



Noções Básicas de Segurança nas Eleições

Elaborado por: Luciano Santana Lopes, Agente da Polícia Judicial do Superior Tribunal Militar

O Poder Judiciário tem um papel fundamental na sociedade brasileira, segundo o Conselho Nacional de Segurança sua missão é “Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional”. Como se pode ver não é uma tarefa das mais simples, sobretudo no contexto sócio-político-econômico pelo qual o Brasil passa. No entanto é importante destacar que a efetivação dessa missão passa pela atuação de vários profissionais do Poder Judiciário, dentre eles os servidores da Justiça Eleitoral, responsáveis por atuarem no planejamento e realização das eleições. Pois bem, o intuito desse material de estudo é suscitar a discussão sobre um tema que perpassa todas as atividades dos servidores que lidam com o público: o **gerenciamento de conflitos**.

Pare um pouco pra pensar..... *Quantas situações de conflito você já enfrentou atuando na Justiça Eleitoral? Como se comportou? Qual foi o desfecho dessas situações? Pensando agora após os fatos, como avalia sua conduta? Hoje faria diferente?*

Pois bem, perceba que uma das atividades do servidor é estar em contato com o jurisdicionado, com os servidores, magistrados, prestadores de serviço..... Olha quanta diversidade de interesses e de características pessoais e profissionais o servidor precisa lidar. Ou seja, o potencial para que haja divergências, discordâncias, discussões é muito grande.

E como o servidor deve agir para minimizar essas situações de conflitos?

É isso que veremos, de forma sucinta, no decorrer desse material.

Boa leitura!



CAPÍTULO 01 – Conceito de Conflito

A questão inicial quando se fala em conflito é entender quais conotações ele pode assumir: **negativa** ou **positiva** ou **ambas**. Comumente o conflito é associado a algo ruim, prejudicial, com desdobramentos negativos sobre seu contexto de ocorrência. Existem posições nas quais os conflitos são vistos como uma oportunidade para o crescimento, amadurecimento, melhoria; nesses casos é considerado algo positivo, como potencial de gerar ganhos para as partes envolvidas. Uma terceira via, defende que o conflito pode assumir qualquer uma das duas conotações expostas anteriormente, a questão determinante é como o mesmo será gerenciado pelas partes envolvidas, podendo assim se configurar um elemento de avanço ou de retrocesso. Se formos analisar as consequências geradas pelo conflito no contexto da segurança, precisamos considerar ainda duas formas de manifestação sobre o *locus* de ocorrência: **interna** e **externa**. Os conflitos **internos** são aqueles que acontecem dentro da equipe de segurança, entre seus membros. Esses conflitos podem servir para minar o trabalho em equipe ou para causar um salto no amadurecimento profissional da equipe e gerar ganhos qualitativos na prestação dos serviços. A atuação e as intervenções do gestor da equipe assume papel primordial na definição de quais serão os resultados do conflito sobre o ambiente de trabalho, podendo ser prejudicial ou benéfico. Se as situações de discordâncias e impasses forem tratadas como oportunidades para discutir melhorias para o serviço, correções de erros, alinhamento de procedimentos de conduta, o conflito tenderá a gerar benefícios para esse grupo de trabalho.



Outra manifestação do conflito ocorre com os outros clientes/usuários/membros da Justiça, tais como magistrados, servidores, prestadores de serviço, advogados e

Entenda que os conflitos não são bons ou maus em si, o que determina seus efeitos é FORMA COMO SERÃO GERENCIADOS.

Guarde bem essa mensagem, pois ela será fundamental para sua atuação como APJ!

jurisdicionados. Nesses casos o trabalho dos servidores é evitar, sempre que possível, a ocorrência de conflitos, desconstruir os que já se instalaram ou diminuir o impacto daqueles que já se instalaram. De modo geral, esses conflitos tendem a gerar problemas para o trabalho dos servidores, na medida em que interferem no bom andamento das atividades do Órgão.

Já vimos que o conflito pode impactar o trabalho dos servidores e se manifesta em duas dimensões, mas o que vem a ser um conflito?

De uma maneira geral podemos dizer que um conflito está relacionado a **disputa**, **divergência de interesses**, estado de **incompatibilidade** entre duas ou mais partes. Importante ressaltar que conflito é diferente de violência, esta normalmente é uma consequência do conflito mal gerenciado, sobretudo quando há uma diferença, e abuso, de poder por uma das partes envolvidas.

A ocorrência de um confronto em um contexto de conflito pressupõe que uma das partes sairá como perdedora e outra como vencida. Enquanto um gerenciamento correto do conflito pode gerar uma resolução capaz de atender, mesmo que parcialmente, as demandas de ambas as partes.

CAPÍTULO 02 – Motivações e Prevenção do Conflito

Antes mesmo de falar sobre as técnicas de intervenção em situações de conflito é preciso compreender esse fenômeno, que é multidimensional, faz-se presente nas relações humanas cotidianas e se exacerba quando consideramos um ambiente em que existe exatamente para atuar nas divergências de interesses: Poder Judiciário.

No entanto a manifestação dos conflitos nem sempre deixam claro sobre quais suas reais motivações. O entendimento sobre os fatores motivacionais dos conflitos é o primeiro passo para qualificar o servidor para intervir e desconstruí-lo.

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo norte-americano da corrente teórica Humanista, que ficou bastante conhecido por desenvolver a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas ou a Pirâmide de Maslow (Figura 01). Sua intenção era entender o que motiva os seres humanos a se comportarem. Suas ideias são bastante úteis e aplicáveis na elucidação dos motivos geradores dos conflitos.



Figura 1 - Pirâmide de Maslow.

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>

Vejamos, inicialmente Maslow apresenta 05 tipos de necessidades, sendo duas básicas (Fisiológicas e de Segurança) e três secundárias (Social, Estima e Auto-realização). O que nos interessa é entender que, nessa perspectiva, as pessoas irão se comportar em busca da realização de suas **necessidades**. Outro ponto importante subjacente à teoria do Maslow é o conceito de **Desejo**, visto como uma manifestação das necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. Isso implica em dizer que o desejo reflete um interesse, uma preferência que norteia o comportamento do indivíduo.

De acordo com a Teoria de Maslow para compreendermos as motivações que levam as pessoas a emitir determinados comportamentos é preciso identificar quais são as necessidades/desejos que estão impulsionando/causando suas condutas.



O servidor precisa estar apto a compreender quais necessidades e desejos estão presentes nas situações de conflitos, seja de quem está sendo abordado, ou do próprio servidor, que tem uma atividade a ser desempenhada.

De uma maneira geral os conflitos podem se originar a partir das necessidades e desejos das pessoas envolvidas, em que pese a ocorrência do conflito não ser uma regra em todas circunstâncias nas quais não forem satisfeitas as necessidades. Existem situações, talvez em sua maioria, na qual as pessoas necessitam e desejam algo, que a partir do momento que são atendidas, não há de se falar em conflito.

Por força de Lei qualquer agente público deve observar os deveres previstos no Art. 2º da Lei 8.027/90, que dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União. O inciso V estabelece como dever do servidor público “**atender com presteza**”, enquanto o X menciona “**tratar com urbanidade os demais servidores públicos e o público em geral**”. O intuito dessas duas previsões legais é exatamente garantir um atendimento de qualidade, primando pelo respeito ao próximo. O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil, aprovado pelo Decreto nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994, menciona como deveres do servidor público:

- ✓ tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;
- ✓ ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;

Conforme estabelecem os normativos legais sobre a atuação do servidor público devemos nos atentar para aspectos que precisam nortear a atuação dos servidores no atendimento ao público. Mais importante do que somente cumprir o que a Lei determina, é compreender a importância de tais pressupostos como agentes de prevenção aos conflitos.

O nosso cliente DESEJA:

- Ser tratado com respeito e dignidade.
- Receber atenção de quem o está atendendo.
- Comprometimento com a resolução de suas demandas.
- Ser tratado com cordialidade e presteza.
- Ser tratado com educação.
- Ter seus direitos respeitados.
- Ser ouvido.



Tão importante como discutir quais condutas do servidor previnem o conflito, é identificar quais são os comportamentos que podem deflagrar uma situação de conflito, os chamados **Gatilhos**. Existem certas ações que geram e potencializam os conflitos, via de regra estão associadas com a comunicação violenta e devem ser evitados pelo servidor. Vejamos alguns exemplos a seguir:

- ✓ Falar alto (gritar)
- ✓ Intimidade (minha querida, meu bem, amigão)
- ✓ Apontar o dedo pra pessoa
- ✓ Tocar na pessoa
- ✓ Ironia, sarcasmo
- ✓ Desatenção, descaso (mexer no celular enquanto a pessoa fala contigo, não olhar pra pessoa enquanto atende)
- ✓ Piadas e brincadeiras durante o atendimento
- ✓ Ameaças
- ✓ Semblante agressivo
- ✓ Postura intimidatória (punhos cerrados, entrar na zona espacial de intimidade)
- ✓ Braços cruzados, mãos na cintura, nos bolsos ou no equipamento de segurança

Quaisquer dessas condutas geram ou maximizam um conflito já instalado, daí a importância do servidor manter-se atento para os elementos de sua comunicação verbal e não-verbal, de modo a evitar a comunicação violenta e, conseqüentemente, a ocorrência de conflitos na atuação do servidor.

No próximo capítulo iremos abordar algumas técnicas para atuação do APJ em situações de conflitos.

CAPÍTULO 03 – Atuação do Servidor em Situações de Conflito

Uma vez estabelecida a situação de conflito, caberá ao servidor gerenciá-la de modo a desconstruir o conflito ou minimizar seus efeitos sobre o funcionamento do Tribunal. Para tal é preciso conhecer algumas estratégias para nortear o comportamento do servidor durante os conflitos.

Cada da situação de conflito vai requerer estratégias própria de intervenção do servidor. A seguir iremos conhecer algumas técnicas aplicáveis à realidade da atuação no Poder Judiciário:

- ✚ **Rapport:** é um conceito originário da Psicologia, de um termo proveniente da língua francesa *rapporter*, cujo significado remete a sincronização, relação harmônica. O objetivo principal da técnica é gerar confiança no processo de



comunicação entre o jurisdicionado e o servidor. Um dos fundamentos para o estabelecimento do *Rapport* é a prática da empatia, que envolve a habilidade de entender a necessidade do outro, ter a sensibilidade de ouvir o outro. Para estabelecer esse vínculo entre o servidor e a outra parte do conflito é preciso demonstrar de fato (pelas ações) que você tem todo interesse em ajudar a pessoa. Diante disso, o processo de comunicação ganha grande importância para a criação do *Rapport*. O servidor precisa estar atento à sua linguagem verbal e não-verbal para criar essa relação de confiança, ou seja, praticar a comunicação não-violenta. Outra técnica utilizada para promoção do *Rapport* é a Reciprocidade, quando o servidor faz algumas concessões (dentro do permitido pelas normas), ocasionando uma relação de confiança e de gratidão. O aspecto mais relevante do *Rapport* para a atuação do servidor é fazer o cliente entender que nosso papel é colaborar e ajudá-lo a resolver suas demandas, mesmo que o servidor não seja o responsável por resolver o problema, nós precisamos ao menos viabilizar o acesso do cliente a quem pode atender seu pleito.

- ✚ **Ancoragem:** Os comportamentos das pessoas se estabelecem a partir de associações com estímulos ambientais, ou seja, determinadas situações (estímulos) geram certas reações comportamentais e emocionais em função de experiências anteriores. Basta você imaginar quais são as emoções normalmente associadas ao atendimento em uma repartição pública, pode ser de natureza positiva (provedora de serviços) ou negativa (burocracia exagerada). Pois bem, em uma situação de conflito já instalado o servidor que estiver gerenciando a situação pode estar associado (ancoragem) ao próprio conflito, como alguém que não vai resolver, que está apenas para atrapalhar. Essa pode ser a visão do jurisdicionado e isso irá dificultar o gerenciamento do conflito, tendo em vista que não foi possível estabelecer o *Rapport* entre as partes. Nesse contexto, faz-se necessário uma atuação em equipe dos servidores, quando possível for, para que uma deles consiga estabelecer essa relação de confiança com o jurisdicionado.

Foram apresentadas algumas técnicas possíveis de serem utilizadas em situações de conflitos para que você possa se apropriar delas e aplicá-las em seu cotidiano de trabalho, gerando um incremento na qualidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral.