



Justiça que Transforma: TJCE como Agente de Inclusão e Justiça

Autoria:

1. Mariana de Oliveira Nunes Freitas, Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
2. Thaís Lacerda de Araújo Raiciki , Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
3. Rafaelly da Silva Rodrigues, Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
4. Hayanny Lacerda Santana, Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Tema de Interesse: Acesso à Justiça, Inovação Tecnológica, Inclusão Social, Humanização do Atendimento Judicial, Políticas Públicas.

RESUMO

O presente relatório técnico tem como objetivo analisar a evolução das iniciativas do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) voltadas à promoção de um atendimento judicial humanizado, inclusivo e eficiente, ressaltando sua relevância para o fortalecimento do acesso à Justiça e consolidação de um modelo institucional de referência nacional. Historicamente, o sistema judiciário brasileiro enfrentou desafios como morosidade processual, excesso de burocracia e falta de canais de atendimento, que afetaram a confiança e a experiência do cidadão. Nesse cenário, o TJCE assumiu papel estratégico ao implementar práticas inovadoras



ENAJUS
Encontro de Administração da Justiça

João Pessoa
25 a 28 nov 2025

centradas no cidadão, promovendo modernização tecnológica, capacitação de servidores e protocolos especializados para públicos vulneráveis.

Foram considerados relatórios institucionais, legislações, registros estatísticos e bibliografia clássica, como Cappelletti e Garth (1988), que destacam o acesso à Justiça como instrumento de cidadania. A análise institucional examinou a evolução dos serviços, do pioneiro Telejustiça (1996) à Central de Atendimento Judicial (CAJ), incluindo a criação de fluxos especializados, avaliando impactos sociais, tecnológicos e estruturais.

O objetivo geral consistiu em demonstrar como as iniciativas do TJCE fortaleceram a dignidade da pessoa humana por meio de um atendimento inclusivo. De forma específica, o estudo sistematizou a transformação institucional, detalhando serviços voltados à população e protocolos criados para públicos historicamente vulneráveis, como idosos, mulheres vítimas de violência, pessoas com deficiência, transexuais, analfabetos, privados de liberdade e sem acesso digital. Assim, evidencia-se que as ações do TJCE não apenas modernizaram os serviços, mas reforçam a importância de políticas contínuas de equidade, inclusão e justiça social.

Palavras-chave: Protocolos especializados; Acesso à Justiça; Vulnerabilidade social; Central de Atendimento Judicial (CAJ) e Inclusão social.



DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA





1. INTRODUÇÃO

O acesso à Justiça constitui um dos pilares fundamentais para a consolidação democrática e a efetivação dos direitos fundamentais. Historicamente, o sistema judiciário brasileiro enfrentou desafios estruturais e sociais, como morosidade processual, burocracia excessiva e insuficiência de canais de atendimento. Tais limitações impactaram diretamente a experiência do cidadão, gerando sensação de desamparo, insatisfação e desconfiança em relação ao Poder Judiciário.

Nesse contexto, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) assumiu papel de protagonismo, implementando práticas inovadoras, humanizadas e inclusivas que colocam o cidadão no centro das políticas institucionais. Ao investir em modernização tecnológica, capacitação de servidores e criação de protocolos especializados, o TJCE promove eficiência, resolutividade e dignidade no atendimento, contribuindo significativamente para a redução de desigualdades e o fortalecimento da cidadania.

2. HISTÓRICO DA TRANSFORMAÇÃO DO ATENDIMENTO JUDICIAL

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	3



O movimento de transformação do Judiciário Cearense teve início em 1999, com a criação do “Telejustiça”, serviço pioneiro que democratizou o acesso às informações processuais e estabeleceu um canal acessível de comunicação entre a sociedade e o Poder Judiciário. Antes dessa iniciativa, os atendimentos eram realizados diretamente pelos servidores das unidades judiciárias, que acumulavam funções administrativas e atendimento ao público, gerando sobrecarga, morosidade e, em alguns casos, inviabilidade operacional.

O Telejustiça instituiu uma equipe terceirizada, especialmente capacitada para prestar informações processuais e direcionar demandas iniciais, permitindo que os servidores das unidades judiciárias se concentrassem em funções específicas das secretarias. Essa inovação representou um marco de eficiência e especialização, ao separar as funções de atendimento das atividades administrativas, garantindo maior resolutividade e humanização do serviço prestado ao cidadão.

O atendimento era realizado por telefone, permitindo que qualquer cidadão, de forma simples e ágil, acompanhasse o andamento de sua demanda junto à Justiça.

Com o avanço da tecnologia e da modernização dos serviços, o “Telejustiça” consolidou-se como um canal estratégico de comunicação e acesso à Justiça, demonstrando, de forma efetiva, a relevância de um atendimento humanizado. Sua importância extrapolou as fronteiras do Estado, alcançando não apenas cidadãos cearenses, mas também pessoas de outros estados e até do exterior. Muitos desses contatos vinham de familiares de indivíduos recolhidos no sistema prisional ou de pessoas que necessitavam de informações sobre processos em andamento, o que evidencia o alcance e o impacto social dessa iniciativa. (Informações extraídas do sistema interno da Diretoria Estadual de Atendimento – DEA).

Segundo Deslandes (2004, p. 54), a humanização no atendimento implica reconhecer a integralidade do indivíduo, compreendendo suas necessidades e subjetividade, conceito central aplicado no desenvolvimento do Telejustiça.





3. A CENTRAL DE ATENDIMENTO JUDICIAL - CAJ (2018)

Em 2018, houve a implantação da Central de Atendimento Judicial (CAJ), marco significativo para o Judiciário Cearense. O que antes se restringia a informações processuais por telefone transformou-se em um espaço físico e estruturado, instalado inicialmente no Fórum Clóvis Beviláqua, destinado a atender a população de maneira direta, qualificada e humanizada. A Central de Atendimento Judicial (CAJ) consolidou-se rapidamente como referência de atendimento para outras instituições públicas. Um exemplo disso foi a aproximação da Justiça Federal, que buscou o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) para conhecer o modelo adotado, resultando na implementação de protocolos específicos e padrões de excelência voltados ao atendimento ao cidadão. (Diretoria Estadual de Atendimento – DEA/TJCE, 2024).

A implementação da CAJ evidencia o compromisso do TJCE com o princípio constitucional da dignidade humana (art. 1º, III, CF/88), promovendo atendimento inclusivo e acessível (Brasil, 1988). O espaço passou a ser referência em práticas de acolhimento, escuta ativa e resolução célere das demandas, atendendo às expectativas de um público cada vez mais exigente. A imagem abaixo ilustra o dia 10 de outubro de 2018, data marcada pela inauguração e pelo início dos atendimentos presenciais.



Figura 1 – Central de Atendimento Judicial realizando atendimentos aos jurisdicionados.

PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	IBEPES Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais	Universidade de Brasília	PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba	UP Universidade Potiguar
IESB Centro Universitário	1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração do Justiça
GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



4. MODERNIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL

Desde então, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) vem consolidando uma política de transformação voltada para uma Justiça centrada nas pessoas e em suas particularidades, em consonância com o que preconiza a Declaração de Riga (2018) sobre “Investir no Acesso à Justiça para Todos” (OCDE, 2021).

Nesse contexto, o TJCE tem investido continuamente na qualificação de seus servidores e na modernização de suas estruturas, com o objetivo de proporcionar um atendimento mais ágil, eficiente e humanizado à população. Ainda que já contasse com uma Central de Atendimento bem estruturada e com fluxos operacionais definidos, a instituição reconheceu a necessidade de avançar ainda mais, buscando inovação constante e a elevação dos padrões de excelência nos serviços prestados.

5. PARCERIA COM A CONSULTORIA Ernst & Young (2022)

Em 29 de novembro de 2022, o Tribunal de Justiça do Ceará firmou contrato com a empresa Ernst & Young, referência internacional em consultoria, para apoiar o planejamento estratégico e a humanização do atendimento, tanto nos meios presenciais quanto eletrônicos. (TJCE, 2022).

O principal objetivo da consultoria era promover a estruturação e a remodelação do atendimento no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, alinhando-o aos princípios de um serviço humanizado, inclusivo, acessível, acolhedor e resolutivo. Segundo o Dr. Nelson Ricardo, coordenador do contrato e Diretor da Diretoria Estadual de Atendimento (DEA), uma das finalidades do projeto era a implantação de um modelo de atendimento que priorizasse os públicos específicos, como mulheres vítimas de violência, pessoa trans, idosos, pessoas com deficiência e indivíduos em situação de vulnerabilidade digital (TJCE, 2022).

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Pernambuco	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração do Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	6



O projeto contemplou um diagnóstico detalhado da situação atual do atendimento, incluindo infraestrutura, fluxos de trabalho, integração tecnológica e capacitação das equipes. A empresa contratada ficou responsável por avaliar as ferramentas existentes (plataformas, aplicativos, softwares, sistemas de informação e equipamentos), bem como a estrutura física do atendimento (instalações, mobiliário e layout), propondo melhorias ou mesmo uma nova configuração que esteja em conformidade com os princípios do atendimento humanizado, conforme ressaltado pelo Diretor Dr. Nelson Ricardo (TJCE, 2022).

Além disso, a consultoria assumiu a responsabilidade de indicar a estrutura organizacional e os perfis ideais da equipe técnica necessária para a execução de um atendimento humanizado e especializado. Esse trabalho incluiu a capacitação integral das equipes de atendimento, a implantação de um modelo padronizado de pesquisa de satisfação e a proposição de fluxos de trabalho mais eficientes, garantindo maior qualidade, acolhimento e efetividade no serviço prestado à população (TJCE, 2022).

A imagem a seguir ilustra o momento da reunião que simboliza o início desse novo ciclo de transformação e fortalecimento do sistema de atendimento do TJCE.





6. DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO DE MELHORIAS (2023)

Em 2023, com base nas recomendações da consultoria, o TJCE iniciou um plano estruturado de diagnóstico e melhorias no atendimento, contemplando cinco fases: diagnóstico, definição, estruturação, implementação e acompanhamento.

O levantamento identificou 132 lacunas distribuídas em cinco dimensões principais:

Infraestrutura: insuficiência de acessibilidade, ausência de sinalização adequada e falta de uniformização na estrutura das unidades;

Governança: inexistência de mecanismos sistemáticos de monitoramento da satisfação do usuário;

Processos: ausência de padronização nos procedimentos de atendimento entre varas, unidades e comarcas;

Recursos Humanos: carência de profissionais capacitados para atender pessoas com necessidades específicas;

Tecnologia: integração insuficiente entre canais de atendimento e fragilidades na gestão de sistemas digitais.

Essas lacunas evidenciaram desafios significativos que impactavam diretamente a qualidade e a efetividade dos atendimentos prestados pelo TJCE, reforçando a necessidade urgente de reestruturação e aprimoramento em todos os níveis do serviço judicial.

O plano de reestruturação resultou na definição de novos níveis de atendimento, na criação de protocolos específicos para públicos vulneráveis e na padronização de fluxos



operacionais, garantindo maior eficiência, acolhimento e resolutividade. (Imagem retirada do relatório de estudo de consultoria Ernst & Young, TJCE, 2022).



Figura 3 – Lacunas identificadas pela acessória Ernst & Young .

Essas lacunas evidenciaram desafios significativos que impactavam diretamente a qualidade e a efetividade dos atendimentos prestados pelo TJCE, reforçando a necessidade urgente de reestruturação e aprimoramento em todos os níveis do serviço judicial.

A partir dessas observações, foi iniciado o plano de reestruturação dos atendimentos no Judiciário cearense. O estudo realizado pela consultoria destacou uma particularidade relevante no perfil do público que busca esses serviços no Ceará. De acordo com dados da Diretoria Estadual de Atendimento (DEA), os grupos que mais recorrem ao Judiciário são: idosos, mulheres e familiares de pessoas privadas de liberdade (informação obtida do sistema interno da DEA/TJCE, 2025).

7. ESTRUTURA DO NOVO MODELO DE ATENDIMENTO

Com a reestruturação, os atendimentos passaram a ser organizados em níveis, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos e o encaminhamento adequado das



demandas para os setores competentes. Esse modelo evita que o público permaneça circulando pelo fórum sem obter respostas efetivas e, consequentemente, melhora a qualidade do atendimento prestado aos usuários.

Níveis de Atendimento

A reestruturação organizou o atendimento em três níveis: Nível 0 – Representa o primeiro ponto de contato do jurisdicionado com o TJCE, destinado exclusivamente à recepção e ao direcionamento inicial do usuário que ingressa nas dependências do Tribunal, por meio da recepção ou da triagem. Esses setores encaminham o usuário ao Nível 1 ou ao Nível 2, conforme a necessidade.

Nível 1 – Corresponde aos operadores de atendimento da CAJ, responsáveis por sanar as principais dúvidas apresentadas pelo usuário, tais como: verificação de trâmites processuais, emissão de senhas, solicitações de agilidade processual, informações sobre custas processuais (quando direcionadas aos advogados), contatos institucionais e demais questionamentos sobre o funcionamento do Poder Judiciário.

Nível 2 – Destina-se ao atendimento de usuários com demandas mais específicas, relacionadas diretamente às unidades judiciais (varas, câmaras, secretarias e demais órgãos). Também são direcionados a esse nível os casos encaminhados pelo Nível 1 que não puderam ser solucionados no primeiro contato.

A imagem a seguir ilustra o esquema da nova estrutura de atendimento:

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração do Judiciário
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



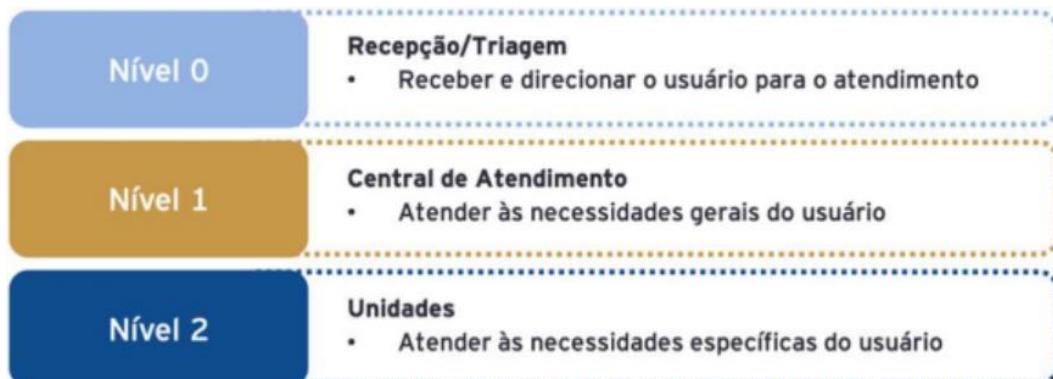


Figura 4 – representação da implantação dos níveis de atendimentos.

As comarcas pioneiras nesse projeto foram a Comarca de Barbalha e a 7^a Vara da Família, selecionadas como unidades-piloto para a aplicação dos protocolos de atendimento elaborados pela consultoria Ernst & Young, com aprovação do Tribunal. Nessa nova configuração, a Central de Atendimento Judicial (CAJ) passou a realizar o atendimento inicial, enquanto as unidades judiciais ficaram responsáveis apenas pelo atendimento residual, o que assegurou maior eficiência, humanização e agilidade nos serviços prestados (TJCE, 2023).

8. PROTOCOLOS DE ATENDIMENTOS

Embora já exista uma estrutura de atendimento consolidada, identificou-se a necessidade de criar protocolos específicos voltados a diferentes públicos, considerando suas particularidades. O objetivo central é assegurar que todos se sintam incluídos e tenham garantido o pleno acesso à Justiça, promovendo um atendimento cada vez mais humanizado, eficiente e eficaz.

Os protocolos de atendimento representam diretrizes fundamentais e funcionam como instrumentos de apoio, permitindo que o servidor utilize técnicas apropriadas a cada situação. Com isso, evita-se que grupos em condição de vulnerabilidade se sintam constrangidos,

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Pernambuco	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração do Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



revitimizados ou, em casos mais graves, tenham negado o seu direito de acesso. Tal cuidado é especialmente relevante no atendimento de pessoas com deficiência ou pertencentes a grupos historicamente excluídos, seja por fatores étnicos, sociais, financeiros, de gênero ou de orientação sexual. É imprescindível ter em mente que todo cidadão possui o direito de acesso à Justiça e ao melhor atendimento possível. No entanto, determinados públicos demandam atenção diferenciada, considerando suas necessidades específicas e respeitando suas singularidades. Reconhecer essas diferenças significa compreender que cada indivíduo é único e que tais diversidades abrangem aspectos demográficos, sociais, funcionais, econômicos e filosóficos.

Diante disso, torna-se indispensável compreender e aplicar, de forma adequada, os protocolos de Atendimento voltados a cada um desses grupos, garantindo um serviço judicial verdadeiramente inclusivo, acessível e humanizado. Com base neste contesto, na época foram criados 10 protocolos específicos de atendimentos pela consultoria Ernst & Young:

- Idosos;
- Pessoas não digitalizadas;
- Crianças e adolescentes em situação de risco;
- Pessoas que não falam a língua pátria;
- Mulheres vítimas de violência doméstica;
- Pessoas trans;
- Pessoas com deficiência;
- Pessoas em situação de rua;



- Analfabetos e semianalfabetos;
- Pessoas privadas de liberdade e egressas do sistema prisional.
- Grupos étnico-raciais.

9. ATENDIMENTO HUMANIZADO A GRUPOS VULNERÁVEIS

Idosos

Os idosos representam 14,5% da população cearense, totalizando aproximadamente 1,3 milhão de pessoas em 2020. Esse grupo enfrenta desafios específicos, como dificuldades de locomoção, compreensão, uso de tecnologias e, em muitos casos, abandono familiar. (Informações extraídas do relatório de consultoria Ernst & Young - TJCE, 2022).

No âmbito da Diretoria Estadual de Atendimento, os registros apontam a crescente demanda desse público. Em 2024, os idosos representaram o segundo maior número de atendimentos, com 8.613 protocolos formalizados. Já entre janeiro até agosto de 2025, o número saltou para 13.426 registros, colocando-os na posição de maior público atendido no período.

Imagem retrata o atendimento realizado com pessoa idosa na Central de Atendimento – CAJ. (Informações retiradas pelo sistema do B.I da DEA/TJCE, 2025).

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 12190 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração do Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	





Figura 5 – Atendimento realizado com idoso com base no protocolo específico.

10. PESSOAS SEM ACESSO DIGITAL

No Ceará, aproximadamente 25,4% das residências não possuem acesso à internet, o que dificulta a utilização de serviços digitais e aprofunda as desigualdades sociais. Esse cenário impacta diretamente a necessidade de suporte especializado. (Informações extraídas do relatório de consultoria Ernst & Young - TJCE, 2022).

Em 2024, foram registrados 174 atendimentos voltados a esse público. Já em 2025, até o mês de agosto, o número subiu para 511 atendimentos, evidenciando um crescimento expressivo da demanda. (Informação obtida do sistema B.I da DEA/TJCE, 2025).

A imagem a seguir ilustra um caso atendido no Ponto de Inclusão Digital (PID) da Comarca de Arneiros, no interior do Estado do Ceará. Nessa situação, uma cidadã, com audiência marcada em processo da Comarca de Fortaleza, não sabia como acessar a plataforma digital. Seguindo os protocolos de atendimento, a equipe do PID prestou o auxílio necessário,

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	14



garantindo seu acesso e participação no ato processual. (Informação e imagem retiradas do sistema interno da DEA/TJCE, 2025).

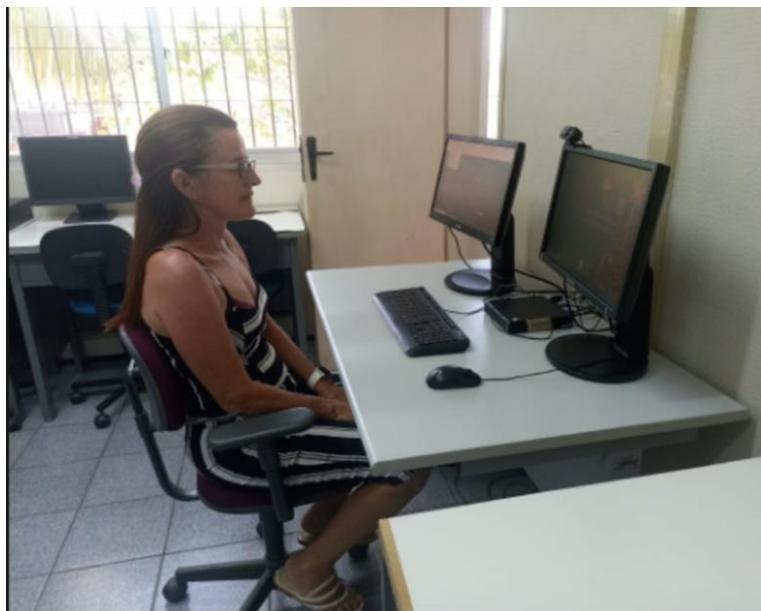


Figura 6 – Atendimento realizado no PID da Comarca de Arneiros no interior do Estado do Ceará.

11. MULHERES VÍTIMAS DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA

O atendimento às mulheres vítimas de violência doméstica constitui um processo sensível e de elevada complexidade, demandando a utilização de instrumentos específicos destinados a assegurar proteção, acolhimento e prevenção da revitimização.

PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	IBEPES Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais	Universidade de Brasília	PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba	UP Universidade Potiguar
IESB Centro Universitário	1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração do Justiça
GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

Para esses atendimentos, o TJCE disponibilizou estruturas adequadas, garantindo que as vítimas sejam recebidas em ambientes privativos, nos quais possuem maior privacidade e se sintam mais à vontade para acompanhar as informações referentes aos seus processos, sem o receio de encontrar o agressor. Os atendimentos ocorrem em espaços distintos, de modo a assegurar que vítima e agressor não tenham contato. Além disso, as equipes responsáveis são compostas exclusivamente por profissionais femininas, capacitadas e equipadas com ferramentas específicas de acolhimento, comunicação sensível e resposta adequada, prevenindo situações de exposição ou revitimização.

No âmbito da Central de Atendimento Judicial (CAJ), em 2024, foram registrados 3.062 atendimentos realizados com base neste protocolo especializado. Já em 2025, até o presente momento, o número atingiu 5.262 atendimentos, consolidando-se como o terceiro maior volume entre os protocolos registrados. A imagem a seguir ilustra o atendimento realizado com base neste protocolo. (Informação e imagem retiradas de sistema interno da DEA/TJCE, 2025).



Figura 7 – Atendimento a vítima de violência - Complexo do Juizado da Mulher – FCB.

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba</p>	 <p>UP Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	16



12. NOVOS PROTOCOLOS ESPECIAIS

Desde a implantação dos protocolos de atendimento, em 2023, até o ano de 2025, novos procedimentos foram incorporados pela Diretoria Estadual de Atendimento aos dez inicialmente elaborados pela assessoria. Entre eles, destacam-se os protocolos destinados ao atendimento de familiares de pessoas ingressas no sistema prisional, de pessoas com disfunção na fala, população residente em áreas rurais, gestantes e aqueles voltados à diversidade religiosa, conforme ilustrado na imagem.

Os demais protocolos foram desenvolvidos a partir da análise dos atendimentos realizados pela equipe da Central de Atendimento Judicial (CAJ), visando aperfeiçoar continuamente a prestação dos serviços e assegurar maior inclusão e acessibilidade no atendimento ao público. A imagem a seguir apresenta os 19 protocolos específicos de atendimento, que orientam as equipes na realização dos serviços, de acordo com as necessidades particulares de cada público atendido.



Figura 8 – Protocolos de atendimentos específicos.

Desde sua implantação até 2025, já foram registrados mais de 330.909 atendimentos, demonstrando a ampliação do alcance e da efetividade desses protocolos no atendimento inclusivo cearense.

Os protocolos de atendimento, além de constituírem a base para a padronização e qualificação dos serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), também se consolidaram como referência para outras instituições, a exemplo da Justiça Federal, do DETRAN/CE, da Controladoria e da Ouvidoria-Geral do Estado. Essa abrangência demonstra a relevância e a credibilidade do modelo adotado pelo TJCE, cuja aplicação ultrapassa os limites internos da instituição e contribui para o fortalecimento da gestão pública e da prestação de serviços ao cidadão.



Figura 9 – Protocolos de Atendimentos do TJCE como Referências para outras Instituições do Poder Judiciário no Ceará.

Protocolos de Atendimento do TJCE como Referência para outras instituições

Justiça Federal

Detran/CE

Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado

TJCE
Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

13. PESQUISAS DE SATISFAÇÃO

Uma das medidas implementadas pela nova consultoria foi a padronização das pesquisas de satisfação, com o objetivo de possibilitar que o público avaliasse a estrutura e os serviços prestados pelo Poder Judiciário. Após a assessoria da empresa, todas as unidades do Judiciário passaram a adotar esse instrumento de avaliação

PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	IBEPES Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais	Universidade de Brasília	PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Piauí	Universidade Potiguar
IESB Centro Universitário	1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração do Justiça
GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



Pesquisa de Satisfação

	2013	2014	2015	2016	2021	2022	2023
Acesso aos prédios e serviços	-	-	-	-	56,69%	61,88%	69,19%
Atendimento	42,5%	42,6%	42,7%	34,7%	65,61%	67,10%	81,44%
Prestação de serviços	-	-	-	-	50,45%	47,91%	58,73%
Uso da tecnologia da informação					64,83%	64,95%	80,81%
Comunicação com a Sociedade	49%	50,78%	28,2%	33,20%	64,44%	61,60%	71,71%
Transparência com as informações	-	-	-	-	70,05%	63,91%	75,35%
Infraestrutura dos prédios	62%	65,18%	48,03%	46,7%	60,02%	59,04%	64,92%
Satisfação Geral	47,5%	47,6%	38,2%	35,5%	56,22%	60,91%	71,74%

Gestão

Figura 10 – Pesquisa de satisfação do TJCE (2013-2023).

Em 2024, a Diretoria do Fórum Clóvis Beviláqua (FCB) realizou pesquisa de satisfação, cujos resultados indicaram que **81,41%** dos jurisdicionados, operadores do direito e visitantes estavam “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com os serviços prestados. Entre os aspectos mais bem avaliados, destacaram-se a cordialidade no atendimento na recepção (95,53%) e na Central de Atendimento Judicial – CAJ (94,58%).

Recepção os resultados foram:

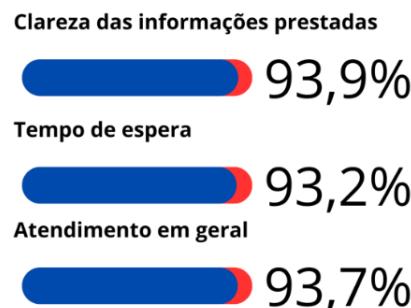


Figura 11 - Indicia de satisfação do público com a recepção do Fórum Clóvis Beviláqua - FCB

Índice de satisfação da CAJ:

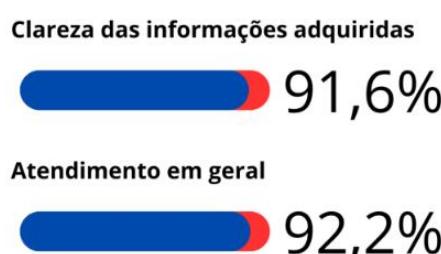


Figura 12 - Índice de satisfação do público com a Central de Atendimento Judicial - CAJ.

A amostra estatística foi definida a partir do número de visitantes recebidos pelo FCB até outubro de 2024, totalizando 293.370 pessoas, das quais 48.260 eram advogados e 221.416



jurisdicionados. No total, participaram 425 entrevistados, sendo 68% jurisdicionados, 16% advogados e 16% visitantes em busca de serviços.

Em 2025, nova pesquisa apontou índice de satisfação geral de 92,53%, representando um crescimento de 11,12% em relação a 2023. Além de avaliar o grau de satisfação, os participantes puderam identificar oportunidades de melhoria em aspectos como: tempo de espera, cordialidade, clareza das informações, tempo de andamento processual, respeito ao agendamento de audiências, instalações físicas e acessibilidade.

Os itens mais bem avaliados foram:

Cordialidade no atendimento na recepção:

98,5%

Clareza das informações prestadas na recepção

98,5%

Figura 13 - Pesquisa de satisfação do primeiro semestre de 2025 - FCB.

Atendimento CAJ, destacaram-se os seguintes resultados:

PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	IBEPES Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais	Universidade de Brasília	PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba	UP Universidade Potiguar
IESB Centro Universitário	1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração do Justiça
GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

Cordialidade

97,9%

Atendimento em geral

97,4%

Clareza das informações

96,3%

Figura 14 – Índice de pesquisa de satisfação FCB - 2025

Outros indicadores relevantes foram:

Tempo de espera na recepção

96,1%

Segurança dos usuário

95,2%

Tempo de espera no atendimento geral

93,2%

Limpeza e organização dos espaços

93,5%

Estado de conservação do prédio e
equipamentos

92,8%

Figura 15 – Índice de pesquisa de satisfação FCB - 2025.

 <p>PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB</p>	 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS</p>	 <p>Universidade de Brasília</p>	 <p>PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal da Paraíba</p>	 <p>Universidade Potiguar</p>
 <p>IESB Centro Universitário</p>	 <p>1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA</p>	 <p>DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA</p>	 <p>Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar</p>	
 <p>GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário</p>	 <p>GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário</p>	 <p>InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade</p>	 <p>LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES</p>	



Para a amostragem, considerou-se o fluxo de usuários atendidos entre janeiro e setembro de 2024, que totalizou 250.728 visitantes, dos quais 34.101 eram advogados e 186.540 jurisdicionados. A pesquisa contou com 415 entrevistados, sendo 78% jurisdicionados(as), 13% advogados(as) e 11% visitantes de outros grupos. (TJCE,2025)

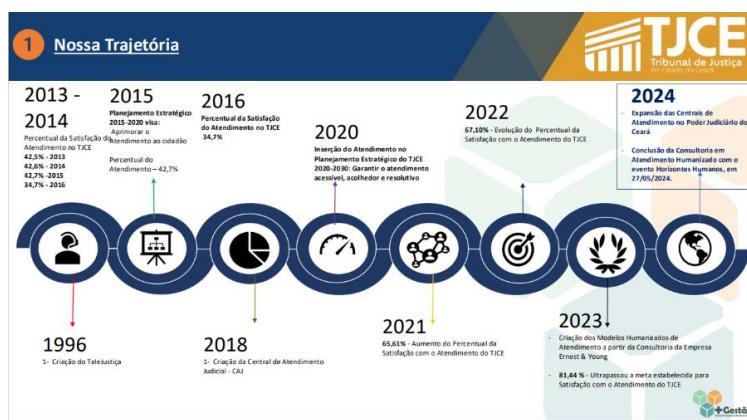


Figura 16 - Trajetória de atendimento do TJCE (1996 -2024).

14. IMPACTOS E RESULTADOS ALCANÇADOS

A inovação no TJCE não se limita a processos internos: ela transforma a relação entre sociedade e Justiça, promovendo confiança, transparência e eficiência

O modelo implantado transformou a relação entre sociedade e judiciário, promovendo:

Eficiência na resolução de demandas.

PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	IBEPES Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais	Universidade de Brasília	PPGD Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Paraná	Universidade Potiguar
IESB Centro Universitário	1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração do Justiça
GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	24



Inclusão social e atendimento a grupos vulneráveis. Transparência e fortalecimento da confiança pública no TJCE.

Referência nacional em inovação judicial e humanização do atendimento.

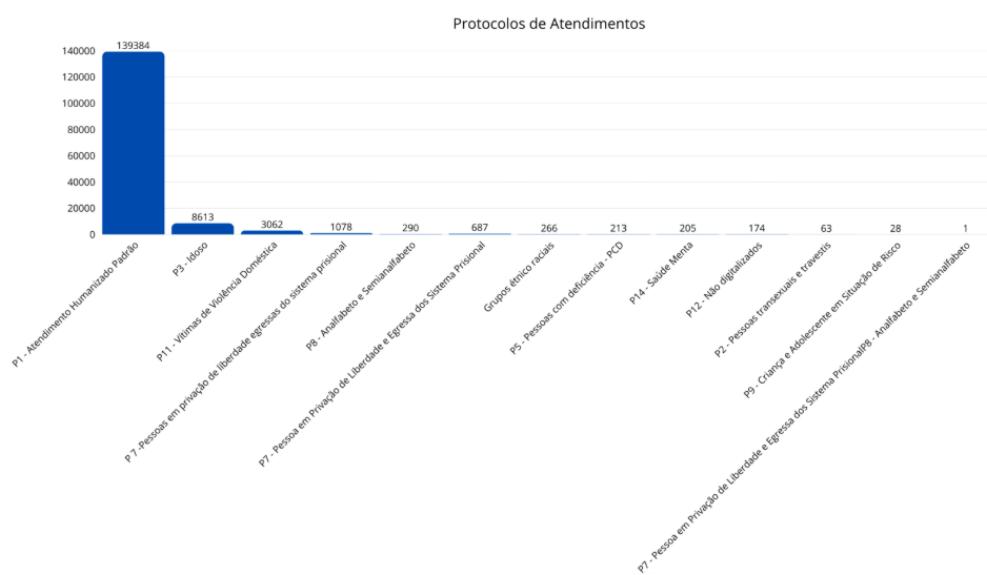


Figura 17 – Índices de atendimentos realizados com os protocolos específicos - sistema B.I - DEA.

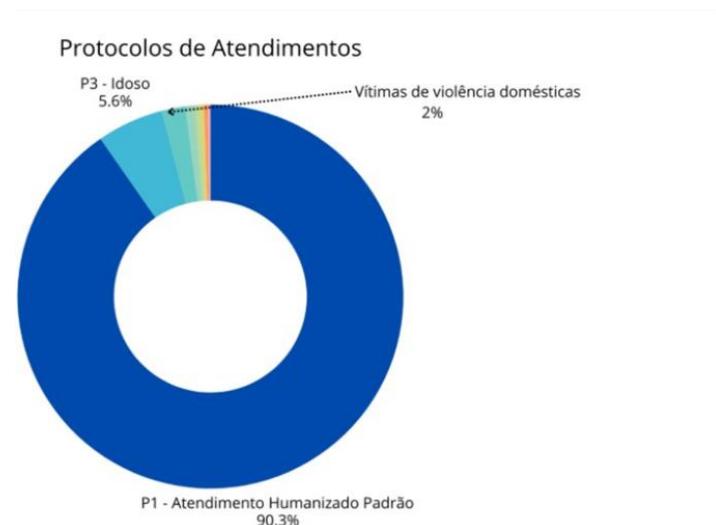


Figura 18 – Estatísticas atendimentos realizados com os protocolos específicos - sistema B.I.

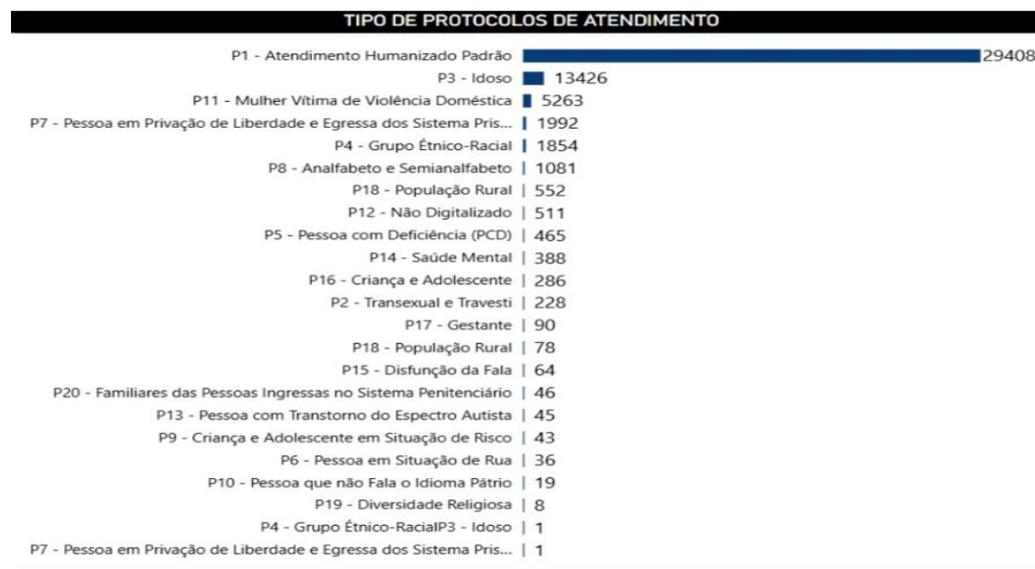


Figura 19 – Índices de atendimentos realizados com os protocolos específicos - sistema B.I.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo evidencia que o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) tem se consolidado como um verdadeiro agente de transformação social, promovendo a inovação e a humanização nos serviços prestados à população. Ao longo das últimas décadas, a sociedade cearense enfrentou desafios significativos no acesso à Justiça, marcados pela morosidade processual, pelo atendimento insuficiente e por barreiras que dificultavam a efetiva prestação



de serviços públicos. Nesse contexto, o TJCE assumiu o compromisso de colocar o cidadão no centro de suas políticas institucionais, promovendo atendimentos mais eficientes, acessíveis e humanizados.

A criação e a evolução de iniciativas como o Telejustiça, a Central de Atendimento Judicial (CAJ) e a implantação de protocolos específicos de atendimento demonstram um avanço notável na relação entre o Judiciário e o jurisdicionado. Tais medidas refletem não apenas o esforço institucional em modernizar processos e estruturas, mas, sobretudo, a valorização da dignidade humana e o reconhecimento das necessidades individuais de cada cidadão. A humanização do atendimento, conforme enfatizado, constitui hoje um eixo estratégico do TJCE, assegurando que grupos historicamente vulneráveis como idosos, mulheres vítimas de violência, pessoas com deficiência, transexuais, analfabetos e indivíduos em privação de liberdade tenham garantido o pleno acesso à Justiça.

A implementação dos protocolos de atendimento e a reestruturação dos fluxos internos demonstram a eficácia de um modelo que prioriza a escuta ativa, o acolhimento e a resolução célere das demandas, promovendo maior eficiência e efetividade nos serviços prestados. A consolidação desse novo modelo de atendimento, apoiado por consultoria especializada e pautado em práticas de excelência, reforça a posição do TJCE como referência nacional em inovação judicial e inclusão social.

Dessa forma, o trabalho aqui apresentado comprova que a transformação promovida pelo TJCE transcende a modernização tecnológica ou administrativa; trata-se de um verdadeiro movimento de justiça social, que impacta diretamente a vida da população cearense, fortalecendo a cidadania, a igualdade de oportunidades e o direito fundamental de acesso à Justiça. Ao investir na capacitação de servidores, na melhoria da infraestrutura, na integração tecnológica e na adoção de protocolos inclusivos, o Tribunal consolida um modelo de atendimento que inspira confiança, promove respeito e oferece respostas adequadas às demandas da sociedade.





Em síntese, ao alinhar inovação, humanização e eficiência, o TJCE reafirma seu papel como agente de transformação social, tornando-se um instrumento de inclusão e justiça para todos os cearenses. As experiências relatadas neste estudo demonstram que políticas públicas bem estruturadas e centradas no cidadão são capazes de gerar impactos significativos e duradouros, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, acessível e equitativa.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 set. 2025.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

DESLANDES, Suely Ferreira. Humanização dos cuidados em saúde: conceitos, dilemas e práticas. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2004.

ERNST & YOUNG. Relatório de consultoria: TJCE – Humanização e modernização do atendimento. Fortaleza: TJCE, 2022.

SANTOS, João Carlos. Gestão da qualidade no serviço público: desafios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, Maria Fernanda; MOURA, Ricardo Alves. Humanização do atendimento público: práticas e reflexões contemporâneas. Rio de Janeiro: Forense, 2021.



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). Judiciário cearense inicia implantação de novo modelo de atendimento, único no país, em unidades-piloto na capital e interior. Fortaleza, 24 ago. 2023. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/judiciario-cearense-inicia-implantacao-de-novo-modelo-de-atendimento-unico-no-pais-em-unidades-piloto-na-capital-e-interior/>. Acesso em: 3 set. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). TJCE inaugura Central de Atendimento no Fórum para agilizar serviços prestados à população. Fortaleza, 10 out. 2018. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-inaugura-central-de-atendimento-para-agilizar-servicos-prestados-a-populacao/>. Acesso em: 2 set. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). Tribunal de Justiça contrata serviços de consultoria para aprimorar o atendimento ao cidadão. Fortaleza, 20 jan. 2023. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/tribunal-de-justica-contrata-servicos-de-consultoria-para-aprimorar-o-atendimento-ao-cidadao/>. Acesso em: 3 set. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). Sistema B.I da Diretoria Estadual de Atendimento – DEA/TJCE. Fortaleza, 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). Índice de satisfação de usuários com serviços do Fórum Clóvis Beviláqua atinge mais de 92%. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/indice-de-satisfacao-de-usuarios-com-servicos-do-forum-clovis-bevilaqua-atinge-mais-de-92/>. Acesso em: 12 de setembro de 2025.



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ (TJCE). Mais de 80% dos usuários estão satisfeitos com os serviços prestados pelo Fórum Clóvis Beviláqua. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/mais-de-80-dos-usuarios-estao-satisfeitos-com-os-servicos-prestados-pelo-forum-clovis-bevilaqua/>. Acesso em: 12 de setembro de 2025.