

PROJETO:

REDE DE APOIO AO PROCESSAMENTO JUDICIAL ELETRÔNICO

(*texto preliminar – sujeito a alterações – reunião CONGIP de 11/03/2019*)

1. Introdução e justificativa

O modelo atual de secretaria das varas na Justiça Federal de São Paulo remonta à recriação da Justiça Federal no Estado (1967 – Lei nº 5.010/66), tendo sofrido algumas alterações decorrentes da expansão e interiorização do Judiciário Federal. Como exemplos de transformações podem ser citados a criação de centrais para execução de tarefas em ambiente compartilhado (CEMANs, CECONs, CEHAS etc) e a implantação dos Juizados Especiais Federais (2002), embora estes organizados com fundamento em legislação especial (art. 98, § 1º, CF/88 e art. 14, § 10, Lei nº 10.259/01).

Numa visão retrospectiva, não há como deixar de considerar que a forte expansão do Judiciário Federal está em sintonia com o **papel assumido pelo Poder Judiciário**, cujo ponto de inflexão é a promulgação da Constituição de 88. Por outro lado, o esforço de ampliação do acesso à justiça e de concretização de direitos fundamentais, oriundo do processo de redemocratização do país, trouxe como consequência o congestionamento das unidades judiciárias, o que despertou a consciência jurídica nacional para a necessidade de respostas céleres e eficazes, capazes de dar conta da resolução adequada dos conflitos trazidos ao Judiciário, o que exigiu a reelaboração dos procedimentos, métodos e práticas judiciais.

No momento atual, vivenciamos um novo e pujante impulso que justifica uma reflexão sobre o nosso modelo organizacional, que consiste na utilização de plataforma eletrônica (Lei nº 11.419/2006) para o processamento das demandas judiciais (Sistema PJ), implantado na 3ª Região por meio da Resolução nº 394/2014. Trata-se de tendência seguida pelas cortes do país, sob a coordenação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (Resolução nº 185/2013).

Inegavelmente, o uso das tecnologias no âmbito do Poder Judiciário é uma mola propulsora de grandes inovações na cultura da organização. Nesta perspectiva, com a **virtualização dos processos judiciais**, surgiram experiências singulares de organização no âmbito do Poder Judiciário (“Secretaria Única” – JEF/TRF 3ª Região; “Cartório do Futuro” – TJ/SP; Núcleo de Atividades Operacionais - NAOs / “vara líder” – TRF 2ª Região; “Central de Processamento Eletrônico” – TJ/MS; os respectivos normativos constam do SEI nº 0003030-47.2018.4.03.8001), tendo em vista que a utilização de plataformas digitais alterou substancialmente o perfil dos profissionais envolvidos, acelerou o processamento judicial, permitiu a padronização de fluxos de trabalho e eliminou barreiras territoriais para a execução de tarefas sem cunho jurisdicional. Cabe destacar que a 3ª Região teve protagonismo substancial na remodelagem do Judiciário, com a implantação do Juizado Especial Federal de São Paulo (2002) e a proposta de secretaria única, cujos resultados conhecemos profundamente.

No âmbito desta Região, a implantação do processo eletrônico nas varas foi feita de maneira gradual, de forma a proporcionar maior segurança aos usuários, que tendem a alcançar progressivos benefícios decorrentes da virtualização dos processos e do desenvolvimento do sistema. Como exemplo desses benefícios, podemos citar a sensível redução do “tempo morto” do processo, ou seja, do período no qual o processo não está à disposição do juiz para a prolação de decisão, nem das partes para a prática de algum ato, bem como da disponibilidade permanente dos autos às partes e advogados, dispensando-se deslocamentos e os trâmites de carga, devolução de autos, extração de cópias, formação de instrumento etc. Além disso, a utilização de

plataforma eletrônica reduz, de forma significativa, alguns custos que oneram a prestação jurisdicional, pois menos insumos são necessários (espaço físico, papel, impressoras, copiadoras, canetas, estantes etc).

Essa aceleração, porém, traz novos desafios, tanto de desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema (ex. automatização de fluxos; aplicação de inteligência artificial para auxiliar no processamento das ações etc), quanto organizacionais, estes relacionados ao melhor aproveitamento dos recursos materiais e da força de trabalho. Neste último aspecto, que é o objeto do presente, vislumbra-se a necessidade de direcionar maior número de servidores para o exercício da atividade-fim, ou seja, de apoio à prestação jurisdicional. Nessa perspectiva, estão abertas novas possibilidades de gestão de recursos humanos, como a adoção do trabalho à distância ("home office" e do trabalho remoto, p. ex.) e do compartilhamento dos recursos disponíveis, a partir de um repensar disruptivo do serviço num cenário propício à mudança.

Não se pode perder de vista que a inserção da tecnologia no serviço público pode não trazer os resultados esperados caso não sejam revistos os fluxos dos procedimentos, o quadro de competências dos servidores e a padronização de serviços, considerando a eliminação de distâncias, a automação e a inteligência artificial. Dito de outro modo, a alteração da plataforma física pela digital sem adoção de um novo modelo organizacional freia sensivelmente o potencial do emprego das novas tecnologias.

Em suma, a implantação do processo judicial eletrônico na Terceira Região, a partir da plataforma PJe, inaugura uma janela de oportunidade para a revisão do modelo organizacional.

Do ponto de vista institucional, porém, qualquer a ideação necessita estar em sintonia com o movimento de renovação das estruturas de administração estatal, a partir de uma *visão de gestão pública* direcionada para a obtenção de resultados céleres e adequados, a serem alcançados com eficiência e racionalidade na alocação de recursos, com ética e profissionalismo nas deliberações e focada no destinatário da ação estatal, que no nosso caso é o jurisdicionado.

Além disso, mas não menos importante, não podemos deixar de reconhecer que o Poder Judiciário não está imune à *nova realidade financeira do país*, expressa em termos normativos pelas limitações constantes na EC 95, que instituiu o "Novo Regime Fiscal". A realidade financeira indica, de modo objetivo, que não há espaço para as soluções adotadas no passado ("mais varas"; "mais cargos"; "mais concursos"). Os limites financeiros impõem a busca de maior eficiência e o incremento da produtividade.

Se a realidade impulsiona a revisão do modelo organizacional, também não podemos perder de vista que essa construção deve ser realizada sem prejuízo do produto ofertado pelo Poder Judiciário, que necessita atender às expectativas dos usuários, proporcionando serviços de excelência, além de *melhorar as condições do ambiente de trabalho*, essencial para a redução do elevado quadro de abstenções e de afastamento por doenças profissionais.

É neste contexto que foi desenvolvida a presente proposta, que objetiva o incremento e melhoria da atividade jurisdicional, sem ter a pretensão de esgotar outras iniciativas possíveis.

Antes de apresentar a proposta construída, parece-nos adequado indicar a forma de elaboração, que foi fundada nos valores da inovação e da participação.

2. O desenvolvimento da proposta: inovação e participação.

Diante do cenário acima traçado, a Presidência do Tribunal Regional Federal da 3^a Região, ainda na gestão anterior (2017), incumbiu à Diretoria do Fórum da Seção Judiciária de São

Paulo a missão de apresentar uma proposta de reformulação do modelo organizacional, construído de forma democrática.

Para viabilizar esse desafio, a Diretoria do Foro constituiu inicialmente um grupo de juízes e servidores para desenvolvimento de um novo modelo dentro do Laboratório de Inovação – iJuspLab. Os trabalhos foram desenvolvidos no âmbito da oficina “Design Estratégico e Metodologias Colaborativas”, organizado no iJuspLab (DF.SJSP) no período de 10/10/2017 a 09/11/2017.

A metodologia utilizada foi a de *design thinking*, que permitiu o repensar disruptivo do modelo existente, a partir da (i) ideação coletiva (equipe multidisciplinar com talentos e vivências diversas), (ii) com prospecção (leitura atenta dos modelos existentes de varas, secretarias e gabinetes, dentro e fora da Justiça Federal), (iii) com foco no usuário do serviço (jurisdicionados e advogados), (iv) ampla participação dos interessados (juízes, servidores, advogados, procuradores federais), e (iv) prototipagem do serviço.

Inicialmente, surgiram duas propostas, que se encontram na integralidade no SEI n. 0003030-47.2018.4.03.8001, as quais, ao final, fundiram-se para criação de um modelo, apresentado a toda Seção Judiciária no final de 2017. Nessa proposta inicial, previu-se o processamento eletrônico dos feitos por intermédio de setores vinculados administrativamente à Diretoria do Foro e responsáveis pela execução dos serviços padronizados dos autos eletrônicos, com possibilidade de abrangência de toda a Seção Judiciária. O modelo previu a redução da atribuição das atuais varas para que as unidades fossem fortalecidas na sua atividade-fim, que compreende as de cunho decisório e de gestão do respectivo acervo. Com a diminuição da estrutura atual das varas, seriam criados os setores e formada uma estrutura de governança, sem qualquer custo adicional para a Justiça Federal.

Neste contexto, vislumbrou-se que a criação de uma rede de execução de tarefas no ambiente eletrônico (então apelidada de “Rede PJF”) poderia racionalizar e potencializar a realização de atividades sem cunho jurisdicional, obtendo-se maiores e melhores resultados. A ideia considerou a experiência da Secretaria Única do Juizado Especial Federal de São Paulo, a criação do “Cartório do Futuro” pelo Tribunal de Justiça de São Paulo e o funcionamento das Secretarias das Turmas do Tribunal Regional Federal da 3ª Região. Inspirou também a elaboração da proposta as boas experiências das centrais vinculadas à Diretoria do Foro e às Subseções, como Centrais de Mandados, Centrais de Penas Alternativas, Contadoria e Centrais de Conciliação. Sobre essa experiência, buscou-se acrescer um olhar disruptivo e transcendentante, que potencialize os ganhos do processo judicial eletrônico, sobretudo com a eliminação de distâncias.

Após a apresentação do projeto inicial, foram recebidas 59 (cinquenta e nove) mensagens com estímulos, dúvidas, sugestões e críticas. Todas as mensagens foram lidas, resumidas e tabuladas num documento-resumo (anexado ao referido SEI). A proposta foi então encaminhada ao Tribunal Regional Federal para avaliação.

Por sugestão da Presidência, no início desta gestão, a proposta retornou à DF/SP para aprofundamento do estudo (2018), em diálogo com magistrados e servidores.

A partir das ponderações até então expressas e do prosseguimento das consultas a magistrados e servidores, foi efetuada uma primeira revisão na proposta, a fim de superar os impasses encontrados, de responder às dúvidas apresentadas e de enfrentar os riscos identificados.

A revisão foi sistematizada em documento complementar, organizado na forma de diretrizes, riscos e estratégias.

Na proposta revista, previu-se a *formação de uma Rede Colaborativa*, formada por Centrais de Processamento Eletrônico (CPE) descentralizadas, localizadas em subseções-polo, de acordo com o grau de interiorização da JFSP, para o desempenho de tarefas padronizadas e sem cunho jurisdicional, em sintonia com o mapeamento dos processos de trabalho no PJe, criando-se um ambiente de compartilhamento de recursos humanos e materiais. Essa rede colaborativa, a partir das CPEs, daria apoio à execução de tarefas específicas nos processos judiciais em trâmite nas varas eletrônicas (e-varas), sem subtrair-lhe nenhuma atribuição.

Submetido à apreciação do Conselho de Governança Integrada, Participativa e Inovadora – CONGIP, em reunião realizada em 18/06/2018, decidiu-se pela realização de uma nova rodada de consultas, entre os meses de julho e setembro, a fim de que a proposta revista fosse levada ao conhecimento do conjunto da seção judiciária e submetida a mais ampla discussão.

Para tanto, toda a documentação do projeto foi disponibilizada na *intranet* (<http://intranet.jfsp.jus.br/rede-pje>), o processo SEI nº 0003030-47.2018.4.03.8001 permaneceu aberto para consulta e foi criado um *email* específico para apresentação de dúvidas e sugestões (projetoredepje@trf3.jus.br).

Além disso, foram realizadas reuniões descentralizadas, entre agosto e dezembro, nas Subseções de Santos, Guarulhos, São Paulo (no Fórum Pedro Lessa), Campinas, Bauru, Araçatuba, São José dos Campos, Ribeirão Preto, Mato Grosso do Sul e com os juízes do Fórum Previdenciário. Algumas reuniões foram transmitidas por videoconferência, o que permitiu a participação de todas as subseções. Também foi realizada reunião com a diretoria do SINTRAJUD, que sistematizou em um documento suas demandas e preocupações em face da proposta, bem como foi estabelecido um diálogo com as associações de magistrados (AJUFE e AJUFESP).

Buscou-se, assim, ouvir as críticas e os anseios dos integrantes da Seção Judiciária, a fim de que fossem atendidas as necessidades atuais e futuras. Nesse diálogo, foram aprofundados pontos, esclarecidas dúvidas e sanadas algumas inconsistências. No SEI nº 0003030-47.2018.4.03.8001, além do resumo das sugestões apresentadas por *email*, foram juntados os documentos apresentados pelo SINTRAJUD, pelos juízes do Fórum Cível e por juízes do Fórum Previdenciário (que é objeto do SEI nº 0039146-52.2018.403.8001).

Abaixo, listamos as principais preocupações apresentadas por parte de magistrados e servidores, quais sejam:

- a) Crítica à cisão das atividades a cargo das varas, como unidade jurídico-administrativa, com ofensa à independência judicial (ou risco de);
- b) Ofensa à legalidade (“usurpação de competências da vara”), uma vez que a estrutura e atribuições das secretarias estão previstas na Lei nº 5.010/66, sob a supervisão direta do juiz, o que não pode ser alterado por ato infralegal;
- c) Impossibilidade de realização de acordos para homogeneização do processamento, sem anuência de todos os magistrados afetados;
- d) Desvio de competência e excesso de poderes à Diretoria do Foro, na previsão de um Comitê Gestor da Rede;
- e) Receio de esvaziamento da estrutura das varas eletrônicas, com a retirada de cargos, funções e extinção da figura do diretor de secretaria;
- f) Risco de enfraquecimento da autonomia e independência dos juízes, a partir da transferência da responsabilidade pela elaboração de minutas a servidores lotados fora das varas eletrônicas;
- g) Criação de unidades de execução com atividades excessivamente repetitivas;

- h) Risco de precarização das relações de trabalho, com terceirização de tarefas de execução (“uberização da Justiça”);
- i) Ausência de indicadores concretos e plausíveis de que haverá melhoria a partir da reestruturação;
- j) Necessidade de fixação e observância de normas quanto às condições de trabalho em ambiente eletrônico.
- k) Sugestão de implantação inicial em subseção com menor número de varas.
- l) Crítica ao nome inicial do projeto (“Rede PJe”) que gera confusão organização das atividades com a própria plataforma eletrônica em que o processamento é desenvolvido.

Neste momento, a partir desse diálogo, das críticas e sugestões apresentadas e do aprofundamento do projeto, busca-se consolidá-lo, visando ao seu encaminhamento ao Tribunal Regional Federal da 3^a Região, para avaliação, com sugestão de implantação de uma ou duas experiências-piloto, em subseções voluntárias.

3. Objetivos gerais e específicos

O objetivo geral do projeto é *implantar na Justiça Federal da 3^a Região um modelo organizacional atualizado, eficiente e inovador*, em conexão com as técnicas mais modernas de gestão e em sintonia com os anseios dos usuários, dos magistrados e servidores, valorizando assim a imagem do Judiciário.

Além disso, almeja-se *aperfeiçoar, alinhar e racionalizar o emprego dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis* ao cenário de restrição orçamentária vivenciado no país. Para tanto, pretende-se *aproximar a estrutura organizacional do processamento judicial eletrônico*, adequando a execução de tarefas ao emprego das novas tecnologias.

A fim de alcançar maior eficiência no processamento judicial, propõe-se a especialização de estruturas e a padronização de procedimentos sem cunho jurisdicional. Estima-se que a padronização de tarefas permitirá a racionalização dos recursos materiais e humanos, bem como trará agilidade no processamento dos feitos, o que vai ao encontro da expectativa dos usuários da Justiça Federal.

Espera-se, também, *viabilizar a adoção de medidas de equalização da carga de trabalho*, mediante planos de cooperação interorgânicos no interior das estruturas de apoio ao processamento, reduzindo a sobrecarga em algumas unidades judiciais, seja pelo excesso de processos em tramitação, seja pela ausência de servidores no quadro. Neste sentido, pretende-se diminuir as barreiras geográficas, com a adoção de um modelo em rede e transcidente em termos de estruturas físicas, que passariam a agregar subseções (em polos).

Em termos de recursos humanos, o projeto pretende atender aos anseios de maior qualidade de vida no ambiente de trabalho e de maior flexibilidade na exigência de presença física, com a admissão do trabalho na residência ou à distância.

Deseja-se, também, a criação de um ambiente democrático, colaborativo e transparente, em que a gestão seja realizada de forma coletiva, potencializando a inovação e a criatividade, numa estrutura em rede, que busca romper com o isolamento e a individualização.

Por fim, o projeto pretende fortalecer a área-fim, mantendo nas varas a gestão integral do respectivo acervo, a responsabilidade pela condução dos processos, especialmente a elaboração de minutas e decisões e uma equipe compatível com o volume e complexidade dos processos em curso.

4. Eixos estruturadores da proposta

Antes de apresentar o modelo de reorganização proposto, cumpre destacar o **conjunto de diretrizes** que funcionaram como eixos estruturadores da construção da proposta, como forma de proporcionar maior segurança quanto ao impacto da implantação sobre as atividades de magistrados e servidores.

O pressuposto fundamental do projeto é a **preservação da autonomia e da independência judicial** (I), com a especialização de uma *estrutura de apoio* (Central de Processamento Eletrônico - CPE) à atividade jurisdicional (atividade-fim), que auxiliaria um conjunto de varas em regime de colaboração, sem subtrair nenhuma das competências dessas unidades, que poderiam executá-las sob a supervisão direta do magistrado, se e quando este entender necessário ou conveniente.

Nesse aspecto, cabe destacar a preocupação e o entendimento de parte dos magistrados, expressamente firmado pela maioria dos juízes do Fórum Previdenciário (SEI nº 0039146-52.2018.403.8001), no sentido de que não seria possível, por ato infralegal, subtrair estrutura e atribuições previstas na lei que organiza a Justiça Federal de primeira instância (Lei nº 5.010/66).

De fato, uma proposta que subtraísse atribuições ou estrutura prevista em lei poderia ensejar justas críticas quanto à legalidade do modelo.

Porém, a criação de uma *estrutura de apoio à atividade judicial* (Central de Processamento Eletrônico - CPE) não ofende a legislação vigente, nem colide com o entendimento acima destacado. Colha-se, como exemplo, a implantação da Central de Hastas Públicas Unificadas – CEHAS, existente na Seção Judiciária de São Paulo.

Destaque-se que, em termos de distribuições de tarefas, todas as decisões de cunho jurisdicional permaneceriam no âmbito da cada vara, sendo respeitado o entendimento dos respectivos magistrados quanto à condução do processo e ao teor das decisões. Além disso, da forma como desenhada a estrutura proposta para as Centrais de Processamento Eletrônico, toda e qualquer tarefa poderia ser executada pela própria e-vara, mediante supervisão direta do magistrado responsável pela condução do feito, de acordo com critérios eleitos pela própria unidade.

Em termos de estrutura, a fim de esvapnar qualquer dúvida quanto ao risco de esvaziamento da atividade das e-varas, propõe-se que permaneçam no âmbito das e-varas o cargo de Diretor de Secretaria (que está previsto na Lei nº 5.010/66) e de quantitativo adequado de cargos e de funções de confiança, compatível com a movimentação processual das respectivas unidades.

Em segundo lugar, o projeto foi construído com transparência e em regime de colaboração (cocriação), com a incorporação de sugestões razoáveis e mediante o enfrentando das críticas consistentes e das insuficiências existentes, o que ensejou a revisão e aprofundamento dos modelos anteriores. Buscou-se trabalhar com a lógica de obtenção de **consensos progressivos** (II), por intermédio de uma relação dialógica, envolvendo magistrados, servidores e usuários. Seria adequado que a implantação, caso aprovada a sugestão ora apresentada, fosse executada de forma paulatina, pactuada e sem atropelos, a partir do diálogo com as subseções envolvidas.

Além disso, sugere-se que o ingresso em uma Central de Processamento Eletrônico seja efetuado por meio de adesão voluntária do titular da unidade, o que esvaziaria qualquer risco de ofensa à independência judicial.

O núcleo da proposta está no **compartilhamento de infraestrutura e de recursos humanos** (III), a fim de atender as necessidades das unidades jurisdicionais e dos usuários, por meio da **criação de centrais especializadas na execução de tarefas**. Neste plano, é de se destacar que nós, integrantes da 3ª Região, temos larga experiência e *know-how* em gestão compartilhada, como é exemplo o trabalho desenvolvido pelas Secretarias das Turmas do Tribunal, pelas secretarias dos Juizados Especiais Federais e pelas Centrais de Mandados, de Hastas Públicas Unificadas, de Cumprimento de Precatórias, de Cumprimento de Penas Alternativas e de Conciliação (entre outros).

Com o olhar no retrovisor, conhecendo experiências exitosas e os erros que cometemos no passado, vislumbramos a possibilidade de projetar um novo modelo, aperfeiçoando e corrigindo equívocos, de modo a criar uma **Rede colaborativa e integrada** (IV). Essa rede seria composta por um conjunto de Centrais de Processamento Eletrônico (CPE) e respectivos setores internos, distribuídos pelo Estado de São Paulo, que funcionaria como ponto de apoio para as varas (eletrônicas), num regime de colaboração transcendente, sempre que necessário.

Atendendo às preocupações levantadas por inúmeros magistrados e servidores, ao invés de centralizadas e submetidas diretamente à Diretoria do Foro (como constava do projeto original), as centrais de processamento seriam descentralizadas e localizadas em subseções-polo, observando **um grau de regionalização** (V) que transcendia o âmbito local (subseção) e evite a centralização excessiva (na capital), que tornaria extremamente complexa a gestão e o estabelecimento de uma governança adequada. Na prática, a regionalização pretende dialogar com o grau de interiorização atualmente existente, de modo que a subseção-polo que sediar uma Central de Processo Eletrônico - CPE terá a incumbência de realizar a execução de tarefas dos feitos em tramitação em todas as varas eletrônicas a ela vinculadas, inclusive as localizadas fora da subseção.

A definição do quantitativo de CPEs e de suas sedes não foi objeto de aprofundamento, uma vez que pareceu conveniente deixar o desenvolvimento desse tópico para um momento ulterior, após apreciação do TRF3 da sugestão em gestação. De qualquer modo, observando a Seção Judiciária de São Paulo, é possível projetar uma distribuição racional, levando em consideração critérios como o número de varas nas respectivas subseções, a existência de fóruns ou varas especializados e a localização geográfica das unidades.

Com o intuito de dimensionar a estrutura interna das CPEs e as atribuições dos respectivos setores, utilizamos a técnica de **mapeamento de processos de trabalho**, identificando no âmbito do PJe as tarefas existentes (VI). Sucintamente, para visualizar os processos de trabalho no âmbito do PJe, buscou-se compreender as atividades utilizadas para movimentar os processos na versão 2.0 (atual) do sistema, reconhecendo os principais fluxos (caixas-tarefa) que representam as espinhas dorsais do sistema, bem como as ações que as compõem internamente (subtarefas). A partir dessas tarefas, propõe-se a organização de setores no interior da CPE, com atribuições bem definidas, consoante será desenvolvido no item 5.2 *infra*, mas com grau de plasticidade que lhes permita adaptar-se ao desenvolvimento do PJe.

Além disso, sugere-se que a implantação das Centrais de Processamento Eletrônico seja acompanhada de uma **visão global e integrada do novo ambiente de trabalho** (VII) decorrente da virtualização dos processos judiciais, levando em consideração as necessidades daí decorrentes em termos de organização espacial, treinamento de servidores, disponibilização de recursos materiais, padronização de tarefas, saúde do trabalhador etc. Pretende-se a criação de um ambiente de trabalho saudável, inovador e colaborativo, de modo a reduzir a ansiedade, a frustração, a sobrecarga e a desmotivação.

Para o monitoramento do funcionamento da Rede será necessário o *desenvolvimento de métricas para a mensuração do trabalho e das atividades* (VIII) realizadas em cada CPE. Isso exigirá a definição de indicadores que reflitam as tarefas executadas em cada setor, de forma a permitir o acompanhamento contínuo e a equalização da carga de trabalho na Seção Judiciária. Vale destacar que atualmente há inúmeras tarefas “invisíveis”, uma vez que sua execução não consta dos dados estatísticos periodicamente publicados (ex. bloqueios judiciais, pesquisas de endereços etc.).

Outro vetor fixado foi o do *estabelecimento de regras de governança adequadas* (IX) no âmbito da Rede. Com a fixação da CPE ao âmbito de determinadas Subseções Judiciárias, a supervisão no plano local pode ser realizada por juízes das respectivas varas inseridas na Central designados especificamente para a função ou pelos diretores da Subseção correspondente. Por outro lado, cada setor necessitará de acompanhamento constante, razão pela sugere-se seja coordenado por um juiz designado temporariamente, em regime de rodizio. Em cada CPE, a partir desta configuração, teríamos cinco juízes coordenando seu funcionamento, que avaliariam continuamente a situação e os resultados obtidos, bem como resolveriam conjuntamente as pendências surgidas. Esse colegiado formaria um Comitê Gestor Regional da Rede, que se relacionaria com as e-varas abrangidas. Além disso, seria adequado fixar formas de participação dos juízes das e-varas, bem como instrumentos para provocação e correção de desconformidades na condução de CPEs e dos setores. Nesta configuração, à Diretoria do Foro caberia, apenas, a coordenação, supervisão e monitoramento geral da Rede, bem como a definição de critérios e parâmetros para a cooperação no interior da Rede (Comitê Gestor da Rede PJe), o que está em sintonia com o disposto no art. 56 da Lei nº 5.010/66 (art. 4º da Res. CJF 79/2009).

Para evitar um ruído exagerado na Seção Judiciária, propomos, como foi feito com a implantação do PJe, que a criação das CPEs seja feita progressivamente, a partir de *experiências piloto* (X). Como é comum entre nós, temos que “trocar o pneu com o carro movimento”, o que exigirá o controle dos erros, omissões e imprevistos (inevitáveis). A partir da implantação das experiências iniciais, caso sejam exitosas, poderemos formatar um modelo ideal e reproduzi-lo para toda Seção Judiciária de São Paulo (e, inclusive, no Mato Grosso do Sul). O ideal é que as experiências-piloto sejam iniciadas em locais que se voluntariaram para a implantação e que tenham um grau de virtualização adequado (elevado).

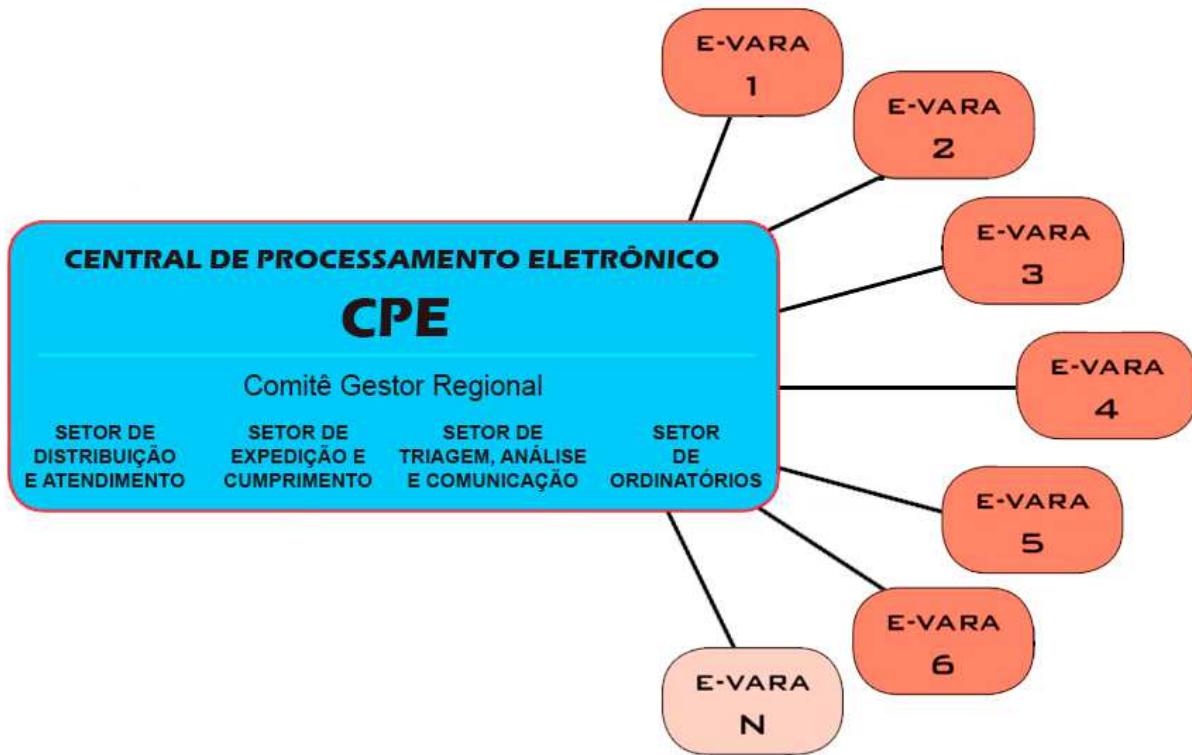
Por fim, serão necessárias *outras soluções complementares* (XI), as quais deverão ser paulatinamente identificadas e documentadas, a fim de haja equalização da carga de trabalho entre as varas e CPEs, de acordo com a quantidade de servidores nelas lotados. Essa tarefa poderia ser coordenada pela Diretoria do Foro, no âmbito do Comitê Gestor da Rede, desde a implantação da primeira central.

5. Detalhamento da proposta

Fixados os pressupostos, método, objetivos e eixos estruturadores da proposta, passamos a detalhá-la no presente item, utilizando alguns anexos como mecanismo de aprofundamento de algumas ideias, a fim de não prejudicar a fluência do texto.

Em apertada síntese, como anteriormente explicitado, o modelo prevê a revisão da atual estrutura de varas, com a *criação de uma estrutura de apoio para execução de tarefas sem cunho decisório*. A estrutura de apoio, composta por Central de Processamento Eletrônico e respectivos setores, ficaria responsável pela execução dos serviços padronizados dos feitos eletrônicos, viabilizando que as e-varas possam focar em atividades de cunho jurisdicional, de planejamento da condução dos processos e da gestão do acervo.

A figura abaixo (Anexo I) procura explicitar o organograma da CPE e seu relacionamento com as varas eletrônicas.



Em relação à nomenclatura, à vista das críticas ao nome inicialmente veiculado (“Rede PJe”), que gerou muitas confusões com a própria plataforma eletrônica utilizada na 3ª Região (sistema PJe), optou-se provisoriamente pela expressão apenas REDE¹, com o intuito de salientar apenas a ideia de constituição de estruturas horizontais e interligadas de apoio ao processamento eletrônico (CPEs).

A seguir, detalhamos os pontos nevrálgicos, começando por explicitar o mapeamento de tarefas no ambiente do PJe.

5.1 – Mapeamento de tarefas no âmbito do PJe

Para identificar os processos de trabalho no âmbito do PJe detectamos as atividades concretamente empreendidas para movimentar os processos na versão 2.0 (atual) do sistema, compreendendo os principais fluxos (caixas-tarefa) que representam as espinhas dorsais do sistema, bem como as ações que as compõem internamente (subtarefas).

A partir desse prisma, foram detectados 07 (sete) grandes conjuntos de tarefas utilizadas durante a tramitação processual eletrônica, que representam atividades centrais para a movimentação das ações, quais sejam:

I – Distribuição: tarefas abrangidas pelo atual Setor de Distribuição (processos recebidos, análise de distribuição, retificar autuação e análise de prevenção);

¹ Além de “Rede PJe”, também foram sugeridos outros nomes para identificar o projeto, entre outros: a) Secretaria Colaborativa; b) Serviço Processual Agregado; c) Unidade Processual Eletrônica; d) Rede de Centrais Processuais Eletrônicas; e) REUNI – Rede de Centrais Unificadas de Processamento Eletrônico.

II - Triagem e análise: tarefas que se referem à análise dos processos recebidos através de diversas atividades anteriores, levando-os até a tarefa correspondente, com a finalidade de serem adequadamente cumpridos. Significa dizer que consiste em conduzir o processo até o “destino” esperado;

III – Comunicação: atribuição que consiste em receber comunicações externas e encaminhar comunicações, seja através da publicação de atos, vista aos órgãos ou encaminhamento a outros setores;

IV – Expedição: compreende as atividades de elaboração de documentos, encaminhando-os até seu destinatário, tanto através do sistema PJ e quanto de sistemas externos;

V – Cumprimento: tarefas que compreendem providências determinadas pelo magistrado, tais como traslado de documentos, associação de processos etc, representadas pelas caixas minutárias certidão, preparar certidão de trânsito em julgado e cumprir determinações;

VI - Confecção de atos ordinatórios - são tarefas referentes à confecção de atos, pelo próprio servidor, por delegação (despachos de mero expediente).

VII - Confecção de minutas e assinatura de despachos, decisões e sentenças – aqui estão compreendidas as tarefas referentes à elaboração de minutas e respectiva assinatura de atos com carga decisória.

O detalhamento do mapeamento de tarefas encontra-se no Anexo II.

5.2 – Varas eletrônicas (e-varas)

Pela sugestão ora apresentada, as atuais varas seriam remodeladas, permitindo que concentrem suas atividades na realização de tarefas-fim, quais sejam a elaboração de despachos, decisões e sentenças (item VII do tópico 5.1 supra), bem como a gestão do respectivo acervo eletrônico.

Enquanto existente, seriam também mantidos nas varas os processos físicos remanescentes (ativos, sobretestados, suspensos e findos) e as atividades que não foram expressamente atribuídas às Centrais de Processamento Eletrônico (atribuição residual).

Ou seja, *todas as decisões de cunho jurisdicional permaneceriam no âmbito de cada vara*, sendo respeitado o entendimento dos respectivos magistrados, quanto à condução do processo e teor das decisões. Além disso, qualquer tarefa poderá ser executada pela própria vara, de acordo com critérios por ela eleitos.

À vista da ausência de virtualização, na fase inicial do projeto não seriam abrangidas as varas especializadas em matéria criminal. Por outro lado, as varas com competência plena e as especializadas em execuções fiscais seriam impactadas de forma menos intensa, em razão do menor ou do baixo grau de virtualização do acervo.

Levando em consideração esses parâmetros, e a fim de viabilizar a implantação do modelo, sugere-se a redução, num primeiro momento, do quadro ideal de servidores das varas cíveis e previdenciárias de 12 para 08 servidores (redução de 1/3), transferindo-se quatro servidores para a CPE respectiva. Nas varas de competência plena ou especializadas em execução fiscal, o impacto seria menor e a redução poderia ser efetuada de acordo com o grau de virtualização da unidade, de forma proporcional, inclusive com a transferência paulatina de servidores no tempo, de acordo com o incremento da virtualização.

Nesse cenário, a estrutura da e-vara (cível e previdenciária) vinculada a uma CPE ficaria composta de 02 (dois) juízes federais (titular e substituto) e 08 servidores, sendo um CJ-3 (Diretor de Secretaria), 3 FC-5 (Oficial de Gabinete e Supervisores), 2 FC-4 e 1 FC-3.

5.3 – Centrais de Processamento Eletrônico

As Centrais de Processamento Eletrônico (CPE) atuariam como apoio ao processamento, responsáveis pela execução na plataforma eletrônica das atividades sem cunho jurisdicional, realizando parte do que atualmente é desenvolvido pelas secretarias das varas e pelo distribuidor (itens I a VI do mapeamento de tarefas – Anexos II e III). Com isso, permite-se que as e-varas tenham foco na atividade jurisdicional e cria-se uma estrutura de apoio especializado na execução de tarefas sem cunho jurisdicional.

Com o mapeamento das atribuições no PJe foi possível constatar que algumas tarefas executadas na plataforma eletrônica são coligadas e funcionam como engrenagens, sendo que uma atribuição mostra-se consequência da outra, portanto, seu agrupamento para fins de execução revela-se conveniente.

Com esta perspectiva, propõe-se a criação de setores internos à CPE, com atribuições previamente definidas, mas com possibilidade de trabalho cooperativo no interior de cada unidade em todas as atividades.

Além disso, vislumbra-se que a estrutura interna da CPE (setores) deve ser capaz de se adaptar às novas versões do sistema eletrônico de processamento, especialmente quando houver a criação de novos fluxos ou a automatização da execução de tarefas, bem como às demandas dos magistrados, servidores e usuários. Por isso, propõe-se que os servidores sejam lotados em cada CPE e as tarefas dos setores sejam fixadas de forma genérica, detalhando-se em instrumento público (mapa de atribuições na intranet) as competências de cada unidade. Ou seja, aos servidores lotados na CPE seria distribuída parte das tarefas dos setores, consoante aptidão e demanda da unidade. De outro lado, os servidores lotados numa CPE poderiam realizar atividades de diversos setores, de acordo com as necessidades do momento.

5.2.1 – Setores: atribuições

A criação de setores com a acumulação de 02 (duas) ou mais atribuições interligadas facilitará o manuseio do sistema e a movimentação processual, evitando pluralidade de análises (“retrabalho”).

Seguindo a lógica do PJe 2.0, sugerimos o agrupamento das atividades e a criação dos seguintes setores para execução unificada das seguintes tarefas:

- I - Setor de distribuição e atendimento;
- II - Setor de triagem, análise e comunicação;
- III - Setor de expedição e cumprimento e
- IV - Setor de atos ordinatórios.

No Anexo III, estão detalhadas as atribuições iniciais de cada setor, de modo que as responsabilidades estejam definidas, ainda que sujeitas a alterações e ajustes, consoante haja necessidade.

Deste modo, cada Central de Processamento Eletrônico (CPE) teria quatro setores, responsáveis por um conjunto de atividades definidas a partir do mapeamento de tarefas.

Utilizando essa distribuição, a implantação do projeto poderia ser efetuada sem alteração dos fluxos de trabalho do sistema PJe, apenas atribuindo-se perfis diferenciados aos servidores lotados na CPE para visualização de determinadas caixas (eletrônicas) pertencentes a um número maior de varas.

Por fim, em razão do volume diferenciado de execuções fiscais, propõe-se a atribuição de perfil específico para o processamento dessas demandas nas CPEs, a fim de assegurar tratamento adequado às outras demandas, de acordo com as especificidades, sem risco de comprometimento de outras atividades pelo inegável volume inerente ao processamento das execuções fiscais.

5.2.2 – Cargos e Funções nas CPEs.

Cada CPE receberia 4 (quatro) servidores e três funções (1 FC5, 1 FC3 e 1 FC2) por vara abrangida, ressalvada as varas de competência plena e de execução fiscal, que cederiam num primeiro momento um número proporcional ao acervo eletrônico.

Com esse perfil, seria possível implantar CPEs em subseções-polo a partir de 04 (quatro) varas especializadas em competência civil e previdenciária:

Coordenador da CPE – FC-6

Supervisor do setor de distribuição e atendimento – FC-5

Supervisor do setor de triagem, análise e comunicação – FC-5

Supervisor do setor de expedição e cumprimento – FC-5

Supervisor do setor de atos ordinatórios – FC-5

X FC3 e X FC2 (número dependente da quantidade de varas abrangidas - X)

Essa forma de distribuição permitiria valorizar e estimular os servidores que assumirem o desafio de participarem dessa estrutura.

5.2.3 – Trabalho remoto e teletrabalho.

Como forma de não ocasionar prejuízo aos servidores lotados em varas que não sejam sede da CPE, propõe-se que seja admitido o trabalho remoto, ou seja, a lotação de servidor na CPE com autorização para o desempenho de suas funções a partir de estrutura disponibilizada em outra subseção, inclusive com designação para ocupação de função de confiança.

Nessa perspectiva, servidores excedentes em algumas subseções podem prestar serviço à distância, equalizando a força de trabalho sem as consequências negativas da remoção sem aquiescência do servidor. Por outro lado, a lotação dos servidores na CPE permitirá a adoção do regime de teletrabalho (“home office”), observados os limites e normas previstos na legislação.

5.3 - CPEs: localização

Sugere-se que a localização das centrais de processamento eletrônico leve em consideração a quantidade de varas em cada subseção (no mínimo 04 varas), as especificidades dos feitos nos fóruns especializados e o grau de regionalização.

Além disso, o ideal seria que houvesse estímulo para que as subseções manifestassem voluntariamente interesse em criar estruturas de apoio às e-varas, de modo a incrementar o engajamento e a aderência ao modelo proposto.

5.3.1 – CPE-piloto

Na fase de discussões iniciais, embora reservando a necessidade de analisar a proposta final e as condições de implantação, duas subseções manifestaram voluntariamente interesse em ser sede de uma Central de Processamento Eletrônico: Santos e Campinas.

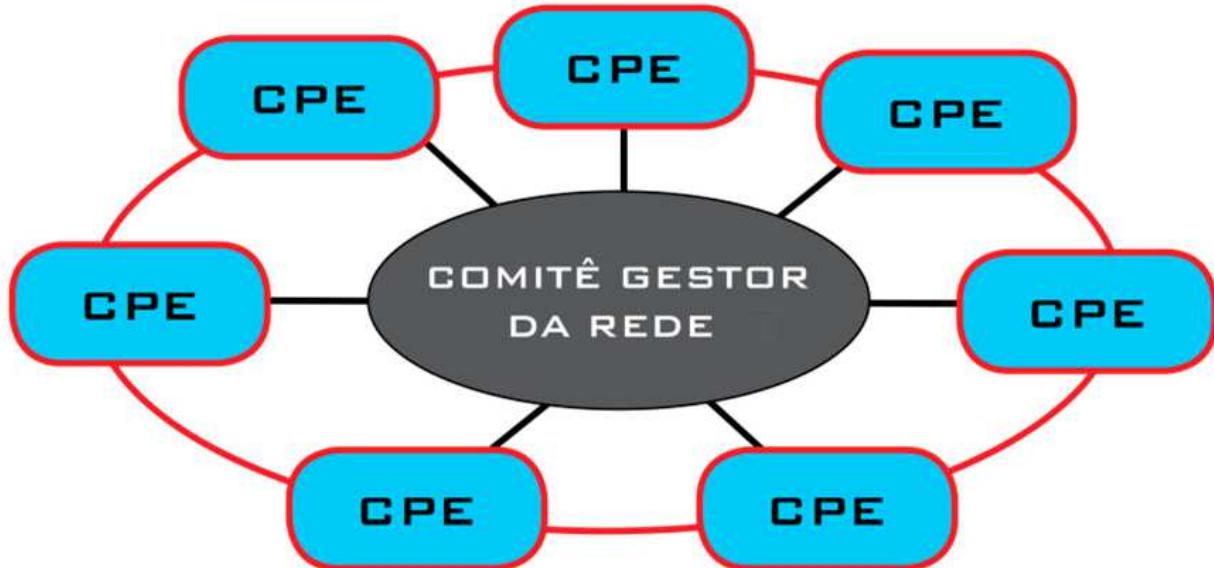
Ambas tem perfil bastante similar, pois contam com 04 varas de competência civil e previdenciária e 02 varas especializadas em feitos criminais. Campinas conta com dois Juizados Especiais Federais e duas varas de execução fiscal, enquanto a Subseção de Santos possui apenas um JEF e uma vara fiscal.

5.4 – Governança

A amplitude das atividades da Rede demanda o estabelecimento de governança que permita a ampla participação, acessibilidade e transparência, sem afastar o magistrado da presidência do processo.

Com isso, deve ser assegurada a condução do processamento dos acervos das e-varas sem ferir a independência funcional do juiz, bem como a gestão da CPE precisar estar permeável às expectativas dos usuários internos e externos.

Para tanto, prevê-se a criação de dois Comitês Gestores: um no âmbito do Estado, abrangendo toda a Rede, e outro no âmbito regional, abrangendo uma CPE. Abaixo, uma figura indicativa do inter-relacionamento entre as duas estruturas:



Além disso, sugere-se a fixação de critérios objetivos para realização das tarefas pelos setores, tais como preferências legais, antiguidade de ingresso na tarefa e inclusão em meta judicial, de modo a assegurar tratamento isonômico entre as varas abrangidas.

Por outro lado, também devem ser previstos instrumentos para provocação e correção de desconformidades na condução de CPEs e dos setores.

Nesta configuração, à Diretoria do Foro caberia, apenas, a coordenação, supervisão e monitoramento geral da Rede, bem como a definição de critérios e parâmetros para a cooperação em seu interior, por intermédio de um Comitê Gestor da Rede.

5.4.1 – Comitê Gestor da Rede de Processamento Judicial Eletrônico

Sugere-se que o Comitê Gestor da Rede seja vinculado administrativamente à Diretoria do Foro e seja composto de um juiz federal coordenador, nomeado pela Presidência do Tribunal Regional Federal da 3^a Região, bem como dos juízes coordenadores das Centrais de Processamento Eletrônico. O Comitê Gestor seria assessorado por equipe técnica da Diretoria do Foro, especialmente designada para tal finalidade.

Caberia ao Comitê Gestor, sob a coordenação do Juiz Coordenador:

- I. Apoiar a implantação da Rede na Seção Judiciária;
- II. Coordenar o funcionamento das Centrais de Processamento Eletrônico – CPE, a fim de que haja estímulo à integração e padronização das tarefas;
- III. Organizar, processar e divulgar estatísticas sobre o funcionamento das CPEs;
- IV. Fixar critérios para cooperação no interior da Rede;
- V. Promover estudos e propor projetos institucionais para o aperfeiçoamento da Rede;
- VI – Sistematizar boas práticas no interior da rede, disseminando-as para as demais unidades.

Uma sugestão, a ser aprofundada, seria elevar o atual NUAJ (Núcleo de Apoio Judiciário) à condição de Divisão de Apoio ao Processamento, a fim de que assumisse um papel de destaque no âmbito do processamento eletrônico, tal qual vem realizando em relação aos processos físicos.

5.4.2 – Comitê Gestor Regional

O Comitê Gestor Regional da Rede ficaria vinculado ao Comitê Gestor da Rede e seria composto do juiz federal coordenador, bem como de coordenadores dos Setores que compõem as Centrais de Processamento Eletrônico, designados entre magistrados lotados em varas abrangidas pela respectiva central.

Com a vinculação da CPE a uma Subseção Judiciária, na qual estaria sediada, a supervisão no plano local poderia ser realizada mediante designação do Tribunal, pelo próprio diretor da subseção polo ou por outro juiz voluntário, observada a antiguidade. Por outro lado, cada setor necessitaria de acompanhamento, razão pela qual se sugere seja coordenado por um juiz designado temporariamente, em regime de rodízio periódico.

Em cada CPE, a partir desta configuração, teríamos cinco juízes coordenando seu funcionamento, que avaliariam continuamente a situação e os resultados obtidos, bem como resolveriam conjuntamente as pendências surgidas. Esse colegiado formaria um Comitê Gestor Regional da Rede.

O Comitê Gestor Regional seria assessorado pela equipe de servidores vinculados à Central de Processamento Eletrônico – CPE, especialmente pelo servidor coordenador.

Caberia ao Comitê Gestor Regional, sob a coordenação do Juiz Coordenador:

- I. Coordenar o funcionamento da Central de Processamento Eletrônico – CPE e dos respectivos setores, a fim de que as tarefas sejam realizadas de forma célere e adequada;
- II. Divulgar estatísticas e avaliar o funcionamento da CPE;
- III. Deliberar, orientar e fixar critérios para execução de tarefas pela CPE;
- IV. Propor aperfeiçoamentos para o bom funcionamento da CPE e da Rede;
- V – Sistematizar procedimentos e disseminar boas práticas;
- VI - Apreciar as reclamações em relação ao funcionamento da CPE e seus setores;
- VII – Homologar a padronização de documentos e de despachos de mero expediente, estes nos casos de delegação expressa pelas varas.
- VIII – Deliberar sobre quaisquer questões referentes ao funcionamento das CPE apresentadas por usuário interno ou externo.

6. Riscos a serem dirimidos e evitados

É conveniente que todo projeto preveja possíveis riscos e pontos de estrangulamento a serem enfrentados, a fim de que sejam monitorados e paulatinamente equacionados.

Abaixo listamos alguns aspectos relevantes, identificados ao longo da elaboração do projeto, que julgamos sejam os mais relevantes.

O ponto mais sensível à implantação do projeto é a convivência de várias plataformas de trabalho nas unidades judiciais da 3^a Região. Atualmente, há três plataformas para desenvolvimento de atividade judicial: a) suporte em papel (processos físicos); b) o sistema SisJEF; c) e o sistema PJe. Os Juizados Especiais Federais estão integralmente virtualizados, enquanto a maioria das varas atua com processos físicos e no sistema PJe. Há, porém, algumas varas (JEVAs) que atuam com as três plataformas. Por fim, as varas criminais, até o momento, atuam apenas com suporte físico.

No Anexo, apresentamos um quadro contendo o relatório do grau de virtualização, em cada vara e subseção judiciária. Nele é possível identificar as subseções afetadas pela ação de digitalização desenvolvida na Seção Judiciária, em parceria com o Conselho Nacional de Justiça.

O ideal seria que confluíssemos rapidamente para um único sistema, em suporte eletrônico. Todavia, esse cenário está fora do nosso controle, uma vez que não há definição do momento de integração dos sistemas, nem fixação da ocasião exata em que será possível o processamento das ações criminais em suporte eletrônico.

Dante desse quadro, a implantação da rede de apoio processamento eletrônico encontra-se limitada, ao menos num primeiro momento, aos feitos nas varas com competência cível, previdenciária e de execução fiscal, desde que processadas no ambiente do sistema PJe.

Em relação às execuções fiscais, há outro complicador, que é o volumoso estoque de processos físicos em tramitação, uma vez que para essas ações o processamento pelo PJe somente se tornou obrigatório no início de 2018. Assim, enquanto nas varas há um grau de

virtualização variando entre 15% a 95% (conferir fevereiro de 2019), nas varas especializadas em execução fiscal esse percentual é próximo de 15% (atualizar fevereiro de 2019).

A implantação do projeto proposto pressupõe elevado grau de virtualização (superior a 80% e muito próximo da integralidade), o que mostra necessária a adoção de medidas para incrementar o grau de virtualização do acervo em tramitação na região, como as decorrentes das Resoluções nº 224/2018 e 235/2018.

Um segundo aspecto de difícil mensuração é o da estrutura mínima de trabalho em cada Central de Processamento Eletrônico. Com efeito, como não temos uma métrica consolidada das tarefas executadas no sistema PJF, que permita compreender o volume de cada uma nesse ambiente, teríamos que construir a estrutura dos setores, a partir de avaliações qualitativas e quantitativas colhidas num universo restrito. A partir dos cálculos efetuados, trabalhamos com o deslocamento de quatro servidores de cada vara para a CPE, com repartição proporcional dos quadros em branco. Esse deslocamento de servidores deve ser menor em varas com competência mista e nos JEVAs, que continuarão a processar feitos em diferentes plataformas (físico ou SisJEF).

Todavia, há de se reconhecer que esse quantitativo deverá ser revisto, oportunamente, de acordo com o funcionamento real das CPEs.

Um terceiro aspecto relevante é a manutenção de um diálogo permanente com a equipe de desenvolvimento do PJF. Embora a implantação da rede independa da alteração de fluxos, como dantes destacado, serão necessárias adaptações no sistema para que haja movimentação dos processos para as CPEs e setores. Além disso, ainda que se trate de estruturas autônomas, com critérios de governança próprios, seria importante que se estabelecesse um intercâmbio de informações entre as CPEs e a equipe de desenvolvimento do PJF, mediante a instituição de mecanismos de retroalimentação, ainda que informal, a fim de que o desenvolvimento da plataforma fosse pautado pelas necessidades dos usuários do sistema e que estes conhecessem as perspectivas futuras de desenvolvimento de novos fluxos e tarefas, antecipando-se em termos de preparação e treinamento.

Um quarto elemento desafiador é o de escolha dos servidores que comporão a CPE. Neste aspecto, avalia-se como correta a sugestão de que realização de um processo de seleção dos servidores, de acordo com aptidão, disponibilidade e engajamento com o projeto, especialmente para ocupação das funções de coordenação e supervisão.

A fim de contornar essa dificuldade, a Escola de Servidores da Justiça Federal está realizando estudos com o intuito de identificar perfis e competências para a realização de trabalho no ambiente do PJF e em regime colaborativo.

Não podemos perder de vista, ainda, os riscos de ausência de recursos humanos e materiais durante a fase de implantação, em razão do aperto financeiro do orçamento (especialmente, a partir de 2020) e das restrições à nomeação de novos servidores contidas na legislação (CF, LRF e LDO).

Com o intuito de evitar maiores dificuldades, propõe-se que a implantação seja feita sem necessidade de incremento de gastos com pessoal e com pequenos gastos de alterações de infraestrutura, a serem efetuadas, na sua maior parte, a partir dos contratos existentes.

Por fim, há ainda preocupações com o excesso de especialização, robotizando o serviço e desmotivando a realização das tarefas, com comprometimento da qualidade de vida dos servidores.

Essa questão foi especialmente levantada pelo sindicato dos servidores e merece toda a atenção da administração. Para enfrentá-la, será aberto um processo SEI específico, que terá como objeto a análise do impacto nas condições de trabalho dos servidores do uso das plataformas digitais, a fim de que seja efetuado um diagnóstico atualizado das condições atuais e de eventuais desconformidades, bem como de ações necessárias para assegurar condições de trabalho adequadas.

7. Recursos-chave

Caso acolhida a proposta ora apresentada, a implantação do projeto exigirá alterações normativas e a mobilização de recursos humanos e materiais.

Em nossa avaliação, na forma proposta, o projeto não necessita de alteração legislativa, estando em consonância com a legislação vigente, especialmente com a Lei nº 5.010/66. Haverá necessidade de edição de Resolução do TRF3 para estruturação dos novos órgãos, reestruturação das varas e administrativos das subseções, bem como redistribuição de servidores entre as unidades.

Nas subseções polo, haverá necessidade de adequação dos espaços físicos, mediante a reestruturação das unidades abrangidas, de forma a que os servidores lotados nas CPEs possam desempenhar suas atividades em um mesmo local, com mobiliário e recursos tecnológicos disponíveis.

Em relação ao PJe, seria necessário a verificação das adaptações necessárias no sistema, a fim de que possam ser atribuídos perfis específicos para os servidores lotados nas Centrais de Processamento Eletrônico.

Será necessário, também, o engajamento da Escola de Servidores avaliação das necessidades de formação adequada às atividades desenvolvidas pelas CPEs, bem como a realização de treinamentos, iniciais e contínuos, como instrumento de aperfeiçoamento das atividades.

Além disso, será necessário desenvolver e fixar regras adequadas de trabalho em ambiente eletrônico.

Por fim, haverá necessidade de comunicação aos usuários do sistema da alteração organizacional, a fim que sejam utilizadas corretamente as novas estruturas.

8. Conclusão

Estamos convencidos que há uma janela de oportunidade para darmos um salto de qualidade organizativo e de gestão, decorrente da virtualização do processo eletrônico. Certamente o caminho será árduo, complexo e desafiador e só teremos sucesso se conseguirmos engajar toda a 3ª Região nesse esforço.

O modelo proposto viabiliza a integração e o diálogo entre magistrados, servidores e demais colaboradores, tanto na fase de elaboração do projeto, como na fase de sua implantação, bem como viabiliza um novo patamar de participação, inovação e criação, no qual o usuário é o centro das atenções da atividade judicial.

O momento é propício para reformular antigas concepções e métodos, inclusive como meio de enfrentarmos as inevitáveis limitações orçamentárias vindouras, sem que isso importe

no comprometimento do bem estar dos diversos atores da cena judicial, da celeridade da prestação jurisdicional e da transparência na gestão da coisa pública.

Do quanto exposto, elevamos a presente proposta à apreciação do E. Tribunal Regional Federal da 3^a Região.

Anexos:

Anexo I – Arquitetura projetada da Rede PJe / organograma das CPEs

Anexo II – Mapeamento de fluxos e tarefas no ambiente do sistema PJe 2.0

Anexo III – Atribuições detalhadas dos setores das CPEs

Anexo IV – Nível de digitalização por vara (fevereiro de 2019) – *em elaboração*

Anexo V – Quantitativo de cargos vagos por Subseção – *em elaboração*