

Associações de Assistência ao Cidadão e o Acesso à Justiça.

Eda Casto Lucas de Souza – IESB, Lissane Holanda – IESB e Simone Góes Assis - IESB

Tema de interesse: Outros temas relacionados à Administração da Justiça

Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar a percepção dos colaboradores de uma Associação representativa de empregados de uma instituição financeira, no que diz respeito a assessoria jurídica fornecida aos seus associados, quanto à promoção do acesso à justiça e da garantia de buscar seus direitos, perante o sistema legal, a partir de uma inovação em serviço, a implantação de uma plataforma digital. Foram utilizados os conceitos de inovação em serviços, e de acesso à justiça. A pesquisa descritiva adotou abordagem qualitativa, sendo os dados coletados por meio de 12 entrevistas, com colaboradores da Associação em estudo, escolhidos de acordo com os cargos que desempenham. O roteiro das entrevistas foi construído a partir das categorias de funcionalidade da plataforma adotada. Os principais resultados encontrados a partir da análise das entrevistas, no que diz respeito as percepções sobre influências da implantação de um novo sistema de gestão de processos judiciais, no prestador de serviço, no cliente e quanto ao serviço prestado, destacaram-se: a tramitação em múltiplas unidades; o acesso remoto; a portabilidade; os processos digitais; o acesso facilitado às informações; a celeridade; a produtividade; a comunicação; a transparência; a economicidade; a sustentabilidade; a segurança de processos e trâmites administrativos; a qualidade do serviço e, a satisfação do usuário e as mudanças na forma de trabalhar, ou seja, no acesso dos associados à justiça. Ao final foram recomendadas práticas para a efetividade da plataforma implantada na Associação.

Palavras-chave: Acesso à Justiça; Associações; Inovação em Serviço; Instituição Financeira.

Introdução

As associações de assistência ao cidadão desempenham papel fundamental na promoção do acesso à justiça, especialmente ao oferecerem serviços que ajudam a assegurar a proteção dos direitos dos indivíduos e viabilizar o pleito à tutela jurisdicional de maneira efetiva. A assessoria jurídica dessas instituições pode ser uma ferramenta poderosa na promoção desse acesso ao possibilitar várias maneiras de garantir que os associados tenham os meios para buscar seus direitos.

Sendo o acesso à justiça indispensável para a manutenção do Estado de Direito, essas associações podem ser consideradas bases para o fortalecimento da relação dos cidadãos com as instituições, por meio da garantia de seus direitos, buscando soluções para as necessidades



comuns e interesses de seu corpo social. Um dos grandes desafios do acesso à justiça refere-se a desigualdade desse acesso.

De acordo com Baquero (2008), as Associações “podem ser ativadas para facilitar a ação coletiva que seja benéfica não somente para os indivíduos, mas, sobretudo, para as comunidades” (Baquero, 2008, p. 397), no sentido de enfrentar barreiras que dificultam o acesso à justiça, de forma equitativa.

Entendidas como a integração de métodos modernos e tecnologias para melhorar a experiência do usuário e a eficiência dos serviços jurídicos, as associações de assistência ao cidadão são definidas pelo Código Civil Brasileiro como união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (Lei 10.406/2002, artigo 53).

A integração de novas tecnologias e métodos inovadores no atendimento ao cliente no setor jurídico pode transformar significativamente o acesso à justiça, tornando-o mais eficiente, acessível e centrado no usuário. Essas mudanças quanto ao serviço ou, melhor, inovações em serviços, como, entre outras, educação jurídica, esclarecendo sobre os direitos legais dos associados, e como acessá-los; os conteúdos online que expliquem de forma clara e acessível questões jurídicas comuns e direitos dos associados, além de melhorarem a experiência do cliente, também, podem contribuir para um sistema judicial mais justo e equitativo.

Atuar, entre outras situações, como representante legal em ações coletivas, em nome de seus associados, especialmente em casos que envolvam direitos financeiros ou consumo e, intervir em casos de interesse comum, ajudando a proteger os direitos dos associados em disputas contra instituições financeiras ou outras entidades, levam as associações a buscarem inovações em seus serviços. Com isso essas associações financeiras, sem fins lucrativos, buscam empoderar seus associados, garantindo que eles tenham os recursos e o conhecimento necessários para proteger seus direitos de forma eficaz.

Por outro lado, utilizando a visão de inovação em serviços de Gallouj (2007), a introdução de uma plataforma digital que agiliza o atendimento jurídico, pode ser vista como uma inovação que envolve desde a criação de novos serviços e processos, até mudanças organizacionais e a forma como a associação interage com seus parceiros e associados. Essa abordagem pode resultar em um serviço mais eficiente, acessível e alinhado às necessidades dos associados, ao mesmo tempo em que promove a justiça e o acesso aos direitos.

Assim, cabe aqui o questionamento: a inovação em serviços de atendimento ao cliente, em associações, pode transformar o acesso à justiça dos associados, tornando-o mais efetivo e centrado no usuário?

Em resposta, o objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar a percepção dos colaboradores da Associação X, representativa de empregados de uma instituição financeira, no que diz respeito a assessoria jurídica fornecida aos seus associados, quanto à promoção do acesso à justiça e da garantia de buscar seus direitos perante o sistema legal a partir de uma inovação em serviço, implantação de uma plataforma digital. Esta pesquisa terá como lócus uma associação de classe do setor financeiro, que representa os interesses de uma referida classe profissional.





Embora haja desafios na prestação desse serviço, sua relevância na prevenção de injustiças e na promoção da igualdade não pode ser subestimada, principalmente quanto ao papel de expansão e melhoria do suporte jurídico a seus associados, e na contribuição para um sistema de justiça mais equitativo e justo para todos.

A importância dessa pesquisa é possibilitar a identificação de como os colaboradores, da organização em estudo, percebem a assessoria jurídica fornecida aos seus associados, como fonte de promoção do acesso à justiça e como garantia de que tenham a oportunidade de buscar seus direitos perante o sistema legal, bem como identificar se a referida associação está efetivamente promovendo o acesso à justiça e ajudando seus membros a buscar seus direitos. Além disso, os *insights* obtidos podem promover melhorias contínuas nos serviços e no atendimento, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da associação, a longo prazo.

Marco Teórico.

A pesquisa teve como base os conceitos de inovação de serviço e, o de acesso à justiça. O conceito de inovação em serviço, no contexto de uma associação financeira sem fins lucrativos, pode ser definido como a implementação de novas ideias, processos, tecnologias ou modelos de negócios que visam melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços oferecidos aos seus associados, sem comprometer sua missão social e o objetivo de promover o bem-estar coletivo (Gallouj & Weinstein,1997).

No caso deste estudo a inovação se dá pela implementação de uma plataforma digital para gerir, acompanhar e intervir na condução de ações judiciais, proporcionando soluções rápidas e possivelmente menos onerosas, facilitando não só o acesso dos associados aos serviços, como dos próprios atores internos à organização. Com isso, o acesso à justiça pode ser aprimorado por meio da utilização dessa nova tecnologia, que pode transformar a maneira como uma Associação é administrada e acessada, tornando-se essencial para o aprimoramento do seu acesso.

A inovação em serviço é considerada como a prestação de serviços, mobilização de características técnicas e de competências (Gallouj & Weinstein,1997), ou, ainda, toda a mudança que atinge um ou mais termos dos vetores de características técnicas, de serviço ou de competência. A inovação, assim, é entendida como um processo.

Gallouj (2007) adota uma visão ampla da inovação em serviços, que vai além do simples desenvolvimento de novos produtos ou tecnologias. Ele sugere que a inovação em serviços pode ocorrer em várias dimensões, incluindo processos, relações, modelos organizacionais, e até mesmo na cocriação com clientes.

Djellal et al (2008) afirmam que quando há mudança, agregando valor, em um ou mais dos vetores que compõem o modelo de serviço, ocorre a inovação em serviço, podendo ser pelo surgimento, desaparecimento, variação, associação e/ou dissociação nesses vetores. Esse modelo, que incorpora inovação em serviços, possui 5 vetores, a seguir: vetor C, representando as competências diretas dos provedores do serviço; o C' as competências dos clientes; o Y as características finais, que correspondem ao serviço ou produto final; o T as características



técnicas materiais ou imateriais e, o T' que representa as características técnicas do cliente (Djellal et al 2010).

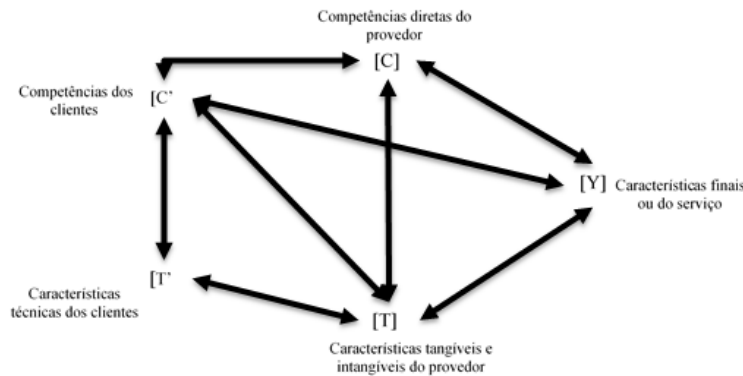


Figura 1 - Modelo de inovação em serviço: Djellal, Gallouj e Savona, 2010

Nessa perspectiva, a inovação em um serviço ocorre quando há mudanças em um ou mais desses aspectos, podendo contemplar formas de inovação tecnológica e não tecnológica (Djellal & Gallouj, 2013).

Inovação, então pode ser pensada como “a produção ou exploração de algo novo com valor agregado nas esferas econômica e social” (Crossan et al 2010); sendo, neste caso, a adoção de uma ferramenta tecnológica que veio para inovar os serviços prestados pela Associação X aos seus associados, desenvolvendo novos métodos, caminhos e o estabelecimento de novos sistemas de gestão.

Por acesso à justiça, será seguida a definição de Cappelletti et al (1988, p.8), ou seja, a acessibilidade de todos a um sistema pelo qual “podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado e a produção de resultados que sejam individual e socialmente justos”.

O conceito de acesso à justiça desenvolvido por Cappelletti e Garth (1978) é extremamente próprio para compreender as barreiras que as pessoas enfrentam ao tentar acessar o sistema judicial e os mecanismos disponíveis para superá-las. Para esses autores o acesso à justiça “primeiro deve ser igualmente acessível a todos; segundo ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos” (Cappelletti et al, p.8, 1978). O conceito de acesso à justiça, desenvolvido por Cappelletti e Garth (1978), é extremamente próprio para compreender as barreiras que as pessoas enfrentam ao tentar acessar o sistema judicial e os mecanismos disponíveis para superá-las.

Nesse sentido, as ondas referem-se a distintas fases ou abordagens históricas para resolver os problemas de acesso à justiça. Cada onda foca diferentes aspectos, as três primeiras ondas,



definidas por Cappelletti et al, (1978), deram impulso ao surgimento de outras, especificamente a 6ª onda, que se refere a “iniciativas promissoras e novas tecnologias para aprimorar o acesso à justiça” (Ottoboni et al 2023), que deu suporte a este estudo.

Essa abordagem pode ser aplicada ao contexto de uma associação financeira sem fins lucrativos, que implementa uma inovação, plataforma digital, para simplificar o acesso a serviços jurídicos, permitindo que os associados possam resolver suas questões legais de forma rápida e eficiente, sem a necessidade de processos complexos ou demorados. O uso de plataformas digitais por associações sem fins lucrativos representa uma oportunidade para melhorar o acesso à justiça.

Para complementar o embasamento teórico deste trabalho, foi realizado um mapeamento, sobre o acesso à justiça e a inovação em serviços do qual pode-se inferir que o Judiciário brasileiro tem buscado soluções que objetivam democratizar o acesso à justiça, por meio da inovação em seus procedimentos operacionais e em seus sistemas.

Nesse sentido, como apontam Teixeira e Rêgo (2017), dentre as alternativas para a busca da eficiência do serviço público, tem-se adoção de inovações, como a implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe). Entretanto esses autores constataram necessidades de melhoria em relação aos sistemas, dada a falta de integração entre o Judiciário e advogados e a ausência de um sistema nacional único, o que dificulta a implantação de um sistema alinhado com as necessidades do usuário (Teixeira et al 2017).

De forma complementar, Baptista et al (2019) identificaram que a melhoria dos serviços prestados pelo Judiciário ao cidadão é promovida por meio da inovação organizacional. Além disso, Bonila (2020) demonstrou a importância de englobar todos os atores envolvidos nesses processos, tais como estudantes de Direito, escritórios de advocacia, servidores e outros, além da inovação tecnológica e da educação jurídica, de modo a que os objetivos sejam alcançados com maior eficiência.

A morosidade das decisões judiciais e a desigualdade de acesso aos serviços prestados pelas organizações da Justiça expõem fragilidades do sistema de Justiça brasileiro (Castro e Guimarães, 2019). Nesse sentido, em relação ao princípio da razoável duração do processo, Porto Belo (2017) realizou uma pesquisa que apontam as peculiaridades e a interrelação com o acesso à justiça, assim como as causas e consequências da demora processual.

A necessidade de avanço na comunicação e na agilidade das organizações de criar e adotar novas tecnologias, também são apontadas por Carlos (2020). Albuquerque et al (2022) indicam que o acesso digital à justiça pode representar um significativo avanço ao proporcionar maior alcance demográfico e operacional. Entretanto, destacam que é necessário atender as demandas reprimidas de quem não possui condições materiais ou capacidade técnica para operarem a tecnologia na busca de uma solução para o seu conflito. Corroboram com essa preocupação Siqueira, Lara e Lima (2021), cujo estudo concluiu que a tecnologia impacta no acesso à justiça de grupos vulneráveis, seja pelo agravamento das vulnerabilidades, seja por dificuldades relacionadas à falta de habilidades tecnológicas para uso das ferramentas virtuais de acesso.

Os principais resultados desse Estado da Arte indicaram que a inovação em serviço, no acesso à justiça pode representar significativo avanço como meio para viabilizar esse acesso de forma



eficiente e torná-lo mais centrado no usuário. Além disso, essa inovação pode fortalecer a expansão de uma cultura de inovação, transparência e *accountability* na Administração Pública, de forma a assegurar que todos tenham a oportunidade de buscar os seus direitos perante o Sistema Judiciário. Entretanto, apesar da evolução do tema inovação em serviços, autores como, entre outros, afirmam que há poucos estudos correlatos ao Setor Público, em especial ao Poder Judiciário, nesse tema.

Ao implementar uma plataforma tecnológica a associação espera desenvolver novas práticas, que não só ampliem o acesso à justiça, mas também fortaleçam o apoio e a proteção oferecidas aos seus membros, alinhando-se com as necessidades e os direitos fundamentais dos associados.

Método

Inicialmente, para compor a base teórica deste estudo, realizou-se o Estado da Arte sobre o acesso à justiça e a inovação em serviços de associações sem fim lucrativo, por meio de uma pesquisa bibliográfica, baseada em fontes de dados secundários, especificamente artigos publicados em periódicos das áreas de Administração e de Direito.

Para isso, foram consultadas as bases científicas Spell, Scielo e Google Scholar, compreendendo o período de 2010 a 2024, com as palavras-chave “associação”, “inovação em serviços” e “acesso à justiça”, em periódicos com classificação Qualis B1 ou superior. Na seleção dos textos, além do critério de inclusão/exclusão, a partir da aderência aos conceitos considerados, foram utilizados filtros como: título, resumo, palavras-chave, sendo descartados os artigos em duplicidade e aqueles não aderentes à temática, o que resultou na seleção de 26 artigos.

Com a análise desse mapeamento, no qual ressalta-se serem utilizadas somente três bases de dados científicos, pode-se inferir que o Judiciário brasileiro tem buscado soluções que objetivam democratizar o acesso à justiça, por meio da inovação em seus procedimentos operacionais e em seus sistemas.

Na continuidade, após o Estado da Arte do tema em estudo, foi realizada pesquisa do tipo descritiva, utilizando abordagem qualitativa, em uma associação sem fins lucrativos, representativa de classe de trabalhadores vinculados ao setor financeiro, de âmbito nacional (Associação X).

Em uma primeira etapa, no intuito de levantar aspectos específicos, legislação e normativos concernentes à Associação X e, caracterizar a plataforma em estudo, foi realizado um levantamento de dados. Na segunda etapa da coleta de dados foram realizadas entrevistas para obter as percepções dos respondentes acerca das mudanças oriundas da implementação da plataforma.

As entrevistas seguiram um roteiro desenvolvido pelas categorias de análise identificadas na pesquisa bibliográfica, especialmente nos estudos de Gallouj (2007): melhorias ou mudanças nos processos internos; prestação de serviço mais eficiente ou de maior qualidade; modificações na forma como a organização se relaciona com seus clientes e parceiros; mudanças na imagem



ou no valor percebido do serviço, influenciando como ele é visto pelos consumidores e pela sociedade.

O roteiro de pesquisa explorou: aspectos relacionados às atividades conduzidas pela Associação, aspectos relacionados à implantação e utilização da plataforma implementada na Associação e, funcionalidades da própria plataforma. Além disso, buscou-se obter as percepções dos respondentes acerca das mudanças oriundas da implementação da plataforma e possíveis influências no ambiente e rotina de trabalho.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho, no mês de agosto de 2024, com 12 colaboradores da Associação X. O número de entrevistados foi determinado de acordo com o critério de saturação (Fusch & Ness, 2015).

Mediante autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas e após transcritas em sua integralidade e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2009), ou seja, organizadas em três etapas: a) a pré-análise; b) a exploração do material; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação

A escolha dos entrevistados, os quais participaram de modo voluntário da pesquisa, foi realizada com base nos cargos ocupados por cada um, considerando o papel desempenhado no processo de implementação da Plataforma e, no contexto da Instituição. A fim de garantir o anonimato, os sujeitos são tratados como entrevistado E1, entrevistado E2, e assim sucessivamente, seguindo a ordem de realização das entrevistas.

A análise dos dados coletados por meio das entrevistas foi feita com o auxílio do *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), o qual opera na lógica *open source*, permitindo realizar análises estatísticas sobre *corpus* textuais e sobre tabelas de indivíduos/palavras, tendo como base o *software* R (www.r-project.org) e a linguagem Python (www.python.org) (Camargo & Justo, 2013). Esse *software* tem a finalidade de dar suporte ao pesquisador na condução da análise textual, permitindo analisar o material verbal transcrito.

Resultados

Ao analisar as falas dos entrevistados, no que diz respeito a suas percepções sobre a implantação do novo sistema de gestão de processos judiciais e atendimento ao cidadão (a partir de uma inovação em serviço, implantação de uma plataforma digital), observa-se semelhança em seus relatos, indicando que houve mudança na forma de trabalhar e na entrega do trabalho realizado pelos colaboradores, assim como, no acesso dos associados à justiça, o que pode ser observado nos relatos que se seguem.

No que diz respeito à celeridade dos atendimentos, houve redução de tempo na tramitação de processos, implicando em ganho para os funcionários, prestadores do serviço e, conseqüentemente, para o cidadão, conforme os depoimentos de a seguir:

E.5: O sistema implementado pela plataforma trouxe mais rapidez, mais dinamismo, e controle do acompanhamento do que o restante da equipe está fazendo. A possibilidade de transferir rapidamente, e o colega poder ver o que eu escrevi, o que eu fale naquela situação, conseguir colocar os documentos de forma compartilhada são melhorias importantes.



E.7: O sistema permitiu que o tempo que você passava buscando as informações fosse reduzido de forma significativa.

E.8: O sistema proporcionou uma praticidade que antes não existia. O maior desempenho é as tarefas serem feitas rapidamente, de forma mais objetiva.

Ainda sobre a celeridade do processo, relatos indicaram que a redução do número de procedimentos realizados, com a utilização da ferramenta, impactou de forma positiva no tempo de resposta de atendimento ao cidadão, assim como o repasse das demandas aos escritórios advocatórios. Além disso, destacaram alguns entrevistados que a possibilidade de acompanhar o fluxo dos processos trouxe melhorias ao controle das demandas. Isso é confirmado a seguir:

E.4: É em apenas uma única via que o colaborador vai receber a sua demanda e poderá atender, e isso otimiza o tempo para o associado, que vai receber a resposta da solicitação que foi feita mais rápido. (E4)

E.12: Ganhamos em celeridade nos atendimentos aos nossos sócios, nas tratativas com os escritórios jurídicos e até em relação à própria fiscalização, de saber se os escritórios (jurídicos) estão atendendo ou não as demandas que são encaminhadas.

E.2: Teve uma grande mudança e, no macro, é muito mais nítida a celeridade no acompanhamento de prazos. Tem sido grandioso, porque a Associação X tem conseguido fazer um trabalho com mais excelência, um trabalho mais minucioso de acompanhamento, e reflete diretamente na nossa base, que é o associado.

E.3: A melhoria do controle, pra mim, foi o melhor. Foi essencial para a gente ver o que precisa ser feito. Tem e-mails que ficavam parados um tempo em razão da complexidade da demanda, mas na sua grande maioria a gente consegue responder com rapidez e agilidade e, deixando o associado satisfeito, que é o principal.

Apesar disso, algumas falas mencionaram dificuldades que prejudicam a celeridade dos andamentos dos processos, tais como a morosidade do Judiciário e a resistência apresentada por alguns colaboradores:

E.1: Mesmo com toda a eficiência da ANABB (nova tecnologia) no acompanhamento do processo, a morosidade das instâncias judiciais, especialmente na justiça federal, é o grande drama que nós temos.

E.12: Só que o sistema, ainda não funciona da forma adequada, uma vez que deveria, a meu ver, ter mais colaborador utilizando e isso faria com que associação caminhasse de uma forma mais célere para o objetivo de melhor atendimento ao associado.

Em relação à produtividade, os entrevistados citam que a implantação do sistema de gestão de carteiras de processos judiciais (plataforma) resultou na simplificação do trabalho e na redução da burocracia, por meio da eliminação de algumas etapas nos processos administrativos, o que impactou no aumento da velocidade de atendimento às demandas e na eficiência operacional.

E.2: Com a redução desses atos, automaticamente aumentou a nossa produtividade. O que a gente tinha que fazer usando quatro processos para finalizar uma demanda, hoje a gente consegue com um único procedimento. O trabalho ficou mais eficiente, mais célere e mais objetivo.

E.2: Tenho certeza de que houve aumento na produtividade. Como relatei, processos banais eram feitos de uma forma bastante burocrática, e agora foram simplificados com o sistema.

A maioria dos respondentes destaca a qualidade dos serviços, principalmente no que diz respeito à melhoria do atendimento, quanto à eficácia na resposta final ao associado. Em complemento, alguns depoimentos afirmaram que a alteração da qualidade do trabalho final entregue pela equipe, está na melhoria do desempenho profissional, com a otimização do sistema. Em contrapartida, outros ressaltaram que a inovação provocou aperfeiçoamento aos



serviços prestados pelos escritórios advocatícios, impactando em ganho para o associado. O que pode ser exemplificado pelas seguintes falas:

E.1: Você melhora a condição de produção da informação e especialmente da eficácia e da qualidade do atendimento do associado, que é o objetivo principal da associação, ou seja, tratar bem o nosso associado.

E.4: Em relação ao meu setor em específico, a qualidade da entrega não teve mudanças, nem positivas, nem negativas. O que melhorou foi o desempenho profissional através da otimização do sistema.

E.12: É um ganho para o sócio, que de fato passa a ser atendido e respondido com eficiência, e eu notei que a melhoria na qualidade dos nossos serviços se estende aos serviços prestados pelos advogados, e isso aprimora o atendimento como um todo.

No que diz respeito à comunicação, o acesso à justiça, na visão dos entrevistados tornou-se mais simples com a obtenção das informações de forma rápida e assertiva, com documentos e processos padronizados e, com a melhoria do fluxo estabelecido entre as unidades, os órgãos da justiça. Além disso, os associados, com o acesso on line, passaram a acompanhar os processos, facilitando esse acesso.

E.2: O sistema é uma grande ferramenta para a associação, facilitando o acesso à justiça aos nossos associados, trazendo para eles informações do judiciário, do processo que tanto os interessa.

E.2: A comunicação acontece de forma simples, de maneira acessível, por meio de uma mensagem de texto, um e-mail disparado automaticamente, e até mesmo quando o associado entra em contato, a gente consegue analisar o processo todo e dar uma resposta imediata para ele, sem precisar realizar uma busca complexa.

E.12: Portanto, a ferramenta traz essa comunicação transversal, pela qual conseguimos conversar tanto com o escritório, como ter a visualização do que foi apontado pelo juízo.

Um aspecto negativo relacionado à comunicação, é a resistência apresentada por alguns colaboradores no uso do sistema, que indicam o uso, ainda, de controles paralelos e, a consequente dificuldade de integração entre as áreas, representando uma cultura, ainda, resistente à mudanças. Uma dificuldade relatada por alguns entrevistados foi a diferença entre a linguagem utilizada entre os desenvolvedores do sistema e a dos colaboradores da equipe, o que impactou o prazo de implantação do Sistema.

E.7: É claro que há ainda alguns pontos de melhoria, principalmente na questão da comunicação entre os setores. Uma melhor comunicação evitaria que os setores criassem microsistemas.

E.3: A independência que temos para organizar as nossas atividades e tarefas é muito boa, mas, ao mesmo tempo, a falta de comunicação entre microsistemas, em algumas situações gera problemas que poderiam ser evitados.

E.12: A implantação do sistema, que vem acontecendo há quase dois anos, teve alguns momentos mais complicados, em que o desenvolvedor aparentava não conseguir falar a mesma língua daquilo que nós, clientes dele, precisávamos que fosse incluído. Superando esse impasse de ruído de comunicação, que durou alguns meses, entramos num momento definitivo de implementação.

Na categoria economicidade, os entrevistados relatam que a utilização da plataforma proporciona diminuição do tempo na tramitação de processos e redução do uso de recursos e insumos como: 1. papel, impressora, tonner; 2. serviços de correios, e 3. serviços cartorários.



E.2: A Associação conseguiu economizar papel. Temos, com a chegada da plataforma, trabalhado sem gerar inúmeros ofícios, o que antigamente a gente não conseguia e, assim, fazemos bastante economia, o que atingiu diretamente a Associação, como um todo.

E.5: Um dos bons resultados da plataforma foi melhorar os trâmites administrativos, depois que o trabalho passou a ser digitalizado, facilitou muito a troca de documentos, o que traz uma economicidade para o sócio, para Associação e para o próprio Judiciário, pois hoje não precisa reconhecer firma, autenticar documento. Isso traz economia para todo mundo.

Foi ressaltado por entrevistados que a economicidade tem relação direta com a sustentabilidade e a produtividade, evidenciando a possível redução de despesas que a entidade tem. Por sua vez, foi reconhecido pelos respondentes que o investimento em TI está sendo realizado para dar sustentabilidade à estrutura da Associação.

E.9: Os sistemas que foram implementados e estão sendo atualizados, são mais do que necessários, não dá para trabalhar hoje sem a tecnologia da informação. Estamos fazendo forte investimento nessa área e devemos continuar a manter essa atualização. É uma necessidade, uma condição para que a entidade funcione.

E.10: O fato de implementarmos um sistema tecnológico traz economicidade ao nosso trabalho, vinculada à sustentabilidade e à produtividade por conseguirmos organizar melhor a gestão do tempo, o uso dos recursos, a alocação destes e o uso de materiais da associação, bem como outras questões financeiras que geram despesas.

No que tange à sustentabilidade, as falas dos entrevistados referem-se, especialmente aos aspectos ambientais, com a mitigação de riscos relacionados ao gasto de energia, consumo de papel, descarte de lixo, emissão de carbono, entre outros. Além disso, enfatizam os respondentes o comprometimento da governança com uso adequado de recursos não renováveis.

E.1: Para a sustentabilidade, por exemplo, quanto menos papel você exigir nas operações melhor. Isso vai contribuir para que não se use aquela papelada absurda, que vão entupindo espaços e ocupando prateleiras e arquivos.

E.9: Em relação à sustentabilidade, o nosso Presidente, desde que chegou aqui, atentou-se ao consumo de energia elétrica, consumo de água, o descarte do lixo, ou seja, a inovação se voltou para tudo isso.

E.11: A implementação do sistema traz ganho em economicidade e, necessariamente, também em sustentabilidade, porque nós passamos a usar os recursos de forma mais adequada e sem utilização tão grande, por exemplo, de papel, de emissão de carbono, principalmente por não precisarmos fazer tantos deslocamentos. Conseguimos fazer vários trâmites direto pelo sistema, além da melhora da produtividade dos colaboradores

A questão da segurança tornou-se clara em torno dos avanços do sistema relacionados à confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados. Os relatos trazem referências à proteção dos dados, à visualização do fluxo operacional por todos os usuários do sistema, além da guarda de documentos, que se tornou mais racional.

E.2: Nós lidamos com informação, dados pessoais, suscetíveis a serem manipulados, hackeados para objetivos ilícitos. Então a forma de lidar com isso é um sistema que garanta a preservação da privacidade das pessoas, isso hoje é um imperativo para à Associação que tem nomes a preservar.

E.3: Essa inovação está dando para gente maior segurança por ter as questões registradas. Se o computador der uma pane, agora vai estar tudo salvo, gravado.

E.6: A gente já consegue ter a segurança de não perder informações e conseguir chegar ao objetivo esperado.



E.11: Ganhamos em segurança nos trâmites administrativos, pelo fato de todas as informações estarem armazenadas e gerenciadas no programa.

E.12: Pressupõe-se mais autenticidade, confiabilidade e segurança com esse sistema, do que com os trâmites por papel. Por exemplo, nós tínhamos, com muita recorrência, inclusive deslocamentos de informações confidenciais por Correios.

Um dos maiores benefícios com a utilização da Plataforma, relatado com muita frequência pelos entrevistados, foi a segurança nos trâmites administrativos, a qual guarda relação direta com o controle disponibilizado pela implantação do sistema. Foi, também, destacada a possibilidade de acesso à plataforma pelos usuários externos, os advogados dos escritórios que atendem a Associação X, o que foi apontado como uma melhoria pela maioria dos entrevistados. Seguem alguns relatos a respeito.

E.2: A agilidade na resposta melhorou demais, porque hoje é possível controlar a condução dos escritórios de forma efetiva

E.8: A associação tem um maior controle com os prestadores de serviço, com os clientes, especialmente os escritórios de advocacia. O controle que o sistema proporciona é um dos melhores impactos dele.

Apresentado de forma recorrente pelos entrevistados foi o controle possibilitado pelo sistema, principalmente o acompanhamento da execução das tarefas pelos coordenadores. Isso permite auxiliar na distribuição das atividades, assim como visualizar possíveis colaboradores que não estejam cumprindo suas tarefas, oportunizando uma gestão de equipe mais eficaz, o que impacta diretamente na produtividade da empresa.

E.3: O sistema novo dá aos nossos gestores a possibilidade de transparência, possibilitando controle, por ter gente que faz demais e gente que faz menos.

E.4: O sistema pode cobrar de quem realmente deve ou então avaliar se será necessário ter mais uma pessoa na equipe. Acho que o aspecto principal é a publicidade que os gestores vão ter acerca do nosso trabalho.

E.5: A grande qualidade é que agora o gestor tem controle de quem está fazendo o que. Não fica mais no que algum colaborador diz ou na incerteza de que as planilhas que ele entrega são confiáveis.

E.7: A questão da produtividade não tem mais como fugir. O sistema, de fato, veio para identificar quem trabalha ou não, inclusive quem apenas faz a sua parte e quem se esforça para fazer um pouco mais.

O compartilhamento do conhecimento é apontado no contexto da comunicação, do acesso à informação e da transparência. Foi identificada pelos usuários do sistema melhoria no acesso à informação de conteúdo, nos andamentos dos processos judiciais, no aprimoramento quanto à integração entre as equipes e no compartilhamento de informações sobre o histórico de atendimento ao cidadão. Além disso, as falas descrevem que o compartilhamento é consequência da publicidade e transparência oportunizadas pelo sistema, com fica claro nos depoimentos a seguir:

E.2: Temos um contato mais fácil e mais rápido com o escritório e conseguimos acompanhar os prazos, coisa que era muito difícil pela quantidade de processos. O sistema proporciona sinalizar os prazos que estão para vencer, monitorar os andamentos, acompanhar mais o escritório para que não perca os prazos, acompanhar a produção de cada advogado em específico. Hoje o sistema consegue nos dar esse controle, esse posicionamento digital, trazendo



as últimas decisões, as últimas informações do tribunal e deixando a gente mais atento aos prazos e aos andamentos processuais.

E.5: A possibilidade de transferir rapidamente, e o colega poder ver o que eu escrevi, o que eu falei naquela situação, conseguir colocar os documentos dentro da pasta são melhorias importantes.

E.12: Entendo que o sistema trouxe o benefício de melhoria grande de comunicação e de registro histórico de cada demanda, dos atendimentos que são feitos.

Em contrapartida, a cultura foi apontada como ponto de resistência para o compartilhamento do conhecimento. No entanto, os colaboradores acreditam que o fluxo operacional apresentado pelo novo sistema contribuirá para a superação dessa dificuldade.

E.7: A questão de compartilhar conhecimento é um desafio para a Associação. Algumas pessoas realmente guardam o conhecimento e não repassam, não ensinam os outros. Isso prejudica toda a equipe. Acho que o sistema tira a possibilidade de alguém exercer poder sobre determinada função, sobre determinada atividade. Agora vai ser mitigado esse risco, vai ser diluído porque tudo está no sistema.

E.12: Ainda precisamos evoluir bastante no compartilhamento do conhecimento, mas acho que isto está mais voltado à cultura da empresa.

A percepção da maioria dos entrevistados em relação à satisfação do usuário quanto ao atendimento, tanto dos colaboradores, como dos próprios associados, foi positiva. No que se refere a celeridade, a transparência e ao aumento da produtividade, provocados pela inovação em serviço, a percepção foi a mesma, sendo percebida em atendimentos rotineiros e em eventos em que há participação da Associação X. Ainda voltada para a satisfação, quanto a utilização da plataforma, destaca-se a importância dada à própria Associação, após essa inovação, pelo aumento do número de associado

E.2: Conseguimos perceber uma grande satisfação do associado, que entra em contato e ele própria conta que viu que houve peticionamento de um pedido feito por ele recentemente.

E.3: Nos momentos que a Associação X se mostra presente em eventos com os associados, é perceptível a satisfação dos associados com a melhoria do nosso atendimento

E.5: Penso que há bastante satisfação do associado. Existem algumas críticas que eles fazem, mas muitas vezes por confundir que o trâmite processual com o trabalho feito pelos colaboradores.

E.8: A gente não consegue implementar, às vezes, um sistema que seja bom para quem está trabalhando e que seja ruim para o usuário. Tem que ser bom para os dois e destaca a importância desse sistema ser bom para todos.

E.12: A satisfação do cliente externo resulta em satisfação para toda o corpo de colaboradores e para toda a governança.

E.9: A partir do momento que nós começamos a apostar na inovação tecnológica, treinamento dos funcionários e a utilização desses sistemas, a nossa imagem mudou para melhor. A gente vê pelo aumento do número de associados. Isso demonstra o nível de satisfação dos associados. Esta satisfação reflete no trabalho dos nossos colaboradores e da própria diretoria, que faz o seu planejamento estratégico. A minha percepção é de melhora constante.

E.10: O sócio é atendido de forma diferente, como não vinha sendo atendido, o que traz satisfação e melhoria para a sua experiência. Portanto, é um ganho para todos, para a empresa, para o gerente, para o colaborador que tem as



demandas dele bem delimitadas e, também, é um ganho para o sócio, que de fato passa a ser atendido e respondido com eficiência.

No que tange à satisfação do usuário interno, houve divergência na percepção dos entrevistados. As principais críticas estão relacionadas ao costume de uso da ferramenta anterior, ao fato de o novo sistema ser pouco intuitivo e ao layout disponível para os usuários internos, conforme descritos pelos entrevistados abaixo.

E.2: Há resistência no uso da plataforma, principalmente dos colaboradores mais antigos, embora sejam defensores da Associação e dos associados. Foram muitos anos utilizando um sistema engessado, arcaico, e as pessoas não conseguem absorver uma tecnologia moderna tão rapidamente.

E.3: A resistência que tive, inicialmente é porque eu sou muito crítica com relação à estética. Quando eu abro e vejo algumas coisas que não são tão agradáveis aos olhos, pois a gente passar oito horas do dia olhando, eu tenho resistência.

E.7: Às vezes existe uma resistência mais relacionada à falta de familiaridade com determinados softwares e sistemas, do que propriamente uma má vontade de não querer utilizar

E.11: Eu tive muita dificuldade porque acho sistema pouco intuitivo. Apesar disso, creio que com esse sistema, o serviço é bom. Hoje, ainda, sinto dificuldade em relação ao *layout*, a forma como se apresenta.

Discussões e recomendações

Considerando a análise das entrevistas, verifica-se, em geral, a percepção positiva dos colaboradores da Associação, em estudo, em relação a melhoria no trabalho, referente às funcionalidades da inovação em serviço, provocada pela implantação de uma plataforma eletrônica, tais como: celeridade, economicidade, aumento da produtividade, qualidade do serviço, sustentabilidade, segurança, controle, compartilhamento do conhecimento e satisfação do usuário e características do sistema.

As falas também apresentaram críticas e sugestões, como melhorias no design e na inclusão de novas funcionalidades no sistema, de forma a promover maior inclusão e engajamento dos colaboradores na utilização da plataforma.

De maneira geral, os entrevistados mostraram-se satisfeitos com a inovação nos serviços pela implementação do sistema, tanto na melhoria no fluxo operacional interno, com na integração entre as áreas, e na interlocução com clientes externos, como Judiciário, escritórios advocatícios e o próprio cidadão. Os pontos de destaques apontados pelos entrevistados são a celeridade, a transparência e o aumento da capacidade de atendimento, o que impacta diretamente na eficácia do atendimento ao cidadão e, conseqüentemente o acesso à justiça pela Associação X.

A introdução de uma plataforma digital que veio para agilizar o atendimento jurídico, foi vista como uma inovação que envolve desde a criação de novos serviços e processos, até mudanças organizacionais, além da forma como a associação interage com seus parceiros e associados. As maiores críticas quanto ao atendimento das demandas da Associação estão na dificuldade de acesso à justiça pela morosidade do judiciário.

A implementação de uma inovação em serviços de atendimento, como a plataforma digital na associação X, apresentou o potencial de transformar o acesso à justiça para os associados,



torando-o mais efetivo e centrado no usuário. No entanto, a eficácia dessa transformação depende da percepção e da participação ativa dos colaboradores e dos associados, bem como de um processo contínuo de avaliação e melhoria.

Finalmente recomendam-se práticas para que o efeito dessa inovação em serviço continue efetivo, proporcionando um bom atendimento aos associados: formação contínua dos colaboradores em relação à nova plataforma e aos processos jurídicos; melhoria contínua da plataforma, a partir do feedback dos associados e dos colaboradores, aprimorando o atendimento das necessidades emergentes e corrigindo eventuais falhas; monitoramento e avaliação por meio de pesquisas periódicas com os associados para avaliar a eficácia do serviço jurídico e da plataforma digital; expansão de serviços com base na receptividade e eficácia da plataforma, como orientação jurídica em áreas específicas, treinamento em direitos legais, etc.; campanhas de comunicação e educação para que os associados saibam como acessar e utilizar a plataforma digital.

Referências

- Albuquerque, G. de O., Ribas, L. (2022). Implementação da Política de Tratamento de Conflitos no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul sob o Viés do Acesso à Justiça Digital e das Inovações Tecnológicas. *Direito Público*, 19(102). <https://doi.org/10.11117/rdp.v19i102.6315>
- Baquero, M. (2008). *Democracia formal, cultura política informal e capital social no Brasil*. Opinião Pública, 14(2), pp. 380-413.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70/Livraria Martins Fontes.
- Brasil. Código Civil Brasileiro. Lei 10.406/2002, artigo 53.
- Bonilla, M, D. (2020). Educación jurídica e innovación tecnológica: un ensayo crítico. Rev. direito GV 16 (1) • 2020. <https://doi.org/10.1590/2317-6172201954>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/XrTM5vMdpPch54ZXD3tywJF/?format=html&lang=es#>. Acesso em: 17 set. 2024.
- Cappelletti, M; Garth, B. Tradução Northfleet, H.G. (1988). *Acesso à Justiça*. Porto Alegre: Fabris.
- Carlos, A. (2020). Desafios Culturais, Metodológicos e Tecnológicos Da Transformação Digital: Um Estudo de Caso no Mercado Bancário Brasileiro. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 8(2), 181-197. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60782/desafios-culturais--metodologicos-e-tecnologicos-da-transformacao-digital--um-estudo-de-caso-no-mercado-bancario-brasileiro>. Acesso em: 17 set. 2024.
- Castro, M.; Guimarães, T.A. (2019). Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico metodológico. Cad. EBAPE. BR. v. 17, nº 1, Rio de Janeiro, jan./Mar. 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gvkgvc8MFLfqf6ZXRqSn3rF/?lang=pt#>. Acesso em: 17 set. 2024.



Crossan, M. M.; Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Djellal; F.; Gallouj, F. (2008). *Measuring and Improving Productivity in Services: Issues, Strategies and Challenges*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). *Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research*. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416.

Gallouj, F. (2007) *Economia da Inovação: um Balanço dos Debates Recentes*. In: Bernardes, R.; Andreassi, T. (orgs.) *Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento*. São Paulo: Saraiva.

_____.; Weinstein, O. (1997). *Innovation in Services*. *Research Policy*, n. 26, p. 537 – 556.

_____.; Savona, M. (2009). *Innovation in services: a review of the debate and a research agenda*. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 19, n. 2, p. 149 – 172.

Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Parágrafo único. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos.

<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10726904/artigo-53-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>.

Ottoboni, M. F.S; Nunes, J.R. (2023). *O acesso à justiça sob a perspectiva da sexta onda renovatória e o uso da tecnologia*. *Revista Cidadania e Acesso à Justiça*, 9(1).

Porto Belo, D. (2017). *A razoável duração do processo como instrumento de acesso à justiça*. *Direito e Desenvolvimento*, 1(2), 55–68. <https://doi.org/10.26843/direitoedesenvolvimento.v1i2.148>. Disponível em: <https://periodicos.unipe.edu.br/index.php/direitoedesenvolvimento/article/view/148>. Acesso em: 17 set. 2024.

Siqueira, D. P., Lara, F. C. P., & Lima, H. F. C. (2021). *Acesso à Justiça em Tempos de Pandemia e os Reflexos nos Direitos da Personalidade*. *Revista Da Faculdade De Direito Da UERJ - RFD*, (38), 25–41. <https://doi.org/10.12957/rfd.2020.51382>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rfduerj/article/view/51382>. Acesso em: 17 set. 2024.

Teixeira, J. A.; Rêgo, M. C. B. (2017). *Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça brasileiro*. *Revista Ciências Administrativas, [S. l.]*, v. 23, n. 3, p. 369–384, 2017. DOI: 10.5020/2318-0722.23.3.369-384. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/4132>. Acesso em: 17 set. 2024.

