

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO NA CÂMARA DE VEREADORES

Carlos Diogo Ferreira da Silva¹

Jorge Luis Cogo Silva²

Bibiana Giudice da Silva Cezar³

Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão⁴

Resumo:

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar como se dá a resolução de conflitos na Câmara de Vereadores de Santana do Livramento/RS frente ao processo de decisão. Para orientar o estudo, delimitou-se como metodologia o estudo de caso de caráter descritivo e abordagem qualitativa. Os dados foram coletados a partir de observação participante, documentos e pela entrevista semiestruturada com a atual presidente da Câmara de Vereadores, dois vereadores atuando a mais de três mandatos consecutivos e uma servidora em contato direto com as atividades e processos do órgão. A análise dos dados se deu por análise de conteúdo. Como resultado concluiu-se que o maior conflito existente na organização é complexo de ser resolvido e interfere no processo de decisão: o conflito partidário. Entretanto, o regimento interno dá suporte na maioria das decisões tomadas.

Palavras-chave: Câmara de Vereadores; Resolução de Conflito; Processo Decisório; Processo de Tomada de Decisão.

Modalidade de Participação: Iniciação Científica

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO NA CÂMARA DE VEREADORES

¹ Aluno de graduação. diogo.ferreiradasilva@hotmail.com. Autor principal

² Aluno de graduação. bibianagdsc@gmail.com. Co-autor

³ Aluno de pós-graduação. bibianasilvaa@gmail.com. Co-autor

⁴ Docente. sebastiaocerqueira@unipampa.edu.br. Orientador



RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO NA CÂMARA DE VEREADORES

1. INTRODUÇÃO

A administração é uma área do conhecimento muito ampla e, apesar de na maioria das vezes ser relacionada com o âmbito privado e corporativo, é essencial analisá-la em organizações públicas e governamentais.

Nesse contexto da administração de órgãos públicos, apresenta-se uma entidade importante para o andamento e desenvolvimento dos municípios brasileiros, conseqüentemente o desenvolvimento dos estados e do país, a Câmara de Vereadores, que será retratada neste estudo a partir de uma visão de como esta instituição realiza suas atividades e toma decisões no município de Santana do Livramento/RS.

De acordo com IBAM (2015), a Câmara de Vereadores é um órgão municipal do poder legislativo que tem como principal função a representação política da sociedade. Sua estrutura é fruto de um processo político-partidário, alterando-se a cada quatro anos de acordo com o resultado das eleições democráticas.

Entretanto, por ser uma organização regida por questões político-partidárias, acaba por ser cenário de diversos conflitos organizacionais que, apesar de serem inerentes a qualquer tipo de organização, se não geridos adequadamente, podem acarretar adversidades para o ambiente (VARGAS, 1998).

Somado a isso, conforme Januzzi e Nogueira (2005), tem-se o fato de que a infraestrutura de pessoal das câmaras municipais, geralmente, é formada por vereadores pouco preparados para o exercício do cargo público de gestor, muitas vezes auxiliados por funcionários nomeados não por competência, mas sim por decisões políticas. Essas questões são relevantes visto que podem influenciar no processo decisório da organização, o que causa impacto não só entre os servidores, mas na sociedade em geral.

Sendo assim, a partir da discussão sobre resolução de conflitos e processo decisório no meio público, em especial na câmara de vereadores, o presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte pergunta: Como se dá a resolução de conflitos na Câmara de Vereadores de Santana do Livramento/RS frente ao processo de decisão? Para responder a pergunta mencionada anteriormente, elenca-se o seguinte objetivo geral: Verificar como se dá a resolução de conflitos na Câmara de Vereadores de Santana do Livramento/RS frente ao processo de decisão.

Este estudo justifica-se, primeiramente, pela importância do órgão em questão para a sociedade, visto que este tem como propósito manifestar a voz do povo e lutar pelas suas necessidades. Sendo assim, é essencial que os servidores da câmara de vereadores operem suas atividades de maneira adequada, gerindo os conflitos e tomando decisões conforme os interesses da sociedade e não interesses político-partidários. Nesse contexto, a presente pesquisa busca contribuir não somente para o meio acadêmico, mas também para futuras ações e decisões da Câmara de Vereadores de Santana do Livramento/RS.

2. METODOLOGIA

Visando alcançar o objetivo proposto, o presente estudo foi elaborado com uma abordagem qualitativa, caráter descritivo e adotado como método o estudo de

caso, investigando a resolução de conflitos peculiar a Câmara de Vereadores de Santana do Livramento/RS que se dá devido suas características próprias.

A coleta dos dados foi feita com o auxílio de dois instrumentos: Observação Não Participante e a Entrevista Semiestruturada, em conjunto com uma pesquisa documental. A observação não participante se deu pelos autores do estudo, preservando seus papéis de pesquisadores, atuando apenas como expectadores dos fatos ocorridos na Câmara de Vereadores de Santana do Livramento durante o período da pesquisa. As entrevistas foram elaboradas de acordo com o referencial teórico que abordou o funcionamento da Câmara de Vereadores, Resolução de Conflitos e Processo Decisório. Como respondentes da entrevista, foram definidos o atual presidente da Câmara de Vereadores e um servidor da câmara que, mesmo não exercendo a função de vereador, participa frequentemente das decisões e conflitos na organização, bem como os dois únicos vereadores que têm atualmente mais de três mandatos em curso, sendo que a opção intencional por estes sujeitos da pesquisa se dá pelo fato destes terem todo um conhecimento sobre o fenômeno estudado, sendo que os dados a serem obtidos tendem a serem mais robustos. Os perfis destes respondentes estão apresentados no quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Perfil dos Respondentes

Respondente	Gênero	Idade	Nível de Ensino	Função Desempenhada	Tempo de atuação na câmara de vereadores
1	Feminino	64	Ensino Superior	Vereadora e Presidente da Câmara	5 Anos
2	Masculino	52	Ensino Médio	Vereador	20 Anos
3	Masculino	47	Ensino Superior	Vereador	16 Anos
4	Feminino	28	Ensino Médio	Coordenadora de Gabinete	5 Anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, foi utilizado para análise, além das falas dos entrevistados e dos autores da fundamentação teórica, documentos como o Regimento Interno da Câmara Municipal de Santana do Livramento/RS, proveniente da resolução nº 1.251 de 08 de junho de 2016 e o site desta instituição

Para analisar os dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

3. RESULTADOS e DISCUSSÃO

A Câmara de Vereadores é um órgão de grande relevância para o desenvolvimento de todos os municípios brasileiros. De acordo com as informações obtidas em seu Site, a Câmara de Vereadores de Santana do Livramento foi constituída em 1857, após sua elevação a categoria de vila:

“A Câmara Municipal de Sant’Ana do Livramento foi instalada solenemente a 29 de Junho de 1857, pelo cidadão Mathias Teixeira de Almeida, Presidente da Câmara Municipal de Alegrete. A partir dessa data Sant’Ana do Livramento passou a contar com administração própria” (Site da Câmara).

Por ser uma organização política, a Câmara de Vereadores opera por mandatos, estes realizados a cada quatro anos. A última eleição sucedida foi no ano

de 2016, cujos 17 vereadores eleitos de 10 partidos diferentes assumiram seu posto no início de 2017. Essa eleição caracterizou-se por um número pequeno de reeleições, ou seja, um corpo parlamentar diferente dos quatro anos anteriores.

Esse aspecto, na percepção dos pesquisadores em sua observação, gera uma dinâmica organizacional amena, visto que por ser início de mandato, os vereadores ainda estão se organizando e se adaptando a rotina da Câmara de Vereadores. Em conversas habituais, escutaram-se diversas vezes expressões como *“Está calmo aqui!”*; *“Se vocês estivessem aqui há um ou dois anos atrás as coisas seriam bem diferentes”*.

Entretanto, a rotina da câmara e seu clima organizacional é impactada por uma questão inerente a órgãos políticos e que frequentemente gera antagonismos: a questão partidária, ressaltada pelo respondente 2: *“O coleguismo, o trabalhar em equipe, unidos, infelizmente, na minha opinião, é difícil de existir por causa da sigla partidária. E quem perde somos nós, é o povo, é todo mundo”*.

Conflitos são inerentes a qualquer tipo de organização, inclusive organizações políticas. De acordo com Daft (2009), os conflitos ocorrem sempre que há inconsonância de opiniões, perspectivas e objetivos entre dois ou mais indivíduos. Em relação à Câmara de Vereadores, tem-se uma característica típica de órgãos políticos, a existência de diferentes partidos políticos que devem trabalhar de maneira unida. Estes diferentes partidos possuem diferentes ideologias, que, em uma democracia representativa, desempenham a função de representar o povo, em todas suas peculiaridades, como aponta Santano (2011). Contudo, essas ideologias políticas divergentes acabam tornando-se o maior gerador de conflitos organizacionais e intraorganizacionais dentro da Câmara de Vereadores.

Há divergência em relação à opinião dos entrevistados quanto a conflitos partidários. Para o respondente 1: *“Os conflitos gerados por ideologias partidárias diferentes sempre são voltados para o bem comum. Acredito que sejam positivos e não envolvam interesses pessoais”*. O respondente 3 pactua com pensamento anterior: *“Não acredito que haja conflito de interesses, somente conflito de ideias. Todos os vereadores eleitos buscam sempre melhorias para a comunidade independentemente da cor partidária ou ideologia”*. Essa percepção de conflito converge com o conceito de Rahim (2001), que salienta que ao discutir opiniões diferentes pode-se obter um resultado positivo devido a sinergia de ideias.

Entretanto, os demais entrevistados acreditam que esses conflitos sejam negativos, ou seja, gerem desgaste nas relações e falhas nas operações como aponta Rahim (2001). Corroborando com o autor, os respondentes 4 e 2 relatam que: *“Há muito conflito entre partidos. Se não é do mesmo partido, o outro tende a olhar com outros olhos”* (Respondente 4).

“A sigla partidária é o que mais gera conflito, na verdade, a política foi feita para o interesse dos partidos, por isso que o que manda na cabeça da maioria dos vereadores é a legenda partidária. E isso norteia todas suas ações. Independente do conteúdo, sempre se sobressai a legenda partidária” (Respondente 2).

De acordo com Cerqueira-Adão (2010), a resolução dos conflitos organizacionais se dá de acordo com a capacidade de articulação dos responsáveis, que devem ser capazes de avaliar os aspectos positivos e negativos dos conflitos e orientar os envolvidos de forma com que os objetivos da organização sejam seguidos. Em relação à Câmara de Vereadores, a pessoa responsável pela resolução de conflitos durante o plenário é a respondente 1:

“Nas discussões no plenário em que os vereadores se sobressaem, eu sigo conforme o regimento interno e resolvo o conflito ali mesmo, encerrando a discussão. Mas quando o conflito toma uma proporção maior tenho que

encaminhar para a comissão de ética, que irá abrir uma sindicância, conforma diz no regimento”.

Contudo, por ser uma questão mais complexa e cultural, não há na Câmara de Vereadores a resolução do conflito partidário entre os vereadores, o que na percepção dos pesquisadores pode causar consequências negativas tanto para o órgão quanto para a população santanense. O respondente 2 demonstra preocupação com isso em seu discurso:

“Na minha opinião, quando fosse eleito, o vereador ao por o pé na câmara de vereadores tinha que esquecer o partido e pensar no melhor pra cidade, pro povo. Se um vereador tem uma ideia boa, um projeto bom, acho que todos tinham que olhar pra ideia e pro projeto não pro partido do vereador. Eu sei que Brasil é assim e sem partido ninguém se elege, é assim agora e vem sendo assim durante todo o tempo que trabalho aqui, mas será que tem que ser assim pra sempre?”.

A questão de resolução de conflitos relaciona-se com o processo de tomada de decisão da organização. De acordo com o Regimento Interno, as decisões na Câmara de Vereadores são objetivamente racionais que, na visão de Simon (1981 apud Cerqueira-Adão, 2010), corresponde a decisões tomadas de acordo com as normas da organização, envolvendo pouca barganha entre os grupos. Essa questão é percebida pelo respondente 1:

“Tem discussão no sentido de cada vereador expor sua opinião e deixar claro as possibilidades de voto, mas após aberta a votação e ganha pela maioria, a decisão é tomada, sem que haja espaço para acordos por parte dos vereadores que não concordaram com a decisão. Só se um número considerável entrar com processo, daí vai ter que se analisar novamente e o processo segue novamente”.

Entretanto, na percepção do respondente 2, as decisões na Câmara de Vereadores, devido ao problema de conflitos partidários, muitas vezes tem características de decisões pessoalmente racionais, ou seja, decisões vinculadas aos interesses de grupos como visto por Simon (1981 apud CERQUEIRA-ADÃO, 2010):

“Pensa comigo, se as decisões são pela maioria e tem partidos que tem mais representantes e outros partidos simpatizam com certos partidos. Eles tem a maioria, não tem? A maioria nem sempre vai decidir pelo melhor, muitas vezes ela decide pelo interesse do partido” (Respondente 2).

Já o respondente 4 entende que, *“Quando se fala em interesse partidário, sempre tem aquela troca de favores né? Troca de votos, e etc”*.

No caso da Câmara de Vereadores não há um indivíduo responsável pela tomada de decisão e sim todos os vereadores são responsáveis por esta. Conforme Solino e El-Aouar (2006) é importante que todos os envolvidos tenham a competência necessária para usar todas as informações e recursos disponíveis, analisar o contexto do ambiente em questão e tomar a melhor decisão possível. Sendo assim pode-se concluir que embora o Regimento Interno seja bem específico nas questões em que exige maioria absoluta, ou seja, um consenso, os conflitos partidários podem interferir no processo de tomada de decisão. Isso exige dos vereadores uma habilidade administrativa de discernir entre o que é interesse partidário e o que é melhor para o município e seus cidadãos e assim tomar a melhor decisão possível.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os diversos elementos necessários para o desenvolvimento do país, apresentam-se os órgãos administrativos municipais, em especial a Câmara de Vereadores, que tem como principal função a representação política dos cidadãos

de cada município. Em períodos de crise política em nível nacional torna-se muito relevante a discussão não somente sobre esses órgãos, mas também sobre como se dá a gestão nestes. Sendo assim, acredita-se que essa pesquisa faz-se importante, visto que aborda dois aspectos fundamentais para a gestão de qualquer organização, sobretudo das públicas: a resolução de conflitos e o processo de tomada de decisão, focando na Câmara de Vereadores de Santana do Livramento/RS.

Desta forma, pode-se dizer que os objetivos definidos para o estudo foram alcançados. Observou-se que o maior conflito existente na organização é complexo de ser resolvido e interfere no processo de decisão: o conflito partidário. Entretanto, o regimento interno dá suporte na maioria das decisões tomadas.

Durante o período de pesquisa pode-se concluir que a Câmara de Vereadores de Santana do Livramento se encontrava em um momento singular: o início de mandato, o que torna a dinâmica organizacional mais amena do que em períodos de eleição ou quando os novos mandantes já estão consolidados. Esta segue seu regimento em praticamente todos os aspectos e a função mais ressaltada entre os entrevistados é a fiscalizadora.

Pode-se perceber que conflitos rotineiros como discussões no plenário são resolvidos de acordo com o regimento interno pela presidente da câmara em exercício. Entretanto, pode-se perceber um conflito complexo e enraizado na cultura organizacional: o conflito partidário. Este conflito não é previsto no regimento, visto que é ilegal, mas ocorre com certa frequência de acordo com alguns entrevistados.

Por fim, conclui-se que o processo de tomada de decisão é realizado conforme o regimento interno, que dá suporte para diversas ocasiões, algumas decididas em maioria simples e outras em maioria absoluta, embora a questão partidária possua certa influência em alguns casos.

Classifica-se como limitação do estudo o fato de não se ter realizado entrevistas com todos os vereadores atuantes na Câmara Municipal, sendo assim, sugere-se, para estudos futuros, uma ampliação no escopo desta pesquisa, principalmente no que tange a número de sujeitos pesquisados.

5. REFERÊNCIAS

- CERQUEIRA-ADÃO, S. A. R. **O Caminho do Conhecimento: Cultura Organizacional**. Departamento de Ciências da Administração CSE/UFSC. 2010.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- IBAM, Instituto Brasileiro de Administração Municipal. **O vereador e a câmara municipal**. Coordenação de Marcos Flávio R. IBAM . 6. ed. Atual. Rio de Janeiro, 2015.
- JANNUZZI, A. P.; NOGUEIRA, A. L. **A Gestão de Pessoas nas Câmaras de Vereadores de Municípios de até 50.000 Habitantes**. Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados. 2005.
- RAHIM, M. A. **Managing Conflict in Organizations**. Quorum Books, London, 2001.
- Regimento Interno da Câmara Municipal de Santana do Livramento**, 2016.
- SANTANO, Ana Cláudia. **Os partidos políticos**. E-Gov. Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento. 2011.
- VARGAS, M. R. M. Configuração de Poder nas Organizações: o Caso da Embrapa. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, Set./Dez. Curitiba: CEPPAD/UFPR, 1998. (p. 89-107).