e de outro, poder e saber, é que se dá a constituição do sujeito (Ferreirinha; Raitz, 2010)

Segundo Pinto e Junqueira (2009), as relações entre sujeitos por meio da comunicação, do conhecimento compartilhado, intensificam a troca e a reciprocidade entre indivíduos e entre organizações, tendo em vista a construção de redes para a superação dos problemas sociais. Redes sociais, formadas a partir de objetivos que foram definidos coletivamente, integram e articulam atores sociais para o desenvolvimento de estratégias. A existência de uma rede depende de uma realidade múltipla e complexa onde o reconhecimento do outro e a definição de objetivos comuns possibilitam a construção de um tecido social. Isso significa que a rede social se constitui a partir da interação entre os sujeitos. Esse processo de relacionamento envolve negociação, mas também intermediação, trocas e concessões, pressupondo o exercício do poder. Há uma dinâmica das forças e influências que cada um dos participantes da rede exerce sobre aqueles com quem se relaciona, compartilhando valores e interesses (Pinto; Junqueira, 2009).

Trata-se da tomada do poder nas extremidades do poder, nas suas ramificações finais, nas suas formas e instituições mais regionais e locais, principalmente onde transcende as regras jurídicas que organizam e o definem (Foucault, 1979). Foucault trata principalmente do tema poder, que para ele não está localizado em uma instituição, e nem tampouco como algo que se cede, por contratos jurídicos ou políticos. O poder em Foucault reprime, mas também produz efeitos de saber e verdade (Ferreirinha; Raitz, 2010).

As relações de poder são compreendidas como a integração e a coordenação de relações entre múltiplas forças, considerando que os sujeitos sobre os quais se exerce o poder são ativos e constituem um campo de respostas, reações e invenções possíveis (Dal Magro; Coutinho; Moré, 2016; Foucault, 2002). Tais relações acontecem em um rol de amplas possibilidades, onde, embora seja real o fato de encontrar-se todo o tecido social imerso em uma ampla rede, não

temos como referência a existência de um poder onipresente, guiando todos os aspectos da vida em sociedade, levando a uma situação na qual não haveria espaço a resistências e alternativas de transformação, principalmente dentro de organizações (Maia, 1995).

Com a complexidade e o dinamismo do mundo do trabalho na era da globalização, os trabalhadores contemporâneos são colocados em cenários de aumento da terceirização de mão de obra, altas cargas de trabalho e alta competitividade e, em alguns casos, assumem o que percebem como responsabilidades significativas que exigem tomada de decisão e flexibilidade na apresentação de resultados. Essa nova realidade estabelecida pelo mercado contribui para o desgaste do corpo humano tanto cognitiva quanto fisiologicamente, por isso é necessário entender a relação que se estabelece entre as atividades exercidas e as possíveis consequências para a saúde dos trabalhadores, bem como os resultados a alcançar (Tabosa; Cordeiro, 2018).

O conflito é um aspecto quase onipresente das interações de longo prazo entre os indivíduos, e isso é especialmente evidente em ambientes organizacionais onde a diversidade de interesses e objetivos, bem como a interdependência dos indivíduos no desempenho de suas funções, levam a situações de desordem. Com isso em mente, o gerenciamento adequado deles é um aspecto importante do funcionamento organizacional e tradicionalmente está sob a alçada do gerenciamento de recursos humanos ao lidar com conflitos trabalhistas. Assim, há uma necessidade crescente de estratégias de gestão adequadas, não só para o conflito em si, mas também para a organização. Embora os recursos humanos estejam no centro da gestão, uma vez que a garantia de um bom ambiente entre os trabalhadores depende dos recursos humanos, cada vez mais necessitam de ser explicados e geridos ao nível organizacional (Atalho, 2016).

2.4 CONFLITOS E GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

O primeiro passo para entender as diferentes percepções de conflito e as maneiras como ele é administrado é entender o próprio conceito de conflito a ser descrito nesse capítulo, pois as características das situações percebidas necessariamente afetam como cada organização lida com estes. Uma organização que entende conflitos desde o início como meramente uma situação de dissonância irá se concentrar em estratégias de gestão mais formais, enquanto uma com uma definição mais ampla tenderá a aplicar uma abordagem mais variada e informal, mais baseada na comunicação e comum interesses (Atalho, 2016).

Segundo Garbelini (2016), o conflito é um choque de interesses e de opiniões, bem como de incompatibilidade no desenvolvimento das atividades desempenhadas. Já Vezzula

(1998) afirma que o conflito surge quando há oposição aos desejos do outro. Desta forma, tem-se que ele acaba por ser inerente ao ser humano (Garcia; Cruz, 2021).

O conflito está quase sempre presente nas interações prolongadas entre os indivíduos, e isto é particularmente verdadeiro nas organizações, pela variedade de interesses e objetivos, bem como pela interdependência entre os indivíduos no desempenho das suas funções. Tendo isto em consideração, a gestão eficaz destes é importante para o funcionamento das organizações, tradicionalmente consideradas como parte do departamento de recursos humanos no que diz respeito a conflitos laborais (Atalho, 2016).

O conflito é aquilo que causa estranheza, que causa discordância. A própria existência humana é um conflito, dado que a personalidade humana é conflituosa por si só. Os conflitos existem e precisam ser compreendidos: nessa intenção de compreendê-los e melhor utilizá-los para o crescimento organizacional, entra a função da gestão de conflitos.

Neste sentido, apresenta-se a definição de conflitos para Elias (2000): é uma forma de ligação humana, em que as pessoas são colocadas em contato entre si e por meio da qual se pode alcançar a união. Esse pode ser considerado um importante ponto de inversão, tendo em vista que sugere o oposto à ideia tradicional de que o conflito é o término das relações e interações, com uma conotação sempre negativa. Ademais, o argumento do autor é de que o conflito obrigaria as partes a reconhecerem umas às outras ainda que a relação seja concorrente (Bonetto; Naumann; Oliveira, 2017).

Ao se compreender tal definição, provoca-se uma reflexão sobre o método de gestão desses conflitos, dado que conflitos não partem de soluções únicas, engessadas e direcionadas, e sim podem aplicar-se a diversas áreas e vários tipos diferentes destes, de forma a ser adaptável para a situação no caso concreto.

Questões como políticas e sociais com as quais as organizações têm que conviver, políticas públicas e a abrangência de direitos, a diversidade da força de trabalho, tanto a nível racial e social como a nível de gênero, a derrocada de estruturas organizacionais tradicionais, bem como a enorme influência da globalização, levam à presença de uma diversidade de trabalhadores, cada qual com seus interesses, opiniões e crenças, trazendo para os processos no ambiente organizacional outras facetas e, em todos estes fatores, existe novo potencial para conflito (Atalho, 2016).

Para que uma pessoa supere o conflito, é preciso saber como lidar com ele, o que significa saber como administrá-lo. Entretanto, não importa quais variáveis estejam envolvidas, muitas pessoas não sabem como gerenciá-las. Para gerir situações de conflito é necessário um certo sentido (tato, sensibilidade), embora por vezes isso por si só não seja suficiente para

alcançar uma solução eficiente e eficaz que atenda às necessidades de todas as partes envolvidas. Nesses casos, alguns dos procedimentos descritos abaixo devem ser utilizados para gerir o conflito e alcançar um resultado que satisfaça todas as partes envolvidas. Estes procedimentos não constituem regras que se apliquem a todos ou a todas as situações. Na verdade, devem ser vistos apenas como princípios que devem ser considerados e aplicados com base no bom senso. Afinal, cada caso é um caso (Fernandes Neto, 2005).

Costa (2020) assevera que com a modernidade os conflitos passam a ser ainda mais frequentes nas organizações. Sendo assim, o conhecimento sobre formas para gerenciá-los passam a ser atividades de responsabilidade e de extrema importância para os gestores. Nesse sentido, Ceribeli e Merlo (2016) advogam que existem três elementos primordiais para uma boa relação negocial, quais sejam: respeito, informações claras e uma boa comunicação entre os negociantes (Garcia; Cruz, 2021).

Em organizações com uma cultura colaborativa de conflitos (onde os funcionários são incentivados a colaborar uns com os outros, e não competir entre si), os comportamentos institucionalizados para lidar com conflitos podem incluir ouvir ativamente as partes relevantes e/ou as perspectivas das partes interessadas, mediar diferentes pontos de vista, ter discussões abertas e honestas sobre conflitos e demonstrar respeito mútuo, sempre trabalhando para resolvê-los de forma pacífica. Por sua vez, atitudes mais agressivas e de confronto em relação aos interesses pessoais prevalecem nas organizações orientadas para a competição (Atalho, 2016).

O conflito organizacional é definido como aquele em que o tipo não o é fundamentado em princípios e valores pessoais, e sim do resultado das dinâmicas organizacionais. Pode-se existir, nesse mesmo campo, dentro dos conflitos interpessoais, o intragrupal (divergência numa mesma área ou setor etc.), e intergrupar (entre áreas ou setores diferentes) (Berg, 2012; Ribeiro; Oliveira; Andrade, 2017).

Após a identificação do conflito e da sua classificação por parte do gestor, faz-se necessária a administração e posterior resolução desse fenômeno para que dele possam ser extraídos benefícios aos indivíduos, à equipe e à organização (Bonetto; Naumann; Oliveira, 2017).

Para que isto ocorra, é necessário que entre em cena a mediação de conflitos, método de resolução que consiste na intervenção de um terceiro, que preencha os requisitos de imparcialidade e competência, para que coordene o processo de construção da solução. Este método, indicado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como a mais adequada maneira de promoção da resolução de desentendimentos, é eficaz na resolução de conflitos entre colegas

de trabalho. Costuma-se dizer que o processo da mediação de conflitos é célere. A determinante com relação ao tempo é decorrente dos participantes e da complexidade (Braga Neto, 2010).

Neste caminho, a gestão de conflitos aufere força, como forma de mediá-los. A gestão de conflitos ganha cada vez mais importância nas organizações contemporâneas, dada a crescente ênfase nas pessoas que nelas trabalham, uma vez que um dos axiomas de gestão atuais é que os indivíduos constituem o fator diferenciador; envolvendo-os, os conflitos tornam-se um problema porque pode reduzir a produtividade, impactando assim na rentabilidade e lucratividade de uma organização (Fernandes Neto, 2005). Quando falamos de organizações públicas, não se aplica o conceito de lucro, mas uma vez que finalidade pública não seja prestada de forma eficiente, também perdemos.

De acordo com Vecchio (2008), o gerenciamento de conflitos pode ser realizado através de diversas estratégias, tais como: estabelecimento de regras e procedimentos, o que pode gerar resultados mais positivos se forem adotados previamente; apelação aos superiores, que escolhem a melhor maneira de atender às necessidades; criação de pontos de contato, para facilitar a comunicação entre os grupos; negociação, utilizando a conversa como forma de interação; e o trabalho em equipe, que visa analisar o problema conflitante. A habilidade de articular a gestão de pessoas com a gestão de conflitos nos dias de hoje é um diferencial para os gestores que buscam alcançar melhores resultados para a organização, conciliando objetivos individuais, grupais e organizacionais (Malakowsky; Kassick, 2014).

Também segundo Fernandes Neto (2005), em se tratando de administração de conflitos, é necessário que, antes de tomar decisões, o gestor esteja bem-informado acerca dos fatos que ocorreram, o histórico e perfil dos envolvidos etc. Admirável ressaltar a importância de se utilizar do conceito de empatia, ou seja, a inclinação de sentir o que sente a pessoa naquele momento; deve-se também considerar os valores e postura da organização, normas e/ou procedimentos etc. Tudo isto para que, ao final do processo, seja dado tratamento imparcial e a resolução do conflito tenha um final satisfatório para os envolvidos. Para que essas qualidades sejam incentivadas dentro da organização, é necessário definir objetivos claros e métodos de trabalho eficientes, se possível um fluxo de processos de gestão de conflitos organizacionais (figura 1), e, ainda, que os indivíduos sejam respeitados pessoal e profissionalmente (Fernandes Neto, 2005).

Figura 1 - Fluxo do processo de gestão de conflitos organizacionais



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Braga Neto (2010).

A cultura de conflito de uma organização, ou seja, o conjunto de atitudes e estratégias de gestão de conflito vistas como apropriadas, como aquela instituição em particular deseja tratar e resolver (ou não) suas desavenças, é um conceito essencial a ter em conta, para entender quais as práticas de gestão que ela adota. Ou seja, a cultura de conflito guia as atitudes e comportamentos dos membros ao lidar com eles (Atalho, 2016).

Os indivíduos apresentam variações na forma de raciocinar e se comportar diante de determinadas situações, o que tem um impacto direto na maneira como decisões são tomadas e problemas são solucionados. Essas divergências de pensamento causam atritos, resultando em falta de harmonia e interpretações distintas dos acontecimentos. É fundamental lidar com os conflitos de maneira eficiente, de modo a abrir espaço para ações, crescimento e evolução, sem prejudicar a eficiência da organização. A área de Recursos Humanos deve estar preparada para oferecer aos funcionários um ambiente de trabalho aconchegante e pacífico, com um enfoque em Gestão de Pessoas voltada para a administração e resolução de problemas e desentendimentos (Malakowsky; Kassick, 2014).

2.5 PODER NUMA CASA LEGISLATIVA: ENTRE NORMAS, FORMAS E SUBJETIVIDADES

O ser humano possui a necessidade de viver em grupo e estabelece-se convivência que gradativamente evolui para certas formas de organização, primeiramente baseada na lei do mais

forte, por vezes baseada na descendência, outras baseadas no estilo de liderança, entre tantas. Na medida em que a sociedade foi se transformando e ganhando diversidade de tamanho, arranjos e complexidade, surgiram vários subgrupos dentro destas sociedades, gerando necessidade de formulação de regras e normas que regulassem essas relações, delineando comportamentos e ações dos grupos e de seus constituintes. Desta forma, o poder, que era inato, surge para ser institucionalizado (Teixeira, 2010).

Aqui neste trabalho, utiliza-se a definição de Casa Legislativa presente no site do Congresso Nacional: *Câmara ou assembleia do Poder Legislativo em cada esfera político-administrativa (federal, estadual, distrital e municipal)*. Neste caso, são identificadas como instituições e suas organizações, fazendo parte do poder de Estado nas diversas esferas da sociedade.

O Poder Legislativo (ou o Parlamento Contemporâneo) tem sua origem histórica na Inglaterra de 1215, momento em que a nobreza feudal inglesa, querendo dificultar o processo de centralização política, impôs ao Rei João-Sem-Terra, a Magna Carta. (Paranaguá, 2016). É um poder instituído com a função de ser o responsável por formular a legislação base a ser utilizada pela população e pelos outros poderes, orientando a vida em sociedade.

Ao exercer sua função de legislar, o legislador tem a oportunidade de estar mais próximo da sociedade e de suas aspirações, em qualquer lugar do mundo que precise de regulamentação (Paranaguá, 2016). No Brasil, o Poder Legislativo tem um importante papel para a sociedade. Essencial para o funcionamento de qualquer regime democrático, no Brasil, é o Parlamento que estabelece um elo entre o povo e seus representantes nos municípios, nos estados e no país. Esse Poder do Estado trabalha para que todos os brasileiros sejam cidadãos livres, com direitos, garantias e deveres (Câmara dos Deputados, 2023).

No contexto das Casas Legislativas, depreendem-se, deste poder institucionalizado socialmente, diversas relações de poder. Internamente, a própria atividade de uma Casa Legislativa nasce de uma relação de poder: os políticos eleitos se utilizam delas para chegar aos seus mandatos, convivendo e se relacionando com os populares e outras instituições detentoras de poder, bem como empresários e/ou patrocinadores, às vezes inconscientes e subliminares, outras vezes identificadas e esclarecidas, como formal e impessoal, como legal, como uso da força ou como Weber se referiu à influência social, política ou ideológica, como discutido no item 2.3 da fundamentação teórica.

Quando se trata de uma Casa Legislativa, de natureza eminentemente política por conta da sua própria função, fica ainda mais complexo definir certos contatos sociais. Como definir relações de poder dentro de um órgão que por si só depende de contatos políticos, articulações

e artimanhas para funcionar? Os legisladores são compostos por seres humanos, todos teoricamente iguais em direitos e privilégios. Quem são essas pessoas que compõem o parlamento, como foram eleitos, suas trajetórias políticas, experiência parlamentar, base eleitoral, forma de organização partidária, tempo de mandato são importantes para determinar seu papel no parlamento e a desenhos que ele irá adquirir (Clemente, 2005). Todo esse emaranhado de relações torna-se ainda mais complicado numa casa estritamente política. As relações de poder dentro de uma Casa Legislativa possuem várias nuances, a serem analisadas nestes próximos capítulos.

2.6 ESTADO DA ARTE

Quando se fala sobre a definição do Estado da Arte, referimos ao compilado de trabalhos existentes sobre um determinado tema, objeto de estudo. Existe uma dificuldade grande em encontrar trabalhos que se refiram especificamente ao estudo de relações de poder em Casas Legislativas. Os principais focos de trabalho encontrados referem-se principalmente ao estudo de portais de transparência do Legislativo e da atuação no processo legislativo em si, e não a estudos de clima e cultura organizacional deste Poder.

A produção científica brasileira tem focado quase exclusivamente em compreender as dinâmicas do Poder Legislativo no plano federal, despendendo poucos esforços para a compreensão do municipal (Silva, 2014). A rede de artigos acadêmicos e investigação legislativa tem-se centrado principalmente no poder Legislativo, no seu funcionamento e procedimentos, que, além de serem relativamente recentes, ainda apresentam aspectos inexplorados, pois datam quase exclusivamente das últimas duas décadas. No Brasil, a maior parte desses estudos trata de iniciativas jurídicas formais e da análise das consequências da prevalência de agendas executivo-legislativas, enquanto aspectos relacionados às especificidades da cultura organizacional e dos órgãos legislativos raramente são investigados (Inácio; Rennó, 2009; Araújo; Silva, 2012; Cortes, 2017).

Esses autores defendem que a agenda de pesquisas sobre o Legislativo necessita de revisão periódica, e de complementação por novas perspectivas, que podem revigorar e enriquecer a compreensão do sistema político nacional, contemplando outros aspectos concernentes ao Legislativo, principalmente aspectos mais subjetivos, mais intrínsecos, adicionando mais uma utilidade desta pesquisa para as organizações.

O trabalho de Silveira *et al.* (2021) comenta sobre o ambiente externo e interno que permeia as Câmaras Municipais. Este pontua que a crise do Estado fez com que as instituições

do governo (inclusive as Câmaras) experimentassem dificuldades crescentes no atendimento às demandas sociais, resultando em incremento de pressão sobre as instituições e na valorização da dimensão local como espaço privilegiado para o exercício de novas formas de organização com autogestão, ações defensivas e práticas de resistência, que constituem parte das respostas dos setores populares urbanos à mesma crise.

Em Lima (2018), encontramos a descrição do clima organizacional da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN), a partir da percepção dos agentes públicos, efetivos, comissionados ou cedidos. A tese compreende que a ALRN é um ambiente dinâmico, devido à dimensão política latente do poder Legislativo, um sistema de alternância de poderes, fato que certamente torna diferenciada a Administração Legislativa, reforçando a necessidade de conhecer mais sobre este poder.

Já o trabalho de Inácio e Rennó (2009) tem como objetivo mapear a produção recente sobre o Legislativo, apreciado sozinho ou pelo seu contato com outras instituições e pessoas políticas, e oferecer um panorama sobre diversos subtemas dentro dessa área: carreiras, comissões, partidos, relação com outros poderes e o tipo de produção legislativa. Dessa forma, identifica padrões de produção, periodicidade de publicações, formato e veículo mais utilizado para publicação. Porém, não faz menção às subjetividades das Casas Legislativas, que serão relacionadas nas entrelinhas da pesquisa.

Deste jeito, por mais que se encontrem alguns trabalhos que explorem essa temática, poucos são voltados para as relações interpessoais e subjetivas, e isso se torna ainda mais raro quando se fala de poder e relações de poder nesses ambientes, em especial o Legislativo, fazendo-se relevante estudos mais aprofundados sobre o tema.

3 METODOLOGIA

O traçado metodológico adequado é fundamental para que se possa responder o problema de pesquisa. O presente trabalho propõe abordar a seguinte questão geral de pesquisa: Como se estabelecem as relações de poder e os conflitos entre trabalhadores de uma Casa Legislativa, e como utilizá-los para o aprendizado organizacional?

Isto inclui a cautela e o cuidado do pesquisador em alinhar o método escolhido com a estratégia para condução do trabalho de campo, bem como com os instrumentos de coleta e análise dos dados, de modo a alcançar a eficácia na descrição e explicação do fenômeno investigado (Richardson, 2007). Dessa forma, essa pesquisa é exploratória, descritiva e qualitativa, por meio de estudo de caso único e holístico, com base em teoria de Yin (2010).

O estudo se delineia como modelo de pesquisa exploratório porque se utiliza principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas, que são baseadas em observações e entrevistas. Isso acontece porque estas formas de pesquisar vão permitir que se explore um problema de uma maneira mais complexa, observando todas as suas nuances (Selltiz; Wrightsman; Cook, 1987; Toledo; Shiaishi, 2009).

A trajetória metodológica adotada foi uma abordagem qualitativa, que possibilita a imersão em um universo de saberes e significados dos sujeitos envolvidos na pesquisa, além de permitir compreender os movimentos sociais, culturais e relações entre pessoas e instituições (Minayo, 2014).

O estudo de caso é realizado por meio de uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2010). Yin comenta que “o uso do estudo de caso com a finalidade de pesquisa permanece um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais” (2010, p. 23). Godoy (2006) menciona que é comum considerar o estudo de caso uma estratégia que permite certa flexibilidade. No entanto, existem certos princípios epistemológicos e procedimentos metodológicos a serem seguidos e respeitados para a elaboração de um trabalho de qualidade.

Assim, a fim de melhor compreender as relações de poder dentro de uma Casa Legislativa, esta pesquisa tem cunho qualitativo, exploratória e utilizará o método de estudo de caso único, visto que é o mais adequado devido ao enfoque ser o estudo de um fenômeno contemporâneo em profundidade e inserido no contexto da vida real (Yin, 2010). Nesse tipo de estudo, o pesquisador vai a campo para descobrir o que ocorre, constituindo um processo

intuitivo e indutivo (Marques; Camacho; Alcântara, 2015), porque se vale de uma observação para tentar chegar a uma conclusão ou a hipóteses sobre o tema.

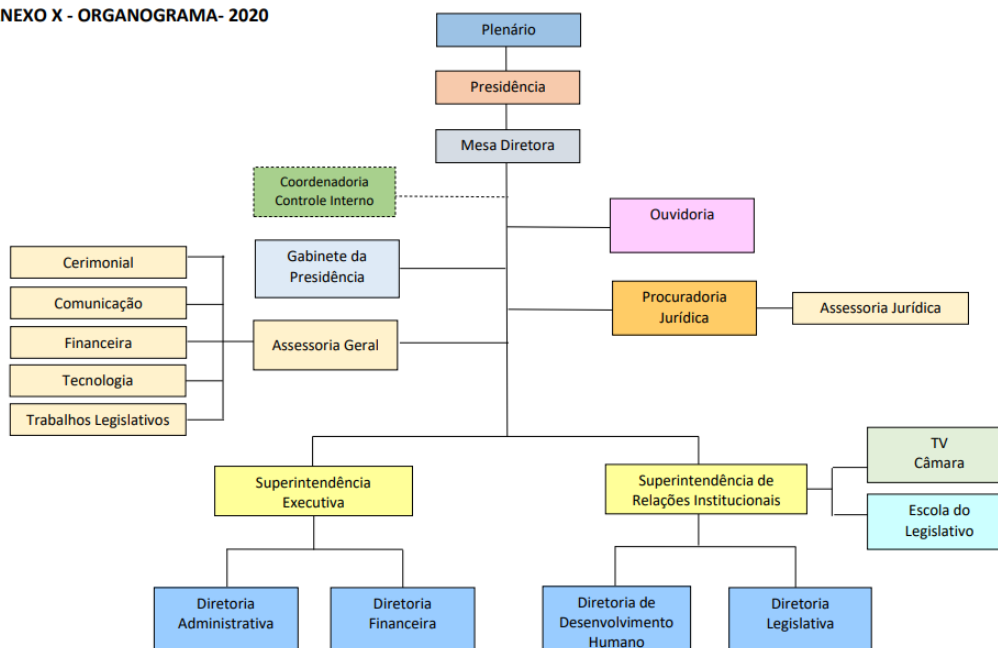
3.1 DESCREVENDO O CAMPO: A CASA LEGISLATIVA

A Casa Legislativa objeto deste estudo é a Câmara de Vereadores de Aracaju, que, por informações obtidas em seu sítio oficial, nasceu no mesmo período de fundação da sua cidade-sede, em março de 1855 (Aracaju, s.d.). Em março de 2023, a Casa celebrou 168 anos de funcionamento, contando com a participação de 24 vereadores. A escolha do mês de aniversário foi baseada no primeiro registro das atividades da Casa, que remonta a 30 de março. De acordo com os documentos disponíveis, as atividades tiveram início com a presença de oito vereadores. Atualmente, a Casa está na sua 43ª Legislatura. Desde a sua criação até os dias atuais, as cadeiras da Casa foram ocupadas por profissionais de diversas áreas, contribuindo para a diversidade e amplitude do corpo técnico, com representantes de diferentes categorias profissionais.

Sua estrutura física conta com a Sede do Parlamento, um Anexo Administrativo, uma Superintendência Executiva, Superintendência de Relações Institucionais, a Assessoria Geral, Gabinete da Presidência, o Controle Interno, Ouvidoria, Procuradoria Jurídica, a Assessoria Jurídica, Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira, Diretoria de Desenvolvimento Humano, Diretoria Legislativa, Cerimonial, Assessoria de Comunicação, Assessoria Financeira, Assessoria de Tecnologia e Assessoria de Trabalhos Legislativos, como mostra o organograma, baseado na lei complementar n.º 169 de 16 de agosto de 2019 (figura 2).

Figura 2 - Organograma da Câmara de Aracaju

ANEXO X - ORGANOGRAMA- 2020



Fonte: lei complementar n.º 169, de 16 de agosto de 2019

Além disso, de acordo com o seu site oficial, também conta com uma Escola do Legislativo, que tem por razão de ser poder se tornar referência de qualidade na construção do conhecimento, tornando-se um diferencial de qualidade no contexto das escolas do Legislativo, com a qualificação continuada dos servidores efetivos ou comissionados, além de oferecer cursos abertos à sociedade, proporcionando um ensino de qualidade para capacitar servidores e demais integrantes, como também a sociedade em geral, de forma a contribuir com a construção e a circulação do conhecimento, possibilitando o processo de transformação da sociedade. A Escola conta com duas salas de aulas, uma sala de estudos e a sala da Administração, e tem como objetivo oferecer cursos de qualificação e aprimoramento para os servidores. A casa conta com 24 vereadores, 111 funcionários efetivos, 24 requisitados de outros órgãos e 632 cargos comissionados providos.

3.2 UNIDADES E SUJEITOS DE ANÁLISE

A unidade de análise é uma Casa Legislativa. Yin (2010) afirma que pode ser estudado em um pequeno grupo que seja diferenciado dos demais indivíduos ou grupos dentro do contexto em estudo. Dessa forma, estuda-se a Casa Legislativa como um todo, incluindo os sujeitos que a compõem.

Durante a escolha dos entrevistados, buscou-se, de forma aleatória, pessoas que integrassem setores diferentes e de diferentes vínculos. Houve uma dificuldade de penetração com cargos em comissão, o que não aconteceu com os cargos efetivos: estes trouxeram muitas contribuições e eram muito mais receptivos ao contato do que os comissionados, o que será discutido na análise empírica. O perfil dos pesquisados será delineado na análise dos temas, e os achados temáticos discutidos um a um.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Como fontes primárias optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, e como fontes secundárias, a escolha foi um levantamento documental de normas administrativas e jurídicas, a fim de embasar a pesquisa em informações confiáveis e relevantes.

Entrevistas são úteis como um recurso em si mesmo ou como parte integrante de um processo: neste último caso, por exemplo, podem ser relacionadas para oferecer dados que admitem a aplicação de um questionário, ou como complemento de pesquisa documental, dentre outras funcionalidades. Elas têm proveito quando se busca captar os pormenores, o dito e o não dito, significados, sentimentos, a realidade vivenciada pelo entrevistado, as reações, os gestos, o tom e o ritmo da voz, hesitações, assertividades, enfim, a subjetividade inerente a todo ser humano (Vergara, 2009). Quando pensamos em pesquisa acadêmica sobre órgãos da Administração Pública, diversas produções acadêmicas já ressaltaram as vantagens, as desvantagens e cuidados necessários ao utilizar a entrevista como procedimento para coleta de dados em pesquisa, bem como sua relevância para a fidedignidade dos dados coletados. Afinal, como falar de um lugar sem ouvir as pessoas que o fazem existir?

Em se tratando de Casas Legislativas, não seria diferente: devemos ouvir aqueles que a compõem. Nada é representativo quando não podemos ouvir aqueles que fazem o órgão funcionar no dia a dia. O objetivo dessa entrevista é compreender a vivência do entrevistado dentro de seu local de trabalho (e fora dele, se necessário para contar a sua história).

Para Manzini (1990/1991), a entrevista semiestruturada está centrada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. A entrevista semiestruturada consiste em um modelo de entrevista flexível, que possui um roteiro prévio, mas abre espaço para que o candidato e entrevistador façam perguntas fora do que havia sido planejado. Dessa forma, o diálogo se torna mais natural e dinâmico. Sendo assim, pode-se entender a entrevista semiestruturada como um bate-papo que é direcionado pelo seu entrevistador e que, ao mesmo

tempo, é ajustável conforme a necessidade e o decorrer da entrevista, que deixa brechas para que avaliador e avaliado tenham liberdade e possam se expressar de maneira mais espontânea, sendo importante para a experiência da entrevista e para os resultados coletados.

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa é a promoção de ambientes laborais saudáveis, por meio da gestão de conflitos derivados das relações de poder em casas legislativas. Para isso, busca-se por meio da entrevista semiestruturada tentar captar as principais desavenças experienciadas e como utilizá-las para o gerenciamento de conflitos no âmbito organizacional.

A ideia com essa escolha é poder ir além das palavras, e, nesse campo, considerar dimensões igualmente relevantes como emoção, surpresa, entrelinhas, reações, ou qualquer outra coisa implícita que possa auxiliar na análise. Opta-se, neste caso, por utilizar a técnica de coleta de informações por meio de entrevistas semiestruturadas por favorecer maior flexibilidade de questões abertas. Os entrevistados podem seguir espontaneamente sua própria linha de pensamento, expressar suas experiências dentro do foco principal e adicionar perguntas (Barbosa, 2017).

Percebida a partir da perspectiva dos objetos de pesquisa, bem como dos indivíduos, grupos e organizações de trabalho, a perspectiva da pesquisa organizacional aqui é fenomenológica, na medida em que apresenta pistas, fragmentos, leituras e revisões de vida, visto que se baseia na experiência vivida da compreensão do sujeito sobre determinado fenômeno. Esses sujeitos são considerados multidimensionais, por meio de palavras, de seus desejos, de pulsões, como seres únicos e simbólicos vivendo em um determinado espaço e tempo (Silva, 2010).

3.4 A INVESTIGAÇÃO

Por se tratar de um estudo de caso, para responder o problema de pesquisa serão utilizadas várias fontes de evidências (Yin, 2010). Assim, esta pesquisa utilizará as seguintes fontes, secundárias e primárias, respectivamente:

a) entrevistas em profundidade, semiestruturadas, com os servidores de Casas Legislativas, os gestores e demais envolvidos no processo que sejam relevantes à pesquisa, inclusive de outros órgãos que sejam modelos no processo de gestão de conflitos; e

b) Anotações decorrentes da observação não-participante no processo de entrevistas.

Para responder ao problema de pesquisa serão seguidas as etapas do método de análise, a Análise Temática (Braun; Clarke, 2006); e por fim será apresentado um modelo de gestão de conflitos para casas legislativas. Assim, a seguir trataremos da análise temática, e em seguida a construção de um modelo de gestão de conflitos em casas legislativas, com base na coleta de dados e na vivência da autora em trabalhar numa Casa Legislativa, sendo parte integrante de toda essa simbiose, utilizando-se também de recursos textuais de escrita na primeira pessoa.

A escrita na primeira pessoa, parte integrante da discussão, seguindo os preceitos de Breton (2020), tem como objetivo um olhar cuidadoso sobre a pesquisa, o olhar que busca a expressão do vivido “em primeira pessoa”, o personalizado, a vivência pessoal, a interpretação ativa; dessa forma, o investigador não solicita ao outro a informação sobre o que foi vivido, ou sobre aquilo que ele deseja pesquisar ou compreender: ele mesmo, em pessoa, que vai mobilizar os procedimentos de orientação, cujo efeito esperado é o de favorecer “a entrada na investigação” dos sujeitos com os quais ele pesquisa e trabalha. Por que isso é importante? Porque só as pessoas que vivenciaram um fenômeno podem contar a partir de sua perspectiva e com suas próprias palavras o que vivenciaram, os efeitos do que vivenciaram e os efeitos experienciais e biográficos que sofreram.

3.5 A ANÁLISE TEMÁTICA

De acordo com a teoria de Silva, Barbosa e Lima (2020), dentre vários métodos, estratégias e técnicas de pesquisa que se caracterizam como qualitativas, temos a Análise Temática como técnica de análise de dados deste trabalho, visando ampliar e fortalecer iniciativas de estudos qualitativos sobre as organizações.

Um tema representa um nível de resposta padrão ou significado extraído dos dados que está relacionado com as questões de pesquisa. Para determinar o que pode ser considerado um tema, um dos modos de fazer é escolher de acordo com sua prevalência, isso não vai significar, essencialmente, a frequência com que um tema vai ocorrer, mas sim a ocorrência em termos de espaço dentro de cada item de dados e em todo o conjunto de dados (Silva, Barboza; Lima, 2020).

O método de análise temática de Braun e Clarke (2006) é um processo iterativo que consiste em seis etapas: (1) familiarizar-se com os dados, (2) gerar códigos, (3) gerar temas, (4) revisar temas, (5) definir e nomear temas e (6) produzir o relatório.

Segundo Braun e Clarke (2006), estar familiarizado com os dados significa mergulhar nos dados e lê-los em ciclos iterativos, cada ciclo gerando mais insights. Gerar códigos

significava codificar tantos temas quanto possível e aplicar códigos a fragmentos contextuais, não apenas a frases. Gerar temas significa categorizar o código em temas de nível superior. Os pesquisadores podem usar tabelas, mapas mentais ou pilhas de tópicos para agrupar tópicos nesses agrupamentos mais amplos. A etapa termina com “tópicos candidatos” e subtópicos.

Para Braun e Clarke (2006), rever temas significa interrogar temas candidatos revisitando os dados codificados em códigos componentes. Podemos determinar que os dados são insuficientes para apoiar o tema ou que existem muitas diferenças entre os segmentos de texto para justificar o tema. Isso pode significar renomear o tópico ou torná-lo um subtópico de uma estrutura mais ampla.

A próxima etapa envolve refinar os nomes dos sujeitos e garantir que eles ocupem o mesmo plano semântico, ou seja, sejam conceitualmente paralelos. Se a linguagem da maioria dos tópicos for ampla e abstrata (por exemplo, o coletivo e o eu público), mas outras ideias forem mais superficiais (por exemplo, manter-se ocupado, ler livros, jogar jogos), isso pode exigir a criação de um nível mais elevado. A construção de hierarquia eleva tópicos superficiais a tópicos mais abstratos (por exemplo, inibição e distração). Criar um relatório significa contar uma história complexa sobre os tópicos, descrevendo o significado de cada tópico com exemplos ilustrativos e, em seguida, talvez examinando os tópicos para discernir conclusões ou temas conectados (Braun; Clarke, 2006; Vanover; Mihas; Saldaña, 2021).

A principal razão para apresentar a Análise Temática é o fato de podermos fazer uma análise geral e poder empregar os códigos gerados para fazer confrontações em diversos referenciais teóricos. Isso não pode ser feito na Análise do Discurso, por exemplo, porque está associado a arcabouços teóricos definidos. A análise temática nos dá a amplitude de fornecer um entendimento mais detalhado e distinto sobre um determinado tema específico ou grupo de temas (Rosa; Mackendanz, 2021).

A realização de análises temáticas (bem-feitas) geralmente envolve um processo recursivo e reflexivo que avança (e às vezes retrocede) por meio da familiarização dos dados, codificação, desenvolvimento do tema, revisão, nomeação e redação. Porém, é importante lembrar que sua análise não está nos dados, esperando que você os descubra; Seus temas não simplesmente “aparecem”. Em vez disso, a sua análise é gerada através da intersecção de pressupostos teóricos, conhecimento do assunto, habilidades e experiência de pesquisa e o conteúdo dos próprios dados. A análise é um processo ativo, portanto, embora descrevamos a análise temática como um método – uma forma de analisar dados em vez de uma estrutura completa – os passos não devem ser dados mecanicamente (Braun; Clarke; Weate, 2016).

A ideia de utilizar a análise temática é de aproveitar todas as nuances pesquisadas: aproveitar as entrelinhas, as emoções, o não-dito durante uma entrevista, uma observação, o não percebido diretamente. Dessa forma, se utiliza a entrevista semiestruturada, porque permite a flexibilidade do entrevistador e do entrevistado. Essas entrevistas terão tempo estimado de uma hora, e serão baseadas em um roteiro de entrevista (Apêndice 01).

A primeira etapa da entrevista visou recolher informações gerais do entrevistado (Gênero, idade, etnia, tipo de vínculo, local de trabalho dentro da Casa Legislativa, cargo, tempo de trabalho na Casa Legislativa). A segunda parte da entrevista contou com questões sobre o ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional, onde o entrevistado comentou sobre as suas percepções laborais. Na terceira etapa da entrevista, o entrevistado falou um pouco sobre a experiência de responder uma entrevista que faz parte de uma pesquisa acadêmica.

3.6 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

As fontes de informação ou evidências (um dos pontos definidos no protocolo), segundo Yin (2010), vão compreender documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos. De forma complementar, Stake (1995) descreve a importância da descrição do contexto como uma possível fonte de coleta de informação (Maffezzolli; Boehs, 2008).

Para Yin (2010), a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso é aumentada com a utilização de um protocolo. Pois destina-se a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de um caso único ou de casos múltiplos (Yin, 2010). Ainda segundo Yin (2010), a utilização do protocolo possibilita ao pesquisador manter o alvo sobre o tópico do estudo de caso, bem como força-o a antecipar possíveis problemas. O protocolo deve conter:

- (A) Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo;
- (B) Procedimentos de Coleta de dados;
- (C) Questões de estudo de caso;
- (D) Guia para relatório do estudo de caso (Yin, 2010).

Desta forma, o seguinte protocolo foi desenvolvido para esta pesquisa conforme pode ser visto na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Protocolo do estudo de caso

PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

ELEMENTO	CARACTERIZAÇÃO
VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO E FINALIDADE DO PROTOCOLO	O estudo de caso objetiva oferecer parâmetros de análise de gestão de conflitos e promoção de ambientes pacíficos de trabalho em uma organização pública. Nesse sentido, esse protocolo destina-se em orientar o pesquisador nas etapas necessárias para a realização da pesquisa, mantendo assim o foco sobre o tópico do estudo de caso.
PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	Para análise da coleta dos dados foram utilizados a pesquisa documental, a observação direta, o questionário semiestruturado e o método de entrevista com alguns servidores que formam o corpo funcional da Casa Legislativa.
QUESTÕES DE ESTUDO DE CASO	Como acontecem as relações de poder dentro de uma Casa Legislativa? Elas influenciam no surgimento de conflitos? Como gerir tais conflitos para o crescimento organizacional em organizações públicas?
GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO	Oferecer parâmetros de análise de gestão de conflitos e crescimento organizacional em uma organização pública.

Fonte: adaptado de YIN, 2010, elaborado pela autora.

Uma vez que a metodologia da pesquisa esteja bem estruturada, podemos prosseguir no campo em busca da validação dos dados almejados e com a sua interpretação, de acordo com a lente e teoria de análise escolhida, adequada aos modelos de pesquisa propostos.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

Compreender qualquer relação de poder numa organização pública se torna complexo quando entendemos que elas fazem parte de qualquer estrutura social hierarquizada. O poder acontece em todas as partes e todas as pessoas são envolvidas por suas relações e não podem ser consideradas independente delas ou alheias a elas.

Nas Casas Legislativas, com seus entremeios políticos, suas funções de formulação de leis e políticas públicas, a temática das relações de poder é intrínseca. Entender essas relações importa para conhecer os indicadores que permitem perceber subjetividades, a dinâmica das relações interpessoais e os jogos de poder entre elas.

O estudo apresenta o dia a dia de uma Casa Legislativa, passando pela compreensão de seu ambiente, até chegar às relações interpessoais, numa abordagem mais subjetiva, em como as pessoas se relacionam, em como se dão as relações de poder. De posse dessas observações e análises, busca-se mapear conflitos que derivam dessas relações e, ao analisá-los, aplicar instrumentos de gestão de conflitos para a promoção de ambientes laborais saudáveis.

4.1 RESULTADOS E APRESENTAÇÃO DOS TEMAS: O QUE DIZEM OS “LOCAIS?”

Para este capítulo, foram realizadas entrevistas com 8 pessoas. Primeiramente, serão mostradas características gerais dos entrevistados, depois serão apresentados os temas decorrentes das análises empíricas do campo, e por fim serão feitas as análises devidas.

4.1.1 Informações gerais dos entrevistados

Os entrevistados foram escolhidos de forma a evitar muitos servidores da mesma área, de acordo com disponibilidade para participar da pesquisa, buscando-se representatividade das categorias definidas na metodologia da pesquisa. Os dados foram coletados através de aplicação de entrevistas semiestruturadas. Em um primeiro momento, foram solicitadas informações sobre dados gerais dos trabalhadores da Câmara. Os respondentes foram questionados sobre sexo, tipo de vínculo, faixa etária, etnia e tempo de Casa. Dos oito (8), 75% – seis (6) – são do sexo feminino, e os outros 25% – dois (2) – são do sexo masculino.

Referentemente ao tipo de vínculo, cinco (5) são servidores efetivos, outros três (3) são comissionados. Através da apreciação dos resultados dos questionários, nota-se que grande

parte (7) possui acima de trinta (30) anos de idade. Quatro (4) se declararam brancos, três (3) pardos e um (1) negro. Em relação ao tempo de casa, a grande maioria – seis entrevistados - (6) possuem até 5 anos de casa, um (1) possui entre 11-15 anos de casa e um (1) possui mais de 16 anos.

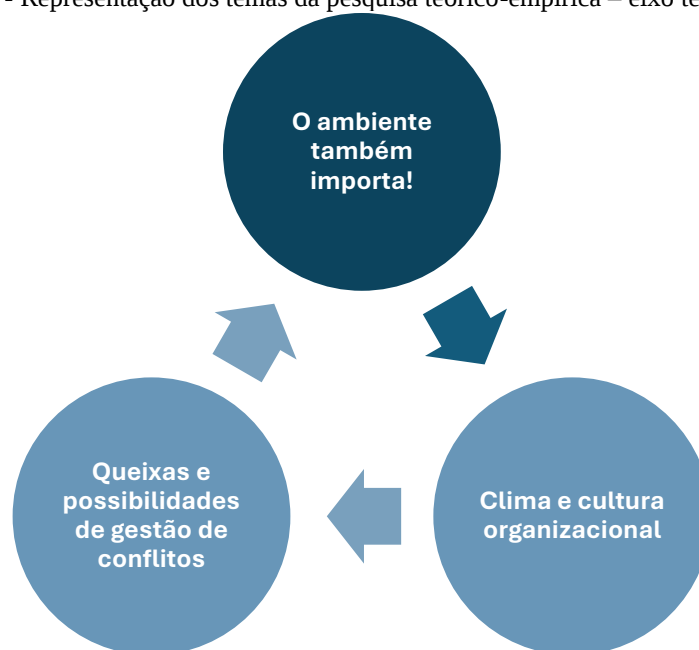
4.1.2 Apresentação dos temas

Este estudo visa conhecer a gestão de conflitos e, em seguida, a criação de ambientes de trabalho saudáveis, utilizando essas situações para o desenvolvimento pessoal dos funcionários e, conseqüentemente, da organização. Após a realização das entrevistas, a análise temática foi conduzida, seguindo a metodologia descrita no capítulo 3. Os temas foram identificados a partir das transcrições das entrevistas, analisadas minuciosamente pela autora em busca de significados e informações, sejam explícitas ou implícitas. Esses temas representam o foco da análise, revelando questões e respostas que foram codificadas e posteriormente agrupadas em temas.

Esse capítulo apresenta os temas delimitados das principais ideias que emergiram a partir da transcrição e análise das entrevistas (figura 3). A definição foi feita de acordo com o processo de análise temática e o objetivo aqui é construir temas que se relacionam com os objetivos do trabalho e como trazem considerações necessárias para as conclusões encontradas. Ela consiste em categorizar os diversos códigos em possíveis temas, e reunir todos os trechos pertinentes dentro desses temas em desenvolvimento. Durante os trechos apresentados a seguir, conteúdos entre parênteses - (...) – explicitam algum recorte textual, meramente para supressão de falas repetitivas, interferências, algumas redundâncias, falas que não estejam claras etc.

A análise temática tem início quando o pesquisador busca por padrões e questões de interesse nos dados coletados, seja durante entrevistas ou grupos focais. A análise requer uma constante interação entre o banco de dados, os trechos codificados e a produção de dados a partir desses trechos. O processo é finalizado com a identificação dos padrões (temas) nos dados, seguindo uma estrutura comum em técnicas de análise qualitativa encontradas na literatura.

Figura 3 - Representação dos temas da pesquisa teórico-empírica – eixo temático trabalhado



Fonte: Elaborado pela autora.

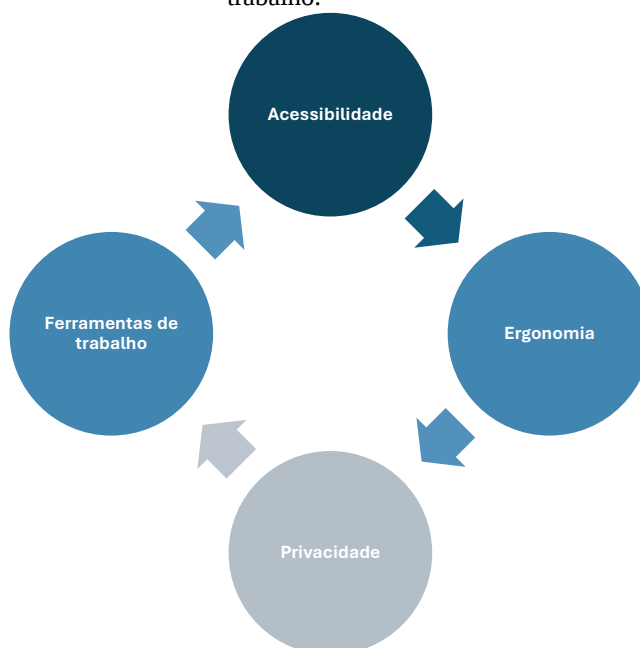
Neste capítulo, são abordados os temas que refletem as principais ideias surgidas na pesquisa de campo. A categorização desses temas foi baseada nas etapas mencionadas anteriormente e o propósito é evidenciar a conexão direta entre eles e os objetivos da tese, bem como destacar as descobertas relevantes para a análise teórico-empírica e as conclusões. Os temas serão exemplificados por citações significativas das entrevistas, acompanhadas de comentários correspondentes. Seguem abaixo citações dos entrevistados e análises do pesquisador sobre esses códigos, que juntos fundamentam a seleção do tema.

Inicialmente, foram definidos 5 temas. Mas, com o aprofundamento da análise, é possível notar que certos candidatos a temas não se configuram, de fato, como temas. Isso acontece quando não há informações suficientes para respaldá-los, ou se as informações são muito diversas. Além disso, pode acontecer que dois temas aparentemente distintos possam se fundir em um único, que foi o que aconteceu. Dos 5 temas inicialmente encontrados, posteriormente apenas 3 se mantiveram.

a) Tema 1: O ambiente também importa!

Os códigos que identificaram características dos dados e deram origem ao tema foram representados na figura4:

Figura 4 - Representação dos códigos de temas da pesquisa teórico-empírica relacionados ao ambiente de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados puderam compartilhar um pouco da sua vivência e opinião nos aspectos físicos de trabalho, como ambiente, estrutura física, mobiliário, acesso e acessibilidade, iluminação e outros. Aqui, a intenção era de descobrir se alguma característica física ou ambiental poderia causar conflito, e se existia alguma sugestão a ser apontada neste quesito. Até porque não há que se falar em promoção de ambientes saudáveis de trabalho sem condições ambientais adequadas. Encontramos alguns resultados sugestivos e passíveis de mudança. Seguem trechos das falas dos entrevistados com colaboração dos comentários do pesquisador, para indicar os códigos que indicaram a escolha do tema.

Para o primeiro código, referente a acessibilidade, podemos perceber, em muitas entrevistas, que é uma questão deficitária, uma vez que os espaços não parecem possuir acessibilidade plena¹, a saber:

¹ Segundo a lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015, lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (LBI) (Brasil, 2015), podemos definir acessibilidade como a possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público, de uso público ou privados de uso coletivo, tanto na zona urbana como na rural, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida. A LBI também comenta, em seu capítulo 34, que a pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, e que as pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza são obrigadas a garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos.

E1: “Rapaz, especificamente, naquele prédio, é a questão do... eu não sei qual é a palavra certa, mas é como se fosse a questão da acessibilidade. Por exemplo, o último andar é inacessível pra pessoas com deficiência. Não tem elevador, não tem... Tem um elevador, mas ele só chega até o primeiro andar, ele não chega no último. (...) Quebrou um pé, não chega lá em cima. (..) E tem a questão também da saída de emergência, assim, por exemplo, o prédio... Rapaz, se tiver um incêndio lá, a gente tá complicado. (...) Rapaz, a escada é horrível, pô. Só sobe uma pessoa. E só desce uma pessoa também. Então, imagina uma situação de incêndio ali, como fica. Não tem janela. É, é muito difícil.”

A procura por um ambiente mais inclusivo e acessível não só fomenta a equidade, mas também contribui para o êxito da organização e o bem-estar dos trabalhadores. Os grupos minoritários, como as pessoas com deficiência, são os mais beneficiados, pois enfrentam mais obstáculos para obter uma boa posição no mercado de trabalho. Um ambiente de trabalho inclusivo é aquele que reconhece e respeita a diversidade de suas equipes, criando um espaço acolhedor onde todos se sintam bem recebidos, respeitados e capazes de contribuir plenamente. Isso implica que todos, independentemente de sua origem, raça, gênero, idade, orientação sexual, religião, habilidades físicas ou mentais, recebam tratamento igualitário e tenham as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização.

Em um ambiente de trabalho inclusivo, as particularidades individuais são valorizadas como um aspecto enriquecedor da equipe. Isso requer a promoção de uma cultura organizacional que celebra a diversidade e incentiva a colaboração entre pessoas com diferentes experiências, perspectivas e habilidades. Além disso, é essencial eliminar obstáculos que possam dificultar a participação plena de certos grupos, incluindo os próprios servidores em caso de acidentes ou incapacidades transitórias, como citado na entrevista 3 abaixo.

E3: “Acessibilidade para a minha sala já não existe, porque só dá para acessá-la de escada. Eu tenho uma colega de trabalho, por exemplo, que acabou de ter um acidente de moto. Aí ela ficou um tempo afastada e agora ela está podendo ir aos poucos, mas ela está com a perna machucada. E ela subiu, mas com muita dificuldade. Ela pegou o elevador para o primeiro andar, mas para acessar a minha sala, talvez ela nem devesse ter acessado. Eu acho que não seria algo recomendado para ela.”

Isso pode incluir a adaptação de políticas, práticas e infraestrutura para garantir que todos os funcionários tenham acesso equitativo a oportunidades de emprego, desenvolvimento profissional e participação nos processos decisórios. Além de representar um compromisso

social abrangente, que engloba aspectos sociais, econômicos e organizacionais, fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo também se revela uma estratégia perspicaz. Ademais, os órgãos se beneficiam ao cultivar um clima organizacional positivo e ao fortalecer a sua imagem e reputação. Adicionalmente, uma equipe de trabalho diversificada espelha de forma mais fiel a sociedade em que estamos inseridos. Isso nos permite compreender de maneira mais ampla e abrangente as necessidades do nosso público-alvo e em que atuamos. Essa característica, especialmente no Legislativo, o poder responsável por legislar e representar a população, é relevante para garantir a participação social em massa e ser sensível e representativo às demandas. Além disso, não adiantaria legislar sobre o tema e cobrar outros órgãos de garantir a acessibilidade se isso não é feito no próprio Poder.

E2: “As escadas, eu não acho que as escadas são adequadas pra todas as pessoas. Tem um corrimãozinho, mas mesmo assim o posicionamento dela não é uma posição muito legal, é uma posição segura, por assim dizer. Não é inclusivo, né? Também assim. Não tem acessibilidade, né? Até tem um elevador, mas que sinceramente eu não sei dizer quais são as condições pra que ele seja utilizado, se sempre tem alguém pra estar manobrando. (...)”

E8: “Hoje, nesse novo prédio, tem até um elevador. Melhorou, porém, ele não consegue chegar, ele só vai até o primeiro andar. Segundo andar já não funciona. Então, de qualquer forma, tem que ser a escada. A escada não é uma escada bacana, ela tem um design estranho. Se você não for pelo local certinho, você corre risco, realmente, de cair. Então, já tive colegas que já tropeçaram na escada por esse problema de locomoção, pela dificuldade mesmo da estrutura. Até por ser a escada, já não é inclusivo. Se tivesse um elevador que chegasse até o último andar, tudo bem.”

Implementar a inclusão no ambiente profissional requer a colaboração de todos os membros da equipe de forma constante. Isso implica em agir proativamente para identificar e eliminar obstáculos à participação de todos os trabalhadores, e em promover uma cultura baseada em respeito, empatia e cooperação. Além disso, é essencial estar aberto ao diálogo e à aprendizagem contínua, sempre em busca de maneiras de aprimorar as práticas inclusivas da Casa. A acessibilidade e a inclusão no local de trabalho são necessárias, não apenas para garantir a equidade e o respeito aos direitos humanos, mas também para impulsionar o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Afinal, muitos grupos minoritários, como as pessoas com deficiência, ainda enfrentam diversos desafios no mercado de trabalho.

Emerge a consciência dos entrevistados sobre questões atuais e a responsabilidade que a Câmara deve exercer, a fim de garantir esse direito para os servidores e para eventuais transeuntes ou visitantes que precisem acessar o prédio. Promover a inclusão de todos os servidores no ambiente de trabalho corporativo também demonstra o cuidado do órgão com as pessoas. Esse gesto fortalece os laços entre os funcionários, contribuindo para a valorização mútua.

Dessa forma, os servidores se sentirão mais confortáveis e satisfeitos em um ambiente que valoriza a diversidade e acolhe a todos, sem discriminação. Essa abordagem beneficia a saúde emocional e a produtividade das equipes. Organizações que adotam políticas inclusivas e promovem a diversidade têm maior eficiência e menos conflitos. Investir em acessibilidade no local de trabalho também aumenta a credibilidade perante os clientes e toda a sociedade.

*E7: “Não. (...) eu sei que aquele prédio é tombado. Então, por o prédio ser tombado, ele dificulta algumas modificações e adaptações com relação à acessibilidade do prédio. Então, a acessibilidade da Câmara Municipal de Aracaju deixa muito a desejar, porque o termo acessibilidade engloba uma noção de autonomia e conforto. Então, qualquer cadeirante, ou pessoas com mobilidade reduzida, mãe com carrinho de bebê, uma pessoa com muletas, ela tem uma certa dificuldade de locomoção dentro da Câmara. Apesar de ter um elevador para que você tenha acesso ao mezanino, ao primeiro andar, a entrada do prédio é pelo fundo. Então, acaba que você é meio que constrangedor. Quando a pessoa chega na entrada da Câmara, você tem que pedir para ela se deslocar para o fundo. Então, tendo esse conhecimento, essa noção do conceito de acessibilidade, e também entendendo que é um prédio tombado, eu diria que deixa a desejar. (...) **E uma vez chegou um cadeirante e ele se recusou. Ele disse, eu sou igual a todos, eu devo entrar pela frente. E aí a gente teve, um funcionário se disponibilizou, pegar ele no colo, ele subiu, e ele se recusou a entrar pelo fundo. E aí ele falou, olha, isso não é acessibilidade. (grifos nossos)**”*

E não é acessibilidade mesmo! Onde está a independência?

Por serem prédios históricos e sujeitos a tombamento, é difícil a reforma ou a adaptação para a inclusão destes aspectos, o que não dispensa o poder público de suas responsabilidades com todos que possam vir a frequentar o local. Fora que a falta de acessibilidade pode viabilizar conflitos entre pessoas, como aconteceu no caso deste cadeirante, uma vez que é dever do órgão garantir essa autonomia para os que dela precisem, e não diferenciar o acesso para àqueles com algum tipo de deficiência ou dificuldade de locomoção.

Eventualmente, também foi citada a falta de segurança para prevenção e mitigação de incêndio.

E6: “Apesar de ser um prédio novo, é um prédio que eu acredito que não é um prédio como é que passa uma segurança para a gente. Principalmente nessa questão, em caso de incêndios, de, assim, não ter uma saída, não ter janelas, é só porta única para sair das salas. Eu acho que, no meu ponto de vista, não tem uma segurança em caso de algum sinistro.”

É fundamental possuir o conhecimento essencial e estar pronto para emergências, como incêndios, tanto para os empregadores quanto para os trabalhadores, a fim de assegurar a segurança no ambiente de trabalho.

Também relacionado com o espaço físico, a ergonomia no trabalho (código também utilizado neste tema) é basicamente um campo de estudo que pretende trazer para o trabalhador condições de trabalho, passando por correções posturais nas estações de trabalho, disponibilização de ambiente fresco e limpo, oferecendo ginástica laboral, entre outras soluções.

Em alguns setores, a ergonomia pode não ser a ideal para pessoas com menor estatura. As salas podem parecer ser frescas e ventiladas, mas não possuem janelas, o mesmo não acontece com corredores e acessos principais, que estão sempre quentes. Também foi citada a demora na reposição de galões de água mineral.

E2: “(...) quando tem um computador livre, eu que tenho uma estatura um pouco mais baixa, a cadeira não é confortável, eu fico com os pés em uma posição errada, a coluna também não fica posicionada direito. Acho que dá pra ser melhor. (...) Acho que a construção de lá não é tão adequada porque os corredores são muito quentes, é como se puxasse todo, conseguisse concentrar todo o calor no corredor. E a gente sabe que hoje em dia tá quente, mas lá tá bem complicado. De vez em quando falta água, acaba demorando um pouquinho pra ter troca do galão de água. Nesse calor que hoje em dia tá fazendo, isso é uma questão complicadinha. (...) Acho que pra mim o princípio principal hoje seria ventilar aqueles corredores. Ventilar os corredores pra dar uma amenizada. Coloca no ventilador mesmo, porque às vezes fica um ar quente, mas mesmo assim já dá uma suavizada. (...)”

E8: A cadeira, tranquilo, mudou. Eu acredito que faltaria muito uma adaptação, porque a gente sempre tem dores no joelho, então, se torna desconfortável, a gente não tem nada pra que possa proteger a nossa circulação. Então, com relação a isso, realmente há uma certa dificuldade.

Então, não é bacana. Mudamos pra uma estrutura nova, mas o prédio, ele não tem uma área de ventilação, a sala que eu trabalho hoje é totalmente fechada, então, quando um gripa, todos os sujeitos, todos pegam vírus, porque realmente o ambiente não é favorável, não tem uma circulação, o prédio realmente não dá esse suporte, não dá esse conforto.”

A ergonomia visa estabelecer práticas e condições que promovam a saúde do profissional durante a execução de suas atividades, sem prejudicar sua saúde física, como lesões por esforço repetitivo (LERs) e dores, entre outros aspectos, com o objetivo de manter as melhores condições de trabalho para os trabalhadores.

A ergonomia se preocupa em: assegurar uma postura adequada no exercício da profissão, reduzir movimentos repetitivos, utilizar corretamente ferramentas e materiais e adaptar os ambientes de trabalho; considerar fatores como temperatura, ruídos, disposição de móveis, iluminação e seu impacto no trabalho; promover o engajamento dos profissionais por meio de palestras, vídeos e comunicados; evitar a sobrecarga dos profissionais, organizando estruturas e esquemas de trabalho voltados para a produtividade; avaliar o clima organizacional, processos de comunicação, projetos participativos, trabalho em equipe e carga horária. Estar atento à ergonomia no ambiente de trabalho é zelar pela saúde e integridade do trabalhador, bem como pelos resultados da organização. Em geral, a ergonomia contribui principalmente para a prevenção de doenças físicas e mentais decorrentes do trabalho, para tornar o ambiente melhor e mais saudável, bem como evitar conflitos de ordem **“por que ele tem o computador melhor que o meu?”**, **“por que ele tem uma cadeira melhor que a minha?”**.

A limpeza também foi ponto sensível para os entrevistados. Na entrevista 3, cita-se também a falta de limpeza recorrente, o que é endossado pelo trecho da entrevista 8, que o entrevistado precisa até limpar sua própria mesa antes de começar o dia de trabalho. A higiene está diretamente ligada à organização, como é de conhecimento geral. Manter o local de trabalho limpo e higienizado traz diversas vantagens, além de promover a saúde e o bem-estar da equipe. No entanto, alguns gestores não percebem esses aspectos de forma tão clara. Isso é fundamental, especialmente em ambientes com grande circulação de pessoas e contato frequente. Além de melhorar a qualidade de vida, um ambiente de trabalho limpo e organizado previne a propagação de bactérias que causam doenças, contribuindo para o desempenho dos funcionários.

É importante ressaltar que, se o órgão tomar a iniciativa de manter a limpeza, isso certamente terá um impacto positivo nos trabalhadores. Ao perceberem os benefícios de um ambiente limpo e organizado, eles se esforçarão para mantê-lo assim e poderão adotar novas

práticas de higiene por conta própria. Entendendo todas essas razões e benefícios para a manutenção da limpeza no ambiente de trabalho, o próximo passo é desenvolver estratégias para alcançar rapidamente os resultados das mudanças.

E3: “Ambiente positivo, eu gosto da cadeira. Ela tem uma boa ergonomia. O ar-condicionado já teve alguns problemas, mas de modo geral, ele distribuía bem a sala. A sala é limpa, é clara. Às vezes é clara demais, porque eu tenho um pouco de foto-sensibilidade. E como eu tenho uma janela muito grande, isso me incomoda um pouco. Eu já falei e depois vou repetir para ver se conseguem colocar uma película. Porque a minha foto-sensibilidade incomoda um pouco na minha execução de trabalho e também deixa um pouco mal. Também o banheiro não é tão bom. Nós temos um banheiro que é só para dois setores (...). E fica um banheiro assim. Mesmo sendo para poucos setores, considerando os outros banheiros que abarcam mais setores, esse banheiro suja mais facilmente. Porque ele não foi tão bem construído. Não foi bem projetado, construído. A execução foi ruim. Antes que ele nem tivesse ralo, foi feito o ralo depois. Então ele fica um pouco sujo, mesmo com a empresa limpando duas vezes no dia.”

E8: “Então, relacionada à limpeza, eu não acho que é 100%. A higienização não é 100%. Até porque, mesmo hoje, tendo contratado uma empresa particular, a gente não vê a motivação dos funcionários pra realmente deixar um setor mais agradável, mais limpo. Fazem, mas é aquela coisa assim, de qualquer jeito, deixa lá. Tanto que, quando eu chego, eu preciso passar álcool na minha mesa”.

O descaso com o ambiente de trabalho é muito frequente nas falas dos entrevistados. Porém, nas relações de poder que privilegiam os setores mais “visados”, como a Presidência da Casa, isso não acontece: não teve ninguém que reclamasse desse campo que tivesse seu setor nesse prédio.

E4: “A questão de limpeza também. Assim, são bem assíduos. Tanto diariamente como quando a gente precisa. Qualquer coisa que a gente solicite, assim, é resolvido rapidamente. Incluindo essa parte da estrutura física, assim. Do ambiente em si. Essa parte da limpeza. Acho que precisa ser um ambiente limpo.”

Desta forma, percebe-se que pode estar havendo alguma preterição na escolha da sistemática da rotina de limpeza, preferencialmente àqueles setores que compõem a Presidência. Observa-se que os servidores que trabalham no prédio principal (a exemplo do entrevistado 3, que o setor fica localizado onde funciona o Plenário) parecem fazer parte de

uma “Câmara” a parte, com maquinário novo e disponível a todos, enquanto o prédio do anexo padece com carência de computadores, precisando revezar os equipamentos, prejudicando, dessa forma, o andamento do trabalho e a elasticidade de membros da equipe. Precisa-se ter um olhar atento a estas demandas, com considerações dos setores responsáveis (de segurança no trabalho, de limpeza, e o que mais se envolver nestes aspectos) para correção das deficiências.

Ainda na atuação para correção de deficiências ambientais, no caso específico do código de ferramentas necessárias a consecução dos trabalhos, os entrevistados citaram que, em alguns setores, pode acontecer de não ter computador para todos, ou de ter algum tipo de escala que abarque os servidores para gerenciarem a situação.

E1: “Especificamente, a realidade que eu sei é do meu setor, né? Lá, especificamente, alguns deram sorte, pegaram máquinas muito boas, mesas muito boas, mais novas. E alguns estão com as máquinas mais antigas e isso prejudica um pouquinho o trabalho, né? (...)”

E2: “Atualmente, não tem máquinas pra todo mundo. Eventualmente, querendo ou não, eu fico um pouco sem serviço por conta dessa deficiência. Falta computador.”

E4: “E também a questão dos computadores. Que, assim... (...) A gente tinha questionado, solicitando uma padronização dos computadores. [estava acontecendo de alguns terem computadores novos e uns antigos]. Alguns já foram substituídos. E a expectativa é que isso vá ocorrendo gradativamente ao longo do ano. Então acredito que seja um dos problemas que esteja também sendo resolvidos.”

E5: “Hoje, onde estamos agora, tem condições físicas e ambientais como luz, temperatura, mobiliário, computador. Hoje temos com a equipe que está. Se crescer, tem que ter... Não tem lugar para mais pessoas. Tem que ter economia lá. No ambiente em que estou hoje, sim. No ambiente em que começou o trabalho, não. Era uma sala insalubre. E isolada dos outros setores. Hoje melhorou. (...) Porque vamos dividir. Duas pessoas vão ficar para tarde. Mas se ficar todo mundo junto, não tem. Não tem. Tem uma pessoa sobrando.”

E6: “Não, não tem maquinário para todo mundo, certo? Sempre tem duas pessoas. Não tem nem maquinário, nem birô para todo mundo. Sempre são duas pessoas em pé, aguardando. (...) Mas assim, seria mais produtivo se tivesse mais maquinário, mais birôs para dividir tudo isso”.

E8: “Atrapalha muito a demanda, porque a gente fica na lentidão por conta da máquina que a gente trabalha.”

Observa-se, dessa forma, que o mobiliário físico acaba sendo insuficiente para os setores. Alguns sofrem com máquinas antigas, em detrimento de máquinas novas, e outros sofrem com a quantidade de máquinas disponíveis, que não atende o número de pessoas do setor e/ou inviabiliza o crescimento de alguns setores da casa. Tem setores, inclusive, que as pessoas ficam sem poder exercer sua função em determinado horário por não possuir a capacidade correta para os servidores.

E8: “Então, eu tenho dificuldade de trabalhar lá, justamente por esse motivo, porque não é bom. Chegou computadores novos, mas eu não sei se eu posso falar a hierarquia, então, uns realmente conseguiram computadores novos, né? E no meu caso, e alguns outros funcionários lá, continuam com o mesmo computador antigo, tendo dificuldade, computador que trava, computador que realmente atrapalha a demanda diária. Atrapalha muito a demanda, porque a gente fica na lentidão por conta da máquina que a gente trabalha.”

Contudo, se os recursos forem limitados, uma opção viável é estabelecer um comitê na organização, composto por membros de diferentes áreas, com o objetivo de examinar situações e procedimentos que causam mais desconforto. Com base nisso, o comitê pode elaborar um plano de ação para ajustes e aprimoramentos.

O cenário ideal a se considerar seria oportunizar maquinário para todos os funcionários, visto que sem a ferramenta principal, todo o trabalho pode ser prejudicado. Caso não seja possível, pode-se pensar em uma disponibilização em partes e/ou um rodízio de funcionários que atenda às necessidades do trabalho, tomando cuidado com o compartilhamento de setores, porque houve um questionamento acerca da privacidade (outro código considerado nesse aspecto) das salas compartilhadas, uma vez que o barulho gerado por outros colegas de trabalho pode interferir no trabalho e gerar dissidências.

E4: “Porque é uma coisa que a gente sempre fala. Então, assim, a sala lá, ela acaba sendo compartilhada. Só tem a divisória. Ela acaba sendo compartilhada. (...) E acaba tendo, no caso, o público externo tendo acesso. E, às vezes, tem barulho. E até da própria sala também. Então, um dos pontos seria esse. De não ser completamente isolado, digamos. (...) E do ponto positivo tem isso. É uma sala bem ampla. Tem a questão de fechar a janela pra poder ligar o ar-condicionado e tudo. (...) Quando é um dia que a gente quer também um pouco de luminosidade. Como as janelas têm a parte de madeira e a de vidro, a gente abre pra trazer um pouco de luz, né.”

Sempre que possível, é necessário um olhar atento a esta demanda, até mesmo porque pode causar conflito entre dois setores. Diante desta situação, a principal discussão que se coloca é se é possível garantir o direito à privacidade dos trabalhadores sem privá-los das principais características da relação de trabalho e da interação com outros colegas e visitantes e, principalmente, sem contrariar outros direitos fundamentais maiores ou igualmente relevantes.

*E5: “Sim. A gente divide a sala, com outro setor e a gente vê, presencia. (...) essa questão de comunicação e questão de equipe. A gente divide a sala com o outro setor e a gente vê as dificuldades que tem. Não tem uma equipe formada. (...). **Aí aparecem condições que não conseguem ser realizadas no tempo que são feitas. O atraso no trabalho causa conflitos entre eles internamente. O fato da equipe não estar completa 100% do tempo.**”*

A organização deve ser realista em relação à carga de trabalho distribuída e às habilidades dos funcionários do setor, pois a equipe reduzida pode criar lacunas em determinadas funções. A exaustão e o estresse dos trabalhadores têm impactos negativos nos resultados e na gestão de recursos humanos.

A queda na produtividade, juntamente com a diminuição da motivação e confiança, prejudica a reputação do empregador. Os profissionais precisam confiar na gestão e sentir-se confortáveis em recusar tarefas quando estão sobrecarregados, destacando a importância de priorizar demandas e identificar o que é urgente. A organização deve permitir que os trabalhadores tenham autonomia para gerenciar suas tarefas e comunicar quando não conseguem cumprir prazos. Caso contrário, conflitos podem surgir, resultando em uma redução da produtividade, algo indesejado em equipes enxutas, como no caso mencionado.

b) Tema 2: Clima e cultura organizacional

Figura 5 - Representação dos códigos de temas da pesquisa teórico-empírica relacionados a clima e cultura organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora.

A definição de cultura organizacional abrange os costumes, ideias, princípios, costumes, interações e relações sociais característicos de cada órgão. Reflete a forma habitual de pensar e agir, e que é partilhada por todos os servidores. A cultura organizacional engloba as regras informais e não escritas que guiam o comportamento dos servidores no dia a dia e orientam suas ações.

Neste tópico, podemos observar como os entrevistados definem a cultura e o clima organizacional na visão de cada um. Todos os entrevistados relataram experiências agradáveis de clima organizacional dentro de seus setores atuais. Trata-se de um tipo de satisfação subjetiva própria, que pode não retratar a realidade do setor como um todo, e sim dos participantes individualmente.

O primeiro código, o clima familiar, foi apontado como parte fundamental de um ambiente saudável e pacífico. Segundo Sellin (2012), as pessoas dedicam, em média, 14 horas por dia ao trabalho e três horas e meia à família. Devido à importância do trabalho na vida das pessoas, estas se veem obrigadas a fazer escolhas entre o trabalho, a família e outras atividades, como o lazer. Cabe à família oferecer suporte emocional, incluindo amor, afeto e intimidade aos seus membros. Se temos um ambiente de trabalho com clima acolhedor, ao desempenhar essas funções, absorve a característica de aspecto familiar, proporcionando auxílio e encorajamento para lidar com questões individuais e sociais, tornando o ambiente mais propício e agradável para o trabalho.

*E4: “Então, a gente até comenta isso, sabe, que... Um dos colegas até fala assim... ‘Olha, você sabe, né, que esse nosso setor pode causar nostalgia nos nossos companheiros, nos nossos... Assim, né, porque, tipo, acaba sendo, de fato, bem agradável. E, assim, teria tudo pra, sabe, um nó atrair o outro. Porque, né, cada um pensa de uma forma. Só que, de fato, a gente consegue encontrar uma certa leveza para ir lidando com os obstáculos. Tanto é que, às vezes, quando alguém fica sem ir, assim, por questão de saúde mesmo, adoece e tudo... Aí fala no grupo, ‘ah, tô com saudade’. Em relação ao ambiente de trabalho, assim, pelo menos da minha parte. E da parte também, assim, pelo que eu noto, né, do que as pessoas comentam. Acaba sendo um espaço acolhedor. **A gente até brinca, acaba sendo um divã, né? (grifos nossos)** Porque chega lá com um problema. E desabafa, né? É uma terapia. Ah, é bom que torna o trabalho um pouco mais leve, né? Já é uma coisa que a gente tem que fazer todo dia.”*

Um entrevistado relatou que um dos setores pelo qual passou não tinha um clima tão pacífico, derivado de brigas internas por poder e falta de clareza na cadeia de comando organizacional.

E2: “Hoje, pra mim, é o melhor possível. Tem trabalho, eu consigo me manter ocupada, tem pessoas que se ajudam. Realmente, é como se fosse um clima de família no meu local atual. O local anterior, o convívio era bom, era fácil, mas tinha sempre alguém que queria passar um pouquinho da autoridade dos chefes, então, acabava complicando um pouquinho.”

Uma boa comunicação com a gestão também contribui para um clima organizacional agradável, como trabalhado na entrevista E5, promovendo a união entre os membros da equipe e contribuindo para a compreensão e êxito de iniciativas.

E6: “Assim, acima de tudo, respeito. Tem que ter acima de tudo. E, assim, um ajudando o outro, um sempre pensando no outro, por mais que exista uma hierarquia. A gente tem que trabalhar em conjunto e não dizer que sou o chefe e que mando e que minha palavra é a única. Sempre ouvir. Sempre o que eu posso dizer. Sempre querer aprender e o outro sempre estar disposto a ensinar. E isso acontece muito lá no setor, que a gente sempre está trabalhando essa sintonia entre a gente. E ter muito respeito, assim, entre o outro. A gente tem muito essa vibe de um ambiente familiar.”

A interação no ambiente profissional está diretamente ligada a vários aspectos, como o clima organizacional, receptividade a novas ideias e propostas de soluções, definição clara de

estratégias e objetivos. Aprimorar a comunicação é responsabilidade de um líder competente que visa manter seus subordinados engajados e eficientes. Dificuldades de comunicação são comuns nas organizações. Em vez de expressar necessidades, é possível que as pessoas simplesmente culpem os outros ou se justifiquem quando não são compreendidas. É viável resolver uma série de questões por meio de uma comunicação eficaz. Oferecer retorno aos funcionários para resolver problemas comportamentais é um exemplo de como a comunicação importa. Por meio dela também é possível mudar comportamentos, consolidar conceitos durante um treinamento ou fortalecer uma ligação emocional com as pessoas.

A comunicação está associada à formação de equipes eficientes, que se sentem à vontade para discutir assuntos delicados entre si, compartilhar ideias e colaborar. Isso favorece a criação de ambientes de trabalho mais democráticos. Para isso, a comunicação deve ser planejada para garantir o acesso à informação, evitar mal-entendidos e promover o diálogo interno. Além de enviar comunicados internos, é necessário estabelecer canais de comunicação diretos. Assim, a organização facilita o fluxo de informações essencial para o bom funcionamento do negócio e cria um clima positivo no ambiente de trabalho.

A Casa precisa incentivar esse tipo de clima entre os trabalhadores, visto que não garante, mas facilita muito a aproximação e a criação de um vínculo entre os colegas, fortalecendo a cultura da organização e a disposição para o trabalho em equipe, uma vez que é sabido (e já foi discutido no capítulo de referencial teórico) o quanto relações interpessoais podem impactar no ambiente de trabalho. Nesse caso, as relações interpessoais foram citadas como parte integrante de um ambiente de trabalho saudável.

E1: "A gente também tem um bom relacionamento com os outros setores, eu diria. Apesar de alguns períodos ficar um pouquinho mais tenso, por conta de falha, de demanda. Mas, no geral, é muito bom. Eu diria que é muito bom o clima lá."

E8: "Hoje, lá no setor, a gente consegue viver nessa harmonia. Eu acredito que a harmonia, a sinergia do setor no qual eu me encontro hoje, eu acredito que é o suficiente."

Os entrevistados relataram um bom ambiente, mas sabemos que fatores externos à organização podem impactar no relacionamento interpessoal dos colegas, como fatores políticos e diferença de idade ou formação dos colegas, como foi relatado na entrevista 7.

E7: “Porque com a troca de gestão, acaba trocando as pessoas também. Eram pessoas mais maduras, mais senhoras, que já tinham uma personalidade ou um conhecimento sobre o que é política, como funciona a política, que acabavam se tornando mais compreensivos. Agora, como tem um público mais jovem, né? Com essa vontade de mostrar trabalho, né? Acaba que muitas vezes, digamos assim, eu estou falando de questões estritamente administrativas. Acaba meio que atrapalhando o serviço do outro, né? Emperrando um pouco. E a gente acaba tendo maior desgaste para que as coisas, de fato, aconteçam. Então, é nesse sentido que eu digo que já foi mais tranquilo, porque as coisas fluíam melhor.”

Para profissionalizar as relações interpessoais e grupais estabelecidas no processo de trabalho da Câmara, e reduzir traumas e deficiências, é necessário também que todos os envolvidos reconheçam a complexidade e o caráter processual, sistemático e evolutivo dessas relações. Em relação a como os entrevistados percebem esse ambiente, a tranquilidade, nosso próximo código deste tema, foi uma característica citada em duas entrevistas como algo positivo e diferencial na hora do diagnóstico de um ambiente de trabalho saudável.

E1: “É bem tranquilo mesmo. Todo mundo se dá bem, é divertido, as pessoas se gostam.”

E3: “Bem tranquilo. É um clima de tranquilidade, de amizade, de parceria. Não é o modo geral, não há tantas cobranças também. Quando vai perguntando o que pode fazer, todo mundo é meio solícito e não há muitas cobranças.”

E7: “Eu diria que hoje, atualmente, meu ambiente de trabalho é um ambiente muito, digamos assim, estável. Tem dias que a gente está com um clima mais confortável e outros dias não, por questões políticas mesmo, né? É normal. É do ambiente que a gente trabalha, né?”

Para formar vínculos e ter essa noção de estabilidade/tranquilidade, as equipes de trabalho devem ser maleáveis, inclusivas e adaptáveis às constantes mudanças que acontecem no mundo. Durante esse processo de formação de vínculo, é importante lembrar que as pessoas são diferentes, que tanto as posições individuais quanto as coletivas devem ser respeitadas e que conflitos e adversidades podem ocorrer entre as equipes e devem ser resolvidos com a participação e comprometimento de toda a equipe. Acredita-se que o comprometimento com o trabalho proporciona abertura e contato entre as pessoas, construindo assim relações de confiança e ambientes de trabalho profícuos: já que saudável é um conceito que pode variar de entrevistado para entrevistado. A maioria das entrevistas considera um ambiente de trabalho

saudável quando existe respeito entre os pares e uma relação harmoniosa com os colegas de trabalho.

E2: “Eu considero meu ambiente de trabalho atualmente saudável. Acho que a primeira coisa seria justamente respeito. Respeito entre os colegas. A gente pode até não ser amigo de todo mundo, vamos dizer assim. Hoje eu me considero, né? Mas assim, no ambiente de trabalho, a gente pode até não ser amigo de todo mundo. Mas tendo respeito, a gente leva tudo muito bem.”

E3: “Um ambiente de trabalho saudável é um ambiente em que você age de maneira urbana, pacífica. Pedindo com educação as coisas e só pedindo o que é da obrigação da pessoa. Não pedindo coisas que ultrapassam a área de atuação delas. Em que não há perguntas inconvenientes, não há julgamentos necessários. Em que as pessoas estejam prontas a ajudar o outro, precisamente pessoas novas que estão pegando. Isso, né?”

Aspectos físicos também poderiam fazer parte de um ambiente de trabalho saudável: limpo, agradável, funcional e ergonômico, como já citado.

E4: “Um ambiente que você se sinta bem. E, acima de tudo, essa questão da relação entre os integrantes. Do clima, né? Por mais que o ambiente, justamente. Por mais que o ambiente esteja bonito, limpo, perfeito. Acho que quando você não sente prazer de estar ali, de ir trabalhar, se sentir bem, se sentir feliz, realizado com aquilo que você faz. Então nada disso vai fazer sentido, digamos assim. Por mais que esteja tudo impecável. Acredito.”

E5: “É um ambiente saudável. As demandas são possíveis de serem feitas. O tempo dá para ser feito. A comunicação também acontece de forma natural com a gestão. Às vezes não está bem desenhado o que o setor... Assim, o... Como eu vou dizer? O protocolo de coisas para acontecer.”

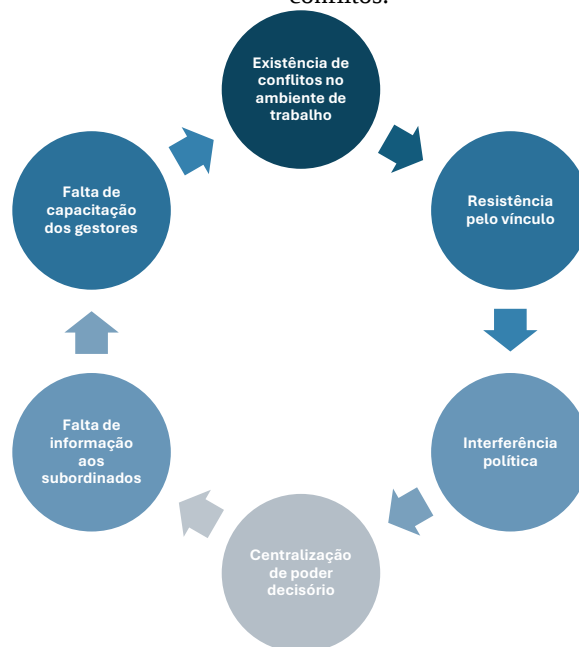
E7: “Olha, eu entendo por um ambiente saudável um conjunto de ações. Isso vai desde questões emocionais, questões de estrutura física, questões de ambiente de trabalho, de respeitar as funções de cada funcionário. Então, assim, eu diria que eu teria um ambiente saudável de trabalho onde eu tivesse esse conjunto de funções. Físico, emocional e funcional. Nessas questões de atividade, de respeitar a atividade, de ter um conforto emocional, de chegar e ter uma boa relação com o meu chefe, com meus colegas de trabalho. Trabalhar em um ambiente acessível, um ambiente limpo, um ambiente seguro, né? Então, acho que eu consideraria um ambiente saudável que atendesse essas exigências, esses critérios.”

Atualmente, existe uma grande preocupação com o ambiente de trabalho. O ambiente de trabalho é um lugar onde uma pessoa normalmente passa a maior parte de sua vida funcional. Portanto, a sua situação, seja positiva ou negativa, não afeta apenas a sua saúde, refletindo em todas as áreas da vida dos trabalhadores e na qualidade dos serviços prestados. O trabalho contemporâneo significa mais do que apenas uma ferramenta de sobrevivência, é um meio para alcançar uma vida digna e desempenha um papel central na integração do indivíduo na sociedade, uma vez que as atividades nas quais uma pessoa está comprometida dão origem aos seus processos de identidade.

c) Tema 3: Conflitos: queixas principais e gestão de conflitos

Os códigos que identificaram características dos dados e deram origem ao tema foram representados na figura 6:

Figura 6 - Representação dos códigos de temas da pesquisa teórico-empírica relacionados à identificação de conflitos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Conflitos são inerentes das relações humanas: é impossível conviver com outros seres humanos e não existirem conflitos. Em certos casos, eles podem ser disfuncionais, atrapalhando o desenvolvimento do trabalho rotineiro, ou construtivos, para ajudar e amadurecer os funcionários que deles participaram ou presenciaram outros participando.

Conflitos organizacionais são muito comuns, quando há uma rotatividade tão alta de pessoas como nas Casas Legislativas, levando-se em consideração a troca de corpo técnicos dos quadros comissionados em cada eleição; observação de baixa qualificação dos quadros técnicos em alguns cargos que se utilizam de nomeações sem critérios técnicos, pouco interesse em concentrar esforços parlamentares para ações de treinamento e desenvolvimento com cargos que serão substituídos nas próximas gestões.

Este trabalho permitiu a observação de algumas discordâncias, de forma a permitir a observação de fenômenos similares em outras Casas Legislativas, possibilitando fornecer caminhos de gestão para a Administração, apaziguamento ou resolução de conflitos. Primeiro, perguntou-se para cada entrevistado o que eles entendiam como conflito. Dessa pergunta, resultou uma série de respostas que perpassa sempre a disputa de poder ou de ponto de vista.

Entender as nuances de como os servidores compreendem primeiramente o conceito de divergência pode ajudar os gestores na hora da identificação de sinais que possam o anteceder, bem como reconhecer o que fazer para ajudar na sua melhor gestão. A intenção, com essas definições, é trazer os modelos de trabalho atuais para espaços mais agradáveis de convivência, compreendendo como os trabalhadores pensam, o que sentem e o que desejam de seu ambiente laboral. Depois, extraiu-se o código da existência de conflitos no ambiente de trabalho, perguntando aos entrevistados se eles já haviam presenciado conflitos nesses locais.

*E8: “Aquele profissional, que já aconteceu comigo também. Aquele profissional que talvez tenha a sua demanda, porém, eu também dependo da demanda. Dela ou dele. Mas, na hora que o negócio fica ruim, eu não sou capaz de assumir que eu fiz parte daquele negócio ruim. Então, eu vou para o menorzinho. Quem é o menorzinho nessa história toda? (...) Então, eu já levei muita lapada, posso dizer isso, porque os meus superiores não foram capazes de assumir a sua falha. Entendeu? **E aí, acaba gerando aquele conflito. A gente sai de lá muito chateada. E assim, para um ambiente saudável, eu sei que a gente erra, precisa, se necessita ter que ser de correção. Mas gera um conflito maior quando o meu superior não chega. “Fulano”, hoje você deu uma vacilada aqui, vamos ver como é que a gente pode resolver. Mas chega de todos os meus colegas continuam dizendo assim, ah, por que isso não pode acontecer? Não pode errar? Então, acaba gerando um conflito. Não só para mim, como para todos que estão ali ao redor, né? Que conseguem ver aquele setor que vira realmente, como é que eu posso dizer? Um clima que a energia vai embora de todos.(grifos nossos)”***

Atualmente, o conflito pode ser encarado como um estimulante, despertando novos planos de ação, ideias e opiniões. Porém, isso também pode ser visto como fonte de discussão e insatisfação entre os trabalhadores, considerando esses dois aspectos que podem atuar positiva ou negativamente no órgão e afetar diretamente o comportamento humano.

O diálogo, a diversidade e a inovação criam resultados interativos com o meio ambiente, favorecendo e confrontando situações e ideias opostas. Alguns dos entrevistados citaram alguns conflitos. Dois por erro técnico de um funcionário que já trabalhava na casa há um certo tempo, e outro por não possuir pessoal suficiente para o volume de trabalho, gerando atraso e demandas reprimidas, o que pode gerar confusões internas. Vejamos:

E1: “No meu setor, já. Já presenciei, sim. A pessoa não tá mais lá, inclusive. Foi erro. Erro técnico mesmo, sim. (...). Mas é porque era constante. A pessoa errava consentindo, uma coisa que ‘tava’ há muito tempo fazendo. Aí, a pessoa acaba porque a outra perdeu a paciência. Até pediu desculpa na hora. (...) Poxa, você faz isso há tanto tempo, como é que não aprendeu ainda? Mas, assim, foi resolvido rapidamente. A pessoa não ficou chateada.”

E8: “Você vê que foi uma tempestade no qual todos ficaram parados assim, olhando, e olharam para mim, eu morta de vergonha, até parecendo que eu tinha cometido o erro mais grave do mundo. Então, assim, é a forma que o gestor ou o superior tem que falar com a gente, que nos deixa triste e desmotivado naquele momento que isso aconteceu comigo.”

Retorna-se, mais uma vez, na armadilha da má comunicação. Em primeiro lugar, é relevante ter uma conversa franca e direta, buscando compreender as razões por trás desse comportamento. Muitas pessoas adotam essa postura de erros frequentes simplesmente porque tem funcionado ao longo do tempo, sem que ninguém tenha interferido para corrigi-la. Talvez elas não saibam como agir de outra forma ou escolham esse comportamento achando que é o mais eficaz.

Cada indivíduo é único e vale lembrar o ditado: "Cada cabeça, um mundo". Ninguém tem acesso aos pensamentos dos seus colegas, e a comunicação é a chave para resolver esse impasse. Portanto, ouvir é necessário. A partir das razões identificadas, é importante mostrar que esse comportamento não é eficaz e causa desconforto não apenas para a gestão, mas também para os colegas de trabalho. A solução do gestor é apresentar de maneira assertiva os problemas causados e sugira exemplos de como superá-los.

A resistência pelo vínculo, outro código deste tema, traduz-se na relação entre efetivos e comissionados dentro do ambiente da Casa.

E1: “Especificamente no meu setor, eu diria que não. A gente... Pelo menos, assim, superficialmente... Eu acho que deles, assim, para a gente, eles têm um pouquinho mais de dedo. A gente... E a gente com eles, não, é igual. Eu estava até falando para eles que... O pessoal acha legal que a gente fique até mais tarde. Todo mundo, todos os efetivos vão até mais tarde com eles quando tem necessidade. Aí, a gente falou... Pô, eu me sentiria muito mal sair daqui uma hora da tarde e deixar vocês aí até cinco ‘se lascando’. Eu fico. Vamos ficar todo mundo aqui. E não só eu, não. Todos os efetivos ficam com o pessoal. (...) Eu diria que até os comissionados que têm as costas largas têm um tratamento diferenciado. Os comissionados que estão ali por capacidade, por técnico, eles são meio que como a gente e tem os que são intocáveis. Independente deles fazerem um bom trabalho ou não, eles sempre vão estar lá, né?”

Apesar da similaridade no nome, há distinções significativas entre o servidor e o funcionário público. Em primeiro lugar, é necessário identificar quem são os efetivos, ou seja, os aprovados em concurso. Eles seguem um regime próprio e regras específicas. Por outro lado, o comissionado tem uma definição mais abrangente. São trabalhadores que atuam em órgãos públicos e/ou ocupam cargos de confiança. Estão sujeitos a uma gestão de pessoal distinta e tanto a nomeação quanto a exoneração podem ser feitas a critério da Administração Pública, não desfrutando da mesma estabilidade que os servidores concursados.

*E2: “Rapaz, querendo ou não existe, sabe? Eu só não consigo te dizer 100% se é uma coisa positiva ou negativa, porque acho que dá para analisar sobre dois aspectos. Eu vou falar sobre o meu setor anterior. Por questão de horário, teve uma necessidade do setor, eu acabei precisando mudar de horário, e aí eu sempre ficava mencionando, se tiver oportunidade de eu voltar para esse turno, me coloque, se tiver oportunidade de eu voltar para esse turno, me coloque. Só que por demanda do setor, pelo meu papel lá, como efetiva, eu acabava tendo que ficar em determinada condição. E aí, apesar de surgir vagas no meu horário, eu nunca era prioridade para subir. Já sobre uma outra perspectiva, a gente tem a vantagem de que não precisa estar puxando o saco de político, não precisa, entre aspas, né? **Porque se eu conhecesse algum político, eu vou ser sincera de que eu com certeza estaria apoiando ele de ferro e fogo, porque eu gostaria de crescer lá. (grifos nossos)** Hoje em dia, eu não me vejo tendo possibilidade de crescimento, de certa forma, justamente por não ter esses contatos. Então, ao mesmo tempo que é muito bom ser efetivo e não ter que estar preocupado com isso, sabe? **Tem essa coisinha de que a gente sempre, talvez não sempre, mas possivelmente vamos estar em muitas ocasiões um pouquinho atrás. (grifos nossos)**”*

As engrenagens da máquina pública só se movem graças às contratações. Desde os cargos comissionados até os temporários, os servidores são responsáveis pelo funcionamento cotidiano em todas as esferas governamentais. Cada tipo de contratação segue um regime jurídico específico, atuando em diferentes contextos da administração pública. Compreender suas distinções é fundamental para compreender o papel desempenhado por cada um, bem como os impactos na gestão como um todo. Os cargos comissionados, conhecidos como "cargos de confiança", são indicações de autoridades da Administração Pública. Além disso, os ocupantes de cargos comissionados podem assumir funções de liderança, como chefia ou assessoramento.

Nas entrevistas, ora os efetivos se sentem preteridos, ora se sentem privilegiados. Na esfera do crescimento profissional, muitas vezes é necessária uma “rede de contatos” dentro da Casa, o que muitos dos efetivos não possuem. A lealdade e o alinhamento ideológico facilitam o relacionamento entre o candidato e o presidente e aumentam a possibilidade de priorizar políticas de interesse dos membros do governo, mas considerar apenas esses dois critérios, e não levar em consideração também a competência técnica afeta ao cargo reduz a capacidade de execução de políticas públicas por meio de políticas públicas: a falta de conhecimento do nomeado, portanto, poderá afetar os resultados e a eficácia do controle político esperado; trazendo conflitos de competência para o dia-a-dia dos colegas.

E3: “Eu acho que depende do momento. Acho que há umas situações em que os comissionados se sentem um pouco preferidos e há situações em que é perceptível que nós, os efetivos, não estamos tão em primeiro plano. E talvez os comissionados nem percebam isso, não se dão conta, não tenham interesse nisso. Realmente há um certo conflito entre isso. Quando é para montar as comissões, qualquer comissão, não há uma certa... Mesmo na lei exigindo a vantagem dos efetivos em algumas comissões, mesmo quando há essa necessidade, há uma preferência para colocar os efetivos comissionados, e outros efetivos cedidos, especialmente os cedidos, que são efetivos em outros órgãos e aí colocam essas comissões. Talvez não seja tanto o interesse da lei. Acho que a lei, quando quer colocar um cedido efetivo, é exatamente para dar um ar de em especialidade e segurança. De certa maneira, o cedido sabe que se ele não quiser seguir certa linha, ele pode voltar para onde está. Não há a mesma imparcialidade, talvez, entre esses servidores.”

E4: “A gente conversou com eles [os comissionados] aí... Porque no início antes existia uma questão assim como tinha muito tempo do outro concurso era como se... A gente que se sentia desconfortável por ter chegado. Era como se a gente tivesse tirado, sabe? Era bem isso que a gente sentia. E aí era como se a gente estivesse no ambiente do outro. E aí com o tempo que

você vai se adaptando com o trabalho e tudo eu acho que o desconforto passou a ser em sentido contrário. Porque muitos comissionados acabaram sendo exonerados. Acabaram ficando mais desconfortáveis”.

E5: “A falta de querer, de querer dar trabalho, fazer isso, aí eu, assim, talvez seja por ‘mim não saber’ que não vai ficar, então, ah, vou evitar a fadiga, vou evitar esse trabalho. Então, e aí, a direção acolheu, assim, dá trabalho, a gente precisa fazer junto com a pessoa da engenharia, vai estar acontecendo. Aí teve isso, depois quando começou, fluiu. Está acontecendo. (...) É, acontece resistência, assim, justamente achando, assim, ah, vamos resolver isso, aí deixa as coisas pra resolver, já que vão ficar, então resolvam, né, assim, aí não abraça aquilo, como também tem o contrário, né, como também tem comissionados que, não, que talvez não precisassem, assim, não que não precisassem, você está ali, você está como um agente público, mas se envolvem mais, como também tem respectivos que, às vezes, não, também não. Normal, né.”

O engajamento e o envolvimento organizacional são um tipo específico de ligação estabelecida entre funcionários e a instituição, e são alguns dos assuntos mais estudados no campo do comportamento organizacional. Em geral, envolvimento é um termo que nos leva a agir com energia, incentivo e conexão com algo ou alguém. É um acordo mútuo de alguém que se compromete a cumprir com seus compromissos, não importa como eles sejam feitos. É importante compreender o quanto a busca por envolvimento no trabalho é relevante para o crescimento sustentável de toda a organização. O servidor comissionado parece ser menos comprometido com os objetivos da Casa, visto que ele não tem a certeza de permanecer na organização, então não engaja tanto com a inovação e com as iniciativas propostas por outros servidores.

E6: “(...). Antigamente eu via muito isso quando eram os antigos efetivos com os comissionados. Como eu já disse, já tem um bom tempo que eu estou lá. Mas atualmente, não sei se é porque é uma geração com uma cabeça melhor, com uma mentalidade mais aberta, eles próprios fazem questão de não fazer essa diferenciação. É o que eu estou percebendo no momento. Eles não estão fazendo essa diferenciação. Tanto que quando eles observam determinada situação a ser prejudicial, entre aspas, mas para o comissionado, eles próprios estão se impondo e dizendo, epa, não é assim, todo mundo trabalha, todo mundo está aqui para ser uma equipe.”

E8: "Mari, quando eu entrei na câmara foi um pouquinho difícil, né? (...), já tinha os funcionários de quase 30 anos. Então, somos como 'bicho', né? Veio pra tirar o lugar, veio pra mexer no nosso salário. Então, eles têm essa visão de que somos o calo do sapato. Então, eu tive muita dificuldade. (...). Então, naquela época, foi bem difícil, porque eles viam a gente como uma pessoa que veio realmente pra atrapalhar o funcionário público efetivo de mais de 20 anos, né? 20, 25 anos. Mas hoje tá mais tranquilo, com os novos efetivos, são jovens, né? Então, tem uma mente mais aberta, que estamos realmente pra somar, não pra atirar ou diminuir o trabalho, a função deles."

O papel da Casa, nesses casos, é de integrar o corpo técnico, independente do vínculo do servidor, engajando-os na missão, visão e valores do órgão, unidos no propósito de realizar o trabalho, não havendo preterição nos campos de carreira, como plano de cargos e salários, carga horária e de benefícios, sempre que possível.

A cultura organizacional é composta por elementos que conferem às organizações uma maneira específica de atuar. Ela é para o órgão o que a personalidade é para o indivíduo. Ela engloba o conjunto de convicções, princípios, métodos de trabalho e interações que diferenciam uma organização das demais. A cultura influencia a identidade de um órgão, assim como a identidade e a valorização dos servidores.

Numa casa política, é natural que tenhamos alguma interferência política no processo, nosso próximo código a ser trabalhado. Foi relatado, principalmente, uma tendência a burlar o fluxo natural dos processos em detrimento de uma "influência", cobrando demandas que não seriam prioritárias.

E2: "No cenário atual, talvez quem esteja lá dentro do Legislativo consiga perceber muitos outros pontos. Mas o que mais me incomoda hoje é isso. E que eu já soube por gente que está lá há mais de 20 anos que é assim a vida toda. É isso mesmo e não muda. Foi essa mesma impressão que eu tive. Que tem coisas que, por mais que a gente discorde, não é nem que discorde, que a gente saiba que está errado, são coisas que não vão mudar. São coisas que sobram, no final das contas."

E3: "Sim, sim. Agora, sim, já vi acontecer. Sabe que alguns vereadores que demandam acertar urgente em alguns pareceres e não esperam o trâmite normal, o trâmite regular e aí exigem e, de certa maneira, essa cobrança acaba gerando conflitos, porque acaba afetando as outras pessoas que querem atender essas cobranças e acabam também cobrando os colegas e isso pode gerar conflitos. Até a própria sensação de se sentir cobrado e afetado já é um conflito."

Você está ali exercendo o seu trabalho de forma técnica, sem esse tipo de interferência, dando prioridade aos processos que entraram primeiro, enfim, e aí você vê um processo que entra por último e eles pedem prioridade, né?."

E4: *"Antes os vereadores solicitavam as sessões. Então, como a gente está publicando não teria mais necessidade de solicitar a não ser que seja uma coisa urgente. Porque às vezes tem algum discurso ou algum embate ali na tribuna e tal. Então, eles acabam solicitando. E aí a gente pede um prazo. Porque a gente não vai simplesmente montar e entregar. Precisa passar pela revisão. Então, assim. Pelo menos até então, ou eles têm acesso ao material que já está publicado a sessão que já está publicada ou a gente pede o prazo e eles aguardam o prazo. Eles fazem a solicitação ou durante a sessão ou por escrito à presidência para que eles autorizem e aí a gente cede a sessão, né? Que ainda não foi publicada. Até então tem dado muito certo em relação a essa questão de respeitar o prazo que a gente pede para poder enviar para a revisão."*

E5: *"Sei lá, até hoje não, assim, diretamente com a gente, não. Talvez se a gente ficar na forma administrativa, a gente não sentir tanto isso. Mas teve, assim, questão de horário, de espaço, a gente dá prioridade, a gente queria usar, por exemplo, pra um treinamento, não, tem alguma coisa que dá pra nós pra evitar, mas nada que, assim, compromettesse o andamento da nossa atividade, dava pra gente encaixar."*

E7: *"Olha, na maioria das vezes, a maioria dos conflitos são questões de assessores, de vereadores que têm interesses de oposição do atual mandato e eles meio que tem uma lei ou tem algum projeto que está sendo votado e eles não concordam muito. Às vezes estão lá no gabinete e acabam tendo aquela discussão, mas algo assim, super tranquilo. Ou com relação ao funcionário que foi reclamar que o outro não está cumprindo com as funções e ele está se sentindo sobrecarregado."*

Desta forma, é sabido que o meio político e as figuras políticas (sejam vereadores, assessores etc.) influenciam os processos de trabalho da casa, podendo ser causa de conflitos entre os colegas. Os vereadores, bem como seus assessores, precisam compreender que a Casa possui um fluxograma de tarefas administrativas e legislativas, não podendo ser alterado para satisfazer a vontade pessoal ou a um capricho de quem quer que seja. Não se deve utilizar da influência e do poder para burlar as normas e favorecer a outrem, visto que isso prejudica o andamento da gestão e o atingimento das metas da organização.

A cultura de conflito de uma organização fala muito sobre ela e sobre como ela pretende gerir o seu ambiente de trabalho e a sua cultura organizacional. Desta forma, ao observarmos

as práticas de gestão de conflitos de uma Casa Legislativa, podemos compreender como ela pretende permitir que eles tomem parte de sua rotina e da gerência de seus processos organizacionais.

Ao entender de Atalho (2016), a variedade de conflitos que ocorrem hoje levou ao surgimento de novas práticas de gestão de conflitos. Ocorreu uma mudança de paradigma, com as prioridades estratégicas enfatizando cada vez mais a importância de medidas alternativas de gestão que sejam mais colaborativas e informais, e os esquemas de negociação mudando de abordagens baseadas no poder hierárquico ou regras e legislaturas para uma baseada na exploração de interesses comuns e chegar à solução mais eficiente.

A importância de um bom ambiente de trabalho, tranquilo e confortável, e suas repercussões positivas no clima organizacional favorável são pautas frequentes entre os trabalhadores. Um questionamento ocorrido em uma das entrevistas foi se o processo de decisão e resolução de conflitos não poderia estar ligado a uma figura superior sempre.

E1: *“Eu acho que fica muito centralizado no superintendente, essa gestão de conflitos. A minha experiência, pelo menos. No executivo, né? Fica muito centralizado nele. É sempre ele que resolve os conflitos, né?”*

A centralização refere-se a um método de tomada de decisão que determina a posição de uma organização dentro de sua hierarquia. Na gestão, a centralização indica que a autoridade máxima está no topo da hierarquia, e que os demais níveis devem seguir essa autoridade de acordo com suas posições no organograma. Por outro lado, a descentralização difere desse modelo. Ela encoraja os níveis inferiores da hierarquia a tomar decisões, ou seja, as decisões devem ser tomadas o mais próximo possível da autoridade competente, independentemente de sua posição na hierarquia. Nesse caso, se é uma figura que não está próxima dessa dissidência, pode tomar uma decisão que não reflita a realidade.

E8: *Eu já presenciei e, justamente por isso, digamos, uma baixa de um pagamento que teria que ser feito no mesmo dia e aí, por esquecimento, que é o Brasil, né? Por esquecimento, foi feito no dia seguinte. Então, a pessoa já chegou lá e não é a chefe geral, porém, eu acho que se sente superior, não sei, já chegou, foi abrindo a porta e já foi descascando. Ah, por quê? Isso nunca aconteceu. Isso é uma vergonha. Então, aquilo ali gerou uma baita discussão. Claro que a gente parado olhando, mas chegou a gerar uma certa discussão. Caramba, mas isso não é algo constante. Foi um vacilo, foi um erro, acabei esquecendo. Ah, mas não pode acontecer. Então, gerou esse conflito todo por quê? Por mínimo. (...) Então, se foi feito, o importante é o*

cliente (...). As nossas demandas no nosso sistema, a gente ajusta, corrige, né? Então, gerou um conflito de chegar, inclusive, hoje, ao superintendente, porque a pessoa acabou se queimando à toa, porque ela conseguiu mexer com o ciclo todo. Isso por não saber conversar. Mari, eu acredito que o setor seria realmente a superintendência. Porém, assim, eu me sinto, não desmerecendo a mim, porém, eu me sinto pequena diante de muita gente. A minha trajetória na Câmara não me faz sentir grande, embora eu tenha vindo de lá, mas não me faz sentir grande. Eu não me sinto confiante a ponto de chegar a questionar para a superintendência de algo que me desagradou. Entendeu? Então, infelizmente, eu não acabo ficando no setor e tentando resolver lá por conta disso. “

Nessa continuação, em se tratando de hierarquia, os entrevistados ficaram confusos ao apontar exatamente quem seria responsável pela gestão de conflitos no ambiente de trabalho, visto que não fica claro no organograma se existiria algum setor responsável ou se seria algo a ser definido pela casa, eventualmente ficando a cargo de uma centralização no gestor. A centralização de poder decisório e falta de capacitação dos gestores, nosso próximo código a ser comentado, contempla a concentração de toda a autoridade no topo da hierarquia (na cúpula). É quando a maioria das decisões são tomadas pelos líderes, ou seja, pessoas que estão estrategicamente posicionadas em seus níveis hierárquicos superiores.

Nesse sentido, é importante citar que independentemente do tipo de liderança, as decisões estratégicas tendem a ser centralizadas nos níveis superiores das estruturas organizacionais, mas as operacionais podem ser delegadas - descentralizadas - nas esferas táticas e operacionais, ou nas próprias funções, uma vez que seu domínio intelectual, técnico e funcional não é exclusivo daqueles que ocupam o nível estratégico da estrutura organizacional.

Não fica claro para os trabalhadores quem eles devem procurar numa situação como essa: se o seu superior hierárquico, se existe algum setor que possa fazer essa ponte ou mediação, se há algum trâmite já mapeado internamente nessas situações. Se os superiores hierárquicos não forem capacitados para isso? Aparentemente, a Casa não procura gestores com experiência nessa área de gestão de conflito. Além disso, todos os entrevistados foram categóricos em dizer que a Casa não fornece esse tipo de treinamento, por isso é basicamente delegado ao chefe de cada área buscar conhecimento e experiência, bem como intervir quando necessário.

E2: “Olha, atualmente eu não me recordo, não, de nenhum conflito no meu setor atual. No setor passado, o que acontecia era com relação a esse desrespeito de hierarquia. Por mais que a gente visualizasse que determinadas pessoas queriam ficar como se fosse passando a

autoridade da chefia, essas pessoas, para elas não, para elas era tudo normal, eram chefes que não eram bons o suficiente. E aí eu não vou entrar no mérito se é bom ou não, mas assim, não tinha respeito, sabe? Era uma pessoa que estava numa situação de horizontalidade com você e mesmo assim se sentia superior.”

E2: *Não, não são. Rapaz, o do passado eu posso te garantir que não são. Muito pelo contrário, eles se esquivavam mesmo. Teve uma época que a gente ficou aguardando uma reunião, uma reunião, uma reunião, que era para ver se discutia essa questão das intrigas que vinham acontecendo. Essa reunião nunca aconteceu e seguia como se fosse tudo normal, como se nada tivesse acontecido. (...). Sendo bem sincera, eu não sei se teria alguém que tomasse a frente. A gente sabe que tem hierarquia lá dentro, mas eu não sei se o conflito seria resolvido e de qual modo, sabe?*

E3: *“Assim como na área jurídica. De certa maneira, os dois gestores. Tanto o gestor que lida com assessoria jurídica. E o gestor principal que lida com a própria procuradora em si. De certa maneira, eles são um pouco capacitados para mediar e intermediar conflitos. Da área jurídica. Acho que nós, de certa maneira, estamos também. Tecnicamente preparados para lidar. Mas não são necessariamente de maneira tão específica. Relacionados a conflitos de trabalho, por exemplo. Então, acho que poderia haver realmente uma capacitação mais específica.”*

Os gestores dos setores jurídicos foram considerados os mais preparados para resolver conflito, em consequência da formação acadêmica que possuem em mediação judicial. Mas mesmo esses, considerados mais capazes, não passaram por um curso específico ou um treinamento que os capacitasse para tal tipo de situação.

E4: *“Então, foi uma coisa. Inclusive agora, né, saiu em relação a titulação de lá. E até cada setor passou uma relação dos cursos, né? Que deveriam ser feitos. E a gente foi bem sensível em relação a isso. De gestão de pessoas, de liderança. Tipo assim, que seria interessante por ser um grupo grande pra que todo mundo fizesse. Porque às vezes eu sei que as pessoas acabam errando. E até me incluo, tanto é que na época que eu falei, eu disse, não sei se seria realmente isso. Quando eu ‘saber’, de fato, como seria. Porque a questão... Normalmente, boa convivência, todo mundo sabe. Por uma questão básica de educação. Mas de uma maneira mais técnica, de uma maneira mais profissional, as pessoas acabam errando por não saber como fazer. A melhor forma, né? Pra agir.”*

E4: *“E a nossa intenção, quando deu a sugestão de fazer o curso, é justamente isso mesmo. Que capacitar todo mundo pra que, em alguma situação, todo mundo saiba. Mesmo que um perca o controle, o outro possa retomar a situação pro eixo. Sabe? Então, hoje em dia, não existe esse tipo de capacitação.”*

A má gestão de conflitos pode afetar a saúde dos funcionários, a qualidade do trabalho, a produtividade e criar um clima organizacional negativo, entre outras consequências que representam riscos para as organizações. Portanto, gestores de diferentes áreas que buscam melhorar suas habilidades de comunicação, liderança e resolução de conflitos, como gestores, supervisores, líderes de equipe e até mesmo estudantes interessados em desenvolver competências interpessoais, deveriam receber treinamento específico para lidar com eles.

Da mesma que forma que falta um direcionamento específico para essa gestão, também não fica claro se existe algum órgão que seja capacitado para a gestão de conflitos organizacionais, o que causou confusão a 5 entrevistados, porquanto não se é definido, então não se sabe a quem se pode recorrer nesses casos.

E2: *“Rapaz, sinceramente, eu acho que seria da parte da chefia mesmo. Mas não existe essa hierarquia, né? Por exemplo, eu acho que, não sei, não faço ideia se teria alguém para intervir. Eu acho que não seria o caso da ouvidoria. Ou talvez até fosse, né? Na hipótese de assédio e tal. Provavelmente seria a ouvidoria, mas se você me perguntar quem é da ouvidoria em si, mesmo assim, (...) eu não sei dizer. Não me lembro.”*

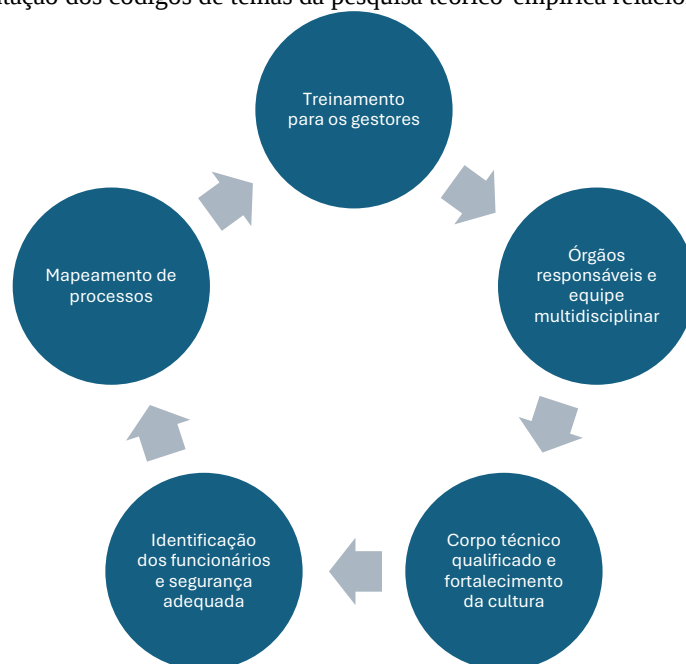
E3: *“Se há essa área, eu não sei. Eu não fui informado. Então, eu acredito que não há uma área específica para lidar com isso. E aí acaba que serve para cada gestor. E às vezes o gestor pode ter uma relação mais próxima com outra pessoa. Que você tenha um conflito e você acaba não querendo se envolver. Ou às vezes o próprio gestor não está tão interessado, capacitado para lidar com essas situações.”*

E4: *“Ainda assim, acredito sim que, tipo, possa ser que exista algum setor, né? Que seja responsável, né? Por fazer isso. Mas acredito que mais também em situações mais extremas. Acho que seja interessante, até por ser um ambiente assim de adultos e tudo, que haja uma maturidade pra que se resolva tudo internamente.”*

E6: *“Não existe um setor específico. Cada chefia que procura resolver é pelo que eu vejo. Conflito para não chegar ao extremo. Para não chegar ao extremo. Mas não tem um setor. Não tem um setor específico.”*

Falando de sugestões de mitigação e aplicabilidade de gestão de conflitos para promoção de ambientes laborais saudáveis, de forma complementar ao último tema, temos códigos que identificaram características dos dados que foram representados na figura 7:

Figura 7 - Representação dos códigos de temas da pesquisa teórico-empírica relacionados à solução de conflitos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta feita, os conflitos identificados no ambiente de trabalho podem contribuir para o crescimento da organização, se forem geridos de maneira a permitir o *feedback* e instituir o aprendizado como peça-chave na resolução de conflitos: o que fica de lição de um pode (e deve) ser utilizado em conflitos posteriores. Uma das opções deste aproveitamento é a criação de uma política de bem-estar, de boas relações de trabalho: um conjunto de boas intenções, de preferência materializado em norma, com ações concretas como a criação de agendas, seminários, eventos de acolhimento e socialização.

Nas Casas Legislativas, é costumeiro ter a chamada Escola do Legislativo, sendo ela a parte integrante da casa que cuida do conhecimento, seja ele passado ao servidor, seja ele aprimorando conhecimentos já existentes. Ela busca estudar soluções e construir o aprendizado dentro da Casa, de forma a contribuir com a circulação do conhecimento.

E2: “Acho que talvez falte pessoas para dar aquela cutucada, sabe? “Ei, será que não seria um bom ponto a gente tratar sobre isso?” Porque assim como aconteceu comigo, comigo eu falo genericamente, sabe? Assim como aconteceu no meu setor anterior, pode acontecer em

outros e a gente não sabe, sabe? Então talvez só falte alguém dar uma cutucadinha para refletir, né? “Será que não seria interessante a gente tratar desse tema aqui?” Assim como também lá não costuma tratar da parte de assédio, não sei se existem denúncias sobre isso, mas são temas que hoje em dia estão bem altos, né? Infelizmente.”

E3: “(...) E também acho que capacitação de cada um dos gestores também seria interessante. Com certeza.”

E6: “Então, como você tocou anteriormente, que é sobre ter acontecido algum curso, e eu disse que não, seria interessante, como agora estão provavelmente mais cursos, mais seminários, palestras, trazer um palestrante ou fazer um curso voltado a isso, que seria bastante interessante.”

E8:” Não, Mari, nunca. Nunca teve, né? Nunca teve. Inclusive, a Escola do Legislativo até vem com algumas propostas, mas é custos que não capacita. Hoje mesmo eu até citei isso.”

Embora os conflitos sejam frequentes nos ambientes organizacionais, é preciso estabelecer limites para evitar que se tornem problemas graves e fora de controle. Se não forem gerenciados adequadamente, esses atritos podem prejudicar o desempenho e impactar negativamente os serviços oferecidos. De fato, os conflitos persistentes e o clima organizacional ruim são fatores significativos para altas taxas de rotatividade nas organizações.

Quando um problema não é solucionado, tende a se agravar com o tempo. Por isso, é essencial identificar o tipo de desavença que está ocorrendo entre as equipes para lidar com ele o mais rápido possível, e para tal feito, o gestor deve ser capacitado para a gestão de conflitos. Eles podem surgir de motivos racionais, relacionados ao ambiente de trabalho, ou emocionais, que se originam dos sentimentos e das relações pessoais entre os trabalhadores, e cabe ao gestor o primeiro “tratamento”, a identificação e a tomada de decisão assertiva sobre o tema.

No campo da gestão de conflitos, um balizador dessas relações seria um setor independente, que pudesse ser formado por uma equipe multidisciplinar, para melhor acolhimento dos envolvidos e da resolução da demanda em si.

E2: “Pior que, na minha opinião, seria só essa questão de conflito mesmo. Eu fico pensando, será que se tivesse uma comissão de mediação, por assim dizer, será que seria interessante? Mas, de verdade, as pessoas não procurariam. Quem é que vai estar com conflito entre si e vai dizer vamos sentar para conversar com não sei quem para a gente tentar

resolver isso aqui que está acontecendo entre a gente? Para que as pessoas reconheçam o que estão passando por aquela situação de conflito e saibam como lutar, mais uma vez, respeitando um ao outro, sabendo da sua obrigatoriedade de respeitar um ao outro, do que um espaço em si. Na minha cabeça, não vem nada que pudesse servir de mecanismo. Talvez as pessoas não procurem algum mecanismo para resolver. Talvez seja algo a se pensar.”

E4: *“Então, acho interessante, sim, que tenha algum setor, sabe? Que... Um psicólogo, inclusive. E aí, poderia ser até um setor com...(...) multidisciplinar, né? Que aí, envolvendo o setor. Já ficaria nenhum setor só. Tipo, psicólogo, alguma outra pessoa para atendimento. Até com alguma divisória para que tivesse uma certa privacidade, né? Ao tratar algum assunto e tudo. É muito válido.”*

Nesse caso, também vale a pena levar em consideração a possível contratação de servidores efetivos de especialidades diversas como psicólogo, psiquiatra, profissionais do serviço social, entre outros cargos que porventura se tornarem relevantes. Quem sabe, com o intuito de adquirir habilidades para lidar com a situação e se posicionar junto aos colegas, sem depender tanto de intervenções diretas, já que alguns poderiam se sentir desconfortáveis ou receosos de abordar o assunto diretamente.

E5: *“Aí, por exemplo, hoje a gente tem um setor de serviço social, psicólogos, assuntos sociais, são pessoas comissionadas. Aí, talvez, eles tenham uma limitação, assim, pra tratar. Se tivesse um quadro efetivo desses profissionais, né.”*

E6: *“Eu acho que a partir do momento que tivesse um curso voltado a isso, seria, assim, a oportunidade de criar um setor específico voltado para isso também, né? Uma área dentro do setor de promoção social para isso.”*

E7: *“Talvez ser uma área de psicologia, para que as pessoas também possam fazer alguma discussão, eu acho que poderia ajudar.. (...) Olha, eu vou falar por experiência de causa. Eu acho, assim, que nós somos seres humanos, né? Somos indivíduos que vamos ter nossa história de vida e a minha vida, o meu trabalho, em casa, interfere um no outro. Então, acho que para haver uma solução, deveria, assim, ter psicólogos, ter um acompanhamento de psiquiatra. Porque, assim, muita gente acha que não é necessário ter esse tratamento. E, aliado a isso, eu acho que deveria estipular, né? Tipo, uma norma que os setores houvesse, pelo menos, uma reunião mensal ou trimestral para que as pessoas dos setores discutissem, né? Sobre as atividades, sobre as dificuldades. Porque eu acho que problemas a gente resolve com conversa.*

Então, assim, e cada problema é muito particular. Então, eu acho que para que não existam conflitos, entre aspas, tem que haver conversas. Então, não adianta eu só querer tratar o conflito se eu não tiver ações para prevenir que esses conflitos não aconteçam.

(...) Era ter um acompanhamento de psicólogos, de psiquiatras lá dentro da Câmara e que fosse também uma sugestão para que os chefes de setores, né? Pelo menos uma vez no mês conversasse com sua equipe, ouvisse sua equipe, né? Discutisse o que é que precisava melhorar, o que é que não estava dando certo.”

Nos ambientes de trabalho, é comum que os desafios surjam devido à ausência de comunicação eficaz. Por isso, é fundamental incentivar um diálogo aberto e estruturado, que seja receptivo às preocupações dos funcionários.

E8: “Eu acredito que reuniões constantes com os setores ajudaria muito. Entendeu? Ajudaria bastante, porque, realmente, vai haver conflito, vai. Mas, a partir do momento que o nosso gestor chama para uma reunião mensal, por exemplo, não sei, e lá volta a minha satisfação. Eu posso estar falando ali para todos, né, o que eu não acho legal, o que eu acho legal, o que a gente pode mudar, o que a gente pode fazer para evitar esses conflitos no dia a dia. Então, acho que seria bacana. Então, acho que reuniões constantes, eu acho que faria toda a diferença.”

Os funcionários públicos assumem um papel central na administração governamental, sendo fundamental investir em sua capacitação, formação e preparação, com o objetivo de reforçar a compreensão de suas responsabilidades e a importância de suas atribuições. Neste capítulo, é viável citar que a alta rotatividade pode enfraquecer de alguma forma a capacitação do corpo técnico, uma vez que a falta de expertise para o serviço já foi motivo de atritos.

E1: “Rapaz, especificamente no caso da Câmara, eu acho que a rotatividade é um problema, né? Porque gera, toda hora, a pessoa que entra não sabe fazer o serviço. Então, a gente acaba perdendo essa expertise, né? É, e aí isso gera um pouquinho de conflito, eu vejo lá no, por exemplo, eu ouvi de gente lá que, tipo, eu prefiro treinar o efetivo, porque o cara não vai sair, tecnicamente, né? Tem uns que saem como você, mas a tendência é que fique. E aí, pô, treinar um cara que nem é da área, chega aqui de paraquedas, é um saco, né? Prefiro treinar o efetivo. Prefiro que todo mundo seja efetivo. A pessoa nem era efetiva, é um comissionado, mas falou isso. E eu concordo, esse problema de excesso de comissionado gera uma rotatividade que prejudica o andamento dos serviços. É, talvez a gente pensar também que técnicos seriam corpo fixos, comissionados, no caso, assessoria de vereador, enfim, qualquer político que seja, poder ser esse corpo mais variável, né? Que não precisaria ser tão treinado.”

O fortalecimento da cultura organizacional, com uma orientação para a continuidade dos projetos, também pode fortalecer a comunidade e evitar discordâncias nas trocas de gestores. Uma vez que o atual presidente e diretores estão alinhados com o propósito da organização, fica bem mais fácil implantar melhorias e trazer os servidores para uma melhor sinergia.

E5: “Bem, eu acho e esse exercício que você falou, o fluxo de trabalho fazendo, assim, desenhado, né, pra que podem acontecer mudanças, né, mais, assim, que seja desenhado, assim, pra gente ter uma aparência. E a questão de criar uma estrutura mesmo, assim, de ser uma coisa fixa, porque, apesar de, acho que eu faço aqui, mas dá uma sensação de que a gente fica com receio, a gente comenta isso no nosso setor, fica com receio de como será a próxima gestão, aí como é que a gente vai ser dirigido por pessoas que vão vir de fora, que talvez não tenham um pensamento de coisa contínua, assim, de projetos grandes. Aí, então, aí era criar essa cultura, com quem está lá e quem chega também, que é uma coisa que existe independente de quem venha e que tem aquela forma de acontecer, né. Aí, acho que através de oficina, de treinamento, de criar essa cultura de impregnar essa pessoa, né. De que o trabalho é um só, independente de quem esteja no poder, né.”

Para que uma organização atinja seus objetivos e consiga executar as suas conquistas, seus servidores devem ser influenciados de forma contínua pelos processos, visão e missão. A estratégia de comunicação deve harmonizar expectativas, exigir comprometimento e credibilidade, criar valor e estimular transformações. A cultura expressa a identidade da Casa e orienta o comportamento dos trabalhadores para atingir os objetivos do órgão.

Conforme a evolução da pesquisa, percebeu-se que o conflito é inevitável e constante em todas as organizações, mas existem alguns ambientes e situações que podem favorecer a sua ocorrência, sendo que uma boa forma de compreender e trabalhar um assunto é estudando o que lhe alimenta. Um tópico sensível para a formação de conflitos, que foi código para a elaboração do tema, e que é de fácil resolução pelas organizações é uma adequada segurança e supervisão dos espaços em comum, bem como a identificação dos funcionários.

E1: ” Rapaz, engraçado esse negócio de conflito.

Você acredita que o pessoal saiu na mão, hoje, literalmente, duas senhoras? (grifos nossos)

Uma moça que vende joia com uma ex-efetiva. Rapaz, parece que é uma dívida aí. Que a moça não queria pagar, ou não pagou, aí saíram na mão, velho. Aí saíram na mão, velho. Aí, assim,

é... Doideira, eu... Eu fiquei pensando depois, assim, é... Essa... Por que que tá uma pessoa... Não sei. Ela não tá mais na câmara, mas continua andando lá, e... É problema, né, velho?”

Existiu um conflito relatado por 2 entrevistados onde duas senhoras entraram em luta corporal. Sabidamente duas pessoas que não se davam bem, uma era uma vendedora de joias conhecida na região, e outra era uma ex-funcionária da Casa. Um conflito seríssimo, perigoso de diversas formas, que poderia ter sido evitado com medidas simples: desta forma, um controle de entrada mais rigoroso, com identificação e responsabilização dos envolvidos, por meio de crachá ou identificação biométrica/facial poderia colaborar com a segurança do local para servidores e visitantes. Outra forma seria uma portaria fixa, com porteiros e seguranças responsáveis pela vigia do local, para intervir numa situação como esta.

E1: “De repente, tipo, assim, a... A entrada de pessoas na câmara poderia ser uma coisa mais... Mais seletiva, digamos assim, né? Não precisa ser um lugar aberto. É, esse controle de entrada... Que lá não tem, né? É, e ‘a galera’ sabia que elas foram “tretadas”. Sabiam que... É um negócio que é constante, assim, esse bate-boca e tal. Ai hoje chegaram as vias de fato.”

E2: “(...) tem uma pessoa que realmente fique lá na portaria, responsável pela portaria, que às vezes até tem uma pessoa e outra, mas assim. Não acho que, pronto, esse seria um outro ponto. Não acho que tem tanta segurança. (...) Não acho que tem uma segurança muito adequada, não.”

Também foi suscitada a questão de os próprios funcionários serem adequadamente identificados, por meio de crachá ou similar, para otimizar e facilitar a rotina de identificação e segurança na portaria.

E4: “Essa questão para a identificação também. Inclusive, a questão do crachá foi uma questão até suscitada em uma reunião com o superintendente. Até para poder. E aí, antecede até essa questão da entrada na casa, né? É... Poder identificar os servidores. E aí, essa questão da identificação também de qualquer outra pessoa que entre. Porque já aconteceu com essa mudança toda, né? Que teve. O pessoal que fica ali na frente não sabia quem estava chegando.”

Clareza e definição de tarefas também podem resultar em mitigação de conflitos, uma vez que os processos mapeados desenham para os setores a lógica do produto final e facilita no entendimento do “de quem é essa tarefa?”.

E5: “Eu acredito que é um setor recente. Não tem um histórico. E tem outras coisas que... Acontece em outros setores que já poderiam ser padronizadas. Em rotinas das iniciativas de algumas formas. Eles podiam usar essas situações que ocorrem para padronizar o fluxo. De onde sai? Para onde é que vai? Quem é que é responsável por tal tarefa? (...) Talvez um desenho facilite a gestão, mas, assim, como fazer tal coisa? Aqui vai se repetir, não tem um padrão? Às vezes tem coisas que acontecem. As tarefas não estão bem delineadas.”

E5: “Como eu falei no começo, tivemos já conflitos entre os setores. Fazer evento e o protocolo para pedir uma coisa era de uma forma x, pedimos pra fazer assim. Aí foi feito como foi falado e no final não foi realizado, foi feito da forma y. Não era esse protocolo. Próximo evento. Como será o novo protocolo? É faz e não acontece. Se fosse de uma forma não falasse com tal pessoa, conseguiria.”

E5: “Porque tem gente que está preocupada. Caramba, eu tinha um problema assim, eu precisava ir pra lá. Você vê que a diretoria administrativa é preparada pra resolver conflito. Até os que a gente passou foram resolvidos. A gente só acha que não precisava ter ido até lá. Quem tivesse essa padronização nem chegaria até lá.”

Neste cenário, a falta de clareza sobre a devida responsabilização de tarefas e expectativas construídas promove, dentro da organização, um contexto de insegurança para os trabalhadores, que pode desencadear confrontos, atrapalhando a produtividade. Uma vez discutido o tema e compreendida a perspectiva de cada parte envolvida, as áreas de desacordo podem ser acordadas e até diferentes soluções ou soluções para o problema podem ser propostas.

E5: “Bem, eu acho e esse exercício que você falou, o fluxo de trabalho fazendo, assim, desenhado, né, pra que podem acontecer mudanças, né, mais, assim, que seja desenhado, assim, pra gente ter uma aparência. E a questão de criar uma estrutura mesmo, assim, de ser uma coisa fixa, porque, apesar de, acho que eu faço aqui, mas dá uma sensação de que a gente fica com receio, a gente comenta isso no nosso setor, fica com receio de como será a próxima gestão, aí como é que a gente vai ser dirigido por pessoas que vão vir de fora, que talvez não tenham um pensamento de coisa contínua, assim, de projetos grandes. Aí, então, aí era criar essa cultura, com quem está lá e quem chega também, que é uma coisa que existe independente de quem venha e que tem aquela forma de acontecer, né. Aí, acho que através

de oficina, de treinamento, de criar essa cultura de impregnar essa pessoa, né. De que o trabalho é um só, independente de quem esteja no poder, né.”

O mapeamento de processos é uma ferramenta de gestão e uma maneira de planejamento pensada para delinear e definir as tarefas de uma organização. O mapeamento de processos demonstra claramente de quem é a responsabilidade pela tarefa e o fluxo de trabalho dela dentro do serviço.

4.1.3 Experiência da pesquisa

Aos entrevistados, foi perguntado como eles se sentiram ao serem convidados para participar de uma pesquisa acadêmica.

E1: *“Tranquilo, não, eu me sinto bem. É importante eu falar sobre isso, sim. Sim, sim, sim. Eu acho que é isso.”*

E3: *“Ah, assim, eu me senti grato. Me senti feliz de ter sido lembrado. Eu acho uma pesquisa muito importante, muito relevante, que está muito concentrada no ambiente de trabalho e no serviço público. Porque, nas nossas contas, nós temos um serviço para desempenhar, um espaço de sociedade. Então, é algumas questões pessoais e de vaidade ou de orgulho também devem ser de fazer interesse público. Acho que lidar com esses próprios conflitos é importante para a execução do serviço público.”*

E6: *“Muito bom, muito legal. Tudo o que vier para somar, para agregar, para melhorar, eu acho importante.”*

Também foi levantado o questionamento de se esses entrevistados haviam passado por alguma experiência prévia de pesquisa.

E2: *“Com certeza na faculdade eu devo ter participado de alguma, mas não me lembro agora do que. Até porque a minha formação é de direito, então normalmente tem muita pesquisa mesmo. Eu gosto de participar, eu gosto de ajudar. Quem está de fora observando, acha que tem uma noção, mas às vezes não sabe de nada.”*

E6: *Nunca!*

E7: Olha, eu me senti lisonjeada. Porque assim, por ser cientista também, eu vejo como é muito importante a gente sempre estar tentando encontrar soluções, né? Para problemas e desafios que a gente encontra no nosso dia a dia. E eu acho que a ciência, pesquisa, é justamente para isso. Para melhorar cada vez mais o nosso ambiente de trabalho, o nosso ambiente escolar, o nosso ambiente familiar. Então, assim, eu fico feliz em poder colaborar seja com a minha experiência no ambiente de trabalho ou com a sua pesquisa.”

E8: Essa é a primeira... No início eu fiquei, meu Deus, o que eu vou ter que falar, né? Porque a gente fica, como que vai ser isso, né? Então, dá um sustozinho, mas depois você fica, pô, mas vai ser bacana, porque de uma certa forma você vai estar passando seu conhecimento, passando o que você acha que poderia ser mudado, embora eu não sabia o que seria de uma vez, que seria tranquilo, mas eu não sabia o que vinha como pergunta, né? Então a gente fica meio que pensativa. Mas eu achei legal, achei bacana.

“O que você acharia de uma pesquisa que se preocupa com o seu ambiente de trabalho?” É muito necessário, na visão dos entrevistados. Na pandemia, foi relatado saudosismo do ambiente de trabalho e das interações pessoais. Mas no retorno às atividades, ficou claro que lidar com pessoas é lidar com personalidades, é lidar com emoções, é lidar com problemas diferentes. Precisa-se olhar mais para o nosso ambiente de trabalho, da mesma forma que a gente precisou olhar para nossas casas nessa época.

E7: “Eu fiquei com a autoestima muito baixa, né, por, tipo, assim, ser... não ser acolhida no ambiente de trabalho que eu trabalhava e por não ter maturidade de entender que é um ambiente básico, né, eu diria assim. Hoje em dia eu já consigo entender melhor, né, que nem todo mundo ali tá pra ser seu amigo, mas você tá ali pra dar o seu melhor e fazer o seu trabalho. Se você fizer amigos, é consequência. Mas se não, seja uma boa profissional e exija, no mínimo, ser respeitada.”

O ambiente de trabalho é uma extensão da casa. Então, precisa-se ter um bom convívio e tornar aquele ambiente mais saudável. Porque há estudos que a maioria dos problemas de saúde mental hoje em dia é também por conta do ambiente do trabalho. Na entrevista 7, a fala traz um contexto de sofrimento e busca de psicólogos por conta de ambientes de trabalho não saudáveis, e a repercussão na vida privada, não só na profissional.

4.2 PERCEPÇÕES EM UMA CASA LEGISLATIVA E UMA REFLEXÃO SOBRE SIGNIFICADOS

Neste parágrafo, pedirei licença, como autora, para dar a minha impressão e testemunho da minha passagem por esta nobre Casa, e com a minha experiência no Legislativo brasileiro.

Ao observar a rotina de uma Casa Legislativa, muitas sutilezas são compreendidas nas entrelinhas, e algumas em nem tantas entrelinhas assim... O primeiro impacto ao adentrar numa casa política é que o ambiente depende de quem estiver no poder, e nem sempre a presidência vai representar a autoridade de fato.

As pessoas parecem estar esperando sempre notícias ruins ou planos de última hora: olhos sobressaltados e certa resistência a coisas novas. O caminho é revestido por um tapete vermelho, obras de arte imponentes, quadros com fotos de todos os políticos que fizeram parte daquela casa. De relance, podemos ver garçons passando ao fundo e oferecendo bebidas e algumas comidas. Nos cantos dos salões adjuntos ao salão principal e ao Plenário, podem-se observar pessoas conversando pelos cantos, quase que cochichando.

Alguma emissora de TV entrevista um político enquanto forma-se uma fila de pessoas esperando para falar com ele. A chefia de gabinete tenta organizar -sem sucesso- a fila. A entrevista acaba e o falatório começa: aperto de mãos para cá, pedidos de emprego para cá. É apenas mais um dia de política.

Você vê ternos, gravatas, saltos altos, mulheres elegantes passando para lá e para cá. Formalidades não usuais: pessoas que se odeiam se chamando de senhores e senhoras e apertando mãos, sorrindo juntos na mesma foto!

É, meus caros. É o jogo do que interessa e a quem.

Nas entrevistas, eu senti um pouco de resistência a tratar temas polêmicos. Só sabe quem entende o meio. Porque não é simples ser servidor do Legislativo. E te pergunto nessa ocasião: **o que significa ser servidor de uma casa política?** (não que todas as outras não o sejam, afinal a política permeia todos os ramos da nossa vida...). Talvez eu consiga resumir.

Você se sente observado a todo tempo. *Será que estão olhando a forma que eu me visto? Será que prestam atenção naquilo que falo? Será que observam se o meu carro é do ano e pensam “o que essa menina faz pra ter um carro desse”? Será que as minhas redes sociais são monitoradas? Será que meus colegas vão pensar diferente de mim ou que não sou capaz de exercer minhas funções por causa dos lugares que eu frequento, por causa da minha posição política?* É uma sensação de precisar se provar suficiente a cada momento, de estar por dentro daquilo que tem acontecido no ambiente político e saber o nome e o vocativo correto a chamar

cada uma das autoridades que porventura cruzem o seu caminho no trabalho (mesmo que aquilo não faça nenhum sentido na sua função técnica).

Trabalhar no Legislativo é lembrar-se todos os dias que, mesmo seu vínculo sendo efetivo, mesmo sua função sendo técnica, mesmo seu setor não sendo no prédio principal, você estará sujeito a interferência política. *É isso, não tem como, não tem como remar contra a maré.* Aceita. É isso que você vai perceber e é isso que vão te dizer todos os servidores mais antigos. Vão dizer que todos já entraram em algum momento com “sangue novo”, com vontade de trabalhar sério, e esbarraram nas mãos de políticos, de gestores que não sabiam como funcionava a casa, do que os funcionários precisavam, mas tinham o poder de fazer as coisas acontecerem, e fizeram. *Mas não do jeito que precisava ser feito.*

Trabalhar no meio de políticos é ter que lidar com pessoas com a famosa “síndrome do pequeno poder”: aquela pessoa que bate na mesa e te diz *“faz isso, e faz agora, porque eu estou mandando”*. E essa pessoa nem sempre é de fato um político. Pode ser um assessor, pode ser uma esposa de vereador, pode até ser um vizinho.

“Você sabe com quem está falando?”

“Não, meu senhor. Não sei. E não quero saber. E isso tampouco interessa no exercício da minha função”. É o que dá vontade de dizer. Mas não dizemos, nunca... porque trabalhamos numa casa política. E é isso que é exigido de nós: coragem, resiliência e principalmente, paciência no exercício da função.

5 DISCUSSÕES

5.1 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99) “O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional”, sendo, dessa forma, um balizador do comportamento humano e termômetro de conflitos latentes.

A análise do clima é essencial, pois ajuda a entender as interações entre os trabalhadores e a organização, revelando suas percepções e sentimentos em relação ao ambiente laboral. Portanto, compreender como as condições do local de trabalho afetam o comportamento, a qualidade de vida, a autoestima e o desempenho dos funcionários é fundamental para alcançar os objetivos institucionais, bem como para o mapeamento de possíveis conflitos.

O clima organizacional não parece ser um motivo de insatisfação nesta casa, visto que quase que a totalidade dos entrevistados relataram boa relação com seus pares, um bom entrosamento e bom ambiente de trabalho. Porém, é sabido que um clima organizacional desfavorável pode complicar as relações interpessoais de trabalho e impedir a instituição de progredir.

Já a cultura é o conjunto de valores, crenças e atitudes compartilhados por um grupo, que guiam suas ações. Portanto, ao analisar as atividades diárias, é possível compreender a cultura organizacional. Identificar os valores e comportamentos compartilhados pelos membros da organização no dia a dia pode ajudar os gestores a identificarem aspectos importantes para iniciar uma possível mudança institucional.

Por meio da análise, é possível observar que um ambiente de trabalho favorável, com servidores motivados, uma boa qualidade de vida organizacional e uma liderança eficiente pode aprimorar o contexto em que estão inseridos e, por conseguinte, elevar a eficiência da equipe. A cultura organizacional colabora para aprimorar o ambiente ao reforçar suas convicções, princípios, maneira de agir, participação e interação com os funcionários.

5.2 RELAÇÕES DE PODER

Apesar de ser o tema central do trabalho, ele foi pouco citado verbalmente como causa de formação de conflitos. O fato de o poder está disseminado entre as pessoas e os ambientes

faz com que seja difícil a identificação rotineira de sua influência em todos os processos da Casa.

A falta de conhecimento das pessoas sobre o que seriam relações de poder e como elas aparecem na nossa rotina também é uma explicação para o fato. O desconhecimento das entranhas do poder faz com que a visualização dessa força política seja dificultada, visto que elas estão enraizadas dentro das organizações, permeando toda a rotina das pessoas, sem muitas vezes ser reconhecida.

Porém, ao destrinchar os temas citados, percebe-se que a influência política envolve relação de poder, a relação entre efetivos e comissionados envolve relações de poder, a gestão de conflitos pelos superiores também etc. É um tema que inclui todos os temas citados, até a limpeza das salas e maquinário disponível, que é priorizado para aqueles que trabalham nos prédios principais. Ou seja, mesmo não dito verbalmente, ele existe e está lá, perpassando e influenciando praticamente tudo que acontece ao nosso redor.

As relações de poder podem causar conflitos na medida em que atravessam os fluxos organizacionais para o favorecimento de pessoas, para a priorização de um processo que não entrou para ser pago em tempo hábil. A estrutura organizacional pode predefinir as relações de poder, porém elas também podem surgir de forma espontânea, e não necessariamente as pessoas que detêm a competência na prática o possuem dentro de um organograma. Essas interações podem trazer benefícios ou desvantagens para as organizações, sendo a gestão dessas relações o fator determinante.

Cumprindo com mais um objetivo específico, para compreender formas de poder a partir das relações interpessoais e de comunicação interna (entre órgãos, entre setores e entre pessoas), comentamos sobre a administração de conflitos envolver não apenas a resolução de disputas, analisando as relações de poder e suas reverberações nos objetivos de uma instituição, mas também a capacidade de converter conflitos em chances de desenvolvimento e aprimoramento. Quando são adequadamente geridos, eles podem resultar em soluções colaborativas, maior empatia mútua, diminuição da agressividade e hostilidade.

5.3 FAVORECIMENTO DE ALGUNS SETORES EM DETRIMENTO DE OUTROS

Alguns setores relataram dificuldade no acesso da limpeza, o que não parece ser problema para outros entrevistados, principalmente aqueles que trabalham no prédio principal. Pode haver algum tipo de favorecimento de alguns setores ou de algumas estruturas, ou de priorização da equipe de limpeza para espaços mais visíveis.

Foi relatado também uma disparidade entre o maquinário disponível para trabalho (máquinas como computadores e tablets e aparato de apoio como cadeiras e mesas) no prédio do anexo administrativo e no prédio principal. Prioriza-se a melhor estrutura física para a Presidência, e os administrativos relataram dificuldade na execução do serviço pela qualidade do maquinário, mobiliário e condições físicas gerais. Parecem existir duas “Câmaras”: uma “Chique” que está sob holofotes e precisa de maior estrutura, física e laboral, e a Câmara “Esquecida”, que precisa se contentar com o que “sobra”, gerando uma insatisfação silente que pode fomentar o estabelecimento de conflitos baseados na sensação de injustiça dos trabalhadores da Casa.

5.4 DIFERENÇAS ENTRE COMISSIONADOS E EFETIVOS

A diferença de vínculo entre dois grupos de trabalho parece favorecer os efetivos em algum momento e parece trazer resistência em outros. Parece favorecer quando não é solicitado ou quando os efetivos não sentem necessidade de “puxar o saco”, ou de fazer campanha eleitoral para político x ou y, parece favorecer quando traz pessoas mais capacitadas para áreas técnicas.

Parece trazer resistência quando a cultura dos comissionados é de se sentirem pressionados ou incomodados quando há a chegada de novos servidores efetivos, trazendo um clima de incerteza dentro dos setores da casa. Parece atrapalhar também quando os servidores comissionados não têm esse senso de “pertencimento” com a casa, fazendo com que não incentivem algumas iniciativas de proposição dos efetivos.

Existe uma distinção importante que não pode ser ignorada entre os servidores concursados e os funcionários comissionados: a estabilidade garante que o servidor permaneça na administração pública, independentemente das mudanças de governo. Os servidores públicos efetivos são responsáveis por desempenhar suas funções, independentemente de quem esteja no poder, e precisam se ajustar às transformações.

5.5 DIFICULDADE NO AGENDAMENTO DE ENTREVISTAS COM COMISSIONADOS

Um fato interessante foi a dificuldade de retorno de contato de vários comissionados que foram convidados para esta pesquisa. Pode indicar algum receio de implicações ou perseguições futuras, que implicaria em perda da confiança e quebra do vínculo de trabalho.

Os servidores efetivos, de forma geral, se mostraram muito mais abertos a participar do processo de entrevista e até mesmo de criticar alguns processos de trabalho e de sugerir

melhorias. Isso pode indicar que uma menor fragilidade no vínculo, que é o que acontece no caso destes servidores, e implicaria em um maior senso de segurança e fomentaria a participação destes nos processos de pesquisa relacionados a essa e outras temáticas pertinentes. Durante as entrevistas, os comissionados se apresentaram um pouco mais retraídos e com certo receio de colaborar com algumas perguntas um pouco mais “polêmicas”. Os cargos efetivos, ou “de carreira”, por possuírem estabilidade, em geral, demonstraram mais engajamento na pesquisa.

5.6 RELEVÂNCIA NA GESTÃO DE CONFLITOS

A administração de conflitos nas organizações consiste em um conjunto de práticas adotadas pelo gestor para prevenir situações que possam prejudicar a eficiência do time. Além de saber lidar com impasses, o líder deve tomar medidas para evitar desentendimentos. Assim, a administração destes engloba ações diárias de liderança, mediação de situações específicas e acompanhamento pós-acordo entre as partes. A liderança de um gestor de equipe é fundamental para uma administração eficiente de conflitos. Falhas como falta de transparência devem ser evitadas. A falta de clareza pode afetar a motivação dos servidores e contribuir para dissidências.

Uma administração de conflitos de alta qualidade antecipa situações e, a partir disso, elabora soluções. Mesmo que tais situações nunca se concretizem, ao ter um plano elaborado é possível resolver questões antes que se tornem mais sérias. Adicionalmente, essa abordagem é fundamental para apresentar o projeto aos funcionários com antecedência. Dessa forma, todos ficarão cientes de que há uma atenção especial à administração de conflitos e que a liderança se preocupa em ser transparente, imparcial e demonstrar empatia pelos servidores.

Tratar conflitos requer habilidade, mas pode ser benéfico se bem gerenciado e com o uso de ferramentas adequadas. Pessoas possuem personalidades e opiniões distintas, o que pode gerar situações divergentes. No entanto, conflitos construtivos podem promover mudanças importantes. A gestão destes é essencial para quem deseja liderar com qualidade, pois valoriza a diversidade de ideias e pode impulsionar os resultados do trabalho em equipe.

O desafio principal consiste em selecionar a estratégia mais adequada para cada situação e reconhecer os pontos que antecedem os conflitos, que necessitam de atenção, considerando todos os aspectos relevantes, ouvindo as partes envolvidas e buscando maximizar os efeitos positivos e minimizar os negativos, visando o bem-estar das pessoas e o progresso do órgão. O diferencial sempre será as pessoas, suas intenções e habilidades, por isso são tão essenciais nas

organizações. Estudar maneiras de promover a convivência e o bem-estar é necessário para os gestores e instituições que almejam o sucesso.

5.7 INTERAGINDO COM OS SERVIDORES

Para um gestor, é um desafio distinguir entre os conflitos que impulsionam a produtividade e os que a prejudicam, e saber como administrá-los de maneira eficaz para transformá-los em resultados positivos. Comunicar-se não se resume apenas a falar, mas também a utilizar uma linguagem clara e direta, evitando mal-entendidos, apresentando argumentos sólidos e demonstrando empatia pelo interlocutor. Em outras palavras, é preciso saber se colocar no lugar do outro durante a conversa. Essa postura pode trazer um clima mais ameno em uma discussão, por exemplo.

Além disso, é fundamental que a comunicação seja valorizada não apenas em momentos de conflito, mas no cotidiano do órgão, como parte de sua cultura organizacional. Isso pode ser promovido por meio de ferramentas que promovem a integração da equipe, discussões em grupo e pesquisas de satisfação. Manter contato constante com a equipe é uma excelente maneira de ampliar a compreensão sobre todos os membros. Dessa forma, é possível identificar questões que possam gerar problemas de relacionamento no futuro e buscar alternativas de evitá-los.

6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Como requisito deste programa de mestrado, elaborou-se, juntamente com o trabalho final, um produto técnico-tecnológico (PTT), que neste caso foi o Guia para a gestão de conflitos em Casas Legislativas (Apêndice B). O PTT, item concreto, com alto nível de originalidade, resultado da utilização de descobertas científicas, métodos e habilidades adquiridas no campo da investigação na Pós-Graduação, cumpre a função de identificar problemas organizacionais (baseado em uma pesquisa teórico-empírica e em literatura) e propor soluções para o órgão, quando couber.

Neste trabalho, o Guia serve para orientar os gestores sobre problemas/motivos de insatisfação pessoal de uma amostra de funcionários entrevistada, para que a tomada de decisão seja mais acurada. Depois de analisados os fatores macro e micro ambientais que afetam a organização estudada, compreendeu-se a análise situacional, descrita no capítulo anterior, a qual embasou a elaboração do produto, que de forma tangível, se propõe a alimentar a organização com informações chave para a resolução de conflitos.

No PTT, fala-se sobre o contexto, público-alvo, descrição da situação problema, objetivos da proposta, diagnóstico e análise, proposta de intervenção e seus artefatos, os responsáveis pela proposição e as referências bibliográficas.

7 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou identificar as particularidades relativos a relações de poder em uma Casa Legislativa, bem como elaborar modelos teórico-empíricos sobre as relações de poder que os permeiam, aplicando este conhecimento na identificação e gestão de conflitos organizacionais, principalmente em instituições públicas: mais especificamente no Legislativo. Pôde-se melhor compreender as relações de poder e assim agregar conhecimento ao que já existe de produção bibliográfica anterior sobre o tema estudado.

A gestão de conflitos envolve investir em objetivos específicos, conhecendo a outra parte e suas necessidades; apresentar argumentos, desenvolver características que motivam a crença; saber ouvir e comunicar; criar um clima de cooperação e demonstrar flexibilidade, considerando o conflito como uma força constante na organização, procurando geri-lo de forma construtiva.

Desta forma, confirma-se a teoria anteriormente citada de Atalho (2016), ao se admitir que o conflito é um aspecto quase onipresente das interações de longo prazo entre as pessoas, e isso é especialmente evidente em ambientes organizacionais onde a diversidade de interesses e objetivos e a interdependência dos indivíduos no desempenho de suas funções levam a situações de conflito.

As entrevistas foram transcritas e analisadas, na ótica da Análise Temática, mediante a qual se pôde captar as emoções e impressões dos entrevistados acerca das discordâncias dentro da Casa, bem como as minúcias da influência do poder nessa formação, em consonância com o problema de pesquisa proposto inicialmente: “Como se estabelecem as relações de poder e os conflitos entre trabalhadores de uma Casa Legislativa, e como utilizá-los para o aprendizado organizacional?”.

O capítulo de análise empírica trouxe a discussão e o apanhado dos assuntos mais relevantes encontrados durante as entrevistas e na formação dos temas, analisados de maneira qualitativa. As informações coletadas passaram por apreciação e foram compiladas em 3 temas, que permitiram a construção de um relatório técnico e das análises empíricas.

7.1 ACHADOS TEMÁTICOS

O objetivo geral desse trabalho, de oferecer parâmetros para análise de mediação de conflitos e promoção de ambientes pacíficos de trabalho em uma organização pública, é retomado aqui, uma vez que o trabalho pontua sugestões de gestão de conflitos, aplicadas aos

gestores municipais, já que solucionar conflitos e discordâncias, e chegar a acordos de maneira colaborativa são estratégias eficazes para manter e expandir os objetivos a serem atingidos. Contudo, o destaque da tese em questão foi a análise, que retornou os seguintes achados:

a) O espaço físico e a estrutura do órgão contribuem para a formação de ambientes de trabalho saudáveis e adequados

O tema “O ambiente também importa!” traz as contribuições dos cuidados necessários com o local de trabalho dos funcionários, uma vez que o aspecto físico e a estrutura laboral também fazem parte da promoção dos ambientes de trabalho saudáveis.

Uma descoberta interessante deste ambiente foi o fato de que os funcionários que atuam em contato com a Presidência têm prioridade na obtenção de equipamentos e na organização da limpeza da residência. Isso evidencia a falta de igualdade quando se trata dos "poderosos de plantão" dentro da estrutura do órgão, podendo resultar na existência de duas esferas distintas: a Casa, dos indivíduos importantes, e a casa (com c minúsculo mesmo), onde se encontram os demais trabalhadores.

Dessa forma, os entrevistados demandam equidade na distribuição de recursos para as atividades-fim (como a função legislativa) e atividades-meio (como financeiro, gestão de pessoas, assessoria jurídica, entre outras), uma vez que todas essas funções são relevantes para o papel desempenhado pela Casa.

Os participantes forneceram informações valiosas sobre os desafios do dia a dia, uma vez que as entrevistas destacaram que a simplicidade tem um impacto positivo e cria um clima tranquilo para a gestão: um local onde os funcionários tenham as condições físicas adequadas para trabalhar, com móveis ergonômicos, instalações acessíveis (a acessibilidade, um dos códigos deste tema, foi mencionada em quase todas as entrevistas como importante e essencial na estrutura física de trabalho), com a aplicação do conceito de ergonomia, que demonstrou a preocupação com a saúde ocupacional dos funcionários e a diferença entre o ideal e a realidade na organização.

Para garantir a privacidade, outro código deste tema, é necessário rever a estrutura e divisão das salas, uma vez que a acústica pode trazer dificuldade na execução de alguns tipos de tarefas. Nas ferramentas de trabalho, cabe ao gestor decidir como resolver a questão e propiciar condições de trabalho e estrutura física necessária às tarefas a serem executadas.

b) A comunicação tem grande valia para evitar/desarmar conflitos

Dessa maneira, o tema “Clima e cultura organizacional” amplia a noção de um ambiente saudável, examinando os aspectos subjetivos e destacando a importância de uma abordagem intencional, planejada e constante por parte da instituição para implementar políticas e estratégias que priorizem o bem-estar - físico, estrutural e emocional, especialmente no que diz respeito ao suporte emocional - da equipe, valorizando a qualidade das relações interpessoais e atendendo às necessidades individuais. Nos relatos coletados, é ressaltada a importância de um ambiente de trabalho acolhedor, mencionando a experiência de um dos entrevistados que descreveu a sensação de estar em um ambiente familiar e seguro, onde se sente à vontade para expressar seus sentimentos mais íntimos.

A tranquilidade e a estabilidade também são apontadas como condições essenciais para que a experiência de um "ambiente de trabalho saudável" seja plena. Nesse sentido, cabe aos gestores criarem esse ambiente e mantê-lo ativo, se aproximando dos servidores, incentivando o diálogo (como sugerido por dois entrevistados, que propuseram reuniões mensais com os departamentos para melhor compreensão das perspectivas dos colegas), fornecendo orientações claras e diretrizes precisas.

c) Dificuldade na implantação de melhorias

Os servidores comissionados, por não fazerem parte do quadro permanente do órgão, apresentam resistência (referenciando ao código “Resistência pelo vínculo”) na implantação de melhorias e/ou inovação, sejam elas na rotina de trabalho ou na parte de carreira, por exemplo, porque ficam com a sensação de que “não vão ver aquilo acontecer”, já que a natureza do vínculo é de livre nomeação e exoneração.

Claro que isso pode ser visto com o referencial do medo e de represálias dos superiores ou daqueles que “conseguiram o emprego pra mim”. Pode-se analisar pela ótica da relação de poder envolvida nesse tipo específico de vínculo.

d) Finalmente, onde está o poder???

O tema “Queixas e possibilidades de gestão de conflitos” atravessa todos os objetivos e ideais do trabalho, uma vez que a administração de conflitos reconhece que as disparidades de pontos de vista, objetivos e visões são inevitáveis em qualquer contexto, seja ele pessoal ou profissional. Em vez de fugir ou reprimir, a administração eficiente procura compreender as

razões subjacentes, incentivar a comunicação franca e descobrir soluções que satisfaçam as demandas de todos os envolvidos.

As relações de poder, tema central do trabalho, não foram citadas diretamente pelos entrevistados, mas fazem parte das reclamações trazidas através de seus símbolos, suas artimanhas e seus instrumentos. No instante em que alguém almeja algo que está sujeito à vontade de outra pessoa, surge uma dinâmica de poder. Essa vontade cria uma dependência entre pessoas ou grupos, uma vez que o poder estabelece uma perspectiva específica da sociedade, dependendo da posição ocupada pelo indivíduo nas estruturas sociais. Isso foi evidenciado nos achados seguintes.

Nos relatos, encontramos o código da “Interferência política”: descrição de políticos interferindo na rotina administrativa da Casa, solicitando adiantamento de processos fora de ordem, reserva e liberação de espaços para “chegados”, priorização de computadores novos e cadeiras melhores para os gabinetes e prédios da Presidência. Relacionam-se os achados com o objetivo específico de análise das relações de poder e suas reverberações nos objetivos de uma instituição que tem a sociedade como finalidade, uma vez que os motivos para conflito nesta Casa, como interferências nos processos, má gestão dos superiores e alguns outros achados, atravessam esta que uma questão dentro do Legislativo: **quem tem poder, tem tudo?**

Ao considerar o corpo técnico qualificado, é importante avaliar a expertise do profissional que ocupará cargos em comissão, a fim de superar a resistência no treinamento dos comissionados. É essencial trazer indivíduos experientes para o órgão ou fornecer treinamentos adequados para o desempenho das funções.

Já no código de “Existência de conflitos no ambiente de trabalho”, foram citados alguns conflitos presenciados e como o gestor lidou (ou não) com aquele determinado tema. Para analisar as estratégias mais eficazes de compreensão e atuação em situações de conflito, é necessário considerar o alcance e os tipos de interações entre os envolvidos. É relevante notar que nem sempre ele surge de questões concretas e evidentes. Em muitos casos, ele surge de interpretações distintas dentro de uma relação. As percepções da realidade são limitadas e, frequentemente, ocorrem devido a falhas na comunicação.

Para fortalecer a cultura, os servidores devem estar alinhados com os objetivos da Casa, promovendo a identidade organizacional por meio da comunicação interna e proximidade com os subordinados, impactando diretamente nas entregas. A relação é estreita com o mapeamento dos processos de trabalho, que estabelece um padrão para o processo de trabalho, de modo que os resultados sejam avaliados com base nos mesmos critérios; considera o processo como um sistema completo e complexo formado por diferentes elementos (responsáveis, eventos,

recursos, objetivos) e evita a análise isolada de cada fator, evitando assim problemas na execução e entrega. Em síntese, o propósito desse tipo de mapeamento é conectar de forma inteligente os componentes do processo (entradas, saídas, tempo, espaço, sequência, objetivos e valores) para garantir a entrega de produtos ou serviços com maior qualidade e eficiência, além de definir claramente as responsabilidades de cada parte envolvida, o que contribui para a identificação e resolução de conflitos durante as entrevistas.

e) Identificação de funcionários e controle de portaria podem evitar conflitos

O relato de uma briga que chegou à violência física retoma o código de identificação dos funcionários e segurança adequada, porque não se imagina que algo tão simples, como um controle de entrada e o reforço da segurança do órgão, pode prevenir ou mitigar esse tipo de situação.

f) Preparação dos agentes e organização interna

Falta, aos trabalhadores do órgão, a informação de que setor ou de que figura/pessoa eles poderiam procurar em caso de necessitarem de algum tipo de mediação. A Casa deve se preocupar com o tipo de comunicação desse aspecto, e se conta com algum órgão responsáveis por essa gestão, ou alguma equipe multidisciplinar, formada por psicólogos, psiquiatras, ou especialistas nesse tipo de resolução.

Quando falamos de centralização de poder decisório, compreendeu-se, das entrevistas, que boa parte dos conflitos fica concentrada em figuras hierarquicamente superiores ao seu local de origem. Nesse caso, uma das entrevistadas disse não se sentir confortável em levar seus problemas “tão pequenos” para alguém “tão grande”, inibindo o acesso dos servidores às instâncias superiores, mesmo quando o gestor da área pareceu não ser capacitado para resolução de conflitos.

Nesse sentido, em um cenário de falta de capacitação dos gestores, surgiu como sugestão um treinamento específico para este público, aproveitando o fato de existirem as Escolas do Legislativo nas Câmaras e Assembleias. Hoje, não existe esse tipo de curso ou de orientação.

7.2 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

A contribuição teórica deste estudo é de introduzir e fomentar as pesquisas relacionadas à análise das relações de poder e conflitos no ambiente de trabalho, e no que a organização pode fazer para incentivar a promoção de ambientes saudáveis de trabalho.

Além disso, é importante ressaltar que a criação de um ambiente saudável por meio de uma administração eficiente na resolução de conflitos é fundamental para promover ambientes favoráveis à aprendizagem em todos os níveis, sendo assim importante para qualquer organização. Dessa forma, a importância deste estudo para o aprimoramento das habilidades profissionais é claramente perceptível, uma vez que a mediação entre colegas oferece novas maneiras de lidar com os conflitos.

Através da pesquisa realizada, foi possível aprofundar o conhecimento neste campo de conflitos, acessando os principais motivos de insatisfação pessoal e gestão de conflitos pelos gestores de área. Nessa configuração, conflitos que sejam conduzidos respeitosa e assertivamente podem contribuir para o crescimento organizacional, de maneira a relatar para onde a instituição pode direcionar esforços e seus pontos fortes e fracos neste quesito.

O produto técnico-tecnológico (PTT) cumpre com o objetivo específico de parametrizar um modelo de gestão de conflitos aplicável a Casas Legislativas, uma vez que um guia para a sua resolução foi elaborado, voltado aos gestores das Casas, para orientá-los na tomada de decisão e na observação de sinais que podem preceder a formação de confusões. Tanto o produto como a dissertação também contribuem com a linha de pesquisa do PROFIAP (Administração Pública e Organizações), trazendo como impacto científico a ampliação dos estudos sobre relações de poder e gestão de conflitos no âmbito das Casas Legislativas, como impacto organizacional, temos o direcionamento dos gestores para aspectos centrais que podem desencadear conflitos. Como aspectos práticos, societários e de políticas públicas, apresentam-se os temas que emergiram do campo como reflexões sociais do papel das organizações na vida e no dia a dia dos funcionários.

7.3 LIMITAÇÕES

Nessa pesquisa, pode-se considerar como limitação o tamanho da amostra. Além disso, considerando, por exemplo, a restrição do tamanho do universo estudado e a utilização da análise descritiva dos dados, é recomendável que a pesquisa seja realizada com amostras maiores para fortalecê-la. Outra sugestão é explorar outras facetas da gestão de conflitos no Legislativo, de forma a contribuir para um planejamento mais eficaz de pessoas das Casas

Legislativas, que possuem características únicas por serem espaços com grande influência política entre as organizações da Administração Pública.

A falta de pesquisas anteriores sobre o tema abordado, também, pode ser apontada como uma limitação do estudo. Existem várias pesquisas sobre o Legislativo, como informado no item “Estado da Arte”, mas poucas na área de gestão de conflitos e relações de poder dentro de Casas Legislativas.

Na parte de coleta de dados, deve-se considerar a confiabilidade dos dados obtidos. Em geral, dados relatados pelos participantes de pesquisa também podem ser considerados uma limitação, visto que é muito difícil a verificação de todas as informações relatadas durante as entrevistas no campo.

7.4 SUGESTÃO DE ESTUDOS FUTUROS

Este estudo não pretende fornecer uma análise exaustiva deste tema e, portanto, recomenda novas pesquisas para avançar no refinamento de modelos e teorias relacionadas à avaliação de desempenho da gestão de conflitos em organizações públicas. Recomenda-se que pesquisas futuras sejam pensadas para ampliar a quantidade de informações, inclusive captando novas perspectivas sobre outros aspectos envolvidos na gestão do Poder Legislativo.

Além disso, a investigação comparativa deve ser realizada utilizando dados de países ou regiões com diferentes níveis de desenvolvimento econômico e social. Pode-se pensar numa sugestão de pesquisa que trabalhe clima e cultura organizacionais em todas as esferas, municipal, estadual e federal, pela ótica dos gestores, trabalhando as dificuldades na gestão da equipe.

REFERÊNCIAS

- ALDENUCCI, L. P. *et al.* **Contribuições da mediação na gestão de conflitos em organizações de ensino.** 2001.
- AMORIM, C. G. **Departmentalização e assimetria de poder nas organizações públicas.** 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.
- ARACAJU. Câmara Municipal de Aracaju. Disponível em: <https://www.aracaju.se.leg.br/>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- ARAÚJO, S.; SILVA, R. Reflexões e novas agendas de pesquisa para os estudos legislativos no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estudos Legislativos**, v. 2, n. 1, p. 58-74, 2012. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/riel/article/view/5847>. Acesso em: 10 maio 2023.
- ARENDT, H. **O que é política?** 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- ARENDT, H. **The Human Condition.** Chicago: University of Chicago Press, 1989.
- ATALHO, P. F. L. do. **Conflito organizacional e gestão de recursos humanos.** 2016. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Economia Política, 2016.
- AZEREDO, Y. N.; SCHRAIBER, L. B. Autoridade, poder e violência: um estudo sobre humanização em saúde. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 25, p. e190838, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/7yNQT6BtJdFWdTwhQv5Z66x/>. Acesso em: 22 jun. 2023.
- AZEVEDO, A. G. Desafios de acesso à justiça ante o fortalecimento da autocomposição como política pública nacional. In: GRINOVER, A. P.; WATANABE, K. (Coords.). **Conciliação e mediação: estruturação da política judiciária nacional.** Rio de Janeiro: Forense, 2011.
- BARBOSA, M. A. de S. **Sentidos das escolhas e do envolvimento ativista em organizações não governamentais internacionais.** 2017. 280f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.a
- BEGNAMI, L. V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO|Uniararas**, Araras, SP, v. 1, n. 2, p. 38–47, 2013. DOI: 10.55660/revfho.v1i2.123. Disponível em: <https://ojs.fho.edu.br:8481/revfho/article/view/123>. Acesso em: 13 fev. 2024.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BOBBIO, N. **Os intelectuais e o poder**: dúvidas e opções dos homens de cultura na sociedade contemporânea. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: UNESP, 1997.

BOBBIO, N. **Dicionário de política**. Brasília: Universidade de Brasília/São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2000.

BONETTO, A. L. da C. P.; NAUMANN, C.; OLIVEIRA, L. G. de. Gestão de conflitos: o papel do gestor no gerenciamento de conflitos. **Revista da FAE**, v. 20, n. 2, p. 152-164, 2017. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/352>. Acesso em: 22 maio 2023.

BONINI, A. L. da S. F. *et al.* Proposta de modelo de indicadores de desempenho para assembleias legislativas: um estudo de caso sobre a assembleia legislativa do Estado de São Paulo. **Anais**, 2021.

BOURDIEU, P. **La noblesse d'État**: grandes écoles et esprit de corps. Paris: Minuit, 1989. P. 569.

BRAGA NETO, A. Mediação de conflitos: princípios e norteadores. **Revista da Faculdade de Direito UniRitter**, n. 11, p. 29-46, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/15682065/Media%C3%A7%C3%A3o_de_Conflitos_Princ%C3%ADpios_e_Norteadores. Acesso em: 27 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.146, de 06 de julho de 2015**. Brasília, 06 jul. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 19 maio 2024

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology. Acesso em: 22 jan. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V.; WEATE, P. Using thematic analysis in sport and exercise research. In: SMITH, B.; SPARKES, A. C. (Eds.). **Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise**. New York: Routledge, 2016. p. 191-205.

BRETON, H. Investigação narrativa: entre detalhes e duração. **Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 1, n. 1, p. 12-20, 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/rep/article/view/e20201>. Acesso em: 4 maio 2023.

BRÍGIDO, E. Michel Foucault: uma análise do poder. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 4, n. 1, p. 56-75, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276238718_Michel_Foucault_Uma_Analise_do_Poder. Acesso em: 10 jan. 2023.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **O Poder Legislativo**. 2023. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/programas-institucionais/experiencias-presenciais/parlamentojovem/sou-estudante/material-de-apoio-para-estudantes/poder->

legislativo#:~:text=%C3%89%20o%20respons%C3%A1vel%20por%20produzir,os%20debat es%20de%20interesse%20nacional. Acesso em: 29 abr. 2023.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; DE BRITO, M. J. Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 7, n. 3, 2011. Disponível em: <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/193>. Acesso em: 18 set. 2022.

CARRIERI, A. de P.; CORREIA, G. F. A. Estudos organizacionais no Brasil: construindo acesso ou replicando exclusão? **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 59-63, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/bZ7DVgd7CX8pDrG39ZxKyVp/>. Acesso em: 12 ago. 2023.

CASTRO, M. de. Um estudo das relações de poder na escola pública de ensino fundamental à luz de Weber e Bourdieu: do poder formal, impessoal e simbólico ao poder explícito. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 24, p. 9-22, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rfe/a/T3Qy45VXtMMCMGbzTqTBkTm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2022.

CERIBELI, H. B.; MERLO, E. M. Negociação Empresarial: um estudo multicasos. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 1, p. 99-117, 2016. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/2771>. Acesso em: 27 maio 2023.

CHACON, V. **História do Legislativo brasileiro**. Senado Federal, 2008.

CLEMENTE, R. A utilização dos Indicadores para avaliação de uma Casa Legislativa: análise do projeto "Parlamento Transparente". **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 10, n. 46, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/44037>. Acesso em: 23 fev. 2023.

CODA, R. **Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

CÔRTEZ, F. G. **Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal**: desafios e possibilidades. 2017.

COSTA, V. N. A habilidade de negociação na gestão de conflitos nas organizações. **Administração de Empresas em revistas**, Curitiba, v. 2, n. 21, p. 26-37, 2020. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4306>. Acesso em: 10 fev. 2023.

CRISTALDO, R. C. Administração política e os estudos organizacionais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 7, n. 1, p. 34-75, 2020. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/377>. Acesso em: 17 nov. 2022.

DAL MAGRO, M. L. P.; COUTINHO, M. C.; MORÉ, C. L. O. C. Relações de poder na atenção à saúde do trabalhador formal: o caso da indústria de abate e processamento de carnes. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 41, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/8Tgj7JdbF7nYtGh9S5Rz4jQ/?lang=pt>. Acesso em: 19 maio 2023.

DUARTE, A. Poder, violência e revolução no pensamento político de Hannah Arendt. **Cadernos de filosofia alemã: crítica e modernidade**, v. 21, n. 3, p. 13-27, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/filosofiaalema/article/view/124502>. Acesso em: 30 jan. 2023.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississipi, Mass., v. 14, n. 4, p. 532-550, oct./dec. 1989. Disponível em: <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5571/v15/timeplan/ar-docs/eisenhardt-1989.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2022.

ELIAS, N. **Os estabelecidos e os outsiders**: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2000

FADUL, E.; SUZA, A. R. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, DF: 2005.

FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. Gestão de conflitos. **São Paulo**, 2005.

FERREIRINHA, I. M. N.; RAITZ, T. R. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 367-383, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/r3mTrDmrWdBYKZC8CnwDDtq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 mar. 2023.

FISCHER, R. M. O currículo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989

FLEURY, S.; MIGUELETTTO, D.; BLOCH, R. Gestão de uma rede solidária: o caso do Comitê das Entidade Públicas no Combate à Fome e pela Vida. **Cadernos da Oficina Social**, p. 249-275, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/xcdLDqkm9D55yczs3qV6qvh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 13 set. 2023.

FOUCAULT, M. Apêndice: o sujeito e o poder. In: DREYFUS, L.; RABINOW, P. **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 229-250.

FOUCAULT, M. **Ditos & escritos IV**: estratégia poder saber. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária; 2002.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979

FOUCAULT, M. Soberania e disciplina. In: MACHADO, R. (Org.). **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2008. p. 179-91.

FREITAS, D. B. **Liderança**. Valinhos: 2014.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; MELO, R. B. S.; SILVA, A. B (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GARBELINI, V. M. P. **Negociação e Conflitos**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

GARCIA, H. A.; CRUZ, M. D. A. **A mediação e a arbitragem como possibilidades de solução de conflitos organizacionais**. 2021. p. 15.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Tradução de Ronaldo Cataldo Costa. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2008.

HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; INÁCIO, M.; RENNO, L. Estudos Legislativos no Brasil. **Legislativo brasileiro em perspectiva comparada**, p. 17-32, 2009.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991. p. 113.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 893-912, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/fN4qhYLgrjVBhgZR9vSt9Ls/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 jan. 2023.

LIMA, L. D. de. **Clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

LONGLEY, L. D. Parliaments as changing institutions and as agents of regime change: evolving perspectives and a new research framework. **The Journal of Legislative Studies**, v. 2, n. 2, p. 21-43, 1996.

MAIA, A. C. Sobre a analítica do poder de Foucault. **Tempo social**, v. 7, p. 83-103, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/kZQ4PCrVpty5fcFp3V4CCtd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 jul. 2023.

MAFFEZZOLLI, E. C.; BOEHS, C. G. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista de FAE**, v. 11, n. 1, p. 95-110, 2008. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/262>. Acesso em: 14 maio 2023.

MALAKOWSKY, H. F.; KASSICK, C. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 11, n. 1, p. 113-128, 2014.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; ALCANTARA, C. C. V. de. Avaliação do Rigor Metodológico de Estudos de Caso em Contabilidade Gerencial Publicados em Periódicos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. l.], v. 26, n. 67, p. 27-42, 2015. DOI: 10.1590/rcf.v26i67.98096. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/98096>. Acesso em: 18 jul. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 10 set. 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NASCIMENTO, E. M. *et al.* **Administração de conflitos**. São Paulo: Editora Gazeta do Povo/FAE, 2002.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. **Revista Comunicação Empresarial**, n. 36, 2000.

NETO, A. F. F. **Gestão de conflitos**. São Paulo, 2005.

OLIVEIRA, Vinicius Faria; OLIVEIRA, José Luiz. O Que é Poder: Uma aproximação entre Hannah Arendt e Norberto Bobbio. **Revista Ponto de Vista**, v. 12, n. 2, p. 01-12, 2023.

OLSON, D. M. **Democratic Legislative Institutions**: a comparative view. Armonk, Nova York: ME Sharpe Inc., 1994.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; MELLO, S. C. B. de. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais: contribuições fenomenológicas de Alfred Schütz. **Revista Organizações em Contexto**, v. 4, n. 8, p. 24-48, 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/1366>. Acesso em: 11 dez. 2022.

PAULA, P. de *et al.* Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & regionalidade**, v. 27, n. 81, 2011.

PARANAGUÁ, M. B. **História do Legislativo**. 2016.

PERISSINOTTO, R. M. Hannah Arendt, poder e a crítica da "tradição". **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 115-138, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/pY6krzpHCVrTCm4qcySRdBt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 6 ago. 2023.

PESSOA, L. R. de P. *et al.* A mediação de conflitos e a cultura do consenso na justiça brasileira: do empoderamento à cidadania. **Revista do Direito Público**, v. 17, n. 2, p. 235-251, 2022. Disponível em:

<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/41495>. Acesso em: 18 maio 2023.

PINHEIRO, W. S.; MIRANDA, E. B.; AMORIM, J. J. **Administração Pública na Efetivação dos Direitos**. Administração: Organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Organizador: Elói Martins Senhoras. Ponta Grossa, PR: Atena, 2023.

PINTO, A. M. G.; JUNQUEIRA, L. A. P. Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 1091-1116, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/xcdLDqkm9D55yczs3qV6qvh/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PINTO, V. S.; VOGT, R. S. Relações de poder e conflitos organizacionais entre gestores e colaboradores da área contábil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/35490>. Acesso em: 4 maio 2023.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, p. 81-104, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 jun. 2023.

POGREBINSCHI, T. Foucault, para além do poder disciplinar e do biopoder. **Lua Nova: Revista de cultura e política**, p. 179-201, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/p735HN4hVHwqvYYhZZQS4Pw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 29 maio 2023.

RABELLO, G. de A. **Uma análise da eficiência do Poder Legislativo brasileiro**. 2012. 31f. Monografia (Curso de Economia) – Faculdade de Economia e Administração, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2012.

RAHIM, M. A.; MAGNER, N. R. Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, n. 1, p. 122-132, 1995. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/7706190/>. Acesso em: 14 maio 2023.

RIBEIRO, A. F. G.; OLIVEIRA, L. C. de; ANDRADE, C. C. de. Os desafios da liderança na gestão de conflitos. **Revista de Administração da UNIFATEA**, v. 14, n. 14, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social – Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSA, L. S.; MACKEDANZ, L. F. A análise temática como metodologia na pesquisa qualitativa em educação em ciências. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 16, p. 8574, 2021. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/8574>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SAMPAIO, L. R. C.; BRAGA NETO, A. **O que é mediação de conflitos**. Brasiliense, 2017.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, p. 187-207, 2002.

SILVA, A. B. da. A fenomenologia como método de Pesquisa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). 2. ed. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 267- 297.

SELLIN, F. **Gastamos em Média 14 horas com o trabalho e apenas 3 horas e meia com a família**. 2012. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/read/14723508/gastamos-em-media-14-horas-com-o-trabalho-e- apenas-futuranet>. Acesso em: 13 jun. 2024.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa**. São Paulo: E.P.U., 1987.

SENADO FEDERAL. Plataforma para visualização de dados públicos sobre Câmaras Municipais de todo o Brasil. **Panorama do Legislativo Municipal**. Disponível em: https://www.senado.leg.br/institucional/datasenado/panorama/?_gl=1*1dl49dz*_ga*MTQzNDk2NDIwLjE2OTM2NjMyNDA.*_ga_CW3ZH25XMK*MTY5NjE5NDZl4yLjAuMTY5NjE5NDZl4yLjAuMA..#. Acesso em: 2 abr. 2023.

SILVA, J. A. Estrutura e funcionamento do Poder Legislativo. **Revista de informação legislativa**, v. 187, p. 137-154, 2010. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/198698>. Acesso em: 30 jun. 2023.

SILVA, L. P. da; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 651-669, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/M4QgFTKpMrJRTqGXNqfPHHD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2023.

SILVA, M. R.; BARBOSA, M. A. de S.; LIMA, L. G. B. Usos e possibilidades metodológicas para os estudos qualitativos em Administração: explorando a análise temática. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 111-123, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/38405>. Acesso em: 12 jun. 2023.

SILVA, P. C. **O poder Legislativo municipal: estrutura, composição e produção**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-21052015-113557/>. Acesso em: 10 out. 2022.

SILVA, R. A. As teorias sociais e o conceito de poder. **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, n. 7, 2001. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/10340>. Acesso em: 11 fev. 2023.

SILVEIRA, H. F. R. da. Um estudo do poder na sociedade da informação. **Ciência da Informação**, v. 29, p. 79-90, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/J7gpDbB67VckK8rYdG3p7Cj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jan. 2023.

SILVEIRA, J. W. P. *et al.* Gestão da informação nas casas legislativas em âmbito municipal-softwares para controle no processo legislativo. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 48, p. 97-105, 2021. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/5632>. Acesso em: 10 maio 2023.

SOUZA, J. P. G.; GARCIA, C. L.; CARVALHO, J. F. T. **Dicionário de Política**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1998.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.

TABOSA, M. P. O.; CORDEIRO, A. T. Estresse ocupacional: análise do ambiente laboral de uma cooperativa de médicos de Pernambuco. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 8, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/35197>. Acesso em: 17 nov. 2022.

TEIXEIRA, A. T. J. A Relevância do Poder nas Várias Esferas das Relações Humanas. In: XI Encontro de Pesquisadores do Uni-FACEF, 2010, Franca. Caderno de Resumos. **XI Encontro de Pesquisadores**. Franca: Uni-FACEF, 2010. v. 1. p. 65-66.

THIOLLENT, M. Estudos organizacionais: possível quadro referencial e interfaces. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 1, p. 17-29, 2014. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/28>. Acesso em: 11 maio 2023.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. de F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, 2009. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288>. Acesso em: 10 jul. 2022.

VANOVER, C.; MIHAS, P.; SALDAÑA, J. (Ed.). **Analyzing and interpreting qualitative research**: After the interview. Sage Publications, 2021.

VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Rev. adm. contemp. [online]**, v. 2, n.3, pp. 89-107, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000300006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 29 jun. 2023.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VEZZULA, J. C. **Teoria e Prática da Mediação**. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem, 1998

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5.ed. GERTH, H. H.; MILLS, W. (Org.). Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- **Tempo médio de duração da entrevista: 60 minutos**
- Solicitado permissão para gravar antes de começar.

Primeira etapa: Informações gerais do entrevistado

1) Gênero

2) Idade

3) Etnia

4) Tipo de vínculo

5) Local de trabalho dentro da Casa Legislativa

6) Cargo

7) Tempo de trabalho na Casa Legislativa

Segunda etapa: Ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional

Perguntas norteadoras:

1. Como você descreveria o seu ambiente de trabalho?

(Compreender como é o ambiente de trabalho para o entrevistado. Falar um pouco sobre a cultura e o clima organizacionais.)

2. Descreva pontos positivos e negativos da sua estrutura física de trabalho. (Conflitos podem nascer, por exemplo, quando não há espaço físico suficiente para todos ou

existe a necessidade de compartilhar mesas/computadores, por exemplo. Há algo que possa ser melhorado nesse aspecto?)

3. O que compreende por ambiente laboral saudável?

(Situar o leitor do ambiente da pesquisa sem pesar muito nas palavras “poder” e “relações de poder”. O uso da entrevista é indicado quando a natureza da informação se tratar de fenômeno que ficaria difícil ou impossível de ser observado.)

4. O que você entende sobre conflitos? E sobre conflitos no ambiente de trabalho?

(Questionar o entrevistado se ele já presenciou algum conflito, e se sim, se consegue relembrar a causa, tentar perceber se as relações de poder aparecem como causa)

5. Existe um setor específico para resolver conflito ou cabe ao gestor de cada área? O gestor da sua área é preparado para resolver conflitos?

6. Existe algum treinamento específico para gerir conflitos, seja para os superiores ou para os subordinados?

7. Como é a relação entre efetivos e comissionados?

8. Você sente alguma influência da política na formação de conflitos da Câmara?

9. Você tem alguma ideia do que poderia ajudar a resolução de conflitos dentro de uma Casa Legislativa?

Terceira etapa: A experiência de responder um questionário de pesquisa acadêmica

Perguntas norteadoras:

1. Você já participou de uma pesquisa antes?

2. Como se sentiu ao ser convidado(a) para participar desta pesquisa?

2. O que você acha de uma pesquisa preocupada com o seu ambiente de trabalho?

APÊNDICE B – GUIA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS NO LEGISLATIVO



GUIA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS NO LEGISLATIVO

Fatores de proteção para as Casas Legislativas.

GUIA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS NO LEGISLATIVO

Relatório técnico apresentado pela mestranda Mariana Passos Barboza Moura Bispo ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do professor Dr. Marcos Antônio de Souza Barbosa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	03
Abstract	04
Contexto	05
Público-Alvo	07
Descrição da solução problema	09
Objetivos da proposta	11
Diagnóstico e análise	13
Proposta de intervenção	15
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	18
Referências	19

RESUMO

Este relatório técnico é resultado de uma pesquisa realizada no contexto do mestrado profissional, focando na análise da aplicabilidade de Gestão de Conflitos em Casas Legislativas. Este produto técnico resulta da pesquisa realizada no mestrado profissional, na qual se procurou analisar a motivação e fatores de risco na formação dos conflitos. O órgão foi escolhido em virtude da proximidade e do vínculo da pesquisadora, que já foi servidora do órgão, e hoje serve em outra esfera do Legislativo, além da exigência do presente mestrado profissional de apresentar um produto técnico para a instituição estudada.

Com base nessa análise, o relatório apresenta uma proposta de intervenção com um plano de ação para a gestão de conflitos, enfatizando a comunicação organizacional, a capacitação dos gestores, melhoria da estrutura física, monitoramento contínuo e investigação de potenciais características que podem levar à formação de um clima não desejado no órgão, incluindo a possível criação de um grupo que seja responsável pela gestão de conflitos na Casa.



Obviamente, nada garante que não haja conflito na sua Casa. Porém, existem certos fatores, encontrados nesta pesquisa, que podem fazer com que alguns sejam evitados ou desarmados. Que tal aplicarmos juntos?

ABSTRACT

This technical report is the result of research carried out in the context of the professional master's degree, focusing on the analysis of the applicability of Conflict Management in Legislative Houses. This technical product results from research carried out in the professional master's degree, which sought to analyze motivation and risk factors in the formation of conflicts. The house was chosen due to the proximity and connection of the researcher, who was once a member of the house, and now serves in another sphere of the Legislative, in addition to the requirement of this professional master's degree to present a technical product for the institution studied.

Based on this analysis, the report presents an intervention proposal with an action plan for conflict management, emphasizing organizational communication, training of managers, improvement of the physical structure, continuous monitoring and investigation of potential characteristics that can lead to formation of an unwanted climate, including the possible creation of a group that is responsible for managing conflicts in the House.



Obviously, there is no guarantee that there will be no conflict in your House. However, there are certain factors, found in this research, that may cause some to be avoided or disarmed. How about we apply together?

CONTEXTO

O conflito existe desde os primórdios da humanidade, faz parte do processo evolutivo humano e é necessário para o desenvolvimento e crescimento de qualquer sistema familiar, social, político e organizacional. Indivíduos e grupos podem apresentar inúmeras alternativas para lidar com conflitos. Estes podem ser ignorados ou suprimidos, ou podem ser remediados e transformados em fatores auxiliares na evolução social ou organizacional.

Se olharmos historicamente, até recentemente, a ausência de conflitos era vista como um sinal de um bom ambiente, de bons relacionamentos e, para as organizações, um sinal de competência. Alguns profissionais têm uma atitude negativa em relação ao conflito, acreditando que este é causado pelas ações e comportamentos de pessoas indesejadas e está associado a agressões, confrontos físicos e verbais e emoções negativas, consideradas prejudiciais às boas relações interpessoais, comprometendo assim o bom funcionamento da organização (Nascimento et al., 2002).



Os conflitos existem e precisam ser compreendidos: nessa intenção de abrangê-los e melhor utilizá-los para o crescimento organizacional, entra a função da gestão de conflitos.



A gestão de conflitos tende a aumentar sua relevância dentro das organizações, tendo em vista a importância dada às pessoas que compõem a força de trabalho, já que um dos dilemas gerenciais atuais consiste no fato de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas. Dessa forma, os conflitos que os envolvem passam a ser um complicador, uma vez que podem reduzir a produtividade, consequentemente, afetando os objetivos da instituição, fazendo-se necessário um estudo mais aprofundado destes conflitos (Fernandes Neto, 2005).

As organizações e suas estruturas administrativas contemporâneas, com seus processos, tarefas e seus requisitos de produtividade, somadas às mudanças nas habilidades, conhecimentos e competências dos trabalhadores, tornam complexos quaisquer estudos de ambientes de trabalho. Esse aumento da complexidade das organizações, bem como de sua importância para as sociedades, faz com que cresça, em consequência, a quantidade de estudos sobre o poder e suas relações no âmbito da teoria das organizações (Cappelle; Melo; Brito, 2011), bem como a necessidade de criação ou revisão de estratégias de análise para o direcionamento da organização a resultados para além dos sempre presentes problemas e resolução de conflitos decorrentes das interações de trabalho (Hardy; Clegg, 2001).

Em locais com diversidade de pessoas, é mais provável que ocorram problemas, e é nesse cenário que a gestão de conflitos se destaca. Os impactos negativos das divergências entre colaboradores afetam a produtividade da organização. A falta de engajamento e comunicação resulta em atrasos e baixa qualidade dos produtos ou serviços. Além disso, há aumento do absenteísmo e do turnover. A gestão de conflitos busca lidar com disputas de forma construtiva, visando uma resolução justa e aceitável para todos os envolvidos.

Essa gestão consiste em técnicas e estratégias empregadas para lidar com as discordâncias de opiniões em um grupo. O intuito é resolver a questão e encontrar soluções vantajosas para todos os envolvidos. Quando tratados de maneira adequada, os conflitos podem se transformar em oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional.

A administração de conflitos é uma maneira de intermediar os impasses entre indivíduos ou equipes, minimizando seu impacto negativo e transformando a situação conflituosa em algo construtivo.

Caso tenha interesse em entender o conceito de gestão de conflitos, a relevância dessa prática nos desempenhos das empresas e quais medidas são essenciais para assegurar as soluções mais eficazes, continue por aqui!

PÚBLICO-ALVO

O público alvo deste guia são os gestores das Câmaras Municipais.

A gestão de conflitos envolve investir em objetivos específicos, conhecendo a outra parte e suas necessidades; apresentar argumentos, desenvolver características que motivam a crença; saber ouvir e comunicar; criar um clima de cooperação e demonstrar flexibilidade, considerando o conflito como uma força constante na organização, procurando geri-lo de forma construtiva.

Para que uma organização atinja seus objetivos e consiga executar as suas conquistas, seus servidores devem ser influenciados de forma contínua pelos processos, visão e missão. A estratégia de comunicação deve harmonizar expectativas, exigir comprometimento e credibilidade, criar valor e estimular transformações. A cultura expressa a identidade da Casa e orienta o comportamento dos trabalhadores para atingir os objetivos da organização.

VOCÊ SABIA?

O Legislativo é a base de um sistema político democrático e ao mesmo tempo o componente mais vulnerável de qualquer país, pois representa a existência da soberania popular, a capacidade do povo de legislar (Olson, 1994; Clemente, 2005).

DADOS



Orçamento anual das Câmaras

Somam cerca de R\$17 bilhões



Câmaras legislativas no país

5568 Casas Legislativas municipais

58.114 vereadores

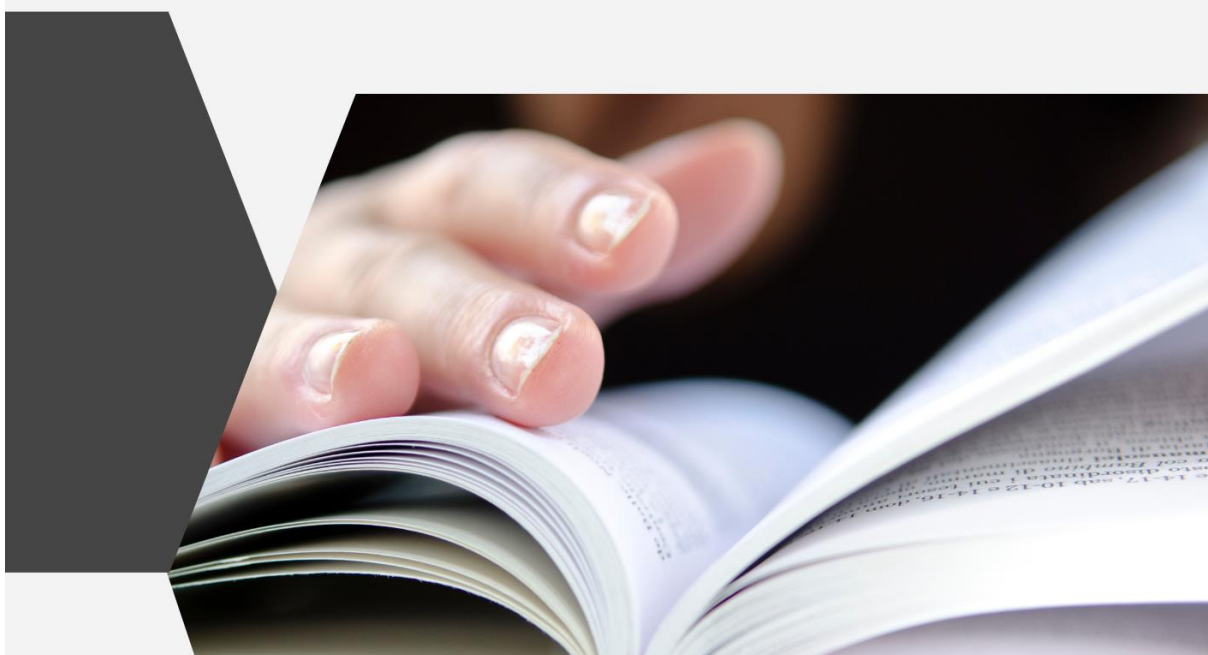
Cerca de 135446 funcionários

Ao entender de Atalho (2016), a variedade de conflitos que ocorrem hoje levou ao surgimento de novas práticas de gestão de conflitos. Ocorreu uma mudança de paradigma, com as prioridades estratégicas enfatizando cada vez mais a importância de medidas alternativas de gestão de conflitos que sejam mais colaborativas e informais, e os esquemas de negociação mudando de abordagens baseadas no poder hierárquico ou regras e legislaturas para uma baseada na exploração de interesses comuns e chegar à solução mais eficiente.

Conflitos organizacionais são muito comuns, quando há uma rotatividade tão alta de pessoas como nas Casas Legislativas, levando-se em consideração a troca de corpo técnicos dos quadros comissionados em cada eleição; observação de baixa qualificação dos quadros técnicos em alguns cargos que se utilizam de nomeações sem critérios técnicos, pouco interesse em concentrar esforços parlamentares para ações de treinamento e desenvolvimento com cargos que serão substituídos nas próximas gestões.

O conflito está quase sempre presente nas interações prolongadas entre os indivíduos, e isto é particularmente verdadeiro nas organizações, pela variedade de interesses e objetivos, bem como pela interdependência entre os indivíduos no desempenho das suas funções. Tendo isto em consideração, a gestão eficaz de conflitos é necessário para o funcionamento das organizações, tradicionalmente consideradas como parte do departamento de recursos humanos no que diz respeito a conflitos laborais (Atalho, 2016).

Seja positivo ou negativo, o conflito pode ser considerado útil no papel que desempenha na vida das pessoas. Desta forma, a investigação torna-se relevante para compreender melhor como lidar com conflitos e como trabalhar com grupos. O manejo de situações de conflito dentro das organizações torna-se essencial para as pessoas e aos órgãos, como fonte geradora de informações relevantes e de mudanças, pois das tensões conflitivas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo (Nascimento et al., 2002).





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, existe uma grande preocupação com o ambiente de trabalho. O ambiente de trabalho é um lugar onde uma pessoa normalmente passa a maior parte de sua vida funcional. Portanto, a sua situação, seja positiva ou negativa, não afeta apenas a sua saúde, refletindo em todas as áreas da vida dos trabalhadores e na qualidade dos serviços prestados.

O trabalho contemporâneo significa mais do que apenas uma ferramenta de sobrevivência, é um meio para alcançar uma vida digna e desempenha um papel central na integração do indivíduo na sociedade, uma vez que as atividades nas quais uma pessoa está comprometida dão origem aos seus processos de identidade.

A importância de um bom ambiente de trabalho, tranquilo e confortável, e suas repercussões positivas no clima e na cultura organizacional favorável são pautas frequentes.

Uma administração de conflitos de alta qualidade antecipa situações e, a partir disso, elabora soluções. Mesmo que tais situações nunca se concretizem, ao ter um plano elaborado é possível resolver questões antes que se tornem mais sérias. Adicionalmente, essa abordagem é fundamental para apresentar o projeto aos funcionários com antecedência. Dessa forma, todos ficarão cientes de que há uma atenção especial à administração de conflitos e que a liderança se preocupa em ser transparente, imparcial e demonstrar empatia pelos servidores.

As pessoas que compõem o parlamento são relevantes para se entender a instituição, uma vez que a instituição se adapta aos parlamentares e vice-versa (Clemente, 2005). As casas legislativas representam a presença da soberania popular, da capacidade do povo para legislar, e sua existência é decorrente da impossibilidade do exercício direto da democracia (Lima Júnior, 1997). Dada esta informação, torna-se relevante, a fim de melhor compreender a capacidade do Legislativo de agir e pensar.

Os legisladores são compostos por seres humanos, todos teoricamente iguais em direitos e privilégios. Quem são essas pessoas que compõem o parlamento, como foram eleitos, suas trajetórias políticas, experiência parlamentar, base eleitoral, forma de organização partidária, tempo de mandato são importantes para determinar seu papel no parlamento e a forma que ele irá adquirir (Clemente, 2005).

No contexto das Casas Legislativas, depreendem-se, deste poder institucionalizado socialmente, diversas relações de poder. Internamente, a própria atividade de uma Casa Legislativa nasce de uma relação de poder: os políticos eleitos se utilizam delas para chegar aos seus mandatos, convivendo e se relacionando com os populares e outras instituições detentoras de poder, bem como empresários e/ou patrocinadores, às vezes inconscientes e subliminares, outras vezes identificadas e esclarecidas.

Quando se fala de organizações públicas, não podemos considerar que estruturas, saberes e comportamentos aplicáveis às organizações privadas são transportados diretamente para o setor público sem nenhum tipo de adaptação, pois é necessário considerar as particularidades do setor público.

São entidades que desempenham funções de interesse público, oferecendo serviços ou gestão de recursos para a sociedade. As organizações públicas devem ter como objetivo principal a prestação de serviços públicos de qualidade, ao mesmo tempo que exista o comprometimento com a promoção do bem-estar e da justiça social, equidade, respeito aos direitos humanos e às demais instituições.

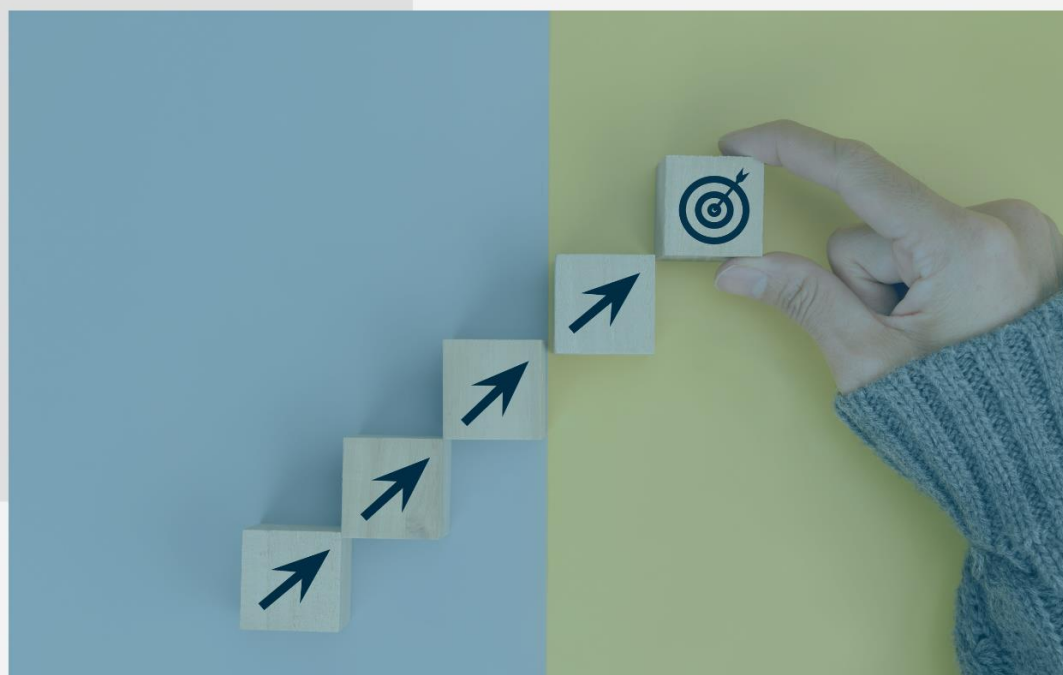
Outra importância deste trabalho é contribuir para o conhecimento nesta área de relações de poder em casas legislativas, visando que todos os municípios, estados e a federação tem a necessidade de abrigar sedes do Poder Legislativo, fazendo com que o conhecimento seja de extrema relevância para fortalecer esse tipo de instituição.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Nada é representativo quando não podemos ouvir aqueles que fazem o órgão funcionar no dia a dia. Nesta pesquisa, ouvidos os integrantes da casa, fez-se um mapeamento de pontos sensíveis, tocados pelos funcionários, que poderiam ser motivo de conflito. Uma vez considerado o contexto da casa e as informações coletadas, apresenta-se um modelo de guia de gestão de conflitos, aliado ao engajamento dos gestores, pode resultar num ambiente de trabalho pacífico e com menos conflitos.

➤ **Escute o seu corpo técnico para saber o que melhorar e o que fazer!**

Os entrevistados puderam compartilhar suas impressões e opinião nos aspectos físicos de trabalho, como ambiente, estrutura física, mobiliário, acesso e acessibilidade, iluminação e outros. Aqui, a intenção era de descobrir se alguma característica física ou ambiental poderia causar conflito, e se existia alguma sugestão a ser apontada neste quesito. Encontramos alguns resultados sugestivos e passíveis de mudança.



Os temas identificados na pesquisa referem-se a aspectos ambientais (como ergonomia, acessibilidade, ferramentas de trabalho e privacidade), até clima e cultura organizacional (clima familiar, espaço acolhedor, tranquilidade e estabilidade e ambiente de trabalho saudável), as queixas principais de formação de conflitos (definição de conflitos, existência de conflitos no ambiente de trabalho, resistência pelo vínculo e interferência política), a gestão dos conflitos de forma propriamente dita (centralização do poder decisório, hierarquia indefinida, falta de capacitação dos gestores e falta de conscientização dos subordinados) e as sugestões de mitigação (treinamento para os gestores, órgãos responsáveis e equipes multidisciplinares, corpo técnico qualificado e fortalecimento da cultura, identificação dos funcionários e segurança adequada e o mapeamento de processos).



Para que uma organização atinja seus objetivos e consiga executar as suas conquistas, seus colaboradores devem ser influenciados de forma contínua pelos processos, visão e missão da empresa. A estratégia de comunicação deve harmonizar expectativas, exigir comprometimento e credibilidade, criar valor e estimular transformações.

A cultura expressa a identidade da empresa e orienta o comportamento dos funcionários para atingir os objetivos da organização. Uma vez que o atual presidente e diretores estejam alinhados com o propósito da organização, fica bem mais fácil implantar melhorias e trazer os colaboradores para uma melhor sinergia.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A análise do clima é essencial, pois ajuda a entender as interações entre os trabalhadores e a organização, revelando suas percepções e sentimentos em relação ao ambiente laboral. Portanto, compreender como as condições do local de trabalho afetam o comportamento, a qualidade de vida, a autoestima e o desempenho dos funcionários é fundamental para alcançar os objetivos da organização, bem como para o mapeamento de possíveis conflitos.

Já a cultura é o conjunto de valores, crenças e atitudes compartilhados por um grupo, que guiam suas ações. Portanto, ao analisar as atividades diárias, é possível compreender a cultura organizacional. Identificar os valores e comportamentos compartilhados pelos membros da organização no dia a dia pode ajudar os gestores a identificarem aspectos importantes para iniciar uma possível mudança organizacional.

Para um gestor, é um desafio distinguir entre os conflitos que impulsionam a produtividade e os que a prejudicam, e saber como administrá-los de maneira eficaz para transformá-los em resultados positivos. Comunicar-se não se resume apenas a falar, mas também a utilizar uma linguagem clara e direta, evitando mal-entendidos, apresentando argumentos sólidos e demonstrando empatia pelo interlocutor.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Para um gestor, é um desafio distinguir entre os conflitos que impulsionam a produtividade e os que a prejudicam, e saber como administrá-los de maneira eficaz para transformá-los em resultados positivos. Comunicar-se não se resume apenas a falar, mas também a utilizar uma linguagem clara e direta, evitando mal-entendidos, apresentando argumentos sólidos e demonstrando empatia pelo interlocutor. Em outras palavras, é preciso saber se colocar no lugar do outro durante a conversa.

Essa postura pode trazer um clima mais ameno em uma discussão, por exemplo. Além disso, é fundamental que a comunicação seja valorizada não apenas em momentos de conflito, mas no cotidiano da empresa, como parte de sua cultura organizacional. Isso pode ser promovido por meio de ferramentas que promovem a integração da equipe, discussões em grupo e pesquisas de satisfação.

Manter contato constante com a equipe é uma excelente maneira de ampliar a compreensão sobre todos os membros. Dessa forma, é possível identificar questões que possam gerar problemas de relacionamento no futuro e buscar formas de evitá-los.

A comunicação está associada à formação de equipes eficientes, que se sentem à vontade para discutir assuntos delicados entre si, compartilhar ideias e colaborar. Isso favorece a criação de ambientes de trabalho mais democráticos.

Para isso, a comunicação deve ser planejada para garantir o acesso à informação, evitar mal-entendidos e promover o diálogo dentro da empresa. Além de enviar comunicados internos, precisa-se estabelecer canais de comunicação diretos. Assim, a organização facilita o fluxo de informações essencial para o bom funcionamento do negócio e cria um clima positivo no ambiente de trabalho.

Estabelecer uma conexão empática é fundamental. Compreender a perspectiva do outro e se sintonizar com ele facilita a comunicação. Além disso, é importante interpretar os sentimentos e pensamentos alheios sem fazer julgamentos ou críticas.

Priorize a escuta, evite julgar, mostre genuíno interesse e evite fingir. A empatia é uma ferramenta indispensável para lidar com sensibilidade e cuidado com questões familiares, garantindo que as pessoas saiam fortalecidas e recuperadas de momentos de descontentamento.



Para os gestores

Compreender o que já acontece é inevitável para compreender o que virá.

Para os políticos

Garantir o bom ambiente de trabalho é fatal para o atingimento dos objetivos da organização.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Nesse guia, apresenta-se uma forma de mitigação e gestão de conflitos, uma vez que os conflitos existentes foram mapeados. Cabe aos gestores, sejam eles os chefes imediatos, coordenadores, superintendentes ou até os Vereadores/Presidentes da Casa implantarem as soluções mapeadas para que os conflitos que já ocorrem tenham sua frequência reduzida, e que demonstrem aos colaboradores a preocupação e as ações que a Casa pretende realizar na intenção de melhorar o ambiente de trabalho.

Para formar vínculos e ter essa noção de estabilidade/tranquilidade, as equipes de trabalho devem ser maleáveis, inclusivas e adaptáveis às constantes mudanças que acontecem no mundo. Durante esse processo de formação de vínculo, é importante lembrar que as pessoas são diferentes, que tanto as posições individuais quanto as coletivas devem ser respeitadas e que conflitos e adversidades podem ocorrer entre as equipes e devem ser resolvidos com a participação e comprometimento de toda a equipe. Acredita-se que o comprometimento com o trabalho proporciona abertura e contato entre as pessoas, construindo assim relações de confiança.

Proposta de intervenção

Aqui apresentamos o guia de como gerir os conflitos com suas propostas de intervenção, condensadas a partir da pesquisa conduzida e defendida na tese.

Capacitação para os gestores	Corpo técnico qualificado	Equipe multidisciplinar e um setor competente para gestão de conflitos	Procedimentos de segurança para a Casa
Cursos sobre gestão de conflitos e como sua utilização pode auxiliar no crescimento organizacional.	Investir em contratação de corpo técnico qualificado ou capacitar os servidores da casa para o melhor desempenho de suas funções.	Formação de um setor ou equipe multidisciplinar que sirva como espaço de gestão de conflitos dentro da casa.	Processos adequados de segurança e identificação de funcionários e visitantes.
Uma capacitação voltada para a mediação e/ou gestão de conflitos torna o gestor de cada área apto a intervir nos conflitos, quando assim necessário, e fornece a expertise para conduzir o trabalho da organização com mais segurança e assertividade.	A má gestão do conhecimento organizacional pode ocasionar conflitos rotineiros derivados da falta de domínio das tarefas. Uma vez que os funcionários sejam aptos a desempenhar o seu serviço, economiza-se o fator "erro" da equação do conflito.	Uma equipe formada por especialistas em gestão/mediação de conflitos pode ser útil como espaço de escuta e acolhimento. Uma vez que existe uma equipe em dedicação exclusiva para isso, torna-se o centro da resolução e ajuda sendo um local seguro para conversas.	Elaborar processos de segurança, como identificação de visitantes e revista (pessoal ou detecção de metais) pode ajudar no controle de entrada e na garantia de segurança institucional, bem como para os funcionários e visitantes que possuem acesso ao espaço.

Proposta de intervenção

Aqui apresentamos o guia de como gerir os conflitos com suas propostas de intervenção, condensadas a partir da pesquisa conduzida e defendida na tese.

Mapeamento de processos	Cultura organizacional forte	Conscientização dos subordinados	Ambiente de trabalho saudável
Fluxo de trabalho bem definido	Incentivo à cultura organizacional forte e senso de pertencimento à organização.	Informação clara e de fácil acesso para o corpo técnico de onde e quando procurar ajuda para resolver conflitos.	Promoção de ambientes laborais saudáveis de forma estrutural e pessoal.
A falta de definição de “quem é responsável pela tarefa” pode gerar dissabor entre os colegas. Cabe a Alta Administração definir e padronizar os fluxos de trabalho, a fim de evitar desentendimentos sobre competências de tarefas e delegá-las ao setor competente.	É sabido que uma cultura organizacional forte colabora para o engajamento dos trabalhadores dentro do espaço da Casa e que pode colaborar para a coesão do processo de trabalho. Promover esse tipo de cultura pode e deve ser um objetivo da Casa, até para criar a sua identidade colaborativa e aproximar ainda mais os colaboradores.	Informar aos colaboradores da Casa onde encontrar ajuda e o que fazer em caso de se depararem dentro de um conflito ou presenciarem isso entre terceiros.	Garantir maquinário individual (sempre que possível) e em condições de execução do trabalho por parte dos colaboradores

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Mariana Passos Barboza Moura Bispo

Mestranda em Administração Pública pela rede Profiap - Universidade Federal de Sergipe (UFS). Pós-graduada em Gestão Pública e Estratégica (FAVENI) e em Administração de Recursos Humanos (FAVENI). Formada em Geologia pela UFS. Analista Legislativo, especialidade Administração, no Senado Federal. Exerce a chefia do Serviço de Apoio aos Produtos Tecnológicos do Programa Interlegis, na coordenação do Programa Interlegis (COINTER), ligada ao Instituto Legislativo Brasileiro (ILB), escola de governo do Senado, onde exerce também a presidência da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Escola.

Data da proposta

15/06/2024

Marcos Antônio de Souza Barbosa

Professor do Departamento de Administração (DACI) e do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe - UFS. Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP-SP) na linha Estudos Organizacionais, com doutorado Sanduíche na University of Bradford - UK, Mestre em Educação (NPGED / UFS) na linha Novas Tecnologias, Trabalho e Educação e graduado em Administração pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Líder do grupo de pesquisa NIGO - Núcleo de Estudos Interdisciplinares em Gestão e Organização. Tem interesse de pesquisa em Psicossociologia das Organizações, Sociologia das Organizações, Estudos Organizacionais, Administração de Sistemas de Informações, Empreendedorismo e Tecnologia, Educação Profissional, Gênero e Trabalho, Raça e Etnia.



REFERÊNCIAS

ATALHO, P. F. L. do. **Conflito organizacional e gestão de recursos humanos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Escola de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Economia Política, 2016.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; DE BRITO, M. J. **Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações**. Organizações Rurais & Agroindustriais, [S. l.], v. 7, n. 3, 2011. Disponível em: <http://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/193>. Acesso em: 18 set. 2022.

CLEMENTE, R. A **utilização dos Indicadores para avaliação de uma Casa Legislativa: análise do projeto "Parlamento Transparente"**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 10, n. 46, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/44037>. Acesso em: 23 fev. 2023.

HARDY, C.; CLEGG, S. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; INÁCIO, M.; RENNÓ, L. **Estudos legislativos no Brasil. Legislativo brasileiro em perspectiva comparada**, p. 17-32, 2009.

FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. **Gestão de conflitos**. São Paulo, 2005.

LIMA JÚNIOR, O. B. de. **Instituições Políticas Democráticas: o Segredo da Legitimidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997

NASCIMENTO, E. M. et al. **Administração de conflitos**. São Paulo: Editora Gazeta do Povo/FAE, 2002.

OLSON, D. M. **Democratic Legislative Institutions: a comparative view**. Armonk, Nova York: ME Sharpe Inc., 1994.

Discente: Mariana Passos Barboza Moura
Bispo, Mestranda em Administração
Pública pelo Profiap/UFS. Atualmente
exerce o cargo de Analista Legislativo no
Senado Federal. E-mail:
marimoura@academico.ufs.br

Orientador: Marcos Antônio de Souza
Barbosa, Doutorado em Administração
de Empresas pela Fundação Getúlio
Vargas, Brasil(2017)
Professor associado da Universidade
Federal de Sergipe, Brasil. E-mail:
marcosasbarbosa@academico.ufs.br
10 de junho de 2024

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Câmara Municipal de Aracaju

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Guia para a gestão de conflitos no Legislativo", derivado da dissertação de mestrado "RELAÇÕES DE PODER EM UMA CASA LEGISLATIVA – GERENCIANDO CONFLITOS E SUBJETIVIDADES", de autoria de Mariana Passos Barboza Moura Bispo.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Sergipe - UFS.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um "Relatório técnico conclusivo" e seu propósito é colaborar para a resolução de conflitos no ambiente organizacional das Casas Legislativas.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@academico.ufs.br.

Aracaju, SE 27 de Junho de 2024

Registro de recebimento

CÂMARA MUNICIPAL DE ARACAJU
HORA 11:35
27 JUN. 2024
<i>Elaime</i>
PROTOCOLISTA

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, colete-a sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**