

Guia prático: estruturação da Procuradoria municipal de pequeno porte

Fluxos de trabalho, controle de prazos e priorização da dívida ativa para equipes de um a três procuradores.



SAJ

PROCURADORIAS

Para quem é este guia

Este material foi escrito para o procurador que atua sozinho ou com uma equipe reduzida e que, mesmo assim, responde por um volume de trabalho comparável ao de estruturas muito maiores.

Se a sua rotina combina defesa judicial do município, consultoria aos órgãos da administração, pareceres, licitações e a cobrança da dívida ativa, você sabe que o desafio não é falta de competência técnica. É a distância entre o tamanho da missão e o tamanho da estrutura.

Este guia não promete fórmulas. Ele organiza, em seis capítulos, práticas de estruturação que podem ser aplicadas de forma progressiva, começando pelo que não depende de orçamento: método.



Sumário

1 O retrato da Procuradoria de pequeno porte página 4

2 Diagnóstico da rotina: onde o tempo da Procuradoria é consumido página 6

3 Organização de fluxos e padronização de peças página 9

4 Controle de prazos e gestão de risco processual página 13

5 Dívida ativa: como priorizar o estoque página 17

6 O caminho da estruturação com tecnologia página 22

 Checklist: em que estágio está a sua Procuradoria? página 26

CAPÍTULO 01

O retrato da Procuradoria de pequeno porte

Na maior parte dos municípios brasileiros, a advocacia pública é exercida por equipes pequenas. **Um, dois ou três procuradores respondem por todas as frentes jurídicas do município: contencioso, consultivo, licitações, pessoal, tributário e a execução da dívida ativa.**

Esse desenho tem uma consequência direta: o procurador de pequeno município é, ao mesmo tempo, especialista e generalista. Precisa dominar matérias variadas, atender demandas urgentes da gestão e ainda sustentar o trabalho de longo prazo, como a recuperação do estoque de dívida ativa, que raramente é urgente, mas é sempre importante.

É fundamental dizer com clareza: **esse desafio é estrutural, não é falha de gestão**. O volume de demandas cresce com a complexidade da administração municipal, enquanto a estrutura das Procuradorias cresce em ritmo muito mais lento.

O resultado é conhecido: a agenda é ditada pelos prazos que vencem, e não pelas prioridades que o município definiu.

O CICLO DO URGENTE

Quando a estrutura é menor que a demanda, o urgente ocupa o lugar do importante. Peças são elaboradas do zero a cada processo, o controle de prazos vive em planilhas paralelas e a dívida ativa espera. Estruturar a Procuradoria é, antes de tudo, quebrar esse ciclo.

A boa notícia é que estruturação não começa com orçamento, concurso ou sistema. Começa com três movimentos ao alcance de qualquer equipe: enxergar a própria rotina ([capítulo 2](#)), padronizar o que se repete ([capítulo 3](#)) e definir critérios de prioridade ([capítulos 4 e 5](#)). A tecnologia entra depois, e entra melhor quando esses movimentos já começaram ([capítulo 6](#)).

CAPÍTULO 02

Diagnóstico da rotina: onde o tempo da Procuradoria é consumido

Nenhuma estruturação séria começa por ferramentas. Começa por uma pergunta simples: **para onde vai o tempo da equipe?**

Em Procuradorias pequenas, a resposta costuma surpreender. Uma parcela relevante das horas não é consumida pela atividade-fim — a análise jurídica —, mas pelas atividades que a cercam: localizar processos e documentos, refazer peças semelhantes às já produzidas, conferir prazos manualmente, responder à mesma pergunta de diferentes secretarias.

O exercício das duas semanas

Proponha à equipe (ou a si mesmo) um registro simples, durante dez dias úteis, do tempo dedicado a cada grupo de atividade:

- Elaboração de peças processuais;
- Consultivo e pareceres;
- Controle de prazos e movimentações;
- Busca de documentos, processos e informações;
- Atendimento a demandas internas da administração;
- Atividades administrativas da própria Procuradoria.

Não é necessário precisão de cronômetro, estimativas honestas por turno bastam. Ao final, o retrato aparece: quanto do tempo é análise jurídica e quanto é operação em torno dela.



O que fazer com o resultado

O diagnóstico define a ordem dos investimentos de estruturação:

- Se o maior consumo está na **elaboração repetitiva de peças**, o próximo passo é padronização (capítulo 3);
- Se está no **controle de prazos**, a prioridade é a rotina de gestão de risco (capítulo 4);
- Se está na **dívida ativa parada por falta de equipe**, o caminho é a priorização do estoque (capítulo 5).

REGRA PRÁTICA

Estruture primeiro o que consome mais tempo da equipe hoje, não o que parece mais moderno. A ordem certa é a da sua rotina, não a do mercado.

CAPÍTULO 03

Organização de fluxos e padronização de peças

Grande parte do trabalho de uma Procuradoria municipal se repete. Execuções fiscais seguem estruturas semelhantes; contestações em matérias recorrentes compartilham fundamentos; pareceres sobre temas frequentes retomam as mesmas bases. Tratar cada caso como inédito é o custo invisível mais alto da rotina.

Padronizar não é empobrecer

Padronização de peças costuma gerar resistência legítima: nenhum procurador quer produzir peças de linha de montagem. A distinção importante é outra.

PADRONIZA-SE

**a estrutura e o
fundamento consolidado**

PERSONALIZA-SE

a análise do caso concreto

O modelo cuida do que se repete para que o procurador dedique tempo ao que é único.



Por onde começar

- 1 **Identifique as cinco peças mais frequentes** da sua Procuradoria (o diagnóstico do [capítulo 2](#) já indica quais são);
- 2 **Eleja a melhor versão já produzida** de cada uma como matriz, com a fundamentação mais sólida e atualizada;
- 3 **Transforme a matriz em modelo**, marcando com clareza os campos variáveis (partes, valores, especificidades do caso) e os blocos fixos (fundamentos, teses consolidadas);
- 4 **Defina um responsável pela atualização de cada modelo**. Modelo desatualizado é risco, não ganho: mudanças legislativas e de jurisprudência precisam de um dono;
- 5 **Centralize os modelos em um repositório único** e nomeado com padrão. Modelo que vive na pasta pessoal de cada procurador não é padrão, é cópia.

TESTE DE MATURIDADE

Se um procurador novo chegasse à sua Procuradoria amanhã, em quanto tempo produziria a primeira peça com a qualidade da casa? Onde ele encontraria os modelos?

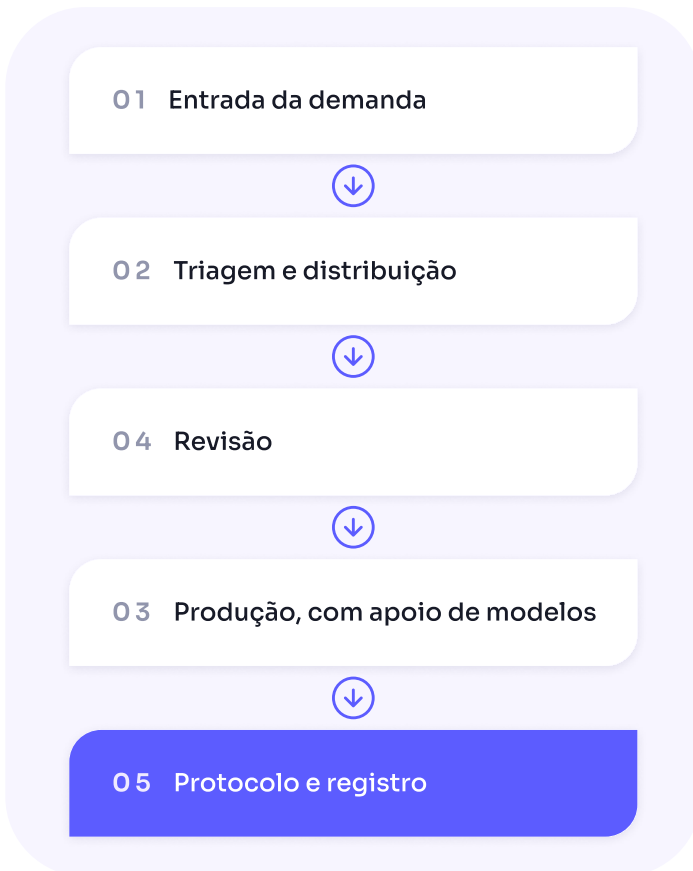
A RESPOSTA

Se a resposta depende de perguntar a alguém, o conhecimento está nas pessoas — não na estrutura.

Fluxo é tão importante quanto modelo

Além das peças, vale desenhar o caminho que cada tipo de demanda percorre: como entra (ofício, e-mail, processo digital), quem distribui, quem faz, quem revisa, como sai.

Em equipes de duas ou três pessoas, esse desenho cabe em uma página, e é exatamente por caber em uma página que deveria existir. Fluxo combinado elimina a pergunta que mais consome tempo em equipes pequenas: “de quem é isso?”.



CAPÍTULO 04

Controle de prazos e gestão de risco processual

Prazo perdido é o risco mais grave da advocacia pública: pelo prejuízo ao município e pela responsabilização pessoal do procurador. E é justamente nas estruturas pequenas, onde a mesma pessoa produz, revisa e controla, que o risco se concentra.

Os três princípios do controle de prazos

1. Fonte única

O controle de prazos precisa viver em um lugar só, seja uma agenda estruturada, uma planilha central ou um sistema. O modelo mais arriscado é o mais comum: cada procurador controla os próprios prazos, do próprio jeito, no próprio arquivo. Nesse desenho, férias, licenças e desligamentos viram eventos de risco.

2. Antecedência em camadas

Prazo anotado para o dia do vencimento não é controle, é registro. A rotina saudável trabalha com marcos: alerta na entrada da demanda, marco intermediário para produção e margem final para revisão e protocolo. O tamanho das camadas varia com a complexidade da peça, o princípio, não.

3. Visibilidade compartilhada

Em equipes pequenas, o controle precisa ser legível por qualquer membro — inclusive pelo procurador-geral ou pelo gestor que responde pela Procuradoria. A pergunta “o que vence nos próximos quinze dias?” deve ter resposta imediata, sem depender da memória de ninguém.

PRAZO É PROCESSO, NÃO VIRTUDE PESSOAL

Procuradorias que nunca perdem prazos não têm procuradores mais atentos, e sim possuem rotinas que não dependem de atenção individual. Estruturar é transformar disciplina pessoal em processo institucional.

A rotina mínima recomendada

Ritual semanal de prazos

Revisão dos vencimentos das próximas duas a três semanas, com redistribuição quando necessário.

Regra de registro imediato

Prazo identificado é prazo registrado na fonte única no mesmo dia — sem fila de anotação.

Plano de contingência combinado

Definido de antemão quem assume os prazos de um colega ausente, e onde encontra o necessário para isso (os fluxos e modelos do capítulo 3 são o que torna essa substituição possível).

Garça (SP)

5

procuradores na
equipe

3.938

processos
ativos

2.888

deles de
execução fiscal

A Procuradoria de Garça, no interior de São Paulo, mostra na prática o que é transformar disciplina pessoal em processo institucional. Com uma equipe de 5 procuradores responsável por cerca de 3.938 processos ativos, 2.888 deles de execução fiscal, a instituição já tinha uma rotina organizada, mas sustentada por controles manuais que exigiam atenção constante.

Desde setembro de 2023, com o **SAJ Procuradorias**, o controle de prazos passou a ser monitorado pelo sistema, as informações e o histórico de cada processo foram centralizados e as atividades manuais foram reduzidas, com ganho de tempo e mais segurança na atuação, segundo o relato da própria equipe.

[Leia o case completo de Garça \(SP\) →](#)

CAPÍTULO 05

Dívida ativa: como priorizar o estoque

A dívida ativa é o tema em que a distância entre potencial e estrutura aparece com mais força. O estoque inscrito representa recursos que pertencem ao município — e que financiariam serviços à população —, mas a cobrança disputa a agenda com os prazos do contencioso. Nessa disputa, o que não tem prazo definido costuma perder.

O ponto de partida realista para uma equipe pequena não é “cobrar tudo”. **É cobrar primeiro o que tem mais chance de retorno.**

Segmentar antes de executar

Estoque de dívida ativa não é uma massa uniforme. Antes de definir estratégia de cobrança, vale segmentar o estoque em cortes simples:

Por valor

Identifique a concentração — em muitos municípios, uma parcela pequena de devedores concentra parcela expressiva do valor inscrito.

Por idade do crédito

Créditos mais recentes tendem a ter maior chance de recuperação e menor risco de prescrição consumada.

Por situação do devedor

Devedores localizáveis e com atividade econômica ativa antes de devedores sem localização ou sem patrimônio conhecido.

Por tipo de tributo

A natureza do crédito influencia a estratégia adequada de cobrança.

A régua de prioridade

Com o estoque segmentado, a régua de trabalho de uma equipe reduzida fica clara:

- 1 Créditos próximos da prescrição com valor relevante:** o que se perde se nada for feito;
- 2 Maiores devedores localizáveis:** onde o esforço por processo tem maior retorno potencial;
- 3 Faixas intermediárias em lote:** onde a padronização do capítulo 3 faz diferença: execuções semelhantes tratadas com modelos e fluxo definido;
- 4 Cobrança administrativa prévia para faixas de menor valor:** nem todo crédito justifica o custo do processo judicial; a notificação estruturada resolve uma parte do estoque antes do ajuizamento.

O QUE MEDIR

Duas medidas contam histórias diferentes: o valor **ajuizado** mostra esforço; o valor **efetivamente recuperado** mostra resultado. Acompanhe os dois separadamente, confundi-los distorce qualquer avaliação da estratégia de cobrança.

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DO ESTOQUE

↑
VALOR DO CRÉDITO

2º

Alto valor, baixa chance

Avaliar caso a caso

1º

Alto valor, alta chance

Entra primeiro na fila

4º

Baixo valor, baixa chance

Cobrança administrativa

3º

Baixo valor, alta chance

Tratar em lote

→
CHANCE DE RECUPERAÇÃO

COMO LER

Comece pelo quadrante superior direito e siga a numeração. Quanto mais alto e mais à direita o crédito está na matriz, mais cedo ele entra na fila de cobrança.

Dívida ativa é rotina, não mutirão

Mutirões de cobrança geram resultado pontual e manchete, e um ano depois o estoque voltou a crescer. A recuperação sustentável vem de rotina: um fluxo contínuo, com metas modestas e constantes, sustentado pelos modelos e pelo controle de prazos dos capítulos anteriores. É mais um argumento para estruturar antes de intensificar.

ROTINA QUE VIRA RESULTADO

Atibaia (SP)

A Procuradoria de Atibaia, no interior paulista, mostra o efeito dessa rotina em escala. À época da implantação do SAJ Procuradorias, cada um dos dois procuradores da Execução Fiscal respondia por cerca de 7 mil processos, com controles em planilhas individuais e triagem manual de mais de cem intimações por dia — incluindo a consulta direta ao portal do Tribunal para acompanhar publicações e prazos.

Com a gestão estruturada no sistema, as intimações passaram a chegar centralizadas, a distribuição das ações foi automatizada e o peticionamento em lote uniformizou o fluxo da Execução Fiscal.

45,8%

de crescimento nos
peticionamentos no período de
consolidação do modelo

3x

a arrecadação mais do que triplicou
em três anos, segundo a
procuradora do município

[Leia o case completo de Atibaia \(SP\) →](#)

CAPÍTULO 06

O caminho da estruturação com tecnologia

Os capítulos anteriores propõem método: diagnóstico, padronização, controle e priorização. Nada disso exige tecnologia para começar — e essa é exatamente a razão pela qual a tecnologia, quando chega, multiplica o resultado em vez de apenas informatizar a desorganização.

Os estágios da estruturação

De forma simplificada, as Procuradorias municipais percorrem estágios de maturidade:

Estágio 1 **Rotina reativa**

A agenda é ditada pelos prazos. Minutas partem do zero, controles são individuais, a dívida ativa espera.

Estágio 2 **Método estabelecido**

Fluxos desenhados, modelos centralizados, fonte única de prazos, estoque de dívida ativa segmentado. É o estágio que este guia ajuda a alcançar — sem investimento em sistemas.

O PONTO EM QUE A TECNOLOGIA ENTRA MELHOR

Estágio 3 **Operação apoiada por tecnologia**

O método passa a ser executado com apoio de inteligência artificial: a elaboração de minutas parte do contexto dos autos, as comunicações chegam centralizadas com seus prazos e o peticionamento acontece na mesma solução — sem alternar entre sistemas e sites de tribunais.

Estágio 4 **Gestão orientada por dados**

A Procuradoria enxerga sua produção, seus resultados e seu estoque em indicadores e passa a demonstrar seu valor à gestão municipal com números, inclusive na recuperação da dívida ativa.

Onde a tecnologia entra primeiro

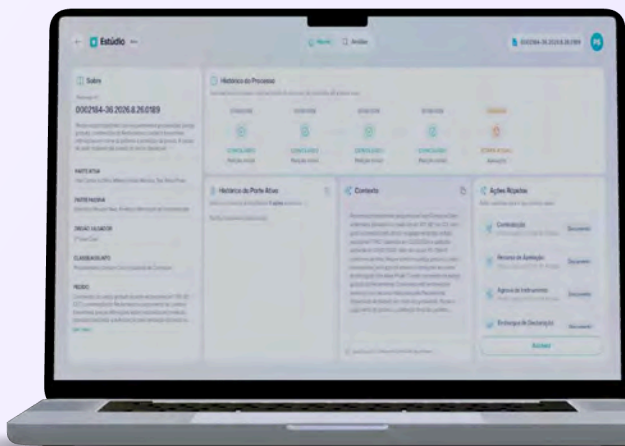
Para uma equipe de um a três procuradores, o primeiro ganho da tecnologia está no ponto de maior consumo de tempo identificado no diagnóstico e, na maioria das rotinas, esse ponto é **a elaboração de minutas**: a sequência de ler os autos, definir a estratégia, montar a peça e protocolar.

E essa sequência termina em um percurso que todo procurador conhece bem: o dos portais dos tribunais. Cada Justiça opera seu próprio sistema, o PJe em boa parte dos tribunais, o eproc na Justiça Federal e em estados que o adotaram, além dos sistemas próprios de outros tribunais estaduais, cada um com telas, campos e exigências de peticionamento diferentes.

Para uma equipe pequena, que atua em varas, comarcas e instâncias variadas, o protocolo deixa de ser um ato final simples e vira uma etapa técnica própria, que consome tempo e atenção que deveriam estar na análise do caso.



É exatamente esse ciclo que o **Estúdio, o aplicativo de inteligência artificial do SAJ Procuradorias**, foi criado para otimizar. Nele, o procurador elabora o raciocínio jurídico com IA e peticiona na mesma solução, em um fluxo que acompanha o trabalho de ponta a ponta.



- **Análise do contexto do processo:** a IA lê os autos e responde perguntas sobre o caso, otimizando a pesquisa que hoje é manual;
- **Estratégia de atuação:** apoio na definição do caminho jurídico antes da escrita;
- **Sugestão de minutas e peças:** a produção parte de conteúdo gerado com base no contexto do processo, não da página em branco;
- **Respostas a comunicações e peticionamento:** as comunicações chegam organizadas com seus prazos e o protocolo acontece ali mesmo, sem abrir o portal de cada tribunal nem repetir o processo em sistemas diferentes a cada peça.

NÃO É UM EDITOR COM IA

A diferença entre o Estúdio e as ferramentas genéricas de IA está no alcance: não se trata de um editor de texto com sugestões, e sim de uma IA que analisa, contextualiza, sugere, edita e protocola — na mesma tela, com a segurança, a rastreabilidade e o uso responsável de IA que a atuação junto à Justiça exige.

Para uma equipe pequena, isso significa rotinas mais ágeis e centralizadas e menor risco de perda de prazos.

Em que estágio está a sua Procuradoria?

Marque as afirmações verdadeiras para a sua realidade:

Some um ponto para cada afirmação que você marcar. São 14 afirmações no total e, ao final, anote sua pontuação e veja o estágio da sua Procuradoria.

DIAGNÓSTICO

- ☐ Sabemos, ainda que por estimativa, quanto do tempo da equipe vai para análise jurídica e quanto vai para atividades operacionais
- ☐ Conhecemos as cinco demandas mais frequentes da Procuradoria

FLUXOS E MINUTAS

- ☐ Nossas peças mais recorrentes partem de modelos centralizados e atualizados
- ☐ Cada modelo tem um responsável pela atualização
- ☐ O caminho de cada tipo de demanda (entrada → produção → revisão → saída) está definido e é conhecido pela equipe

PRAZOS E COMUNICAÇÕES

- ☐ Os prazos vivem em uma fonte única, legível por qualquer membro da equipe
- ☐ Trabalhamos com alertas antecipados, não com a data do vencimento
- ☐ As comunicações e intimações chegam centralizadas, sem depender de consulta manual a cada tribunal
- ☐ Existe um plano combinado para ausências (férias, licenças)

DÍVIDA ATIVA

- ☐ O estoque está segmentado por valor, idade e situação do devedor
- ☐ Existe uma régua de prioridade de cobrança definida
- ☐ Acompanhamos separadamente valor ajuizado e valor recuperado

TECNOLOGIA E IA

- ☐ A elaboração de minutas conta com apoio de tecnologia que conhece o contexto dos autos — não apenas um editor de texto
- ☐ O uso de IA na Procuradoria segue critérios de segurança, rastreabilidade e revisão pelo procurador

Minha pontuação: _____ de 14

Resultado

**0 a 5
pontos**

Sua Procuradoria está no estágio 1 (rotina reativa) — comece pelo diagnóstico do capítulo 2.

**6 a 10
pontos**

Estágio 2 em construção — priorize os blocos com menos marcações.

**11 pontos
ou mais**

Método estabelecido — sua Procuradoria está pronta para o estágio 3, a operação apoiada por tecnologia. Converse com o time comercial que atende Procuradorias municipais e conheça o Estúdio.

O mapa está na sua mão

Se você chegou até aqui com o checklist preenchido, já tem algo que a maioria das Procuradorias não tem: um retrato honesto do próprio estágio. Você sabe quais blocos estão estruturados, onde estão os gaps e, mais importante, sabe que eles têm nome, ordem e solução.

A pontuação de hoje não é um veredito: é um ponto de partida. Estruturação é um caminho progressivo, e este guia foi desenhado para ser revisitado. Escolha o bloco com menos marcações, volte ao capítulo correspondente e comece por um único movimento: o exercício das duas semanas, a eleição das cinco peças mais frequentes, o ritual semanal de prazos ou a primeira segmentação do estoque. Movimentos pequenos, sustentados, são mais importantes do que planos grandes que não saem do papel.

E vale repetir o checklist daqui a seis meses. A distância entre a pontuação de hoje e a da próxima leitura é a medida mais concreta da estruturação da sua Procuradoria, um resultado que você poderá mostrar à equipe e à gestão municipal.

Boa estruturação.

A Softplan desenvolve tecnologias com foco na transformação digital do Setor Público. É pioneira em soluções para os segmentos de infraestrutura e obras, processos digitais e administrativos e justiça, proporcionando mais agilidade e transparência a setores fundamentais para a sociedade. Há mais de 35 anos no mercado, é a maior empresa de tecnologia B2G do Brasil.

O **SAJ Procuradorias** apoia Procuradorias municipais e estaduais na gestão de processos, prazos e cobrança da dívida ativa e chega à sua nova geração com inteligência artificial de ponta a ponta para Procuradorias.

O **Estúdio** é o aplicativo de IA que abre esse caminho: nele, o procurador analisa o contexto dos autos com apoio da IA, define a estratégia de atuação, elabora minutas, responde a comunicações e peticiona na mesma solução — com a segurança, a rastreabilidade e o uso responsável de IA que a atuação junto à Justiça exige.

Quer saber mais? Temos um time de especialistas pronto para ajudar.

Clique e fale conosco