



24ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA



5º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CATEGORIA 2

A EXPERIÊNCIA COM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NA GERÊNCIA JURÍDICA DO METRÔ - SP

1 INTRODUÇÃO

Em muitos países pelo mundo é possível observar esforços no sentido de desenvolver soluções inovadoras para complexos problemas organizacionais na esfera pública e privada. Diferentes tipos de ambientes experimentais, ou mais popularmente chamados Laboratórios de Inovação, têm sido criados com o intuito de promover novas maneiras de enfrentar os crescentes desafios das organizações, transformando o “status quo”.

Laboratórios de Inovação são espaços colaborativos de experimentação criados com o intuito de se observar problemas, propor soluções e testá-las por meio de protótipos. Em caso de êxito nos testes, estas soluções serão implantadas como solução dos problemas

inicialmente levantados. Estes espaços utilizam abordagens como *Design Thinking*¹ e *World Café*² intercaladas a abordagens clássicas (como o *brainstorming*, mapeamento de processos, etc.) com o intuito principal de revelar a conexão entre elementos oriundos de ambientes muitas vezes caóticos, permitindo a organização das ideias na busca pela solução de problemas, além da consciência de oportunidades.

No Brasil, desafios de diferentes níveis de complexidade se aglomeram na esfera pública, tendo a burocracia como fator que normalmente limita as possibilidades de ação. É neste cenário de desassossego que os Laboratórios de Inovação surgem nas instituições públicas vislumbrando uma transformação genuína voltada a melhores resultados.

Este trabalho apresenta a experiência do Laboratório de Inovação da Gerência Jurídica (LabGJU), da Cia. do Metrô de SP, instituição que, em um ambiente cada vez mais exigente e desafiador, vem buscando a melhoria da sua eficiência, eficácia e efetividade na oferta de soluções de transporte de qualidade. A pressão por uma operação viável tem exigido novos caminhos como uma estrutura de pessoal enxuta, métodos de trabalho mais produtivos, possibilidades de terceirização e concessão de serviços, etc.

Pela considerável complexidade de atuação, grande número de colaboradores e clientes, os desafios da Cia do Metrô de SP no âmbito jurídico não são pequenos. E mais do que administrar este quadro, cabe à gerência jurídica da Companhia atuar estrategicamente,

¹ *Design Thinking* é uma abordagem que busca delinear problemas e buscar soluções por meio de atividades colaborativas. Além disso, visa explorar a maneira do *design* pensar problemas e expandi-la para outras áreas do conhecimento, sempre pensando em soluções centradas nas pessoas.

² *World Café* é uma “abordagem de conversação em grupo que se propõe a estimular a criatividade das pessoas por meio da interação e, com isso, trazer inteligência coletiva à tona”. (CABRAL, 2016).

delineando diretrizes e orientações que otimizem a utilização de recursos e potencializem o sucesso nas ações judiciais ou extrajudiciais em que nos envolvemos.

Com este desafio em mente, o LabGJU criou inicialmente estratégias para mudar a realidade da gestão do passivo trabalhista que gerava um impacto financeiro relevante. Foi repensada a comunicação da área trabalhista com outras áreas da empresa e por meio de dados estatísticos e financeiros mostrou-se o quanto é importante a criação de ações internas voltadas à redução da quantidade de entrada de processos judiciais e a relevância da gestão dos resultados.

Através do VOLUNTARIADO, DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA, DE UMA ESTRUTURA HORIZONTAL DE FUNCIONAMENTO, DA COLABORAÇÃO, DE ESTAR PARALELO À ESTRUTURA HIERÁRQUICA, o grupo que compõe o LabGJU, com total apoio da gerência da área, passou a atuar acreditando que era necessário fazer alguma coisa que contribuísse com o sucesso e a viabilidade da cia. do Metrô de SP e que enriquecesse o dia a dia de trabalho das pessoas envolvidas (indo muito além das tarefas burocráticas), o que gerou a motivação necessária para todos os passos que se seguiram e que serão descritos em detalhes adiante.

Importante destacar que a atuação do LabGJU, bem com outras iniciativas similares que tem ocorrido na companhia, muito focadas em ações colaborativas, tem levado a uma gradual mudança da cultura organizacional da empresa, onde cada colaborador toma para si parte da responsabilidade pelo sucesso da empresa e efetivamente age pensando no todo.

É a reinvenção da Cia. do Metrô de SP para um futuro muito mais promissor.

2 DIAGNÓSTICO

Com 50 anos de história, a Companhia do Metropolitano de São Paulo atende 4,7 milhões de pessoas por dia (CIA DO METRÔ DE SP, 2017) de uma das 5 maiores cidades do mundo. O Metrô de SP possui 71,5 quilômetros de rede e 64 estações. Além disso, “destaca-se mundialmente pelos resultados obtidos na produção e na qualidade do serviço de transporte público de passageiros sobre trilhos” (CIA. DO METRÔ DE SP, 2017).

Atualmente a empresa conta com 9000 colaboradores, os quais fazem com que a Cia. do Metropolitano atinja seu objetivo diariamente de “oferecer transporte público com qualidade e cordialidade, através de uma rede que está cada vez mais perto para levar as pessoas cada vez mais longe” (CIA. DO METRÔ DE SP, s.d.).

A gerência jurídica (GJU) atua como defensora dos interesses da empresa no campo jurídico, pensa em diretrizes e orienta a empresa com propostas estratégicas que ajudam na redução de gastos e propicia maior número de processos com êxito para a Companhia. Esta gerência compreende duas grandes áreas:

Contencioso: defende a empresa em processos que tramitam no poder judiciário. Abarca as coordenadorias: Cível (Geral e Especializada – Arbitragem), Trabalhista, Desapropriação, Tributária e Criminal.

Consultivo: acompanha processos de licitação e contratos de toda a empresa. Atende aos questionamentos dos órgãos de controle externo (Tribunal de Contas, Ministério Público, Procon, Corregedorias, Vigilância Sanitária, etc.).

A GJU possui hoje cerca de 13.700 processos ativos, sendo 49% desses processos da área trabalhista, que são demandas de colaboradores, ex-colaboradores e contratados de empresas terceirizadas.

Como é percebido, quase metade dos processos ativos na gerência são da área trabalhista. Esta alta demanda e seu crescimento exponencial, pressionou a gerência a voltar-se para:

1. rever o *workflow* na área trabalhista;
2. rever critérios para aumentar a segurança do lançamento das publicações dos atos processuais da área trabalhista, devido ao substancial aumento das demandas;
3. rever critérios para utilização e guarda de documentos tendo em vista a falta de espaço físico no Arquivo;
4. rever critérios e prover adaptações no *software* de acompanhamento processual para evitar falhas;
5. impor melhorias no monitoramento dos resultados de sentenças para possibilitar a identificação dos pedidos vencedores e traçar estratégias juntos às áreas clientes.

Estes desafios eram vividos dia a dia pelos colaboradores da área. Diante dessas necessidades, a GJU percebeu a necessidade de mudar sua forma de comunicação com as outras áreas da empresa, mapear os riscos financeiros e resultados, e principalmente reduzir a demanda de processos trabalhistas. Mas...por onde começar a encarar este desafio?

Em outubro de 2016, alguns integrantes da equipe administrativa da gerência participaram de uma oficina de *Design Thinking*, oferecida pela Unimetro, a Universidade Cooperativa da Companhia. A Unimetro é responsável pelo desenvolvimento dos empregados alinhado à estratégia da empresa. Dali algumas ideias surgiram e foram tomando forma ao lado de estudos e pesquisas particulares de cada um dos colaboradores.

2.1 LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU

Em dezembro de 2016, colaboradores de diferentes níveis hierárquicos conversaram informalmente e perceberam que a vontade de olhar para os desafios da gerência e as ideias de solução estavam em consonância. Em 05 de janeiro de 2017 realizaram uma reunião para abordar as ideias e nela criaram oficialmente, de maneira voluntária, o Laboratório de Inovação da GJU.

Após 10 meses mais ou menos de existência, interagindo livremente e já com alguns resultados alcançados e pilotos de trabalho em fase de implantação, os voluntários se perguntaram: “Por que o LabGJU ainda existe?”. Após algumas discussões, surgiram manifestações espontâneas e em conjunto, os pilares do grupo foram se delineando:

- *Voluntariado*: a participação é totalmente voluntária. Além disso, todo e qualquer colaborador da gerência ou fora dela é bem-vindo;
- *Relação de confiança*: o que é discutido de maneira espontânea nas reuniões ou entre o grupo, fica no grupo. Todos possuem oscilações emocionais que muito colaboram no processo criativo, estas oscilações devem ser aproveitadas neste contexto e não utilizadas com má fé fora dele.
- *Horizontalidade*: não há distinção por cargo ou qualquer diferenciação hierárquica, leva-se em consideração a criatividade, conhecimento e participação de cada um. Este pilar possibilita a cocriação de soluções.
- *Paralelo à hierarquia*: o LabGJU não está alocado em uma área dentro da gerência ou mesmo da empresa. Ele é um espaço de ideação e experimentação.
- *Colaboração*: todo o processo de seleção de desafios, ideação, construção da solução, prototipação, teste e validação é realizado sempre pelo grupo. Cada um

oferece seus conhecimentos e força de trabalho no sentido de parceria, ou seja, de se alcançar um objetivo comum.

O LabGJU não possui uma metodologia propriamente dita, durante o andamento dos pilotos de trabalho, incorpora-se ou se elimina o uso de ferramentas conforme a necessidade.

Contudo, algumas são utilizadas de maneira mais assídua, cite-se:

- *Brainstormings semanais*: focados em repensar desafios e captar ideias. Sempre com a duração de 1 hora e horário fixo, quinta-feira às 10h.
- *Reuniões mensais de planejamento*: na qual são definidos os desafios prioritários, ferramentas a serem utilizadas, delinear etapas, prazos de entrega e atualização de status dos pilotos de trabalho, enfim, toda a parte de gestão do Lab.
- *Atas e Pautas*: todas as reuniões possuem atas e pautas.
- *Definição das partes dos pilotos de trabalho*: a cada novo piloto são definidos o líder (geralmente o coordenador da área em que o piloto será aplicado), o representante (membro do LabGJU que fará a ligação entre o líder e o grupo) e os envolvidos (colaboradores que serão diretamente impactados com a implantação do piloto);
- *Estratégia de comunicação*: a cada piloto de trabalho uma estratégia é adotada focando tanto as etapas do trabalho, quanto a cultura da área na qual o piloto está sendo desenvolvido.
- *Mapeamento e análise de processos*: geralmente utilizada em pilotos que abarquem revisão de um processo de trabalho.

- *Testes*: os pilotos são testados com um colaborador da própria área, que executa a atividade na “nova” maneira por um período estipulado. Assim é possível fazer correções necessárias ou mesmo tomar a decisão de desativar o piloto.
- *Treinamentos e campanhas motivacionais*: quando um piloto compreende a mudança na rotina, são realizados treinamentos em grupo e individuais, etapa na qual a equipe ainda consegue fazer sugestões, desenvolvidos manuais, campanha motivacional e de alerta no dia de início da nova rotina (*flyers, e-mails, etc.*).
- *Apresentação dos resultados*: há apresentações ao final de alguns pilotos estratégicos e apresentação no início do ano com as entregas do Lab do ano anterior.
- *Homologação do piloto*: documento contendo o resumo de um piloto validado pela equipe do Lab. Este documento é enviado à gerente, que neste caso atua como patrocinadora voluntária da atividade. Este documento será melhor detalhado no próximo item.
- *Boletins Informativos*: *e-mails* enviados à toda gerência com status dos pilotos, comunicados especiais ou campanhas relacionadas às atividades do Lab.

2.2 PILOTOS DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU

Em 18 de janeiro de 2017, a primeira atividade desenvolvida em parceria com a Unimetro foi o *Design Thinking* da área trabalhista, que contou com a presença de todos os colaboradores, gerente, chefe de departamento, coordenadores, advogados e administrativos.

O intuito era realizar uma dinâmica de teor colaborativo com toda a equipe para elencar os principais desafios da área e refletir sobre possíveis propostas de solução.

Esta dinâmica de *Design Thinking* funcionou como um pontapé inicial para o processo de inovação na GJU. Ao final da atividade 4 desafios haviam sido identificados como sendo as principais dificuldades da área trabalhista:

- Digitalização de processos
- Fiscalização e gestão de contratos de empresas terceirizadas
- Preposto (treinamento e percepção de atuação)
- Organização de demanda

Para que estes 4 desafios não morressem juntamente com as ideias levantadas na dinâmica, a equipe do Lab os transformou em pilotos de trabalho e passou atuar nas formas de solução, ou seja, no como fazer. Vale dizer, que embora todos os colaboradores da área trabalhista tivessem sido convidados a participar do Lab de maneira voluntária, isso não ocorreu. Contudo, durante todo o processo e nas implementações de melhorias, houve o apoio de todos de diferentes maneiras, seja aceitando fazer os testes necessários, participando das entrevistas ou propondo ideias.

Aos poucos, mais desafios surgiram e 13 pilotos foram homologados pela gerente em 2017 e há 24 pilotos em andamento em 2018. Atualmente os pilotos integram naturalmente da cultura da gerência, são os desafios do dia a dia para os quais buscam-se propostas inovadoras de solução, que, posteriormente, serão incorporadas no cotidiano e homologadas pela gerente com suas rotinas descritas nos procedimentos operacionais da gerência.

Os pilotos surgem quando uma demanda (desafio) é apresentada ao grupo do Laboratório de Inovação. Essas demandas podem surgir de colaboradores de toda a gerência e fora dela, ou podem surgir conforme as soluções se delineiam.

Os pilotos no LabGJU possuem basicamente 7 etapas:

1. Discussão no grupo de ideias para a solução
2. Definição das ações (reuniões, pesquisas, questionamentos)
3. Experimentação (fase de testes do piloto na área)
4. Treinamento para colaboradores da área
5. Implantação da rotina na área
6. Homologação da Gerente GJU
7. Inclusão da nova rotina no procedimento operacional da área

Quando nova demanda de piloto é apresentada, o grupo discute em reunião e reflete sobre as possibilidades e consequências da sua implantação. Quando o grupo percebe ser viável o desenvolvimento do piloto “solução”, são estabelecidas as ações, prazos e os responsáveis.

Na fase de experimentação do piloto, um colaborador (advogado ou administrativo) realiza os testes da nova rotina por um determinado período. Se o grupo verificar que não será possível implantar a solução com os recursos disponíveis, o piloto é cancelado. Esses empecilhos estão atrelados a barreiras tecnológicas ou até mesmo à insuficiência no quadro de funcionários. Essa fase é a mais importante em todo o processo, pois é ela que indicará o êxito ou não do piloto, além de possibilitar uma amostra dos resultados que serão obtidos após a sua implantação.

Verificando que o piloto trará resultados positivos e a possibilidade de ser implantado em toda a área, o LabGJU oferece treinamento para todos os colaboradores da área. O treinamento contempla um passo-a-passo, campanha motivacional (*e-mail, flyer* e cartaz), apresentação em *powerpoint*, capacitação em grupo e individual, e plantão de dúvidas permanente.

Além de capacitar e informar aos colaboradores a nova rotina, o treinamento é uma oportunidade de interagir como um “tirar dúvidas” e até mesmo um modo colaborativo de rever o procedimento, fazendo ajustes necessários no piloto.

Após algum tempo de interação entre os membros do grupo LabGJU, outra dinâmica espontânea bastante importante, a *bottow up* e a *top down*, foi observada em momentos estratégicos das atividades.

Por exemplo, no primeiro momento, ou seja, no desenvolvimento da ideia da solução, o movimento está no sentido *bottow up*. A fase de análise do problema, ideação, construção da solução, prototipação, teste e validação é realizado sempre pelo grupo, sem interferência hierárquica de qualquer natureza. Mesmo que os gestores sejam partícipes desta etapa, não interferem, mas sim colaboram e a atuação é igualitária aos demais integrantes do LabGJU.

Após o desenvolvimento do piloto e testes, a solução é levada ao gestor, que decidirá se será implantada ou não. O grupo apresenta os resultados obtidos na fase de experimentação juntamente aos comentários do executor dos testes. Na maioria das vezes, o gestor opta por aderir à nova rotina e passa automaticamente a ser o patrocinador da solução construída pelo LabGJU. A partir deste alinhamento, o movimento passa para o sentido *top down*.

Os colaboradores (gestores ou não) participam de todo o processo de desenvolvimento da ideia, o único limite para tal é tão somente seu interesse pessoal. O gestor entra como um patrocinador do piloto, e deve sensibilizar toda a equipe para a necessidade da implantação da ideia.

Uma vez patrocinado e implantado na área, o LabGJU solicita para a gerente GJU a homologação do piloto. O intuito é alinhar a medida com a alta administração, angariar um

patrocinador estratégico e documentar todo o processo realizado. Uma ficha é preenchida com as informações abaixo, encaminhada para aprovação e para o conhecimento dos gestores diretamente envolvidos no piloto:

- Levantamento e análise de horas utilizadas e custos relacionados;
- Identificação do problema;
- Identificação do Líder (gestor);
- Identificação do patrocinador (gerente);
- Descrição do piloto;
- Fase de Execução;
- Vantagens;
- Período de Execução;
- Solução e Metodologia adotada;
- Impacto com a implantação;
- Conclusão;
- Próximos passos do gestor.

O último item da homologação, “próximos passos do gestor”, é o mais relevante da homologação, pois neste momento o LabGJU elenca as ações que o gestor responsável pelo piloto deverá tomar para que a solução encontrada não seja descontinuada. A principal ação para que isso não ocorra é a responsabilidade do gestor em inserir a nova rotina no procedimento operacional da área.

O LabGJU entende que é necessário o monitoramento dos pilotos homologados, inclusive como acompanhamento da gestão de mudança, contudo não dispõe atualmente de voluntários suficientes para tal atividade. Desta maneira, o Lab foca em mapear os desafios

do dia a dia e buscar soluções inovadoras para eles, negociando com o gestor o acompanhamento e monitoramento das novas rotinas implantadas com o auxílio de indicadores estabelecidos pela gerência. Contudo, a questão do monitoramento dos pilotos homologados é bastante delicada, ainda não está totalmente solucionada e vem sendo delineada há algum tempo.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos em 2017 na área trabalhista, coordenadoria na qual o Laboratório focou grande parte de seus esforços. Contudo, em 2018 muitos destes pilotos já estão sendo replicados para outras coordenadorias da gerência, a pedido dos próprios gestores, sendo nítida a robustez das soluções construídas de maneira colaborativa. A colaboração é com certeza a maior inovação de toda esta experiência.

3 RESULTADOS

O primeiro e talvez mais importante resultado foi a conquista do LabGJU em mobilizar a gerência dentro da atividade de *Design Thinking*, a participação dos envolvidos demonstrou uma mudança cultural e boa vontade em identificar problemas e buscar soluções dentro de um formato colaborativo e menos hierárquico – uma grande novidade para uma área tão cautelosa como a jurídica.

Por meio da dinâmica de *Design Thinking*, como já mencionado, foi possível pontuar os 4 principais pontos de ataque para a melhoria da área trabalhista e conseqüentemente nasceram pilotos filhos destes 4 iniciais. Neste artigo serão identificados os 5 principais – com maior impacto de trabalho e resultado, dentre os 13 homologados em 2017.

PILOTO 1 – Leitura e lançamento das Decisões Trabalhistas

Identificação do problema: Ausência de monitoramento específico das decisões³ por matéria/objeto⁴.

Estratégias de comunicação aos envolvidos:

Gerente: O LabGJU, após estudos sobre o software jurídico utilizado na GJU, analisou, reuniu informações e as apresentou à gerente, visando expor qual seria o melhor método para a gestão das decisões, focando em beneficiar todos os envolvidos (advogados, gestores e administrativos).

Advogados, administrativos e gestores: Para que fosse possível angariar colaboradores suficientes para este primeiro piloto do LabGJU, em uma gerência com tamanha demanda, era crucial modificar a forma de pensar dos empregados, levando-os para uma atuação em equipe, mais holística. Este piloto compreendeu um mutirão de leitura, análise e inserção de decisões no sistema. Assim, a gerente da GJU usou duas maneiras inovadoras de comunicação:

1 - Informou com transparência a TODOS sobre a atual situação da área trabalhista e a necessidade de tal levantamento. 2 – Convenceu a equipe que o problema era de todos, pois a imagem da gerência estava ficando comprometida pela falta de informações suficientes para fazer frente às demandas. Com isso foi possível elevar o espírito de servir e obter a colaboração dos advogados de todas as áreas, sem distinção de função, e demais colaboradores.

Pessoas envolvidas:

³ Decisões judiciais são julgamentos proferidos por magistrado ou por colegiado de instituição judicial.

⁴ Matérias dos processos trabalhistas são os temas ou assuntos pleiteados no processo judicial, como por exemplo, horas extras, adicional noturno e etc.

- Equipe de desenvolvimento, análise, treinamento e monitoramento: 5 (4 administrativos + 1 gestor jurídico)
- Equipe de leitura de decisões: 52 advogados
- Equipe de cadastro: 8 administrativos
- Pessoas com rotina alterada: 12 (11 advogados / 1 gestor)

O projeto - método utilizado:

Estudo de verificação das funcionalidades do software jurídico, Themis, para identificar o melhor método de inserção de decisões no sistema.

Solicitação à empresa de software para aperfeiçoamentos possíveis no sistema.

Testes para certificar que a melhoria implantada seria de fato benéfica.

Elaboração de cartilhas específicas por atividade e por equipe orientando passo a passo das tarefas definidas.

Treinamento em grupo e individual após a divulgação das cartilhas.

Levantamento, classificação e divisão das 2550 publicações de decisões proferidas nos tribunais do trabalho durante o período de 1 ano.

Emissão de formulário em *Word* com informações de cada uma das publicações, preenchidas previamente pela equipe de desenvolvimento, para alimentação da equipe de leitura com os dados constantes nas sentenças e acórdãos. Este formulário foi necessário, pois não havia licenças do software para todos os colaboradores⁵.

⁵ Themis é o software utilizado na gerência, contempla somente as atividades do contencioso, sendo assim advogados do consultivo que também participaram do mutirão de leituras de decisões, não possuíam licença de uso do sistema.

Criação de pastas compartilhadas com 50 formulários já classificados por tipo de decisão para cada um da equipe de leitura.

Criação de cronograma detalhado e geral considerando o tempo médio por tarefa e por pessoa.

Comunicação à equipe de cadastro após a cada conclusão das leituras.

Inserção no sistema de forma padronizada das decisões com informações de data da publicação, identificação por matéria.

Análise de pendências e dos lançamentos realizados pelas equipes e levantamento das correções necessárias.

Acompanhamento das etapas de leitura, cadastro e pendências e informe periódico a toda gerência.

Adequação das pendências e dos lançamentos em sistema.

Extração dos dados inseridos no sistema e apresentação de formas estruturadas e estratégicas de possíveis relatórios gerenciais a serem utilizados como padrão.

Dados levantados durante o projeto:



Gráfico 1- Monitoramento do prazo para conclusão de leitura e lançamento

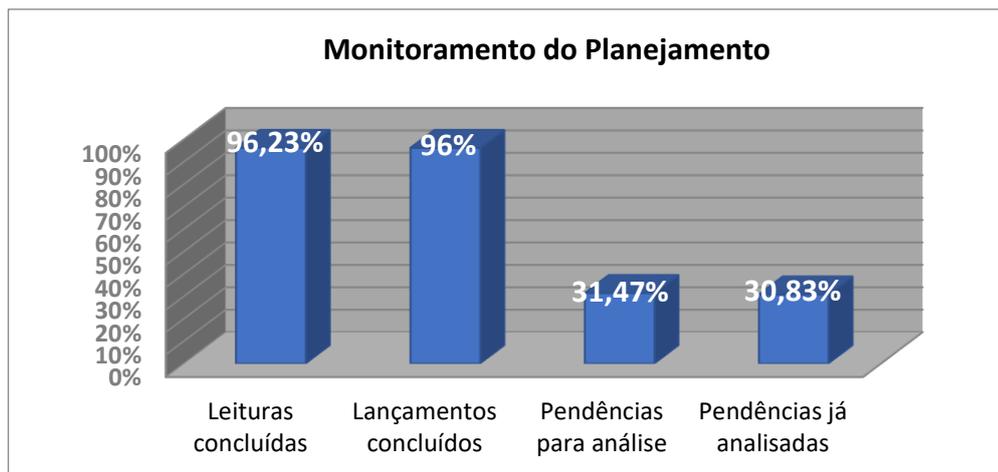


Gráfico 2- Monitoramento da evolução do piloto

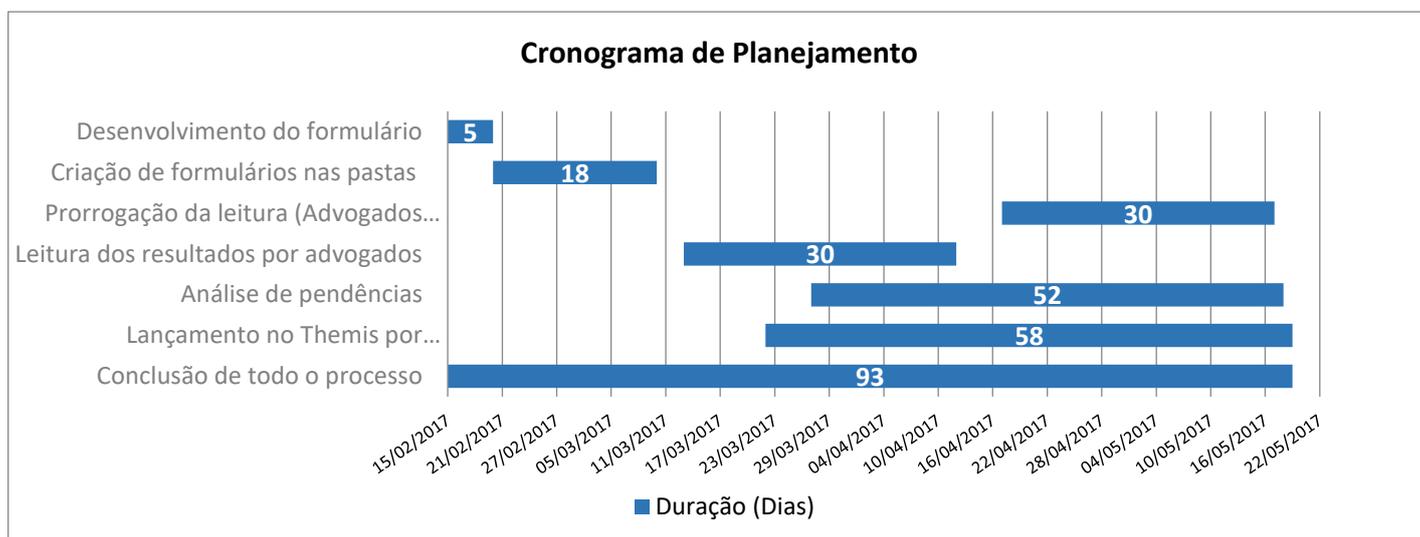


Gráfico 3- Cronograma do piloto

Questionamentos levantados durante a pesquisa:

Durante toda a fase de elaboração do projeto, o assunto se manteve em todos os *brainstormings* semanais do Lab. Momentos nos quais era possível identificar as etapas que poderiam ser incluídas, aperfeiçoadas ou eliminadas.

Questões como: para a rotina homologada de lançamentos de decisões será necessário a emissão de formulário? O administrativo deverá fazer o lançamento em sistema a partir do formulário? RESPOSTA: Não. Assim que receber a publicação e efetuar a leitura da sentença, o advogado a partir do mutirão realizado passará a efetuar o lançamento da decisão direto no sistema.

Como principais resultados identificamos:

- i. Oportunidades de melhorias na gestão, apenas com cruzamentos de informações, as que já eram alimentadas no sistema adicionadas às novas inclusões: Decisão x por matéria x por instância x cargo x área x advogado x período x R\$ x ...
- ii. Com os dados foi possível empreender uma comunicação mais efetiva com as gerências clientes que demandam da gerência jurídica forte atuação da área trabalhista e repensar políticas de acordos judiciais que pudessem beneficiar a Companhia do Metrô nos curto e longo prazos, bem como sensibilizá-las que o desafio de redução do passivo trabalhista era também de todas as gerências clientes e que todos poderiam participar revendo também seus procedimentos de atuação e gestão junto aos colaboradores.
- iii. Apuração de êxito: de 40% dos pedidos são revertidos. Indicador considerado alto, se comparado à grandes empresas com mesmo nível de demanda. ⁶
- iv. Reorientação da imagem da área trabalhista perante à Cia.

⁶ Este indicador foi avaliado pelo gestor da área trabalhista, que vindo do Grupo Pão de Açúcar, está coordenando a equipe no Metrô há pouco mais de 1 ano.

- v. Dentre os mais gratificantes resultados, inclui-se a mudança da cultura dos advogados que passaram a enxergar a rotina da área e a participar das soluções internas, “desfocando um pouco do trabalho nos Fóruns” e das atividades externas.

PILOTO 2 – Gestão de Prazos

Identificação do Problema: Ausência de monitoramento eficiente no controle de prazos⁷ GJU.

Estratégias de comunicação aos envolvidos:

Já disseminado por toda a gerência a importância de adoção de melhorias na área trabalhista, somados ao próprio conhecimento adquirido durante a participação na oficina de *Design Thinking* na trabalhista, os advogados já estavam cientes que outras mudanças estavam a caminho.

Na fase de levantamento de dados para a execução do piloto, a equipe do Lab antecipou dicas sobre uma ou outra metodologia que poderia ser utilizada para o controle de prazos pelo advogado, que até então era realizado em agendas individuais. Durante o processo foi possível sentir a reação de cada um e antecipar estratégias para que o projeto fosse bem recebido.

Assim, foi criada na fase de treinamento, um bate-papo com os “treinandos”, preparando-os para a otimização e remodelação da rotina.

Pessoas envolvidas:

Equipe de desenvolvimento e teste: 6 pessoas (1 advogado, 2 administrativos e 3 gestores)

Pessoas com rotina alterada: 15 (11 advogados / 1 gestor/3 administrativos)

⁷ Prazo judicial é o lapso de tempo em que o ato processual pode ser validamente praticado. É a data limite para que o advogado tome as providências que lhe cabe no processo.

O projeto - método utilizado:

Levantamento da forma utilizada de controle de prazos por cada advogado e pelo gestor.

Mapeamento e identificação dos tipos de prazo, função e interface deles com as rotinas administrativas e jurídicas dentro da GJU.

Criação de andamento⁸ padronizados dentro do sistema, com ativações para protocolo, agenda e finalização da tarefa.

Padronização de cadastro de data utilizando 1 dia antes do prazo fatal como prazo final no sistema.

Elaboração de apostila detalhada com descrição e *prints* das telas do sistema contendo todas as etapas para utilização de cada uma das ativações criadas nos andamentos de prazo⁹.

Fase de teste de 1 mês para identificar falhas, necessidades de melhorias e adequações.

Apresentação / Treinamento em grupo com bate-papo para otimização e remodelação da rotina.

Readequação da apostila detalhada com as sugestões fornecidas pelos advogados.

Levantamento das sensações e expectativas dos advogados com a nova mudança.

Implantação da nova rotina com treinamento individual e plantão de dúvidas contínuo.

Dados levantados durante o projeto:

⁸ Andamento é uma funcionalidade de sistemas jurídicos por meio da qual ações efetuadas no processo judicial são documentadas no sistema pelos advogados, gestores e administrativos.

⁹ Andamentos de prazos é uma funcionalidade pela qual é possível inserir a informação no sistema e concomitante criar um alerta com data do prazo a ser cumprindo pelo advogado.

Diversas formas utilizadas para controle de prazo (Excel, Themis e anotações na pasta física).

Gestor sem acesso e visualização geral dos prazos.

Tempo gasto para localização de prazos.

Cada advogado fazia sua própria agenda de prazos.

Expectativas diferentes por parte dos advogados com o resultado da implantação do novo formato (i. se iria atrapalhar, principalmente em prazos curtos, ii. quem tem interesse em trabalhar no novo formato, iii. no excel a resposta é mais instantânea).

Questionamentos levantados durante a pesquisa:

Pelo LabGJU algumas dúvidas foram observadas e trabalhadas, tais quais, como o gestor acompanha os prazos a cumprir de um advogado que se ausenta às pressas? RESPOSTA:

Procurando por anotações em processos na mesa do advogado, por lançamento em sistema e em pesquisa em planilhas, se compartilhadas.

Como podemos mudar a cultura dos advogados para a implantação do mundo digital?

RESPOSTA: De dois modos iniciais: i. apresentando os benefícios com a implantação, ii. que essa implantação seja uma atividade de grande impacto no trabalho.

Como fazer com que esses advogados confiem e usem um novo método de trabalho?

RESPOSTA: Com treinamento intensivo, assertivo e criativo, com a apresentação dos resultados obtidos durante a fase de teste.

Como principais resultados identificamos:

Ao advogado: i. redução no risco da perda de prazos, ii. rapidez no lançamento do prazo, iii. visualização de todos os prazos em agenda, iv. controle de prazo em sistema, v. controle de protocolo em sistema, vi. adaptação à mudança para o mundo digital.

Ao gestor: i. visualização em agenda única de todos os prazos lançados e sua gestão, ii. em caso de ausência do advogado responsável pelo processo, acesso a todos os prazos, assim como a identificação de protocolo, iii. Possibilidade de análise quantitativa e qualitativa dos atos processuais da área.

PILOTO 3 – Solicitação de Pagamento automática

Identificação do Problema: falta de padronização na forma de solicitação de pagamento de indenizações e custas processuais ao Pool Financeiro¹⁰ referentes a processos trabalhistas.

Estratégias de comunicação aos envolvidos:

Como este foi consequência do piloto 2, a comunicação seguiu nos mesmos moldes, com apresentação em formato de treinamento, abertura para troca de ideias, explicação do motivo da implantação e dos benefícios de nova rotina e o passo a passo do projeto.

Melhorias foram discutidas, algumas sugestões adotadas, aperfeiçoadas na apresentação e repassadas aos envolvidos.

Pessoas envolvidas:

Equipe de desenvolvimento e teste: 6 pessoas (1 Advogado, 2 administrativos, 3 gestores)

Pessoas com rotina alterada: 16 (11 advogados / 1 gestor/04 administrativos)

O projeto - método utilizado:

Conhecimento das funcionalidades do campo andamentos do sistema Themis.

Testes na funcionalidade do campo de andamento automático no sistema.

¹⁰ Pool Financeiro é a área da GJU que centraliza e gerencia as solicitações de todos os pagamentos ao financeiro da empresa. Suas atividades são realizadas por meio do sistema SAP.

Reuniões para identificar a possibilidade de uso dessa funcionalidade conectada ao uso controle de prazos.

Levantamento da forma e das informações necessárias para solicitação de pagamento.

Mapeamento dos tipos de prazos que envolviam solicitações de pagamento.

Criação de andamentos padronizados de solicitação de pagamento dentro do sistema, com ativações para protocolo e finalização da tarefa¹¹.

Fase de teste de 1 mês para identificação falhas, necessidades de melhorias e adequações.

Elaboração de apostila de passo a passo com descrição e imagens de cada etapa.

Apresentação, com abertura para troca de ideias, do motivo, dos benefícios e do passo a passo do projeto.

Dados levantados durante o projeto:

O tempo gasto para solicitação de pagamento era, em média, de 10 minutos e compreendia: emissão e impressão de formulário de despacho interno com informações do processo e do sistema e envio deste formulário com a pasta física do processo correspondente à equipe de pagamento.

Ausência de controle, em sistema, dos pedidos feitos e finalizados.

Excesso de pastas físicas na mesa da equipe de *Pool* Financeiro.

Cada advogado solicitava o pagamento conforme sua própria forma de organização de prazos.

Algumas solicitações eram feitas um ou dois dias antes do prazo fatal, o que atrapalhava o

¹¹ As caixas de protocolo e finalização da tarefa são funcionalidades do sistema que permite gerenciar etapas de um processo, que neste caso envolvem o protocolo da peça no fórum (protocolo) e o pagamento das guias ao poder judiciário que validam a peça protocolada (finalização da tarefa).

fluxo geral e a organização de prazos de outros advogados, a rotina da controladoria e tesouraria da Companhia do Metrô.

Questionamentos levantados durante a pesquisa:

Como podemos utilizar o sistema para solicitar pagamentos que envolvem processos trabalhistas? RESPOSTA: Criando andamentos com denominações específicas de pagamento.

Como podemos diminuir o tempo de solicitação e conectar ao prazo criado pelo advogado?

RESPOSTA: Utilizando a ferramenta de andamento filho¹² disponível no sistema. Com isso é possível diminuir o tempo de 10 min para 1 min, considerando que a maioria das informações necessárias para a emissão de guias de pagamentos já constam em sistema.

E as informações que não constam? RESPOSTA: O advogado incluirá no andamento automático de solicitação de pagamento.

Não será mais necessário levar a pasta até a área de pagamento? RESPOSTA: Não. A solicitação e o informe de pagamento serão feitos pelo sistema e a guia paga anexada em digital compartilhada na rede interna com os advogados.

E como faremos para evitar que o advogado que solicita o pagamento em cima do prazo não prejudique aquele que faz com antecedência? RESPOSTA: Como a solicitação será feita por sistema, a data da solicitação é criada automaticamente. Assim, a equipe do *Pool* Financeiro atenderá às solicitações obedecendo a ordem de chegada por data e finalizará o processo em 3, 4 ou 5 dias, conforme o valor e competência de aprovação de pagamento descritos em procedimento.

¹² Funcionalidade do sistema que permite criar um subandamento ao cadastrar um andamento. Por exemplo, para protocolar um recurso ordinário no tribunal é obrigatório pagar o recurso e as custas deste recurso. Neste caso quando o advogado insere o prazo do recurso no sistema, este automaticamente cria um segundo andamento com os pagamentos que envolvem este prazo.

Como principais resultados identificamos:

Ao advogado: i. redução no risco da perda de prazos, ii. controle de solicitação e pagamento em sistema, iii. adaptação à mudança para o mundo digital, iv. redução de 1.000% no tempo gasto para solicitar pagamentos, v. eliminação de formulário em papel/impressão na solicitação de pagamentos.

À equipe do Pool Financeiro: i. organização no fluxo de solicitação de pagamento, obedecendo a ordem de chegada por data e não por prazo de pagamento (exceto casos especiais) e devolução conforme procedimento. ii. controle em sistema dos pedidos nas etapas de criação do pagamento/assinatura finalização – entrega do comprovante de pagamento, iii. Eliminação de pastas físicas nas mesas, iv. Fim da “fila de advogados” na área.

PILOTO 4 – Processo Digital

Identificação do problema: Elevado volume de processos físicos, de impressões e risco à sustentabilidade, dificuldades de logística e acessibilidade simultânea à informação.

Estratégias de comunicação aos envolvidos:

Analistas, administrativos e advogados: Compartilhamento do processo de redução da utilização de espaço físico (arquivos de aço enfileirados pelo corredor, total inadequação do arquivo deslizantes às necessidades da GJU), melhoria de ergonomia, gerenciamento virtual e redução das impressões totais da gerência jurídica. O problema que até então era visto como sendo exclusividade do Arquivo GJU foi exposto a todos os empregados, e um compromisso de melhoria assumido pelos envolvidos.

Gerente: apoio na comunicação no momento de virar a chave e criar a nova estrutura dentro do mundo digital, inicialmente em uma coordenadoria menos passível a falhas e depois replicando a solução para as outras coordenadorias de representação judicial.

Pessoas envolvidas:

7 colaboradores (analistas, administrativos, supervisores, advogados e especialistas)

O Projeto – método utilizado:

Identificação de todos os documentos, tipos de processos e fluxos de trabalho envolvendo os processos das áreas: contencioso cível geral, contencioso cível especializado, tribunal de contas (controle externo) e trabalhistas-terceirizadas/responsabilidade subsidiária.

Encontro individual com todos os advogados da área cível, onde foi desenhado o formato de trabalho e delineados os desafios a serem superados;

Durante os encontros, foi reiterado que seria necessária uma mudança de cultura e de rotina tanto na transição do gerenciamento das informações do papel para o digital, quanto na desmistificação das desvantagens.

Mapeamento e classificação dos documentos dos processos em 4 grandes grupos: SUBSÍDIOS, PETIÇÕES, PROCEDIMENTOS e DIVERSOS.

Classificação dos documentos que poderiam permanecer de forma física, segundo legislação, e os que poderiam estar em formato digital.

Análise de evolução e crescimento do acervo digital para solicitação constante de espaço em rede para gerenciamento digital;

Análise dos fluxos envolvidos, criação dentro do sistema, e com uso acessório do *Outlook*, de uma rotina capaz de gerar o fluxo do papel para o virtual;

Construção da primeira estrutura virtual de pastas (processos) e denominação do AMBIENTE DE PROCESSO DIGITAL – APD;

Definição de cronograma de implantação com as etapas e reuniões de validação da metodologia.

Ação de marketing interna visando mobilizar os empregados para apoio e utilização da nova metodologia com informativos, etiqueta temática na capa física do processo “1º Processo Digital!!!”;

Fortalecimento do canal de comunicação **LabGJU >> << ÁREAS** buscando possíveis ajustes dentro da rotina;

Elaboração do P.O. (Procedimento Operacional) de Processos Digitais, considerando todas as rotinas impactadas e instrução dentro do Sistema de Gestão da Qualidade da Gerência;

Homologação da atividade pelo líder do piloto e pela gerente.

Questionamentos levantados durante a pesquisa:

Será que o mundo digital é realmente mais seguro que o físico? RESPOSTA: Para garantir este item, verificamos com a equipe da Gerência da Tecnologia da Informação e Comunicação como a estrutura de informações seria armazenada, critérios de *backup*, quem teria permissão e quais os respectivos níveis de permissão. Com as respostas, houve um alinhamento com os envolvidos que possibilitou criar uma atmosfera segura e observar que o processo digital traria vantagens e era o caminho certo para adotarmos – isso em todas as frentes: advogado, gestor, administrativo e alta direção.

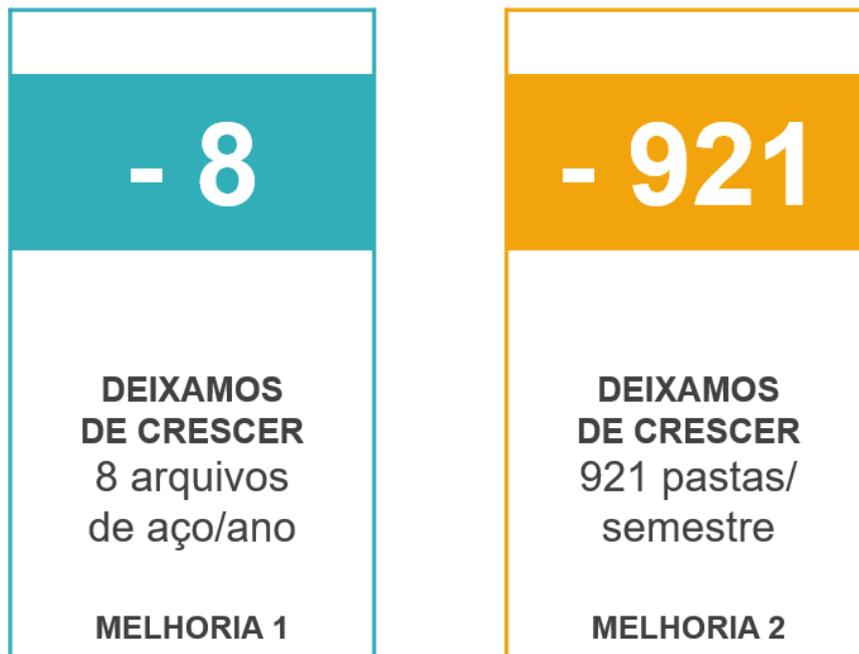
Como fazer o controle do fluxo se não for pastas, considerando que o nosso sistema não tem *workflow* como ferramenta nativa? RESPOSTA: Apesar do sistema não ter *workflow*, é possível

manter e “linkar” pendências de determinados usuários e desta forma, utilizar a função andamentos e o *e-mail*, como ferramenta de controle. Aproveitando o conhecimento da equipe LabGJU em pilotos já em andamento, foi possível visualizar e replicar o conhecimento de forma assertiva, tornando o sistema não apenas uma ferramenta de consulta, mas uma ferramenta de gestão do trabalho do dia a dia do advogado.

Como podemos organizar de forma que todos saibam como a estrutura funciona ou o advogado/gestor ser informado de andamentos no processo? RESPOSTA: Mais uma vez a ferramenta “andamentos” foi a solução encontrada no sistema, com essa necessidade atendida, foi possível criar uma comunicação mais colaborativa entre gestores, advogados e administrativos.

Como podemos convencer os envolvidos que essa solução é eficaz e não traz problemas e como impacta positivamente dentro do cenário *jurídico + inovação*? RESPOSTA: O maior resultado deste piloto foi criar em conjunto. A tarefa inicialmente foi árdua considerando que as visões eram muito distintas, por um lado havia a necessidade de redução do “papel” e por outro, os advogados estavam acostumadíssimos ao gerenciamento da informação por meio de pastas físicas. O desafio foi alinhar as visões de maneira a atender às necessidades físicas de espaço e posteriormente definir estratégias, métodos, atribuições e principalmente a divisão das atividades. Atualmente a dinâmica de trabalho é muito mais colaborativa, entrelaçada com o gerenciamento digital e garante resultados mais robustos em termos de gestão.

Como principais resultados identificamos:



Com a MELHORIA 1 e 2, foi possível parar de expandir o volume de pastas físicas do Arquivo GJU, garantindo melhor layout para a gerência dentro do andar, melhoria direta nas condições ergonômicas de trabalho da equipe do Arquivo GJU e redução do uso dos serviços, garantindo a eles disponibilidade para focar esforços em soluções que visem a redução do uso de papel e do espaço físico, na melhoria dos processos e no melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

PILOTO 5 – Análise e modelagem de novo software para Gerência Jurídica

Identificação do problema: Necessidade da gerência de possuir um software adequado às demandas, uma ferramenta que emita relatórios estratégicos, permita a extração de informações diretamente das bases dos tribunais, amplie a rastreabilidade das informações e documentos, automatize funções simples e repetitivas, com perfis detalhados de usuários e *workflows* com assinaturas digitais.

Estratégias de comunicação aos envolvidos:

À equipe de desenvolvimento: realizamos uma abordagem colaborativa, onde todos poderiam participar do alinhamento, montagem e construção de uma proposta de solução;

À gerente: a gerente e os demais gestores foram engajados na busca de melhorias para o novo sistema para permitir que as atividades da gerência possam vir a ser mais estratégicas e preventivas, e menos reativas às demandas.

Pessoas envolvidas:

6 colaboradores (assistentes, analistas, supervisores e especialistas)

O projeto – método utilizado:

Verificação das funcionalidades, forma adequada de utilização, possíveis melhorias, montagem de cenários com relatórios e otimização do uso do atual sistema;

Identificação dos itens que o sistema atual não atende e mensuração de impacto para as atividades operacionais e estratégicas da GJU;

Alinhamento interno com os gestores para equalizar as informações e opiniões sobre o desempenho do atual sistema e a necessidade de um novo;

Mapeamento dos processos internos, e análise da conveniência de mantê-los ou não no novo sistema e quais são ou não de fato necessários;

Benchmarking em empresas, para conhecer os melhores *softwares* de mercado, as funcionalidades, opiniões de usuários e gestores;

Visitas à empresas e visualização de funcionamento dos *softwares*;

Descrição das funcionalidades básicas do sistema, unificação padrão dos fluxos de trabalho e funcionalidades que são imprescindíveis no novo sistema;

Identificação das estratégias de migração do atual sistema para o novo, considerando que na migração dos dados todos os campos devem ser passíveis de integração;

Fechamento do relatório de justificativa, alinhamento com equipe orçamentária da Companhia e abertura de nova demanda com a equipe de TI.

Dados levantados durante o projeto:

Necessidade de automatização: publicações, distribuições, atualização econômica, geração de relatórios padrão, e replicação da mesma informação dentro do sistema;

Necessidades estratégicas: módulo *Business Intelligence (BI)*, criação de um menu financeiro unificado para previsão orçamentária e diagnóstico de gastos, mapeamento de decisões, prazos, andamentos e gerenciamento integrado das informações em *dashboard* inicial;

Nível de conhecimento de uso dos usuários do sistema;

Conhecimento das funcionalidades do sistema e de seus pontos de fragilidade;

Identificação no mercado de itens de melhoria – funcionalidades de gestão;

Criação de uma cultura voltada para o gerenciamento digital e preparação das informações para o formato digital.

Questionamentos levantados durante a pesquisa:

Como o nosso atual sistema nos atende? Sua utilização é efetuada em sua total capacidade?

RESPOSTA: A primeira etapa deste projeto foi um estudo aprofundado do sistema atual, para identificar todas as funcionalidades de uso. Nesta análise verificamos que além da inadequação do sistema para atender as necessidades da GJU, cada coordenadoria o usava de

forma distinta, já a partir do cadastro das informações. A partir daí trabalhamos para o desenvolvimento de padrão e lógica unificados de cadastros, capacitamos usuários chave da tecnologia.

O problema está no uso adequado do sistema ou na ferramenta em si? RESPOSTA: Após análise e mapeamento das equipes responsáveis, verificamos que o sistema tinha problemas de concepção e que também era subutilizado, embora o sistema apresente os campos, lançamento financeiros, andamentos, controle de andamento dos processos e previsões estratégicas e orçamentárias, ele não permite a integração das informações, o que leva a estratificação de dados ao modo quase manual, gerando retrabalho e perda de tempo.

Como a nova ferramenta pode ajudar nosso trabalho a melhorar? RESPOSTA: Produtividade, segurança da informação, *workflows* digitais, gestão estratégica, agilidade na tomada de decisão, automatização de atividades manuais e maior agilidade no dia a dia.

Que tipo de estrutura, visão e metodologia precisamos ter para conseguir uma possível migração tranquila? RESPOSTA: Já identificamos como as informações estão disponíveis, formas de cadastro, *upload* de arquivos e localização da informação/documento. Com isso, acreditamos que as estratégias de migração irão acontecer de maneira controlada.

4 CONCLUSÃO

O que aprendemos? Que estruturando nossas informações internamente de maneira mais estratégica, é possível nos comunicar melhor e aprimorar nosso relacionamento com todas as gerências clientes; que colaboração e entendimento do problema é o mote da cultura da mudança e que sem assumirmos responsabilidades não há mudança possível. É preciso a mobilização de todas as gerências e trabalho contínuo de comunicação. A Companhia do Metrô possui 25 gerências, todas sem exceção, num momento ou outro são atendidas pela

gerência jurídica, assim é de suma importância a união e a promoção de ações conjuntas na solução de problemas complexos e com o objetivo comum de se alcançar melhores resultados econômicos para a empresa

Dentre os 5 pilotos apontados, observamos os seguintes resultados em comum e complementares:

- ✓ Aprimoramento da visão holística dos envolvidos com o trabalho da gerência e seus impactos na Companhia do Metrô;
- ✓ Inovação na comunicação interna da gerência e com outras gerências. Atitude mais transparente, participativa e preventiva;
- ✓ Desenvolvimento de um sentido de cooperação dos envolvidos nos pilotos e principalmente na motivação na inserção de informações dentro dos sistemas visando um objetivo maior e comum;
- ✓ Credibilidade na transferência de gestão de processos físicos para digitais;
- ✓ A aceleração de resultados positivos e de mudança de cultura que um software mais robusto traria;
- ✓ A eficácia da combinação das estratégias *bottom up* e *top down*;
- ✓ A efetividade de metodologias colaborativas como *Design Thinking* na solução de problemas complexos;
- ✓ Transformação da imagem da área trabalhista e da gerência jurídica em relação a Companhia do Metrô, seguindo para um patamar de exemplo inovador;

O grande resultado dos pilotos até agora implantados foi a unificação do volume de informações que antes ficavam dispersas e fora da visão dos colaboradores e bem como a

apresentação dos resultados que elas poderiam gerar. A partir de agora, estas informações estão transparentes, estrategicamente organizadas e disponíveis, culminando na redução da demanda trabalhista e de custos da Companhia do Metrô.

Dentre os conhecimentos intangíveis, mas bastante preciosos e visíveis que a experiência de Laboratório de Inovação vem apresentando, considera-se:

- ✓ Valorização do espírito em equipe e de servir;
- ✓ Os inesperados resultados provenientes da interação em ambiente sem hierarquia no qual as pessoas se expressam espontaneamente em caráter experimental;
- ✓ Desenvolvimento de soluções colaborativas para problemas que são de todos, tornando a implementação menos passível de resistência;
- ✓ Constatação da eficiência dos pilares do LabGJU quando aplicados de forma alinhada entre os participantes;
- ✓ A importância de realmente escutar pessoas em diferentes contextos e com diferentes conhecimentos, ação que muitas vezes resolve problemas complexos por meio de soluções óbvias;
- ✓ Valorização de conhecimentos individuais e validação pelo grupo;
- ✓ O perfil de gestores focados no resultado e não na hierarquia, considerando que iniciativas positivas horizontais só acontecem se o responsável pela área agir como liderança e não como chefia;
- ✓ Manutenção das reuniões semanais, das atas e pautas, contribuindo para a sensação de permanência e resistência;

- ✓ As oscilações emocionais como motor propulsor da criatividade e fomentadoras de relações de confiança entre os membros;
- ✓ A constatação de que a inovação nem sempre precisa ser algo disruptivo, mas algo que é óbvio e ninguém conseguiu aplicar;

5 REFERÊNCIAS

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI RUSSO, Stefanie. **A brief history of the design thinking. (part. 1, 2 e 3)**. Disponível em <http://ithinkidesign.wordpress.com/2012/01/18/a-brief-history-of-design-thinking-the-theory-p1>. Acesso em 07 jun. 2017.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Diretrizes do Laboratório de Inovação GJU**. São Paulo, 2017. Documento em Adobe pdf.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Homologação de Soluções 002/17**: Controle de prazos GJU. São Paulo, 2017. Documento em Microsoft Word.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. Laboratório de inovação da Gerencia Jurídica. São Paulo, 2017. In: **Semana da Gestão do Conhecimento e Inovação**, 3., 2017. São Paulo: Universidade Corporativa do Metrô, 2017.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Laboratório de Inovação GJU**: Resultados 2017 – Planos 2018. São Paulo, 2018. Apresentação de Power Point.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Homologação de Soluções 001/17**: Leitura e lançamento das decisões trabalhistas. São Paulo, 2017. Documento em Microsoft Word.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Homologação de Soluções 008/17**: Processo digital CRI. São Paulo, 2017. Documento em Microsoft Word.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Homologação de Soluções 007/17**: Processo digital CVL. São Paulo, 2017. Documento em Microsoft Word.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Homologação de Soluções 009/17**: Processo digital TC. São Paulo, 2017. Documento em Microsoft Word.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Homologação de Soluções 003/17**: Processo digital TRA. São Paulo, 2017. Documento em Microsoft Word.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Relatório de Justificativa GJU 001/2017**: contratação de software jurídico. São Paulo, 2018. Documento em Microsoft Word.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Síntese do Trabalho**: 24ª Semana de Tecnologia Metroferroviária. São Paulo, 2018. Documento em Microsoft Word.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO GJU. **Homologação de Soluções 010/17**: Solicitação de RP via Sistema Themis. São Paulo, 2017. Documento em Microsoft Word.

CABRAL, Magali. **Como estimular o pensamento criativo e melhorar as relações sociais**. Disponível em: <<http://www.p22on.com.br/2016/03/02/processos/>>. Acesso em 20 fev 2018.

OFICINA DE DESIGN THINKING DA TRABALHISTA - GJU. São Paulo, 2017: Companhia do Metropolitano de São Paulo. Gerencia jurídica. Universidade Corporativa do Metrô.

OFICINA GESTÃO DE MUDANÇA. São Paulo, 2017: Companhia do Metropolitano de São Paulo. Gerencia jurídica. Universidade Corporativa do Metrô.

REUNIÃO DE GERENTES. São Paulo: Companhia do Metropolitano de São Paulo, 2018

REUNIÕES MENSAIS DE BRIEFING, 1-6. São Paulo: Laboratório de Inovação GJU, 2017/2018.

REUNIÕES SEMANAIS, 1 – 54. **Atas das Reuniões Semanais**, 1 – 54. São Paulo: Laboratório de Inovação GJU, 2017/2018. Documentos em Microsoft Word.

REUNIÕES SEMANAIS, 1 – 54. **Pautas das Reuniões Semanais**, 1 – 55. São Paulo: Laboratório de Inovação GJU 2017/2018. Documentos em Microsoft Word.

REUNIÕES SEMANAIS, 1 – 54. São Paulo: Laboratório de Inovação GJU, 2017/2018.

SÃO PAULO. Companhia do Metropolitano de São Paulo.

Gerencia de Recursos Humanos. **11 de agosto**: No dia do Advogado, conheça melhor a atuação dos nossos profissionais. Disponível em:

<<http://www.metroweb.sp.gov.br/rh/index.php/comunicacao-de-rh/eventos/4155-11-de-agosto-no-dia-do-advogado-conheca-melhor-a-atuacao-dos-nossos-profissionais>> Acesso em: 13 mai. 2018

SÃO PAULO. Companhia do Metropolitano de São Paulo. Gerencia jurídica. **Estrutura da GJU**. Disponível em: <<http://www.metroweb.sp.gov.br/juridico/index.php/sistema-de-gestao-da-qualidade/organograma-interno-e-estrutura-da-gju>> Acesso em: 13 mai. 2018

SÃO PAULO. Companhia do Metropolitano de São Paulo. **Institucional**: quem somos. Disponível em: <<http://www.metro.sp.gov.br/metro/institucional/quem-somos/index.aspx>> Acesso em: 13 mai. 2018.

SÃO PAULO. Companhia do Metropolitano de São Paulo. **Institucional**: missão. Disponível em: <<http://www.metro.sp.gov.br/metro/institucional/missao.aspx>> Acesso em: 13 mai. 2018.

SÃO PAULO. Companhia do Metropolitano de São Paulo. Universidade Corporativa do Metrô. Oficina de Design Thinking. In: **Semana da Gestão do Conhecimento**, 2., 2016, São Paulo: Universidade Corporativa do Metrô, 2016.

WEGOV. **Programa HubGov2018: Programa Interinstitucional de Inovação em Governo**. São Paulo: 2018