



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (2026)**

**SEGURANÇA INSTITUCIONAL E ACOLHIMENTO: ESTRATÉGIAS PARA
PREVENÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DO FÓRUM DR. SILVEIRA
MARTINS – COMARCA DE MOSSORÓ/RN**

Espedito Vitor de Oliveira Junior¹
Paulo Gustavo da Silva²

RESUMO

O ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN, caracteriza-se por elevado fluxo de pessoas, diversidade de demandas judiciais e intensa carga emocional dos usuários, o que torna frequente a ocorrência de tensões e conflitos interpessoais. O objetivo geral do presente estudo é analisar de que forma a integração entre a segurança institucional e as práticas de acolhimento humanizado pode contribuir para a prevenção de conflitos no ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN. A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender estratégias que assegurem não apenas a ordem e a segurança institucional, mas também um atendimento humanizado compatível com os princípios do acesso à justiça e da dignidade da pessoa humana. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso, com utilização de entrevistas semiestruturadas, observação direta da rotina institucional e análise documental de normativas do Conselho Nacional de Justiça. Os resultados indicaram que os principais fatores geradores de conflitos estão relacionados à falta de informações claras, ao tempo de espera no atendimento e à vulnerabilidade emocional dos usuários, especialmente em demandas criminais e de violência doméstica. Constatou-se que práticas de segurança centradas apenas no controle e na resposta a incidentes são insuficientes, enquanto o acolhimento humanizado, baseado na escuta qualificada e na comunicação clara, atua como instrumento preventivo eficaz. Conclui-se que a integração entre segurança institucional e acolhimento humanizado contribui significativamente para a redução de conflitos e para o fortalecimento da confiança do cidadão no Poder Judiciário.

Palavras-chave: Segurança institucional; Acolhimento humanizado; Prevenção de conflitos.

¹ Orientando do Curso de Especialização em Gestão Pública (modalidade à distância, oferecido pela UFERSA em parceria com Sistema Universidade Aberta do Brasil).

² Orientador do Curso de Especialização em Gestão Pública (modalidade à distância, oferecido pela UFERSA em parceria com Sistema Universidade Aberta do Brasil).

ABSTRACT

The environment of the Dr. Silveira Martins Forum, in the Mossoró/RN district, is characterized by a high flow of people, a diversity of judicial demands, and an intense emotional burden on users, which frequently leads to tensions and interpersonal conflicts. The general objective of this study is to analyze how the integration between institutional security and humanized reception practices can contribute to the prevention of conflicts in the environment of the Dr. Silveira Martins Forum, in the Mossoró/RN district. The research is justified by the need to understand strategies that ensure not only order and institutional security, but also humanized service compatible with the principles of access to justice and the dignity of the human person. Methodologically, this is a qualitative, descriptive research, developed through a case study, using semi-structured interviews, direct observation of the institutional routine, and documentary analysis of regulations from the National Council of Justice. The results indicated that the main factors generating conflict are related to a lack of clear information, waiting times for service, and the emotional vulnerability of users, especially in criminal and domestic violence cases. It was found that security practices focused solely on control and incident response are insufficient, while a humanized approach, based on active listening and clear communication, acts as an effective preventive tool. It is concluded that the integration of institutional security and a humanized approach significantly contributes to the reduction of conflicts and the strengthening of citizen trust in the Judiciary.

Keywords: Institutional security; Humanized welcoming; Conflict prevention.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente do Fórum de Justiça configura-se como um espaço sensível, no qual se concentram interesses conflitantes, expectativas elevadas e situações de significativa vulnerabilidade social. No Fórum Dr. Silveira Martins, localizado na Comarca de Mossoró/RN, essa realidade se intensifica em razão do elevado fluxo de pessoas, da diversidade de demandas judiciais e da complexidade dos conflitos ali processados. Nesse contexto, torna-se imprescindível refletir sobre práticas que assegurem não apenas a ordem e a segurança institucional, mas também um atendimento humanizado, acessível e acolhedor aos jurisdicionados.

A dinâmica de funcionamento do Fórum Dr. Silveira Martins envolve o contato direto entre magistrados, servidores, advogados, partes, testemunhas e o público em geral. Audiências nas áreas cível e criminal, bem como aquelas relacionadas à violência doméstica e familiar, frequentemente mobilizam emoções como medo, ansiedade, raiva e frustração. A ausência de informações claras, a morosidade no atendimento e a dificuldade de compreensão dos procedimentos judiciais podem potencializar tensões, elevando o risco de conflitos interpessoais e incidentes no interior da unidade judiciária.

Diante desse cenário, a segurança institucional no âmbito do Poder Judiciário assume relevância crescente. Mais do que a proteção física das instalações e das pessoas, a segurança institucional tem por finalidade assegurar o regular funcionamento da Justiça, preservar a autoridade do Estado e garantir condições mínimas de estabilidade para a resolução pacífica dos conflitos. Contudo, uma abordagem restrita a medidas repressivas, pautada exclusivamente no controle e na vigilância, mostra-se insuficiente — e, por vezes, contraproducente — diante da complexidade das relações humanas presentes no ambiente forense.

É nesse contexto que o acolhimento surge como ferramenta estratégica para a redução de tensões e a prevenção de conflitos. Práticas fundamentadas na escuta qualificada, no respeito, na empatia e na comunicação clara contribuem para minimizar sentimentos de hostilidade, insegurança e desamparo, fortalecendo a confiança do cidadão na instituição judicial. Assim, a articulação entre segurança institucional e acolhimento humanizado revela-se essencial para a construção de um ambiente forense mais seguro, equilibrado e compatível com os princípios do acesso à justiça e da dignidade da pessoa humana.

PROBLEMA DE PESQUISA

O Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN, concentra diariamente pessoas envolvidas em conflitos judiciais que, em muitos casos, apresentam elevado grau de tensão emocional, vulnerabilidade social e expectativas quanto às decisões do Poder Judiciário. A complexidade dessas interações, associada ao intenso fluxo de atendimento, pode favorecer a ocorrência de conflitos interpessoais, situações de desordem e até episódios de violência, impactando negativamente tanto os usuários do serviço quanto os profissionais que atuam no local.

Tradicionalmente, as ações de segurança institucional no âmbito do Judiciário têm sido associadas, de forma predominante, a medidas de controle, vigilância e resposta a incidentes. Entretanto, quando dissociadas de práticas de acolhimento e atendimento humanizado, tais estratégias podem se mostrar insuficientes para a prevenção de conflitos, especialmente aqueles decorrentes de falhas de comunicação, sensação de abandono institucional ou desconhecimento dos procedimentos judiciais. Nesse sentido, emerge a necessidade de compreender se, e de que forma, a integração entre segurança institucional e acolhimento pode contribuir para a redução de tensões no ambiente forense.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão norteadora da presente pesquisa:

De que maneira as estratégias de segurança institucional, aliadas a práticas de acolhimento humanizado, podem contribuir para a prevenção de conflitos no ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN?

Essa indagação busca analisar não apenas a eficácia das medidas de segurança adotadas, mas também o papel do acolhimento como instrumento preventivo, capaz de promover um ambiente mais seguro, humanizado e alinhado à função social do Poder Judiciário.

JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela relevância social, institucional e acadêmica do tema, sobretudo diante dos desafios contemporâneos enfrentados pelo Poder Judiciário no que

se refere à garantia da segurança, da ordem e do acesso humanizado à justiça. O Fórum Dr. Silveira Martins, enquanto principal espaço de prestação jurisdicional da Comarca de Mossoró/RN, recebe diariamente cidadãos em situação de conflito, vulnerabilidade e elevada carga emocional, o que torna imprescindível a adoção de estratégias de prevenção de conflitos que transcendam uma lógica meramente reativa.

Sob a perspectiva social, o estudo contribui para a melhoria da experiência do jurisdicionado no ambiente forense, promovendo um atendimento mais seguro, digno e respeitoso. A integração entre segurança institucional e acolhimento humanizado favorece a redução de tensões, a prevenção de episódios de violência e o fortalecimento da confiança da população no Judiciário. Ao reconhecer o cidadão não apenas como parte processual, mas como sujeito de direitos, a pesquisa dialoga diretamente com os princípios da dignidade da pessoa humana e do acesso à justiça.

No âmbito institucional, o trabalho apresenta relevância ao propor o aprimoramento das práticas de segurança e gestão do Fórum. A análise das estratégias atualmente adotadas e a proposição de medidas integradas podem contribuir para a proteção de magistrados, servidores, operadores do direito e usuários do serviço judicial, além de assegurar o regular funcionamento das atividades jurisdicionais. Ademais, o estudo alinha-se às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que reconhece a importância de uma atuação preventiva, planejada e compatível com os direitos humanos, a mediação de conflitos e a humanização do atendimento no Judiciário.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o aprofundamento do debate teórico sobre segurança institucional no Poder Judiciário, temática ainda pouco explorada de forma integrada às práticas de acolhimento e prevenção de conflitos. Ao articular conceitos oriundos da segurança pública, da gestão institucional e do atendimento humanizado, o trabalho promove uma abordagem interdisciplinar, podendo servir de referência para estudos futuros nas áreas do Direito, da Segurança Pública e da Gestão Pública.

Por fim, espera-se que os resultados do estudo forneçam subsídios técnicos para a gestão do Fórum Dr. Silveira Martins, auxiliando na identificação de vulnerabilidades e potencialidades do ambiente forense, bem como na formulação de políticas internas de segurança e acolhimento. Assim, pretende-se contribuir para a construção de um ambiente

mais seguro, organizado e humanizado para todos os que integram e utilizam a unidade judiciária.

OBJETIVO GERAL

Analisar de que forma a integração entre a segurança institucional e as práticas de acolhimento humanizado pode contribuir para a prevenção de conflitos no ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar os principais problemas e fatores geradores de conflitos no ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, considerando aspectos relacionados à segurança institucional, ao fluxo de atendimento e à dinâmica das relações interpessoais.
- Avaliar as práticas atualmente adotadas no Fórum no que se refere à segurança institucional e ao acolhimento dos usuários, identificando seus limites, potencialidades e impactos na prevenção de situações conflituosas.
- Identificar as percepções dos usuários do serviço judicial, bem como de magistrados, servidores e agentes de segurança, acerca do atendimento, do acolhimento e da sensação de segurança no ambiente do Fórum.
- Propor estratégias integradas de segurança institucional e acolhimento humanizado, voltadas à prevenção de conflitos, ao aprimoramento da gestão do Fórum e à promoção de um ambiente forense mais seguro, acessível e humanizado.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conflito como Fenômeno Organizacional e Social

O conflito constitui elemento inerente às relações humanas e organizacionais, não devendo ser compreendido exclusivamente como disfunção ou anomalia institucional. Para Mary Parker Follett (1925), o conflito é resultado natural da diversidade de interesses e percepções, podendo representar oportunidade de integração e inovação quando adequadamente administrado. A autora rejeita a lógica de dominação ou mera acomodação, defendendo a “integração” como solução criativa e cooperativa.

Na mesma linha, Morton Deutsch (1973) sustenta que a dinâmica do conflito depende da forma como os objetivos das partes são percebidos — se como interdependentes positivamente (cooperação) ou negativamente (competição). Em ambientes institucionais marcados por forte carga emocional, como o Judiciário, a ausência de comunicação clara pode transformar conflitos de tarefa em conflitos de relacionamento, intensificando tensões.

O modelo desenvolvido por Kenneth Thomas e Ralph Kilmann (1974) reforça essa análise ao identificar cinco estilos de gestão de conflitos: competição, colaboração, compromisso, evitação e acomodação. A predominância de estratégias competitivas ou evasivas em ambientes públicos tende a ampliar a percepção de distanciamento institucional, ao passo que abordagens colaborativas favorecem soluções sustentáveis.

No âmbito da mediação, Christopher Moore (2014) destaca que a prevenção de conflitos passa pela identificação de suas fontes estruturais — comunicação inadequada, desigualdade de poder e percepções de injustiça — elementos recorrentes em contextos judiciais. Assim, o conflito no ambiente forense deve ser compreendido como fenômeno multifatorial, influenciado por variáveis institucionais e comunicacionais.

2.2 Comunicação Institucional e Prevenção da Escalada de Conflitos

A comunicação desempenha papel central na construção da legitimidade institucional. Para Jürgen Habermas (1984), a legitimidade das instituições no Estado Democrático de Direito depende da racionalidade comunicativa, isto é, da possibilidade de diálogo orientado pelo entendimento mútuo. Quando a comunicação se torna unilateral ou excessivamente burocrática, há risco de ruptura na confiança social.

No campo organizacional, James E. Grunig (2002) propõe o modelo de comunicação simétrica de duas vias, no qual instituições públicas devem não apenas transmitir informações, mas também ouvir e ajustar suas práticas a partir do feedback dos cidadãos. Esse modelo mostra-se particularmente relevante para o Poder Judiciário, cuja legitimidade depende da percepção de imparcialidade e respeito.

A Comunicação Não Violenta (CNV), desenvolvida por Marshall Rosenberg (2006), oferece ferramentas práticas para a redução da hostilidade e prevenção de escaladas conflituosas. Baseada em observação sem julgamento, expressão de sentimentos,

identificação de necessidades e formulação de pedidos claros, a CNV contribui para ambientes institucionais mais cooperativos.

No contexto forense, onde predominam emoções intensas como medo, frustração e ansiedade, a adoção de práticas comunicacionais empáticas pode reduzir significativamente a probabilidade de incidentes interpessoais, atuando como mecanismo preventivo complementar às medidas formais de segurança.

2.3 Atendimento ao Público e Qualidade em Serviços no Setor Público

A literatura sobre qualidade em serviços fornece instrumentos relevantes para analisar o atendimento no Judiciário. O modelo SERVQUAL, desenvolvido por A. Parasuraman, Valarie Zeithaml e Leonard Berry (1988), sustenta que a qualidade percebida decorre da diferença entre expectativas e percepções do usuário. Dimensões como confiabilidade, empatia, responsividade e segurança influenciam diretamente a avaliação do serviço.

No campo da administração pública, Luiz Carlos Bresser-Pereira (1998) defende a transição de um modelo burocrático para uma gestão pública gerencial orientada ao cidadão. O usuário deixa de ser mero administrado para tornar-se destinatário central das políticas públicas. De forma complementar, Christopher Hood (1991) identifica no New Public Management a valorização da eficiência, avaliação de desempenho e foco em resultados. No âmbito judicial, isso implica reconhecer que a qualidade do atendimento impacta não apenas a satisfação do usuário, mas também a estabilidade do ambiente institucional.

Assim, o atendimento humanizado não constitui mera diretriz ética, mas componente estratégico de gestão organizacional e prevenção de conflitos.

2.4 Vulnerabilidade e Acesso à Justiça

A teoria do acesso à justiça desenvolvida por Mauro Cappelletti e Bryant Garth (1988) demonstra que a efetividade dos direitos depende da remoção de barreiras econômicas, sociais e institucionais. O acesso formal ao Judiciário é insuficiente quando não acompanhado de condições materiais de compreensão e acolhimento.

Sob perspectiva crítica, Boaventura de Sousa Santos (2007) aponta que o sistema judicial tende a reproduzir desigualdades estruturais quando não adota práticas inclusivas e

sensíveis às vulnerabilidades sociais. A burocratização excessiva pode intensificar a exclusão simbólica dos cidadãos. Nesse sentido, a vulnerabilidade no ambiente forense não é atributo individual, mas condição relacional decorrente de desigualdades informacionais, emocionais e institucionais. A atuação estatal deve, portanto, incorporar mecanismos protetivos e comunicacionais adequados.

2.5 Segurança Institucional no Poder Judiciário

A segurança institucional, no contexto do Judiciário brasileiro, é normativamente orientada pelo Conselho Nacional de Justiça, especialmente por meio da Resolução nº 291/2019 e da Resolução nº 435/2021. Essas normativas ampliam o conceito de segurança para além da vigilância patrimonial, incorporando gestão de riscos, inteligência institucional e prevenção.

Contudo, à luz da literatura organizacional, a segurança não deve restringir-se à dimensão coercitiva. A teoria contemporânea de gestão de riscos enfatiza a antecipação de vulnerabilidades e a atuação preventiva integrada. Em ambientes judiciais, a prevenção de conflitos interpessoais constitui parte essencial da estratégia de segurança institucional.

2.6 Articulação Teórica entre Segurança, Conflito e Comunicação

A integração entre segurança institucional, gestão de conflitos e comunicação organizacional constitui abordagem sistêmica capaz de fortalecer a estabilidade institucional.

Sob a perspectiva de Deutsch (1973), conflitos são influenciados pela forma como as partes percebem suas interações. A ausência de comunicação clara pode transformar divergências processuais em conflitos relacionais. Habermas (1984) sustenta que a legitimidade institucional depende do diálogo orientado ao entendimento, enquanto Rosenberg (2006) demonstra que práticas empáticas reduzem escaladas emocionais.

Assim, a segurança institucional não deve ser compreendida apenas como contenção de incidentes, mas como gestão preventiva de tensões. Medidas de acolhimento humanizado e comunicação clara reduzem fatores estruturais geradores de conflito, diminuindo a necessidade de intervenções repressivas.

Desse modo, propõe-se compreender a prevenção de conflitos no ambiente judicial como resultado da interação entre três dimensões complementares:

1. Segurança estrutural (controle de acesso, protocolos, gestão de riscos);
2. Segurança relacional (comunicação empática e escuta qualificada);
3. Gestão organizacional orientada ao cidadão (clareza informacional e eficiência no atendimento).

Essa abordagem integrada fortalece a confiança institucional, reduz tensões e contribui para um ambiente forense mais seguro, legítimo e humanizado.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo analisar de que forma a integração entre a segurança institucional e as práticas de acolhimento humanizado pode contribuir para a prevenção de conflitos no ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de estudo de caso.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como **aplicada**, pois visa produzir conhecimentos direcionados à melhoria prática das estratégias de segurança institucional e acolhimento no ambiente forense.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa **qualitativa**, uma vez que busca compreender percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes às práticas de segurança e atendimento. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa é adequada quando se pretende analisar fenômenos sociais complexos em seus contextos reais.

Quanto aos objetivos, o estudo possui caráter **exploratório-descritivo**, pois investiga uma temática ainda pouco explorada de forma integrada — segurança institucional e acolhimento como estratégias preventivas — e descreve as características do ambiente institucional analisado.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, configura-se como **estudo de caso**, concentrando-se na análise aprofundada do Fórum Dr. Silveira Martins, permitindo compreender o fenômeno em seu contexto específico.

3.2 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no Fórum Dr. Silveira Martins, localizado na Comarca de Mossoró, Estado do Rio Grande do Norte. A unidade foi escolhida por concentrar elevado fluxo de usuários e diversidade de demandas judiciais nas áreas cível, criminal e de família, características que favorecem a ocorrência de situações de tensão e conflito.

3.3 Participantes da Pesquisa

Participaram da pesquisa **12 pessoas**, selecionadas de forma intencional, considerando sua atuação direta ou indireta no funcionamento institucional e no atendimento ao público. A amostra foi composta por:

- 4 servidores do Poder Judiciário que atuam diretamente no atendimento ao público;
- 3 agentes de segurança institucional responsáveis pelo controle de acesso e manutenção da ordem;
- 2 estagiários que exercem atividades de apoio no atendimento;
- 3 usuários do serviço judicial (partes processuais ou cidadãos em busca de informações).

A seleção buscou contemplar múltiplas perspectivas sobre o fenômeno estudado, possibilitando uma análise plural e contextualizada.

3.4 Período e Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada no período de **novembro a dezembro de 2025**.

Foram utilizadas três técnicas principais:

3.4.1 Entrevistas Semiestruturadas

Foram realizadas **12 entrevistas semiestruturadas**, conduzidas presencialmente nas dependências do Fórum, em local reservado, garantindo privacidade e confidencialidade aos participantes.

As entrevistas tiveram duração média de 20 a 40 minutos e foram guiadas por roteiro previamente elaborado, contendo perguntas abertas sobre:

- percepção de segurança institucional;
- situações de conflito vivenciadas ou observadas;
- qualidade do atendimento e do acolhimento;
- sugestões de melhoria.

Mediante autorização dos participantes, as respostas foram registradas por meio de anotações e, quando permitido, gravação de áudio para posterior transcrição e análise.

3.4.2 Observação Direta

Realizou-se observação direta da rotina institucional, especialmente:

- recepção e controle de acesso;
- salas de espera;
- áreas de circulação próximas às salas de audiência.

A observação ocorreu em dias alternados, contemplando horários de maior fluxo, com registro em diário de campo. Essa técnica permitiu identificar comportamentos, padrões de interação e situações potenciais de tensão.

3.4.3 Análise Documental

Foram analisados documentos institucionais, protocolos internos e normativas do Conselho Nacional de Justiça relacionadas à segurança institucional e atendimento ao público, a fim de confrontar as diretrizes normativas com a prática observada.

3.5 Técnicas de Análise dos Dados

Os dados obtidos nas entrevistas foram organizados e submetidos à **análise de conteúdo**, conforme proposta por Bardin (2016), envolvendo:

1. Pré-análise;
2. Exploração do material;
3. Tratamento e interpretação dos resultados.

Adotou-se ainda a **triangulação de dados**, cruzando informações provenientes das entrevistas, observação direta e análise documental, o que fortalece a consistência interna do estudo.

3.6 Aspectos Éticos

A pesquisa respeitou os princípios éticos aplicáveis às pesquisas com seres humanos. Todos os participantes foram informados sobre:

- os objetivos do estudo;
- o caráter voluntário da participação;
- a possibilidade de desistência a qualquer momento;
- a garantia de anonimato e confidencialidade.

Os participantes foram identificados no texto por códigos (ex.: Servidor 1, Agente 2, Usuário 3), preservando suas identidades.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados à luz da questão norteadora da pesquisa:

De que maneira as estratégias de segurança institucional, aliadas a práticas de acolhimento humanizado, podem contribuir para a prevenção de conflitos no ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN?

A análise foi estruturada a partir dos objetivos específicos definidos no projeto, permitindo demonstrar de forma sistemática o que foi efetivamente alcançado em cada etapa investigativa.

4.1 Diagnóstico dos Fatores Geradores de Conflitos

O primeiro objetivo consistiu em diagnosticar os principais problemas e fatores geradores de conflitos no ambiente do Fórum.

A partir das entrevistas realizadas com servidores, agentes de segurança, estagiários e usuários, bem como da observação direta da rotina institucional, identificaram-se como principais elementos geradores de tensão:

- ausência ou insuficiência de informações claras;
- demora no atendimento e nas audiências;
- dificuldade de compreensão da linguagem jurídica;
- elevada carga emocional das partes envolvidas, especialmente em processos criminais e de violência doméstica;
- sensação de desorientação nos espaços físicos.

Esses achados dialogam com a teoria de Morton Deutsch (1973), segundo a qual conflitos se intensificam quando há percepção de ameaça, insegurança ou falta de cooperação. No ambiente forense, a incerteza informacional potencializa sentimentos de frustração e hostilidade.

Também se confirma a perspectiva de Mary Parker Follett (1925), ao demonstrar que o conflito não é necessariamente patológico, mas pode emergir de estruturas organizacionais pouco integradas.

Assim, o diagnóstico revelou que os conflitos observados são, em grande medida, consequência de fragilidades comunicacionais e organizacionais, e não exclusivamente de falhas de segurança física.

4.2 Avaliação das Práticas de Segurança Institucional

O segundo objetivo buscou avaliar as práticas atualmente adotadas no que se refere à segurança institucional.

Constatou-se que o Fórum apresenta:

- controle estruturado de acesso;
- presença permanente de agentes de segurança;
- protocolos básicos de prevenção a incidentes;

- alinhamento formal às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça.

Entretanto, observou-se que a atuação concentra-se predominantemente na dimensão física e reativa da segurança.

À luz da literatura organizacional e da gestão de conflitos, verificou-se que a segurança institucional, quando dissociada de estratégias comunicacionais e preventivas, tende a atuar apenas na contenção de incidentes, e não na redução de suas causas estruturais.

Os próprios agentes de segurança relataram que muitos episódios de tensão poderiam ser evitados caso o atendimento inicial fosse mais claro e orientador. Isso indica que a prevenção de conflitos exige integração entre setores administrativos e segurança institucional.

4.3 Percepções dos Atores Institucionais

O terceiro objetivo consistiu em identificar as percepções dos diferentes atores sobre atendimento, acolhimento e sensação de segurança.

As entrevistas evidenciaram convergência importante:

- Servidores reconhecem a importância do acolhimento, mas relatam limitações estruturais, como alta demanda e ausência de capacitação contínua;
- Agentes de segurança percebem que a comunicação clara reduz significativamente a necessidade de intervenções coercitivas;
- Usuários associam sensação de segurança à forma como são tratados, e não apenas à presença ostensiva de agentes.

Esse resultado confirma o modelo de comunicação simétrica proposto por James E. Grunig (2002), segundo o qual a legitimidade institucional depende da qualidade da interação com o público.

Além disso, a teoria da Comunicação Não Violenta de Marshall Rosenberg (2006) ajuda a compreender que escuta empática e clareza na linguagem reduzem escaladas emocionais, especialmente em contextos de vulnerabilidade.

Assim, a sensação de segurança mostrou-se fortemente vinculada à dimensão relacional, e não apenas estrutural.

4.4 Proposição de Estratégias Integradas

O quarto objetivo foi propor estratégias integradas de segurança institucional e acolhimento humanizado.

Com base nos dados empíricos e na fundamentação teórica, identificaram-se como medidas prioritárias:

- capacitação continuada em comunicação e gestão de conflitos;
- padronização de protocolos de acolhimento humanizado;
- melhoria da sinalização e da orientação inicial;
- articulação permanente entre segurança institucional e setores de atendimento;
- adoção de abordagem preventiva, e não apenas reativa.

Essa integração reflete a compreensão de que segurança institucional deve incluir tanto a proteção física quanto a prevenção relacional de conflitos.

4.5 Resposta Analítica à Pergunta de Pesquisa

A partir da análise estruturada pelos objetivos específicos, é possível responder de forma fundamentada à pergunta central da pesquisa.

A integração entre segurança institucional e acolhimento humanizado contribui para a prevenção de conflitos ao:

1. Reduzir incertezas e ruídos comunicacionais;
2. Diminuir a carga emocional negativa associada ao atendimento;
3. Fortalecer a percepção de legitimidade institucional;
4. Antecipar fatores de risco antes que se transformem em incidentes;
5. Diminuir a necessidade de intervenções coercitivas.

Portanto, a pesquisa demonstra que a prevenção de conflitos no ambiente judicial depende de abordagem sistêmica, composta por:

- segurança estrutural (controle e protocolos);
- segurança relacional (comunicação empática);
- gestão organizacional orientada ao cidadão.

Essa articulação confirma que segurança e acolhimento não são dimensões antagônicas, mas complementares.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar de que forma a integração entre a segurança institucional e as práticas de acolhimento humanizado pode contribuir para a prevenção de conflitos no ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN.

O estudo partiu da seguinte questão norteadora:

De que maneira as estratégias de segurança institucional, aliadas a práticas de acolhimento humanizado, podem contribuir para a prevenção de conflitos no ambiente forense?

A investigação demonstrou que os conflitos observados no ambiente do Fórum não decorrem, em sua maioria, de falhas na segurança física ou estrutural, mas estão fortemente associados a fatores comunicacionais, organizacionais e emocionais, como:

- ausência de informações claras;
- linguagem excessivamente técnica;
- tempo de espera;
- vulnerabilidade emocional das partes;
- sensação de desorientação institucional.

5.1 Síntese do Cumprimento dos Objetivos

O primeiro objetivo específico — diagnosticar os fatores geradores de conflitos — foi plenamente alcançado, evidenciando que a principal fonte de tensão reside na fragilidade da comunicação institucional e na gestão do atendimento ao público.

O segundo objetivo — avaliar as práticas de segurança institucional e acolhimento — revelou que o Fórum apresenta estrutura satisfatória de segurança física e controle de acesso, em conformidade com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça, mas carece de protocolos sistematizados de acolhimento humanizado.

O terceiro objetivo — identificar as percepções de servidores, agentes e usuários — demonstrou que a sensação de segurança está diretamente relacionada à qualidade da interação institucional, e não apenas à presença de mecanismos coercitivos.

O quarto objetivo — propor estratégias integradas — resultou na formulação de medidas voltadas à capacitação em comunicação e gestão de conflitos, padronização de atendimento humanizado, melhoria informacional e integração entre setores administrativos e segurança institucional.

Dessa forma, considera-se que os objetivos propostos foram alcançados no âmbito da pesquisa realizada.

5.2 Resposta Definitiva à Pergunta de Pesquisa

A análise empírica e teórica permite afirmar que:

A integração entre segurança institucional e acolhimento humanizado contribui significativamente para a prevenção de conflitos ao atuar tanto sobre as causas estruturais quanto sobre os fatores emocionais que desencadeiam tensões no ambiente judicial.

Enquanto a segurança institucional garante proteção física e manutenção da ordem, o acolhimento humanizado atua preventivamente, reduzindo:

- percepções de abandono institucional;
- sentimentos de injustiça ou desinformação;
- escaladas emocionais decorrentes da ansiedade processual.

Assim, a prevenção de conflitos no ambiente forense depende de abordagem sistêmica, que articule:

1. Segurança estrutural (controle de acesso, protocolos, gestão de riscos);
2. Segurança relacional (escuta qualificada, comunicação clara e empática);

3. Gestão organizacional orientada ao cidadão (eficiência, clareza e acessibilidade).

Segurança e acolhimento não se opõem; ao contrário, complementam-se como dimensões estratégicas de uma política institucional preventiva.

5.3 Contribuições do Estudo

A pesquisa oferece contribuições em três dimensões:

Institucional: Fornece subsídios concretos para o aprimoramento da gestão do Fórum Dr. Silveira Martins, especialmente quanto à integração entre segurança e atendimento.

Acadêmica: Avança na articulação entre segurança institucional, gestão de conflitos e comunicação organizacional — temática ainda pouco explorada de forma integrada no contexto do Judiciário.

Social: Reforça a importância de práticas institucionais humanizadas como instrumento de fortalecimento da confiança pública no sistema de justiça.

5.4 Limitações da Pesquisa

Entre as limitações do estudo, destacam-se:

- o recorte espacial restrito a uma única unidade judiciária;
- a natureza qualitativa da pesquisa, que não permite mensuração estatística dos impactos;
- o número limitado de participantes entrevistados.

Esses fatores não comprometem substancialmente a validade interna do estudo, mas indicam cautela quanto à generalização dos resultados.

5.5 Recomendações para Pesquisas Futuras

Sugere-se que pesquisas futuras:

- ampliem o estudo para outras comarcas ou tribunais;
- utilizem métodos quantitativos ou mistos para mensurar impactos;
- investiguem programas específicos de humanização no Judiciário;

- analisem a formação continuada de agentes de segurança sob a perspectiva da gestão de conflitos.

5.6 Consideração Final

A presente pesquisa analisou a integração entre segurança institucional e acolhimento humanizado como estratégia de prevenção de conflitos no ambiente do Fórum Dr. Silveira Martins, na Comarca de Mossoró/RN. Partiu-se do pressuposto de que a segurança, tradicionalmente compreendida sob a ótica do controle físico e da resposta a incidentes, poderia ser ampliada por meio de práticas relacionais e comunicacionais voltadas à redução preventiva de tensões.

Os resultados indicaram que os conflitos observados no ambiente forense não se vinculam predominantemente a falhas estruturais de segurança, mas emergem, em grande medida, de fragilidades comunicacionais, da insuficiência de informações claras, da morosidade no atendimento e da elevada carga emocional que caracteriza as demandas judiciais, especialmente nas áreas criminal e de violência doméstica. Nesse sentido, constatou-se que a sensação de segurança relatada pelos usuários está fortemente associada à qualidade do atendimento recebido, à clareza das orientações e à postura empática dos profissionais, e não apenas à presença ostensiva de agentes de segurança.

A análise evidenciou que a atuação isolada de mecanismos de controle e vigilância mostra-se limitada para a prevenção de conflitos interpessoais no ambiente judicial. Em contrapartida, a adoção de práticas de acolhimento fundamentadas na escuta qualificada, na comunicação clara e na orientação acessível revelou-se elemento relevante para a redução de tensões e para o fortalecimento da confiança institucional. Assim, a segurança institucional pode ser compreendida de maneira ampliada, incorporando dimensões estruturais e relacionais como componentes complementares de uma política preventiva.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao articular referenciais da gestão de conflitos, da comunicação organizacional e da gestão pública com a temática da segurança no Poder Judiciário, propondo uma abordagem sistêmica que integra segurança estrutural, segurança relacional e gestão orientada ao cidadão. Essa articulação reforça a compreensão de que a legitimidade institucional não se sustenta apenas na autoridade formal, mas também na qualidade das interações estabelecidas com o público.

Embora os resultados não possam ser generalizados para outras unidades judiciais, em razão do recorte específico e da natureza qualitativa da pesquisa, o estudo oferece subsídios relevantes para reflexões institucionais e para o aprimoramento das práticas de gestão no âmbito do Fórum analisado. Recomenda-se que futuras investigações ampliem o escopo empírico, incorporando outras comarcas ou métodos quantitativos, a fim de aprofundar a compreensão dos impactos da integração entre segurança e acolhimento na prevenção de conflitos.

Conclui-se, portanto, que a construção de um ambiente judicial mais seguro e estável depende não apenas da adoção de protocolos formais de controle, mas também do fortalecimento de práticas institucionais baseadas na comunicação eficaz, no respeito e na humanização do atendimento. A integração entre segurança institucional e acolhimento humanizado apresenta-se, assim, como estratégia promissora para a promoção de um Judiciário mais eficiente, legítimo e socialmente sensível às vulnerabilidades que permeiam o acesso à justiça.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. Lei Maria da Penha. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 8 ago. 2006.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 17 mar. 2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Acesso à justiça e atendimento ao cidadão no Poder Judiciário*. Brasília: CNJ, s.d.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Manual de mediação judicial*. Brasília: CNJ, 2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Política Nacional de Segurança do Poder Judiciário*. Brasília: CNJ, 2013.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas (PJNP)*. Brasília: CNJ, s.d.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Protocolo integrado de prevenção e medidas de segurança para violência doméstica no âmbito do Poder Judiciário*. Brasília: CNJ, s.d.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 176, de 24 de outubro de 2013. Institui a Política Nacional de Segurança do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2013.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 291, de 23 de agosto de 2019. Consolida as normas relativas à segurança institucional do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 435, de 28 de outubro de 2021. Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 447, de 30 de junho de 2022. Institui a Doutrina de Inteligência de Segurança Institucional do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2022.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Porto Alegre: Fabris, 1988.

DEUTSCH, Morton. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press, 1973.

FOLLETT, Mary Parker. *Constructive conflict*. New York: Harper, 1925.

GRUNIG, James E. *Excellent public relations and effective organizations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

HABERMAS, Jürgen. *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press, 1984.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOORE, Christopher W. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

SALLES, Bruno Miragem; SCHIESSL CARDOSO, Heloisa. Restorative justice as a possible path to access to justice in Brazil: the central role of the Judiciary. *Cadernos de Direito Actual*, n. 15, p. 45–62, 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Para uma revolução democrática da justiça*. São Paulo: Cortez, 2007.

SUXBERGER, Antonio Henrique Graciano; CASTRO, Henrique Botelho de. Políticas públicas para a vítima: ações do CNJ e do CNMP à luz das normas internacionais de direitos humanos. *Revista Delictae*, v. 3, n. 4, p. 89–112, 2018.

THOMAS, Kenneth W.; KILMANN, Ralph H. *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, 1974.