



Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão de Primeira Instância - NUPLAN

GUIA DE GESTÃO JUDICIÁRIA NO EPROC

Manual acadêmico-operacional de gestão qualificada, estratégica
e aplicada dos recursos do sistema eproc

Localizadores, preferências, gestão documental, agendamento e rotinas gerenciais como instrumentos de organização do fluxo, celeridade processual e maturidade gerencial nas unidades judiciárias de Primeira Instância

FICHA DE APRESENTAÇÃO

Título: Guia de Gestão Judiciária no eproc

Subtítulo: Manual acadêmico-operacional de gestão qualificada, estratégica e aplicada dos recursos do sistema eproc

Natureza: Material instrucional e gerencial

Finalidade: Apoiar a organização do fluxo processual, a leitura do acervo, a padronização do trabalho e a implantação de práticas de gestão alinhadas ao Desdobramento do Planejamento Estratégico

Público-alvo: Magistrados, gestores de unidade, chefias de secretaria, assessores, servidores de gabinete e secretaria, equipes de apoio à gestão e unidades em processo de migração para o eproc

Abordagem: Normativa, metodológica, operacional e aplicada

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Este guia foi concebido como instrumento de fortalecimento da gestão judiciária nas unidades que atuam no sistema eproc. Seu propósito ultrapassa a mera explicação de funcionalidades tecnológicas. O objetivo central é demonstrar como o ambiente eletrônico pode e deve ser convertido em método de organização do trabalho, racionalização do acervo, padronização da execução, redução de tempos mortos e sustentação de uma cultura de melhoria contínua.

A experiência prática das unidades demonstra que volume processual, complexidade jurídica e limitação de pessoal são fatores reais de dificuldade no desempenho das unidades judiciárias. Ao mesmo tempo, muitos desses obstáculos podem ser enfrentados, mitigados ou reorganizados por meio de gestão qualificada do fluxo, padronização de tarefas recorrentes, retorno programado e uso estratégico das funcionalidades do sistema. Nesse contexto, localizadores, preferências e agendamento devem ser compreendidos como instrumentos centrais da gestão, e não como funcionalidades acessórias.

A implantação do processo eletrônico, por si só, não elimina essas fragilidades. Quando a unidade apenas transfere para o ambiente digital a lógica fragmentada do processo físico, o resultado não é modernização real, mas digitalização da desorganização. O sistema passa a ser usado como repositório de atos, e não como ferramenta de coordenação do trabalho. Essa mudança de paradigma é essencial, pois o eproc deve ser compreendido como sistema eletrônico completo, e não como mero processo digitalizado, o que exige revisão de rotinas, simplificação e integração entre gabinete e secretaria.

A presente edição busca oferecer leitura mais completa, estruturada e aplicável, aproximando o documento de um manual de referência institucional. Por isso, articula:

- fundamentos normativos do DPE;
- leitura estratégica do fluxo processual;
- orientações operacionais sobre localizadores, preferências, agendamento e gestão documental;
- integração entre gabinete e secretaria;
- quadros de diagnose, PEUJ e PAG;
- rotinas de acompanhamento;
- modelos práticos de implantação;
- checklists de uso gerencial.

O valor deste material não está apenas no conteúdo que organiza, mas na sua aptidão para induzir mudança concreta no modo de organizar o trabalho judiciário em ambiente eletrônico.

Em síntese

O guia demonstra como o eproc pode ser utilizado não apenas para tramitar processos, mas para organizar o trabalho da unidade, aumentar a previsibilidade do fluxo e melhorar a qualidade da gestão.

NOTA METODOLÓGICA

Este guia foi estruturado para cumprir quatro funções simultâneas.

A **primeira é formativa**: explicar conceitos, fundamentos e recursos do eproc sob perspectiva gerencial.

A **segunda é diagnóstica**: ajudar a unidade a reconhecer anomalias de fluxo, de organização, de leitura do acervo e de padronização.

A **terceira é executiva**: converter problemas concretos em ações gerenciais, especialmente no contexto de Diagnose, Plano Estratégico de Unidade Judiciária (PEUJ) e Plano de Ação Gerencial (PAG).

A **quarta é institucional**: consolidar linguagem comum, critérios de organização e repertório mínimo de boas práticas para magistrados e servidores.

Por essa razão, o texto combina:

- explicação conceitual;
- tradução de conteúdo normativo em prática gerencial;
- exemplos operacionais;
- quadros de síntese;
- modelos de planejamento;
- sugestões de implantação progressiva;
- instrumentos de acompanhamento.

A linguagem foi mantida em padrão técnico, porém orientada à aplicação. O foco não está apenas em ensinar “como clicar” ou “como acessar determinada tela”, mas em demonstrar por que determinados recursos devem ser institucionalizados como instrumentos de governo do fluxo processual.

COMO UTILIZAR ESTE GUIA

Este material pode ser utilizado de quatro formas.

A primeira é a leitura integral, indicada para magistrados, gestores e equipes que desejam implantar ou revisar de forma sistêmica o modelo de gestão no eproc.

A segunda é a leitura por perfil funcional. Magistrados podem priorizar os capítulos sobre DPE, governança, rotina gerencial e integração entre equipes. Gestores de secretaria e chefias podem priorizar os capítulos sobre localizadores, relatórios, gargalos, processos paralisados e padronização. Assessores podem concentrar-se em gestão documental, preferências, agendamento e integração do fluxo.

A terceira é a leitura por problema. Se a unidade identifica acervo pouco legível, deve ir ao capítulo de localizadores. Se o problema é retrabalho documental, deve ir aos capítulos de modelos, textos-padrão e preferências. Se o problema é paralisação após a prática do ato, o ponto de partida é o capítulo sobre agendamento.

A quarta é o uso coletivo, em reuniões de equipe, oficinas de implantação, capacitações internas e atividades relacionadas à diagnose e ao acompanhamento permanente.

RESUMO EXECUTIVO

A gestão judiciária qualificada no eproc pode ser compreendida a partir de cinco eixos centrais.



PRIMEIRO EIXO - LOCALIZADORES

Organizam o espaço lógico do fluxo. Tornam o acervo legível, permitem leitura massiva e ajudam a identificar o ponto exato em que o processo se encontra.



SEGUNDO EIXO: GESTÃO DOCUMENTAL

Padroniza a produção de atos por meio de modelos, textos-padrão e bibliotecas documentais organizadas, reduzindo retrabalho e variabilidade indevida.



TERCEIRO EIXO: PREFERÊNCIAS

Permitem repetir bem aquilo que é recorrente. Aumentam a velocidade, reduzem erros operacionais e consolidam o método da unidade.



QUARTO EIXO: AGENDAMENTO

Controla a dimensão temporal da tramitação. Evita que processos fiquem aguardando apenas por lembrança humana, reduz paralisações e melhora continuidade do fluxo.



QUINTO EIXO: ROTINA GERENCIAL BASEADA EM DADOS

Permite ler o acervo, identificar gargalos, rever filas, medir desempenho e corrigir o método implantado.

Em termos simples:

- localizadores dizem onde o processo está;
- gestão documental e preferências dizem como a unidade executa melhor o trabalho repetitivo;
- agendamento garante o que acontecerá depois;
- indicadores e rotina gerencial mostram o que está funcionando e o que precisa ser corrigido;
- o DPE transforma tudo isso em metas, ações e acompanhamento institucional.

SUMÁRIO

1. Finalidade deste guia e público-alvo	<u>08</u>
2. Fundamentos normativos e institucionais	<u>08</u>
3. O problema estrutural das unidades judiciais e o equívoco da mera digitalização	<u>09</u>
4. O eproc como sistema de gestão e não apenas como ferramenta de tramitação	<u>09</u>
5. O fluxo processual como objeto central da gestão judiciária	<u>10</u>
6. Desdobramento do Planejamento Estratégico aplicado ao eproc	<u>11</u>
7. Gestão de localizadores	<u>13</u>
8. Gestão documental: modelos, minutas e texto-padrão	<u>22</u>
9. Preferências como mecanismo de padronização e ganho de escala	<u>23</u>
10. Agendamento como controle do tempo processual	<u>31</u>
11. Integração entre localizadores, preferências, agendamento e automatizações	<u>37</u>
12. Gestão integrada entre gabinete e secretaria	<u>44</u>
13. Leitura do acervo, relatórios e indicadores gerenciais	<u>45</u>
14. Tratamento de gargalos e prevenção de paralisações	<u>48</u>
15. Boas práticas gerenciais aplicáveis a todas as competências	<u>49</u>
16. Boas práticas específicas para unidades abrangidas pela implantação do eproc	<u>50</u>
17. Redução do acervo de processos paralisados há mais de 120 dias	<u>51</u>
18. Migração de processos do PJe para o eproc: cautelas gerenciais	<u>52</u>
19. Roteiro de implantação progressiva do modelo	<u>53</u>
20. Rotina gerencial estruturada	<u>54</u>
21. Estudo de caso: da desorganização à estabilização do fluxo	<u>55</u>
22. Erros estruturais mais frequentes e formas de prevenção	<u>57</u>
23. Modelos de quadros para Diagnose, PEUJ e PAG	<u>58</u>
24. Matriz de maturidade gerencial da unidade	<u>59</u>
25. Plano 30/60/90 dias para implantação inicial do modelo	<u>60</u>
26. Perguntas frequentes	<u>61</u>
27. Glossário aplicado	<u>62</u>
28. Checklists operacionais	<u>62</u>
29. Conclusão	<u>63</u>
30. Anexos de uso gerencial	<u>63</u>

1. FINALIDADE DESTE GUIA E PÚBLICO-ALVO

Este guia destina-se a apoiar a profissionalização da gestão das unidades judiciárias que utilizam o eproc. Seu foco principal está na organização do trabalho, na leitura do fluxo processual e no uso qualificado de recursos sistêmicos para produzir celeridade, previsibilidade e melhor governança do acervo.

Ele não se limita ao ensino instrumental do sistema. Sua proposta é demonstrar como determinadas funcionalidades podem ser convertidas em estratégia de gestão da unidade. O leitor não encontrará aqui apenas um repertório de operações técnicas, mas um método de trabalho que vincula o uso do eproc ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional.

É material especialmente voltado a:

- magistrados responsáveis pela condução estratégica da unidade;
- gerentes de secretaria;
- chefes de cartório;
- assessores;
- servidores de gabinete;
- servidores de secretaria;
- equipes envolvidas em diagnose, elaboração de PEUJ, PAG e acompanhamento permanente;
- unidades em implantação ou consolidação de novo método de trabalho no sistema.

A utilidade deste guia está em permitir que cada integrante da unidade reconheça o eproc não apenas como ambiente de tramitação, mas como infraestrutura de gestão.

2. FUNDAMENTOS NORMATIVOS E INSTITUCIONAIS

A gestão do eproc, no contexto da Justiça de Primeira Instância, precisa dialogar com a base normativa que organiza o Desdobramento do Planejamento Estratégico e o acompanhamento gerencial das unidades.

2.1 Resolução nº 827/2016

A Resolução nº 827/2016 dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas unidades judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau. Ela estabelece que esse desdobramento contenha, no mínimo:

- Diagnose de Unidade Judiciária;
- Plano Estratégico de Unidade Judiciária (PEUJ);
- Plano de Ação Gerencial (PAG);
- Acompanhamento Permanente.

3. O PROBLEMA ESTRUTURAL DAS UNIDADES JUDICIAIS E O EQUÍVOCO DA MERA DIGITALIZAÇÃO

A passagem do processo físico para o eletrônico representou mudança profunda na infraestrutura do trabalho judicial. Contudo, informatização não equivale automaticamente à racionalização do fluxo.

O erro mais comum consiste em utilizar o sistema eletrônico como simples substituto da pasta física. Nesse cenário, o processo deixa de circular em papel, mas a lógica permanece a mesma: filas informais, controles paralelos, necessidade de lembrar manualmente o que fazer, produção artesanal de atos repetitivos, retorno do processo dependente de iniciativa humana e baixa visibilidade das etapas do fluxo.

Essa situação produz aquilo que se pode chamar de digitalização da ineficiência. O suporte muda, mas a desorganização persiste. Grande parte dos atrasos decorre não apenas de volume ou complexidade, mas da falta de clareza sobre a etapa em que o processo se encontra, da ausência de padronização e da dependência de memória humana para retomada após prazos.

A mudança necessária, portanto, é de paradigma. A pergunta deixa de ser apenas “como praticar este ato no sistema?” e passa a ser “como organizar o sistema para que o processo percorra o fluxo com menos espera, menos retrabalho e maior previsibilidade?”.

4. O EPROC COMO SISTEMA DE GESTÃO E NÃO APENAS COMO FERRAMENTA DE TRAMITAÇÃO

O eproc pode ser utilizado em dois planos.

O primeiro é o plano operacional, voltado à prática dos atos: lançar eventos, assinar minutas, expedir documentos, cadastrar partes, cumprir determinações.

O segundo é o plano gerencial, voltado à organização do trabalho: criar filas significativas, estruturar preferências, programar retornos, ler gargalos, padronizar tarefas, usar relatórios e sustentar a continuidade do fluxo.

A unidade que permanece apenas no primeiro plano tende a trabalhar sempre em lógica reativa. Já a unidade que alcança o segundo plano consegue antecipar o trabalho, controlar o acervo e reduzir tempos mortos.

O eproc não deve ser visto apenas como sistema de tramitação, mas como ferramenta de organização do fluxo de trabalho, automatização de tarefas e qualificação da rotina. Também se impõe a revisão permanente de preferências e automatizações para manutenção da eficiência e da produtividade.

Neste guia, o eproc é compreendido a partir de cinco eixos complementares:

- eixo estrutural: localizadores;
- eixo documental: modelos, minutas e textos-padrão;
- eixo operativo: preferências;
- eixo temporal: agendamento;
- eixo analítico: relatórios, indicadores e rotina gerencial.

Quando esses cinco eixos se articulam, o sistema deixa de ser apenas um repositório de atos e passa a funcionar como instrumento de gestão.

Em síntese

O eproc deve ser compreendido como sistema de gestão, e não apenas como ferramenta de tramitação. Seu valor está em organizar o fluxo, padronizar tarefas e reduzir tempos mortos.

5. O FLUXO PROCESSUAL COMO OBJETO CENTRAL DA GESTÃO JUDICIÁRIA

Gerir uma unidade judiciária é gerir o percurso dos processos ao longo do tempo.

Fluxo processual é a sequência de estados pelos quais o processo passa desde a entrada até a baixa ou arquivamento: triagem, análise inicial, intimações, prazos, retorno, conclusão, cumprimento, novas manifestações, decisões, recursos e encerramento.

A gestão qualificada exige que a unidade consiga responder rapidamente a perguntas como:

- onde o processo está;
- por que está ali;
- o que se espera como próxima providência;
- quem é o responsável pela próxima etapa;
- se há prazo em curso;
- se há retorno programado;
- se a fila está coerente com a movimentação lançada.

Se a unidade não consegue responder a essas perguntas com rapidez, há deficiência de leitura do fluxo.

A qualidade da prestação jurisdicional não depende apenas da excelência técnica de cada ato. Depende também da qualidade das transições entre as etapas. Uma decisão pode ser juridicamente excelente, mas, se o processo ficar invisível por ausência de agendamento, a celeridade se perde. Uma intimação pode ser expedida rapidamente, mas, se o processo ficar em fila genérica, o retorno será ineficiente.

Por isso, a gestão do fluxo deve ser tratada como objeto central do trabalho gerencial.

6. DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO AO EPROC

O DPE não deve ser visto como atividade paralela ao funcionamento da unidade. Ele deve ser incorporado ao modo de trabalhar.

6.1 Diagnose

No contexto do eproc, as anomalias mais comuns costumam ser:

- ausência de fluxo claro de localizadores;
- uso genérico ou caótico de localizadores do órgão;
- desalinhamento entre localizador e movimentação;
- ausência de rotina de desativação de localizadores ineficazes;
- baixa padronização documental;
- pouca utilização de preferências;
- ausência de agendamento;
- remessas internas desnecessárias;
- dependência de controles paralelos;
- inexistência de estratégia para redução de paralisados;
- baixa utilização de relatórios e filtros.

6.2 Plano Estratégico de Unidade Judiciária

As metas locais devem ser objetivas, mensuráveis, quantificadas e associadas às anomalias diagnosticadas, conforme exige a regulamentação. No contexto do DPE, convém que as metas estratégicas da unidade observem o ciclo de acompanhamento institucional, em regra anual, ou outro período expressamente definido pela administração. Já os prazos mais curtos devem ser reservados às microações do Plano de Ação Gerencial (PAG) e às etapas de implantação do método de trabalho.

Em termos práticos, a meta estratégica deve expressar o resultado a ser alcançado no ciclo de gestão. Já o PAG deve detalhar, em prazos mais curtos, as providências necessárias para viabilizar esse resultado.

Exemplos de metas locais adequadamente alinhadas ao ciclo estratégico:

- implantar, até o encerramento do ciclo anual de acompanhamento, fluxo funcional de localizadores em todos os segmentos de trabalho da unidade;
- padronizar, até o encerramento do ciclo anual, os atos de maior incidência da unidade, com adoção institucional de modelos, textos-padrão e preferências;
- alcançar, até o encerramento do ciclo anual, percentual mínimo de 80% de utilização de agendamento nas hipóteses previamente definidas pela unidade;
- reduzir, ao longo do ciclo anual, em 50% o número de processos sem movimentação interna útil há mais de 120 dias, tomando-se como referência o estoque existente na data da diagnose.

Essa distinção é importante para evitar sobreposição entre planejamento estratégico e cronograma de implantação. Metas anuais orientam o resultado institucional. Prazos de 30, 60 ou 90 dias, por sua vez, devem ser utilizados para organizar fases de execução, testes, capacitação, revisão de fluxos e consolidação de rotinas.

Sempre que a meta for expressa em percentual ou em redução de estoque, recomenda-se indicar, no próprio texto do PEUJ, a forma de cálculo a ser utilizada. Isso evita ambiguidades na fase de acompanhamento e permite que a equipe compreenda, desde o início, como o cumprimento será aferido e demonstrado.

6.3 Plano de Ação Gerencial (PAG)

O PAG deve transformar as anomalias em macroações e microações, indicando quando, como e por quem serão executadas.

Exemplo:

Anomalia	Macroação	Microações
Filas genéricas e pouco legíveis	Reestruturar a leitura do acervo	Mapear etapas, revisar localizadores, excluir duplicidades, padronizar nomenclaturas
Retrabalho documental	Organizar a produção de atos recorrentes	Criar modelos, textos-padrão, preferências para atos de maior incidência
Processos “somem” após o ato	Instituir retorno programado	Adotar agendamento nas hipóteses definidas, monitorar o uso
Remessas internas excessivas	Integrar fluxo entre gabinete e secretaria	Redefinir tarefas; ampliar atos ordinatórios, evitar conclusões desnecessárias

6.4 Acompanhamento permanente

O acompanhamento permanente exige que a unidade verifique, com regularidade:

- metas alcançadas ou não;
- ações executadas ou pendentes;
- ajustes necessários no PAG;
- comportamento das filas;
- aderência da equipe ao método implantado.

A aferição das metas deve ser feita com base em critérios previamente definidos. Sempre que houver meta quantitativa ou percentual, a unidade deve explicitar, no próprio planejamento: a linha de base, a fonte de dados, o período de medição, a fórmula de cálculo e o resultado esperado.

Sem esses elementos, a meta até pode ser enunciada, mas não pode ser adequadamente monitorada nem ensinada à equipe. O acompanhamento permanente, portanto, não se limita ao registro formal do que foi feito; ele exige capacidade de medir, comparar e justificar o grau de cumprimento das metas estabelecidas.

A Portaria nº 4.704/2017 exige registro mensal dos resultados alcançados quanto às metas e às ações. Para que esse registro tenha utilidade gerencial, é recomendável que cada meta venha acompanhada, desde a origem, do modo pelo qual seu percentual de cumprimento será aferido.

7. GESTÃO DE LOCALIZADORES

Estruturação do fluxo, legibilidade do acervo e governança da tramitação

Os localizadores constituem a camada estrutural do modelo de gestão no eproc. Não são simples marcadores visuais. São instrumentos de leitura do acervo, distribuição racional do trabalho e organização das etapas do fluxo. Quando bem desenhados, permitem que a unidade veja com clareza onde cada processo está, por que está ali e qual providência se espera a seguir. Quando mal desenhados, o acervo se transforma em massa indiferenciada: há trabalho, mas não há fluxo visível.

A ausência de localizadores específicos para indicar onde os processos se encontram no fluxo de trabalho constitui anomalia grave. Recomenda-se que a unidade utilize localizadores do órgão de forma especificada, com a função de alocar processos conforme as etapas reais da tramitação. A ausência de um fluxo funcional do ajuizamento ao arquivamento impede que os localizadores sirvam de base para automatizações da tramitação.

7.1 O problema gerencial que os localizadores resolvem

Sem localizadores bem construídos, a equipe até pode trabalhar intensamente, mas não consegue distinguir com nitidez:

- quais processos aguardam análise;
- quais aguardam cumprimento;
- quais estão em prazo;
- quais retornaram de prazo;
- quais exigem priorização imediata;
- quais foram mal alocados;
- quais filas concentram represamento.

Nesse cenário, a unidade passa a depender de leitura caso a caso, da memória dos servidores ou de controles paralelos. O custo disso é alto: perda de tempo, invisibilidade de processos, dificuldade de priorização e aumento da duração desnecessária do processo. O problema não é apenas operacional; é estrutural.

7.2 O que um bom sistema de localizadores precisa entregar

Um sistema de localizadores só é bom se entregar, simultaneamente, cinco resultados:

LEGIBILIDADE, porque o acervo precisa ser compreendido sem leitura individual de cada processo;

COERÊNCIA, porque os localizadores devem refletir o fluxo real da unidade;

ESTABILIDADE, porque a equipe precisa confiar que cada fila tem função clara e constante;

GOVERNANÇA, porque a criação informal de localizadores tende a produzir duplicidade e despadronização;

CAPACIDADE DE AÇÃO, porque a fila precisa permitir despacho, cumprimento, priorização e, quando cabível, automatização.

Se o localizador não melhora a leitura do acervo nem ajuda a agir sobre ele, provavelmente foi mal concebido ou perdeu utilidade.

7.3 Três categorias de localizadores

Para amadurecer o capítulo, é importante diferenciar três usos dos localizadores.

LOCALIZADORES DE FLUXO

São os mais importantes. Representam a etapa do processo no percurso de trabalho. Exemplos: triagem inicial, concluso para despacho, aguardar prazo, retorno de prazo, cumprimento de decisão, arquivo.

Esses localizadores respondem à pergunta: em que fase do fluxo este processo está?

LOCALIZADORES DE IDENTIFICAÇÃO

Servem para agregar informação útil estável, como responsável, dígito, matéria, subtema ou recorte de gestão. Localizadores do órgão também podem servir à organização informativa, inclusive com nome do assessor responsável, dígito ou matéria tratada, desde que se adotem localizadores fixos para isso.

Esses localizadores respondem à pergunta: qual informação adicional relevante preciso enxergar neste conjunto de processos?

LOCALIZADORES DE CONTROLE

São localizadores usados para monitoramento de situações críticas, anômalas ou sensíveis, como fila de processos com longo tempo de conclusão, fila de retorno urgente, fila de processos com pendência específica, ou fila construída para viabilizar leitura gerencial de determinado problema. Também podem ser utilizados localizadores estratégicos como “TJ/TR DECISÃO” e “PETIÇÃO” em rotinas específicas de verificação.

Esses localizadores respondem à pergunta: que recorte do acervo preciso vigiar de modo contínuo?

A maturidade da unidade aumenta quando ela consegue distinguir essas três categorias e evitar confusão entre elas.

7.4 Critérios para desenhar localizadores de fluxo

Há diretrizes bastante claras para o desenho das filas.

Primeiro, o fluxo precisa representar o trajeto real do processo, do ajuizamento ao arquivamento. Segundo, localizador e movimentação precisam estar alinhados. Terceiro, o excesso de filas é tão prejudicial quanto a ausência delas. Quarto, a nomenclatura deve ser padronizada. Quinto, deve haver rotina periódica de revisão e desativação de localizadores ineficazes.

Há diretrizes bastante claras para o desenho das filas.

- 1 Que etapa real do trabalho quero representar?
- 2 Que equipe ou pessoa atua nessa etapa?
- 3 Que evento normalmente antecede essa fila?
- 4 Que evento ou providência normalmente retira o processo dela?

7.5 Granularidade adequada: nem de menos, nem demais

Dois erros precisam ser evitados:

SUBGRANULARIDADE

filas amplas demais, como “Pendentes”, “Aguardando” ou “Providenciar”. Elas escondem o que de fato precisa ser feito.

SUPERGRANULARIDADE

fragmentação excessiva em dezenas de variações quase idênticas, que tornam o sistema difícil de manter e interpretar.

O ponto ótimo está no desenho de filas claras, úteis, compreensíveis e sustentáveis. É importante criar localizadores específicos, mas a pulverização não pode ser tão grande a ponto de dificultar o controle, sendo necessário equilíbrio.

7.6 Nomenclatura, descrição e memo

A padronização dos nomes não é detalhe estético; é requisito de funcionamento.

Recomenda-se que o nome dos localizadores do órgão seja claro e objetivo, evitando localizadores distintos para a mesma finalidade, e sugere-se, como critério visual, inicial maiúscula e restante em minúsculas para diferenciá-los dos localizadores sistêmicos, em geral escritos em caixa alta.

Além do nome, devem ser utilizados os campos descrição e memo. A descrição auxilia no controle, tem utilidade em treinamento de novos servidores e ajuda a preservar o sentido gerencial do localizador. O memo, por sua vez, permite que a descrição apareça na capa do processo em forma de balão, reforçando a inteligibilidade prática da fila.

Uma boa prática institucional é tratar o nome como identificação curta da fila e a descrição como mininorma interna de uso.

7.7 Localizador não altera, sozinho, a situação do processo

Esse é um ponto importante e pouco intuitivo para equipes em transição de método.

É importante observar que a simples troca de localizador não altera a situação do processo. Apenas a movimentação processual tem essa aptidão. Em outras palavras: mover o processo para “Concluso para decisão” não faz, por si só, com que ele esteja juridicamente em conclusão no sistema; é necessário o lançamento do evento correspondente.

Isso é crucial porque evita erro conceitual frequente: confundir fila gerencial com situação processual formal. A fila organiza o trabalho. O evento registra o ato e altera a situação.

7.8 Governança da criação, revisão e desativação

Recomenda-se controle e gestão centralizada da criação e exclusão de localizadores pelo gestor e/ou magistrado, embora com espaço para sugestões de toda a equipe. Também se recomenda verificação prévia antes da criação de novo localizador, para evitar duplicidade com localizador sistêmico ou com fila já criada por outro usuário.

Isso permite formular uma regra de governança simples:

- ninguém cria fila nova sem verificar se a função já existe;
- toda fila precisa ter finalidade clara;
- toda fila precisa ter responsável institucional de manutenção;
- localizadores obsoletos, duplicados ou ineficazes devem ser desativados;
- a revisão do desenho das filas deve ser periódica.

Reforça-se que a desativação não pode ocorrer se o localizador estiver vinculado a processos, automatizações ou agendamentos pendentes.

7.9 Rotina de auditoria dos localizadores

É útil utilizar a funcionalidade “Localizadores do Órgão”, com a opção “Ocultar localizadores sem processo”, para identificar processos mal alocados e filas com problemas. Também se recomenda revisão periódica do fluxo de trabalho e uso dos filtros da “Lista de Processos por Localizador” para refinar buscas.

Essa orientação permite estruturar uma rotina mínima:

mensalmente	semanalmente	mensalmente
ler as filas críticas e o localizador PETIÇÃO, quando essa rotina fizer sentido para a unidade	verificar filas com permanência alta, processos mal alocados e localizadores com volume atípico	revisar se o desenho das filas ainda reflete o fluxo real e decidir sobre ajustes, fusões ou desativações

7.10 Personalização da área de trabalho

Outra prática relevante é a personalização de “Meus Localizadores” com as filas mais usadas pelo servidor e, quando conveniente, sua exibição no painel inicial. Isso transforma a tela de trabalho em ambiente funcional, e não genérico. Um exemplo útil é o de servidor que trabalha com cumprimento de audiências e mantém, no painel, apenas os localizadores relevantes à sua rotina.

Essa prática merece entrar no guia como diretriz de implantação, porque aproxima desenho institucional do uso cotidiano.

7.11 Localizadores e aplicação no PAG

No contexto do DPE, as anomalias relacionadas a localizadores geram microações bastante concretas:

- construir fluxo funcional do ajuizamento ao arquivamento;
- padronizar nomenclatura;
- revisar duplicidades;
- criar rotina de desativação;

- orientar equipe sobre uso correto;
- usar filtros e leitura massiva por localizador;
- personalizar a área de trabalho dos servidores

Essas microações têm alto valor porque atacam simultaneamente legibilidade, disciplina operacional e prevenção de paralisações.

7.12 Síntese conclusiva do capítulo

A melhor síntese didática é esta:

localizadores transformam acervo em filas de trabalho inteligíveis.

Sem eles, existe esforço.

Com eles, existe fluxo.

Em síntese

Localizadores transformam acervo em filas de trabalho inteligíveis. Sem eles, existe esforço. Com eles, existe fluxo.

A IMPORTÂNCIA DA BOA GESTÃO DE LOCALIZADORES NO EPROC

SEM PADRONIZAÇÃO



COM PADRONIZAÇÃO E FLUXO FUNCIONAL

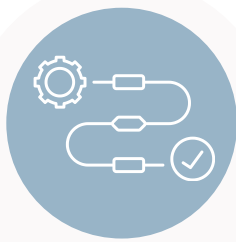


DICAS PARA SERVIDORES E GERENTES DO TJMG



PADRONIZE NOMES

Use termos claros e objetivos para todos



CRIE ETAPAS

Defina um fluxo de trabalho lógico e sequencial



EVITE DUPLICIDADE

Não crie localizadores para a mesma finalidade



REVISE SEMPRE

mantenha os localizadores e fluxos atualizados

CONSTRUINDO UM TJMG MAIS EFICIENTE E CÉLERE

Gestão de Localizadores

Acesse a orientação completa sobre estruturação do fluxo, legibilidade do acervo e governança da tramitação no eproc

<https://drive.google.com/file/d/1-R7SbESSeswYGMMyrtWF1DnhQVxTgvXPa/view?usp=sharing>



O vídeo explicativo está disponível no *Google Drive* e pode ser acessado exclusivamente por meio do e-mail institucional.



8. GESTÃO DOCUMENTAL: MODELOS, MINUTAS E TEXTO-PADRÃO

A produção documental é uma dimensão central da gestão no eproc. Quando mal organizada, gera retrabalho, variabilidade, perda de tempo e risco de inconsistência. Quando bem estruturada, reduz esforço repetitivo e melhora a previsibilidade da atuação da unidade.

8.1 O problema que a gestão documental resolve

Sem estratégia prévia, é comum observar:

- biblioteca caótica de modelos;
- excesso de peças semelhantes com pequenas diferenças;
- dificuldade de localizar documentos úteis;
- atos idênticos sendo redigidos de formas diferentes;
- demora na elaboração de despachos, decisões e atos de cumprimento;
- baixa reaproveitabilidade do conhecimento produzido pela unidade.

8.2 Modelos, textos-padrão e minutas com preferências

A unidade precisa definir em quais situações utilizar:

- modelos, para documentos estruturados e recorrentes;
- textos-padrão, para trechos reutilizáveis, fundamentos, blocos argumentativos e comandos combináveis;
- minutas com preferências, quando se pretende resolver, além do texto, o comportamento processual subsequente.

Não existe solução única para tudo. Em muitos casos, modelos resolvem melhor peças mais estáveis; em outros, textos-padrão são mais eficientes. O importante é que a escolha seja estratégica e não casual.

8.4 Atos ordinatórios como oportunidade de ganho

Recomenda-se criar e disseminar modelos padronizados de atos ordinatórios, destacando a economia de tempo produzida por essa prática.

8.5 Marcação de resumo e dispositivo

A identificação clara de resumo e dispositivo melhora a leitura posterior da lista de eventos e ajuda a equipe a localizar rapidamente o conteúdo relevante, reduzindo o tempo de navegação processual.

8.6 O que evitar

Deve-se evitar:

- proliferar modelos sem critério;
- manter documentos com nomes ambíguos;
- produzir artesanalmente atos altamente repetitivos;
- confundir biblioteca documental com acervo histórico de versões.

A gestão documental existe para simplificar a execução, não para aumentar a complexidade.

9. **PREFERÊNCIAS**

Padronização operativa, ganho de escala e redução de microdecisões repetitivas

Se os localizadores estruturam o espaço do fluxo, as preferências estruturam a forma de execução das tarefas. Elas são o principal instrumento para evitar que cada ato recorrente seja tratado como se fosse um caso totalmente novo.

Sem preferências, o servidor precisa redigir texto, escolher evento, definir prazo, configurar intimação, selecionar localizador de destino e lembrar — ou esquecer — de programar a continuidade. Essa reconstrução permanente custa caro: consome tempo, aumenta a variabilidade e eleva o risco de erro. A ausência de preferências constitui fonte de atividades manuais desnecessárias, sendo recomendável sua criação para reduzir erros e permitir que a equipe se concentre em tarefas de maior complexidade.

9.1 O que é uma preferência, na prática

Na prática, preferência é um pacote de ação.

Uma preferência bem desenhada pode reunir:

- texto ou minuta;
- evento correspondente;
- prazo;
- parte a ser intimada;
- localizador de saída;

- localizador de destino;
- retorno programado;
- eventual remessa.

O agendamento completo pode e deve ser previsto nas preferências de minuta, incluindo evento e troca de localizadores, justamente para eliminar trabalho posterior de cumprimento.

9.2 Três níveis de maturidade das preferências

Para adensar o capítulo, vale distinguir três níveis.

Preferências		
Simple	Intermediária	Intermediária
Resolve apenas um pedaço do trabalho. Exemplo: movimentação “Concluso Despacho” ou intimação recorrente sem integração com o restante do fluxo.	Resolve texto e parte da configuração, mas ainda depende de complementação manual relevante.	Resolve a tarefa como um todo: texto, evento, prazo, intimação, localizador e retorno programado.

A preferência completa é a que mais interessa ao modelo gerencial, porque reduz não só cliques, mas também hesitação, variabilidade e risco de desvio de fluxo.

9.3 Por que as preferências são instrumento de gestão, e não só de comodidade

É um erro tratar preferência como mero atalho de conforto individual. Ela é instrumento institucional de padronização.

Recomenda-se criar preferências de movimentação, minuta, intimação e relatório; elaborá-las em equipe ou validá-las coletivamente; salvar as principais com a opção “Ação Preferencial”; e associar corretamente os localizadores a serem incluídos ou removidos. Tudo isso mostra que a preferência deve refletir o plano de trabalho da unidade e não a preferência privada de um usuário.

9.4 Critérios para escolher o que deve virar preferência

Nem toda tarefa precisa virar preferência. O melhor critério é priorizar:

- alto volume;
- baixa ou média complexidade jurídica;
- forte repetição;
- forte risco operacional se configurada manualmente;
- potencial concreto de ganho de tempo.

A lógica é priorizar os padrões que cobrem a maior parte do volume de trabalho, concentrando esforço naquilo que produz maior ganho operacional com menor dispersão de energia da equipe.

9.5 Preferências de minuta

As preferências de minuta merecem atenção especial porque estão no ponto de encontro entre texto, evento e fluxo.

Dois aspectos merecem atenção:

a necessidade de padronizar os campos classificação e descrição das preferências de minuta, porque isso facilita busca e criação de filtros;

a necessidade de prever, nessas preferências, o agendamento completo de evento e troca de localizadores, aumentando eficiência e celeridade.

Isso permite propor um padrão de qualidade para preferência de minuta:

- 1 classificação coerente com o documento;
- 2 descrição clara e recuperável;
- 3 texto adequado ao tipo de ato;
- 4 evento correspondente;
- 5 prazo definido, quando cabível;
- 6 destinatário ou polo correto;
- 7 localizador de destino;
- 8 retorno programado, quando cabível.

Se algum desses elementos estiver ausente sem justificativa, a preferência provavelmente está subótima.

9.6 Preferências de movimentação

É recomendável a criação de preferências de movimentação como atalhos para ações frequentes, com exemplos como “Concluso Despacho”, “Concluso Despacho Inicial”, “Concluso Decisão”, “Concluso Sentença”, “Remessa CEJUSC”, “Remessa Contadoria”, “Encerrar prazo”, entre outros. Também se observa que, após a criação da preferência, é possível movimentar o processo com um clique, reduzindo erros e tempo gasto com a tela manual de movimentação.

Esse tipo de preferência é especialmente valioso para rotinas internas de secretaria e para o desenho colaborativo do fluxo entre gabinete e cartório.

9.7 Preferências de intimação

Recomenda-se criar preferências de intimação para reduzir atividades manuais, a fim de concentrar a equipe em tarefas de maior complexidade. Aqui o ganho está em evitar configuração repetida de polos, tipos de parte, prazos e modos de comunicação.

Essas preferências são particularmente úteis em fluxos padronizados como intimação para manifestação, ciência a órgãos obrigatórios, vista sucessiva e comunicações reiteradas.

9.8 Preferências de relatório

Esse ponto costuma ser subestimado, mas é muito importante para a gestão.

Recomenda-se criar preferências de relatórios para automatizar consultas relevantes, inclusive relatórios para processos em conclusão há 110 dias ou mais. Também se indica que as preferências essenciais sejam marcadas com a opção “Exibir no Painel Inicial”, permitindo monitoramento diário rápido.

Isso mostra que a preferência não serve apenas para praticar atos; serve também para ler o acervo.

9.9 Ação Preferencial e ações por localizador

Duas funcionalidades merecem destaque para amadurecer o uso das preferências.

A primeira é a Ação Preferencial, que transforma a preferência em botão nos autos, com acionamento mais rápido e prático. A segunda é a vinculação de Ações Preferenciais por Localizador do Órgão, permitindo que determinadas preferências apareçam apenas nas filas em que fazem sentido, evitando poluição visual. O exemplo fornecido é muito claro: no localizador “Concluso Julgamento”, exibir apenas preferências de sentença, ocultando preferências de despacho.

Esse ponto é fortíssimo do ponto de vista gerencial porque aproxima o repertório de ações do contexto real da fila.

9.10 Preferências e elaboração em equipe

É especialmente importante que as preferências sejam elaboradas em equipe ou, ao menos, validadas coletivamente, para garantir alinhamento com o plano de trabalho da unidade e equilíbrio entre gabinete e secretaria.

Essa diretriz tem grande valor institucional. Preferência não deve ser solução isolada de um usuário. Deve ser padrão compartilhado, testado e compreendido por quem opera o fluxo.

9.11 Revisão e auditoria das preferências

Também se recomenda monitoramento periódico das preferências do tipo “Unidade”, para evitar excesso de preferências, sobrecarga visual e perda de foco.

Isso permite formular uma rotina simples:

- revisar mensalmente as preferências mais usadas;
- excluir ou fundir padrões redundantes;
- corrigir localizadores mal associados;
- atualizar classificações e descrições;
- verificar se a preferência ainda representa o fluxo atual.

9.12 Exemplos de preferências de alto valor prático

Exemplos de preferências de alto valor prático incluem:

- despachos e ofícios frequentes, como ofício ao Conselho Tutelar ou ofício para empresa informar endereço;
- preferências de movimentação para diferentes tipos de conclusão;
- preferências de intimação recorrente;
- preferências de relatórios com filtros críticos;
- preferências associadas a minutas com agendamento completo.

9.13 Preferências e aplicação no PAG

No contexto do PAG, as preferências podem aparecer como microações voltadas a:

- reduzir atividades manuais;
- padronizar tarefas repetitivas;
- eliminar erros de cumprimento;
- melhorar integração entre gabinete e secretaria;
- acelerar leitura e monitoramento de relatórios;
- automatizar etapas do fluxo que hoje dependem de memória humana.

9.14 Síntese conclusiva do capítulo

A melhor forma de sintetizar o papel das preferências é esta:

preferência bem construída é repetição qualificada.

Ela não apenas acelera o trabalho.

Ela reduz microdecisões repetitivas e estabiliza o método da unidade.

Em síntese

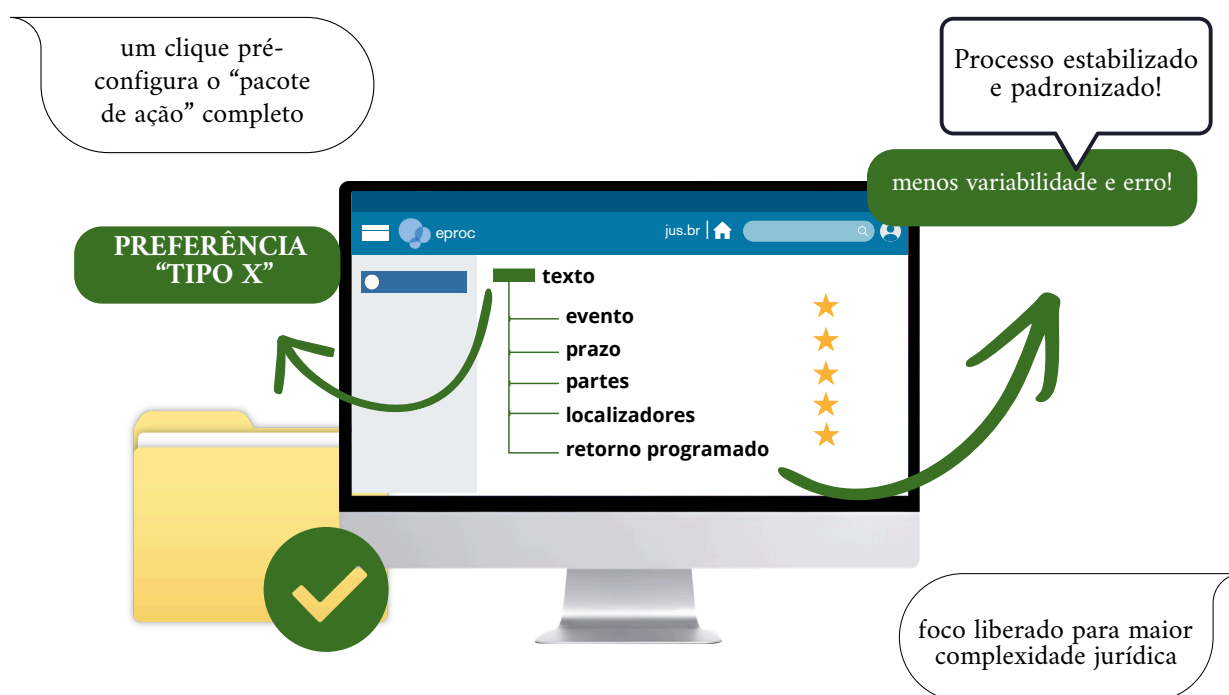
Preferência bem construída é repetição qualificada. Ela não apenas acelera o trabalho, mas reduz microdecisões repetitivas e estabiliza o método da unidade.

INCENTIVO AO USO DE PREFERÊNCIAS NO EPROC PACOTES DE AÇÃO PARA GESTÃO

TRABALHO MANUAL E ARTESANAL (SEM PREFERÊNCIAS)



TRABALHO PADRONIZADO E EFICIENTE (COM PREFERÊNCIAS)



PASSO A PASSO PARA USAR PREFERÊNCIAS NO EPROC



ENTENDER O “PACOTE DE AÇÃO”

Elas funcionam como um pacote de ação. Pré-configuram texto, evento, prazo, intimados, localizadores e retorno de uma só vez.



AUMENTAR VELOCIDADE E QUALIDADE

Fundamental para aumentar a velocidade e reduzir a variabilidade das peças e o risco de erros operacionais.



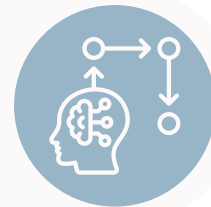
PADRONIZAR MÉTODOS

Principal instrumento para evitar que atos recorrentes sejam artesanais. Estabiliza o método de trabalho da unidade de forma institucional.



LIBERAR PARA COMPLEXIDADE

Reduz a necessidade de microdecisões repetitivas pela equipe. Lidera para tarefas de maior complexidade jurídica.



MAIS EFICIÊNCIA, CELERIDADE E SEGURANÇA NA GESTÃO PROCESSUAL

Preferências

Acesse a orientação completa sobre padronização operativa, ganho de escala e redução de microdecisões repetitivas no eproc.

<https://drive.google.com/file/d/1OL5a5hDuIKIHb2-5IRO7OthOMQ16l9ZX/view?usp=sharing>



O vídeo explicativo está disponível no *Google Drive* e pode ser acessado exclusivamente por meio do e-mail institucional.



10. AGENDAMENTO

Continuidade do fluxo, controle do tempo e prevenção da paralisação invisível

Se os localizadores organizam o espaço do fluxo e as preferências organizam a forma de execução, o agendamento organiza a dimensão temporal da tramitação.

Esse ponto é decisivo. Muitas paralisações não decorrem da ausência de decisão ou de cumprimento imediato, mas da ausência de retorno programado. O ato é praticado, porém a providência seguinte fica dependendo da lembrança de alguém. Quando isso ocorre em escala, o acervo deixa de ser governado por fluxo e passa a ser governado por memória humana.

A ausência de realização do agendamento completo da minuta constitui anomalia relevante. Sempre que possível, o gabinete deverá realizar o agendamento dos atos processuais que serão praticados após a assinatura do despacho, da decisão, da sentença ou do acórdão, utilizando, quando viável, o recurso da preferência.

10.1 O que o agendamento resolve

O agendamento resolve um problema muito específico e muito grave: a quebra de continuidade entre o ato e o seu efeito prático subsequente.

Sem agendamento, podem ocorrer:

- atraso no andamento processual;
- minutas assinadas e não juntadas;
- partes não intimadas no tempo esperado;
- transferência do cumprimento para pessoa menos familiarizada com o caso;
- criação de gargalos na conclusão;
- aumento de erros de cumprimento;
- processo permanecendo falsamente pendente em fila indevida.

Esses problemas não são teóricos. Constituem efeitos concretos da ausência de agendamento e afetam diretamente a continuidade do fluxo processual.

10.2 O que é agendamento completo

O agendamento completo compreende:

- lançamento do evento processual;
- programação de intimações ou citações, com definição de prazo e parte a ser intimada;
- troca de localizadores, removendo o atual e inserindo o novo;
- remessa do processo, se necessária.

Esse ponto é central porque mostra que agendar não significa apenas “marcar alguma coisa para depois”. Significa pré-configurar o comportamento futuro do processo.

10.3 A anexação da minuta depende do agendamento

É especialmente relevante observar que a anexação da minuta ao processo é definida pelo agendamento, e não pela assinatura. Isso muda bastante a percepção gerencial sobre o instituto. Assinar não basta. É preciso assegurar que o sistema saiba o que fará com aquela minuta após a assinatura.

10.4 O princípio do retorno programado

A melhor formulação conceitual para o capítulo é esta:

todo ato com consequência futura relevante deve, sempre que possível, sair do gabinete ou da secretaria com retorno programado.

Esse princípio é a tradução prática da ideia de continuidade do fluxo. Ele reduz dependência de memória individual, melhora previsibilidade e evita tempos mortos invisíveis.

10.5 Situações em que o agendamento deve ser a regra

Não se pretende listar exaustivamente todas as hipóteses, mas a lógica documental permite afirmar que o agendamento deve ser regra nas situações em que, após a assinatura da minuta, já se sabe qual será o comportamento subsequente do processo.

Exemplos típicos:

- intimações com prazo certo para manifestação;
- vistas ao Ministério Público;
- conclusões com cumprimento previsível;
- decisões com remessa automática a contadoria, CEJUSC ou órgão interno;
- minutas que exigem troca de localizador ao fim do ato;
- atos em que a falta de continuidade posterior gera gargalo.

Tudo isso é coerente com a orientação de realizar o agendamento completo sempre que possível.

10.6 Agendamento, localizador e verdade do fluxo

Um exemplo particularmente didático é o da sentença que, após assinatura, remove o localizador “Concluso para Sentença” e insere “Aguarda Prazo”, evitando que o processo permaneça falsamente pendente na conclusão do juiz.

Esse exemplo é muito valioso porque revela algo essencial: o agendamento preserva a verdade gerencial do processo. Sem a troca correta de fila, o acervo mente. Com a troca correta, o acervo se torna confiável.

10.7 Agendamento e integração entre equipes

Outro ponto importante é que o agendamento elimina a necessidade de cumprimento posterior manual pela secretaria em diversas hipóteses, aumentando eficiência e celeridade. Isso não significa excluir a secretaria do fluxo, mas evitar repasse artificial de tarefas que já poderiam sair pré-configuradas do gabinete ou do ponto de análise.

Por isso, o agendamento também é instrumento de integração entre gabinete e secretaria.

10.8 Agendamento por meio de preferências

Recomenda-se que, por se tratar de etapa trabalhosa, o agendamento completo seja automatizado por meio de preferências.

Esse é um ponto-chave para o manual: o melhor agendamento, do ponto de vista gerencial, é o que deixa de depender de montagem manual repetitiva e passa a vir embutido em preferências bem construídas.

10.9 Situações avançadas de uso: remessa e juntada em outro processo

Também é útil o campo “Desejo também juntar o(s) documento(s) no(s) processo(s)” na tela de agendamento, permitindo envio automático do documento a outro processo do eproc, inclusive para comunicação interna entre unidades. Cita-se como exemplos penhora no rosto dos autos, juntada de decisão nos autos de execução, decisão em agravo e remessa de despacho com força de ofício a outra unidade.

Esse é um uso avançado e muito valioso, porque mostra que o agendamento não serve apenas para intimação e prazo; pode também reduzir fluxos internos morosos de comunicação.

10.10 Riscos do agendamento mal configurado

Se o agendamento for tratado sem método, surgem outros problemas:

- evento inadequado;
- destinatário errado;
- prazo incorreto;
- localizador de destino incompatível;
- processo retirado da fila certa sem entrar na próxima fila necessária;
- remessa desnecessária;
- acervo aparentemente limpo, mas materialmente mal posicionado.

Por isso, a qualidade do agendamento depende da qualidade do desenho do fluxo. Não existe bom agendamento em fluxo ruim.

10.11 Rotina de monitoramento do agendamento

A unidade madura não apenas agenda. Ela monitora o uso do agendamento.

Isso pode ser feito por meio de:

- revisão de categorias de minutas em que o recurso ainda é pouco utilizado;
- conferência de filas que deveriam receber processos automaticamente;
- verificação de casos de minutas assinadas e não juntadas;
- análise de gargalos de conclusão que possam decorrer de ausência de pré-configuração.

10.12 Agendamento e aplicação no PAG

No PAG, o agendamento pode aparecer como microação voltada a:

- eliminar trabalho de cumprimento posterior;
- reduzir atraso no andamento processual;
- evitar processos falsamente pendentes em conclusão;
- diminuir erros de cumprimento;
- garantir retorno programado;
- remover tempos mortos do fluxo.

Talvez seja o instrumento que mais diretamente converte tecnologia em celeridade.

10.13 Síntese conclusiva do capítulo

A melhor síntese do capítulo é esta:

agendamento é o mecanismo que impede que o processo dependa de lembrança humana para continuar andando.

Sem ele, o fluxo quebra.

Com ele, o processo sai do ato já apontando para a próxima etapa.

Em síntese

Agendamento é o mecanismo que impede que o processo dependa de lembrança humana para continuar andando.

INCENTIVO AO AGENDAMENTO COMPLETO EM PREFERÊNCIAS DE MINUTAS NO EPROC

1 - CONFIGURE O AGENDAMENTO COMPLETO (EVITE O MANUAL)

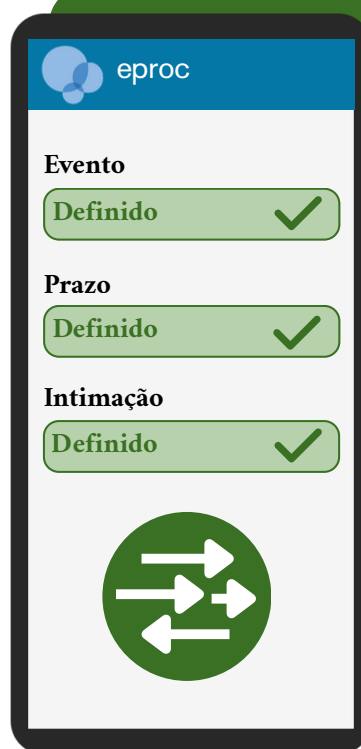
Minuta sem agendamento:
Dependência de cumprimento manual pela secretaria

ANTES

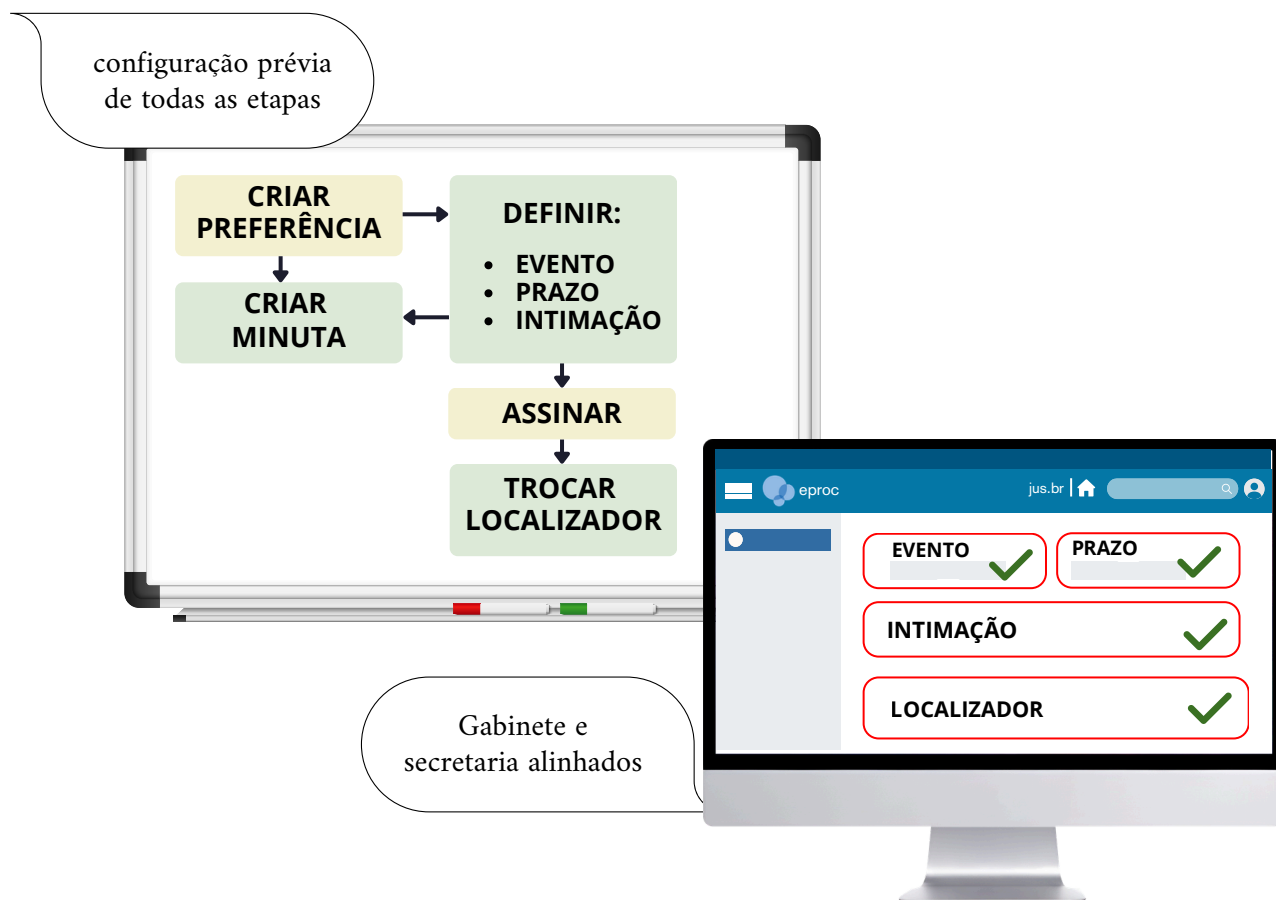


DEPOIS

Minuta com agendamento completo:
processo segue direto após a assinatura.



2 - DEFINA EVENTO, PRAZO E INTIMAÇÃO DE ANTEMÃO



3 - TROCA CORRETA DE LOCALIZADORES PÓS-ASSINATURA

(FUNDAMENTAL!)



Agendamento

Acesse a orientação completa sobre continuidade do fluxo, controle do tempo e prevenção da paralisação invisível na tramitação processual no eproc

<https://drive.google.com/file/d/1-DRpSq51ZNshdTJ5aNpy-VFExS-lcCBM/view?usp=sharing>



O vídeo explicativo está disponível no *Google Drive* e pode ser acessado exclusivamente por meio do e-mail institucional.



11. INTEGRAÇÃO ENTRE LOCALIZADORES, PREFERÊNCIAS E AGENDAMENTO

A arquitetura prática do fluxo processual no eproc

O ganho real de eficiência no eproc não surge do uso isolado de funcionalidades. Ele aparece quando a unidade passa a tratar localizadores, preferências e agendamento como partes de um mesmo sistema de trabalho. A própria lógica do modelo aponta essa direção ao evidenciar que localizadores tornam o acervo legível, preferências tornam a execução uniforme e rápida, e agendamento torna o retorno previsível, produzindo, em conjunto, mais processo andando e menos processo esperando.

Essa integração é o ponto de maturidade do modelo. Localizadores, sozinhos, melhoram a leitura do acervo, mas não resolvem a execução. Preferências, sozinhos, aceleram a produção de atos, mas não garantem que o processo vá para a fila correta. Agendamento, sozinho, organiza a continuidade temporal, mas depende de um fluxo prévio bem desenhado e de padrões operativos confiáveis. O método só se consolida quando os três recursos passam a atuar como engrenagens de um mesmo percurso.

11.1 A lógica sistêmica do modelo

A integração pode ser resumida assim:

- o localizador responde onde o processo está dentro do fluxo;
- a preferência responde como a tarefa recorrente deve ser executada;
- o agendamento responde o que acontecerá depois da prática do ato.

Quando esses três elementos estão articulados, a unidade deixa de trabalhar por memória, improviso ou reconstrução manual do caminho processual. Passa a trabalhar com trajetos previsíveis, nos quais cada ato já contém, em si, o seu desdobramento lógico. Essa lógica se reforça quando se adota o agendamento completo da minuta sempre que possível e, por se tratar de etapa trabalhosa, sua automatização por meio de preferências, inclusive com troca de localizadores.

11.2 A cadeia mínima do fluxo integrado

A integração pode ser resumida assim:



LEITURA DA ETAPA ATUAL - O processo chega ou permanece em determinado localizador. Essa fila precisa representar uma etapa real do trabalho e permitir leitura massiva do acervo.



ESCOLHA DA AÇÃO ADEQUADA - A preferência correta deve estar disponível para aquela situação. Idealmente, a unidade já definiu qual preferência serve para aquela fila ou para aquele grupo de situações.



PRÁTICA DO ATO - A preferência resolve texto, evento, prazo, destinatário e demais configurações recorrentes, reduzindo variabilidade e erro.



PROGRAMAÇÃO DO COMPORTAMENTO FUTURO - O agendamento define o que acontecerá após a assinatura: juntada da minuta, lançamento do evento, intimação, prazo, remessa e troca de localizador.



REPOSICIONAMENTO DO PROCESSO NO FLUXO - O processo sai da fila anterior e entra na nova fila coerente com sua situação, preservando a verdade gerencial do acervo.

Essa sequência parece simples, mas ela é a espinha dorsal do método. Quando a unidade a internaliza, o sistema deixa de funcionar como depósito de atos e passa a operar como ambiente de fluxo.

11.3 O fluxo integrado como alternativa à gestão por memória

A integração entre os três pilares é, em grande parte, uma resposta ao problema da dependência de memória individual.

Sem integração, o percurso tende a ser este: o processo está em fila genérica, o servidor escolhe manualmente uma ação, redige ou adapta o texto, configura evento e intimação, esquece ou não configura a troca de localizador, e o processo acaba exigindo nova intervenção humana para ser reposicionado. Isso aumenta o tempo de tramitação e o risco de erro.

Com integração, o percurso se altera: o processo já está em fila significativa, a preferência correta aparece com maior facilidade, o ato é configurado de forma mais homogênea e o agendamento reposiciona o processo automaticamente ou de modo previsível. O ganho não é apenas de velocidade. É de continuidade, estabilidade e controle.

11.4 A importância do alinhamento entre evento e localizador

A integração só funciona se houver coerência entre o que foi praticado e o lugar em que o processo passa a figurar.

É indispensável o alinhamento entre movimentação e localizadores porque é exatamente isso que impede que o processo permaneça “parado” em localizador indevido sem que a equipe perceba. Esse ponto é decisivo para a amarração do método: a preferência não pode lançar um evento que empurre o processo para uma fila incompatível, nem o agendamento pode remover o processo da fila certa e deixá-lo sem destino coerente.

Em termos gerenciais, isso significa que a unidade deve tratar cada combinação de ato + evento + localizador de destino como um pequeno protocolo de fluxo. Se o protocolo estiver mal desenhado, a integração quebra.

11.5 Preferência por localizador: a ponte entre estrutura e execução

Uma funcionalidade particularmente relevante para esse capítulo é a de Ações Preferenciais por Localizador. O exemplo fornecido é didático: no localizador “Concluso Julgamento”, exibir apenas as preferências de sentença e manter ocultas as preferências de despacho. Isso mostra, de forma muito concreta, como localizadores e preferências podem ser integrados para reduzir ruído visual, orientar a execução e fortalecer a disciplina do fluxo.

Essa funcionalidade tem enorme valor metodológico porque cria uma correspondência direta entre:

- a fila em que o processo está;
- a ação que faz sentido naquela etapa;
- a redução de escolhas erradas ou desnecessárias.

Em outras palavras, a unidade não apenas desenha o fluxo; ela ensina o fluxo à interface de trabalho.

11.6 Agendamento como ponto de transição entre uma etapa e outra

Na integração dos três pilares, o agendamento é o mecanismo de travessia.

Ele faz a passagem do ato praticado para a próxima etapa do fluxo. Sem ele, a preferência até pode resolver o ato presente, mas não garante a continuidade futura. Com ele, a própria minuta assinada já pode:

- lançar o evento adequado;
- intimar a parte certa;
- abrir o prazo correspondente;
- remover o localizador anterior;
- inserir o localizador seguinte;
- remeter os autos, quando necessário.

O agendamento completo compreende justamente esses elementos, e a anexação da minuta ao processo é definida pelo agendamento, não pela assinatura. Isso faz do agendamento o elo temporal da integração.

11.7 Exemplo de fluxo integrado

Um exemplo simples ajuda a fixar a lógica.

O processo está em “Concluso para despacho inicial”.

Nessa fila, a unidade configurou como ação preferencial a preferência “Despacho de emenda à inicial”.

Ao selecionar essa preferência, o sistema já traz o texto-base, o evento correspondente, a intimação da parte autora e o prazo adequado.

No agendamento, a minuta é configurada para remover o localizador “Concluso para despacho inicial” e inserir “Aguardar prazo da parte autora”.

Encerrado o prazo, o processo retorna à fila “Retorno de prazo – emenda inicial” ou outro localizador equivalente definido pela unidade.

Nesse exemplo, os três pilares atuam de forma encadeada:

- o localizador indica a etapa;
- a preferência organiza a execução do ato;
- o agendamento projeta o próximo estado do processo.

É exatamente esse tipo de encadeamento que transforma o eproc em sistema de gestão.

11.8 Exemplo de integração na sentença

Outro exemplo fortemente sugerido pelo modelo é o da sentença.

O processo está em “Concluso para sentença”.

A ação preferencial do localizador exibe prioritariamente preferências de sentença.

Ao utilizar a preferência correspondente, a equipe ou o magistrado assina a minuta já com o agendamento configurado para lançar o evento de sentença, intimar as partes, abrir prazo recursal e retirar o processo da fila de conclusão, inserindo-o em localizador de aguardo de prazo ou outro equivalente.

Esse exemplo é poderoso porque mostra que a integração evita uma distorção comum: processo sentenciado permanecendo em fila de conclusão como se ainda aguardasse atuação do julgador. O agendamento, nesse caso, preserva a verdade do acervo e evita falsa percepção de estoque pendente.

11.9 Integração e automatização processual

O capítulo de integração também precisa dialogar com a gestão de automatizações.

A automatização processual permite que o sistema altere automaticamente os localizadores dos processos com base em regras predefinidas, conhecidas como gatilhos. Ao mesmo tempo, deve ser planejada, não sendo conveniente iniciar sua criação antes de a equipe se familiarizar com o funcionamento geral do eproc e com a organização interna da unidade.

Isso tem uma consequência metodológica importante: a automatização não substitui a integração entre localizadores, preferências e agendamento; ela a pressupõe.

Primeiro a unidade precisa:

- desenhar filas úteis;
- definir preferências confiáveis;
- disciplinar o uso do agendamento.

Só depois disso as regras de ATP ganham estabilidade suficiente para automatizar triagem, redistribuição de filas ou reposicionamento de processos sem gerar desordem.

11.10 Integração e participação da equipe

É importante que a equipe participe das decisões sobre alteração dos processos de trabalho no eproc, especialmente alteração de fluxo de localizadores, preferências e automatizações. Quando a equipe entende e participa ativamente das mudanças e melhorias nas rotinas, o engajamento cresce e o ambiente se torna mais colaborativo e orientado a resultados.

Isso é essencial para este capítulo, porque a integração não é apenas desenho técnico. É também pacto organizacional.

Se o gabinete usa preferências sem coerência com a secretaria, ou se a secretaria mantém leitura de filas incompatível com o que o gabinete programou no agendamento, o método se rompe. A integração, portanto, é também uma forma de alinhamento institucional da equipe em torno de um fluxo comum.

11.11 Como a integração reduz tempo ocioso

O ponto mais importante da integração é a redução de tempo ocioso.

Tempo ocioso, na gestão do fluxo, é o intervalo em que o processo não avança porque ninguém o vê com clareza, ninguém sabe exatamente o que fazer, ou o sistema não foi configurado para indicar sua próxima etapa.

A integração reduz esse tempo de quatro formas:

- localizadores diminuem invisibilidade;
- preferências reduzem o tempo de configuração e execução;

- agendamento elimina a quebra entre ato e continuidade;
- automatizações, quando amadurecidas, aceleram triagem e reposicionamento.

É por isso que o ganho produzido pelo modelo não é meramente operacional. Ele incide diretamente sobre a duração desnecessária do processo.

11.12 Erros típicos de integração

A unidade precisa conhecer os principais erros para evitá-los.

O primeiro é desenhar localizadores sem vincular preferências às etapas do fluxo. Nesse caso, a fila existe, mas a execução continua caótica.

O segundo é criar preferências sem localizador de destino ou sem retorno programado. Nesse caso, a tarefa fica parcialmente resolvida, mas o processo continua dependente de nova intervenção manual.

O terceiro é agendar atos sem coerência com a fila de chegada. Nesse caso, o sistema até trabalha, mas passa a trabalhar mal, deslocando o processo para etapa incompatível.

O quarto é automatizar cedo demais, antes de estabilizar o método. Nesse caso, a automatização apenas acelera a desorganização. É importante observar que a automatização exige familiarização prévia da equipe com o sistema e com a rotina da unidade antes de ser implantada.

11.13 Um teste simples de maturidade da integração

A unidade pode usar um teste prático para avaliar se a integração está madura:

quando um processo entra em determinada fila, a equipe consegue responder, sem hesitação:

- qual ato normalmente deve ser praticado ali;
- qual preferência melhor resolve esse ato;
- qual evento será lançado;
- qual localizador será removido;
- qual localizador será inserido;
- qual prazo será aberto;
- em que fila o processo deverá reaparecer depois?

Se essas respostas não estão claras, o método ainda não se consolidou.

11.14 Integração como microação de alto valor no PAG

No contexto do Plano de Ação Gerencial (PAG), a integração entre localizadores, preferências e agendamento pode ser traduzida em microações muito concretas:

- mapear o fluxo e identificar suas etapas estáveis;
- revisar localizadores e classificá-los por função;
- definir preferências essenciais por etapa;
- vincular preferências aos localizadores correspondentes;
- programar agendamento completo nas minutas cabíveis;
- revisar a coerência entre evento, prazo, fila de saída e fila de chegada;
- capacitar equipe para operar a mesma lógica de fluxo;
- iniciar automatizações apenas após estabilização do método.

Essas microações têm forte potencial de impacto porque atacam, ao mesmo tempo, legibilidade, uniformidade, continuidade e governança.

11.15 Síntese conclusiva do capítulo

A melhor síntese para este capítulo é a seguinte:

localizadores organizam o mapa do fluxo; preferências organizam a forma de percorrê-lo; agendamento garante que o processo não pare no meio do caminho.

Quando a unidade integra esses três pilares, o eproc deixa de ser um ambiente em que atos são apenas registrados e passa a ser um ambiente em que o processo é efetivamente conduzido.

É nesse ponto que a gestão se torna madura:

não quando há mais ferramentas disponíveis,
mas quando as ferramentas passam a operar juntas, de modo coerente, contínuo e previsível.

Em síntese

Quando a unidade integra localizadores, preferências e agendamento, o eproc deixa de ser um ambiente de registro de atos e passa a ser um ambiente de condução do processo.

12. GESTÃO INTEGRADA ENTRE GABINETE E SECRETARIA

Uma das mudanças mais relevantes no eproc é a superação da separação rígida entre atos “de gabinete” e atos “de secretaria”.

A ausência de gestão integrada e colaborativa da equipe da unidade judicial constitui anomalia e exige a promoção de trabalho sem separação rígida entre atos de cumprimento e decisórios. No eproc, tarefas antes exclusivas da equipe de cumprimento podem ser realizadas no gabinete e vice-versa. Cita-se, como exemplos, a possibilidade de o gabinete intimar partes e Ministério Público, inserir informações no sistema, apensar processos, lançar resultados de audiências e elaborar despachos com força de ofício; e, por outro lado, a possibilidade de a secretaria impulsionar o processo por meio de atos ordinatórios, evitando encaminhamento desnecessário ao juiz em hipóteses simples.

12.2 Condições para funcionar

A integração entre gabinete e secretaria produz:

- redução de remessas internas improdutivas;
- menor tempo entre análise e impulsionamento;
- melhor aproveitamento do conhecimento de quem examinou o caso;
- maior fluidez entre etapas;
- diminuição do “vai e volta” sem valor agregado.

12.1 Benefícios da integração

Essa integração exige:

- definição clara de papéis;
- pactuação interna;
- treinamento conjunto;
- fluxos estáveis;
- modelos e preferências compartilhados;
- acompanhamento gerencial para evitar sobrecarga desigual.

Também se observa essa mudança de paradigma ao reconhecer que a equipe do gabinete pode assumir tarefas de cumprimento antes exclusivas do cartório, já que a pessoa que analisou o processo está, muitas vezes, em melhor posição para executar providências rápidas, economizando tempo no trâmite.

13. LEITURA DO ACERVO, RELATÓRIOS E INDICADORES GERENCIAIS

Sem leitura qualificada do acervo, a unidade trabalha às cegas.

13.1 O que significa ler o acervo

Ler o acervo não é apenas saber o número total de processos. É compreender sua distribuição por:

- etapa do fluxo;
- tempo de permanência em cada etapa;
- volume por fila;
- assuntos ou classes críticas;
- processos com prioridade;
- processos paralisados;
- fluxos que concentram gargalos.

13.2 Ferramentas úteis

São úteis à leitura do acervo:

- localizadores e suas listas;
- filtros por situação, assunto e dias na situação;
- relatórios padronizados e personalizados;
- painéis institucionais;
- acompanhamento de processos em conclusão por ATP, quando adotado.

13.3 Indicadores simples e poderosos

A unidade pode acompanhar, por exemplo:

- quantidade de processos por localizador crítico;
- tempo médio de permanência por fila;
- percentual de minutas com agendamento completo;
- número de processos sem movimentação interna útil há mais de 120 dias;
- quantidade de localizadores ativos e sua utilidade real;
- percentual de adesão a modelos e preferências institucionais.

Para que esses indicadores possam ser efetivamente utilizados na gestão, é indispensável definir, para cada um deles: o objeto de medição, a fonte de dados, o período de aferição, a fórmula de cálculo, a linha de base e a meta correspondente.

Em termos práticos, recomenda-se que a unidade adote lógica simples de mensuração, com fórmulas explícitas e passíveis de conferência por qualquer integrante da equipe.

PERCENTUAL DE MINUTAS COM AGENDAMENTO COMPLETO

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{número de minutas assinadas com agendamento completo no período}}{\text{número total de minutas assinadas no mesmo período, nas hipóteses em que o agendamento era cabível}} \right) \times 100$$

Exemplo:

se, no mês, foram assinadas 200 minutas nas hipóteses definidas pela unidade e 150 delas saíram com agendamento completo, o percentual de cumprimento será:

$$(150 \div 200) \times 100 = 75\%$$

PERCENTUAL DE ADEÇÃO A MODELOS OU PREFERÊNCIAS INSTITUCIONAIS

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{número de atos praticados com uso do padrão institucional}}{\text{número total de atos da mesma categoria no período}} \right) \times 100$$

Exemplo:

se foram praticados 120 despachos de determinada natureza e 96 utilizaram modelo institucional, o percentual será:

$$(96 \div 120) \times 100 = 80\%$$

PERCENTUAL DE REDUÇÃO DO ESTOQUE DE PROCESSOS PARALISADOS HÁ MAIS DE 120 DIAS

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{estoque inicial} - \text{estoque final}}{\text{estoque inicial}} \right) \times 100$$

Exemplo:

se a unidade iniciou o ciclo com 400 processos nessa condição e encerrou o período com 220, o percentual de redução será:

$$[(400 - 220) \div 400] \times 100 = 45\%$$

PERCENTUAL DE CUMPRIMENTO DE META QUANTITATIVA ANUAL

Fórmula:

$$\left(\frac{\text{resultado alcançado}}{\text{resultado previsto na meta}} \right) \times 100$$

Exemplo:

se a meta anual era padronizar 40 atos recorrentes e a unidade padronizou 30 no período aferido, o percentual de cumprimento será:

$$(30 \div 40) \times 100 = 75\%$$

13.4 Leitura crítica dos dados

É necessário considerar que certos eventos automáticos ou externos, como petições externas e decurso de prazo, podem ser contabilizados como movimentações sem representar atuação efetiva da unidade, gerando falsos negativos. Isso significa que a unidade não deve confundir movimentação sistêmica com atividade interna relevante.

13.5 Gestão orientada por dados

Dados não servem apenas para prestação de contas. Servem para decisão. Uma fila que cresce continuamente sinaliza gargalo. Um localizador quase vazio pode estar ocioso ou mal desenhado. Um grupo de atos repetitivos sem padronização indica oportunidade de criação de preferência.

Em síntese

Não basta criar metas e indicadores; é preciso saber medir, acompanhar e ensinar como aferir o cumprimento dos resultados esperados.

14. TRATAMENTO DE GARGALOS E PREVENÇÃO DE PARALISAÇÕES

Gargalo é toda etapa em que o processo perde fluidez de forma recorrente.

14.1 Tipos de gargalo

São comuns:

- gargalo de triagem;
- gargalo de conclusão;
- gargalo de cumprimento;
- gargalo de retorno de prazo;
- gargalo de leitura de petições;
- gargalo documental por ausência de padronização;
- gargalo decisório por excesso de trabalho artesanal.

14.2 Como identificar

Indícios típicos de gargalo:

- filas crescentes;
- tempo excessivo em localizador específico;
- concentração de processos paralisados em determinada etapa;
- remessas internas desnecessárias;
- grande número de minutas semelhantes feitas manualmente;
- processos aguardando por mera lembrança humana.

14.3 Estratégias de tratamento

São estratégias possíveis:

- subdividir melhor a etapa, quando a fila estiver excessivamente genérica;
- simplificar o fluxo, quando houver fragmentação desnecessária;
- criar preferência ou modelo para tarefa repetida;
- instituir agendamento obrigatório em determinada categoria de ato;
- realocar esforço da equipe;
- revisar se a fila está desenhada por atividade, por responsável ou por natureza do retorno.

14.4 Prevenção

A prevenção depende de revisão periódica do fluxo, não apenas de mutirões corretivos. A unidade madura detecta o represamento antes que ele se transforme em estoque crônico.

15. BOAS PRÁTICAS GERENCIAIS APLICÁVEIS A TODAS AS COMPETÊNCIAS

Há diretrizes gerenciais que podem beneficiar praticamente qualquer unidade. Entre elas estão: organização interna estruturada, definição clara de atribuições, estímulo à capacitação continuada, gestão participativa, padronização de procedimentos por fluxogramas e checklists, uso estratégico de relatórios, baixa regular de processos aptos, priorização de atos urgentes, alinhamento com orientações institucionais e ampliação do uso de meios eletrônicos de comunicação.

15.1 Organização interna estruturada

A unidade deve ter definição clara de atribuições, rotinas e prioridades. Isso não significa rigidez excessiva, mas previsibilidade mínima para o trabalho.

15.2 Gestão participativa

Metas diárias ou semanais realistas, reuniões curtas de alinhamento e acompanhamento do cumprimento das tarefas prioritárias fortalecem o engajamento da equipe.

15.3 Padronização por fluxogramas e checklists

Fluxogramas visuais e checklists operacionais reduzem retrabalho, preservam conhecimento institucional e facilitam integração de novos servidores. Esse ponto merece destaque.

15.4 Uso estratégico de relatórios

Relatórios de processos paralisados, filas críticas e metas devem ser lidos como ferramenta de diagnóstico contínuo e de tomada de decisão.

15.5 Priorização de atos urgentes

A unidade deve adotar disciplina especial de monitoramento para os atos urgentes compatíveis com as competências efetivamente abrangidas pelo eproc. Entre eles, podem estar medidas liminares, tutelas de urgência, determinações com prazo exíguo, atos de cumprimento imediato, expedientes que dependam de pronta movimentação processual e providências cujo atraso produza impacto relevante na efetividade da prestação jurisdicional.

A identificação dessas hipóteses, a definição do localizador correspondente, a previsão de retorno programado e o acompanhamento periódico pela equipe contribuem para reduzir risco de invisibilidade processual e garantir resposta tempestiva da unidade.

15.6 Capacitação contínua

Também é necessária a leitura diária do DJe, a participação em cursos e o acompanhamento das atualizações normativas e procedimentais.

16. BOAS PRÁTICAS ESPECÍFICAS PARA UNIDADES ABRANGIDAS PELA IMPLANTAÇÃO DO EPROC

Além das diretrizes gerais aplicáveis a todas as competências, algumas boas práticas merecem destaque específico nas unidades efetivamente abrangidas pela implantação do eproc.

Em primeiro lugar, recomenda-se especial atenção ao saneamento do acervo e à consistência dos dados de cadastro processual. O funcionamento adequado de filtros, relatórios, localizadores, preferências e mecanismos de leitura gerencial depende da correção das informações lançadas no sistema.

Em segundo lugar, é importante que a unidade estabeleça critério uniforme para classificação dos processos nas etapas do fluxo, evitando filas genéricas, duplicidade de localizadores e divergência entre o estado real do processo e sua representação no sistema.

Em terceiro lugar, convém priorizar a padronização dos atos de maior repetição, especialmente aqueles que influenciam diretamente o tempo de tramitação, como despachos ordinatórios, intimações recorrentes, movimentações frequentes e minutas com possibilidade de agendamento completo.

Também é recomendável que a unidade organize mecanismos de retorno programado para as situações mais recorrentes, de forma a reduzir o número de processos que dependem de lembrança humana para prosseguimento.

Outra boa prática relevante consiste na personalização do ambiente de trabalho dos servidores, com seleção dos localizadores, relatórios e preferências mais úteis à rotina de cada segmento da unidade, sem perda da padronização institucional do método.

Por fim, a implantação do eproc deve ser acompanhada de monitoramento periódico da aderência da equipe ao fluxo definido, com correção de desvios, revisão de padrões e aperfeiçoamento progressivo das rotinas. A consolidação do método depende menos da quantidade de ferramentas disponíveis e mais da consistência com que elas são utilizadas pela unidade.

17. REDUÇÃO DO ACERVO DE PROCESSOS PARALISADOS HÁ MAIS DE 120 DIAS

O estoque de processos paralisados há mais de 120 dias é um dos sinais mais claros de fragilidade gerencial.

17.1 O que o estoque de paralisados costuma indicar

Em regra, ele revela:

- ausência de fila adequada de retorno;
- atos praticados sem continuidade programada;
- localizadores genéricos;
- gargalo não tratado;
- processos aguardando providência simples, mas invisível;
- baixa frequência de leitura gerencial das filas.

17.2 Estratégia de enfrentamento

A estratégia recomendada é:

- 1** identificar o conjunto de processos paralisados;
- 2** separar por causa principal da paralisação;
- 3** agrupar por etapa do fluxo;
- 4** tratar em lotes homogêneos;
- 5** criar rota de prevenção para impedir recomposição do estoque.

17.3 Perguntas úteis

O processo está parado por ausência de decisão ou por ausência de cumprimento?

O problema está no gabinete, na secretaria ou na transição entre ambos?

Há modelo ou preferência capaz de acelerar o lote?

O localizador atual permite visualizar o motivo da paralisação?

O processo tem urgência ou prioridade legal?

17.4 Mutirão sem mudança estrutural não resolve

Atuar apenas com esforço concentrado pode gerar redução momentânea do estoque, mas, se o fluxo continuar mal desenhado, a paralisação retorna. O objetivo não é apenas reduzir o número atual, mas impedir sua recomposição.

18. MIGRAÇÃO DE PROCESSOS DO PJE PARA O EPROC: CAUTELAS GERENCIAIS

A migração de processos não deve ser tratada como etapa meramente técnica. Ela requer gestão específica.

18.1 Necessidade de plano de ação

A ausência de plano de ação estruturado para a migração constitui anomalia e recomenda-se sua elaboração, ressaltando-se que sua principal vantagem é trazer clareza, organização e foco, com tarefas, prazos, responsáveis e recursos necessários.

18.2 Monitoramento dos aptos, inaptos e migrados

Recomenda-se utilizar o Painel “Migrador de Processos PJe” para monitorar processos aptos, inaptos e já migrados. Esse painel facilita a visualização e a identificação de pendências.

18.3 Controle das pendências impeditivas

É essencial verificar e controlar pendências que impedem a migração, como:

- documento sem assinatura;
- inclusão em pauta;
- processo conclusivo;
- comunicação ou prazo em aberto;
- carta precatória pendente;
- recurso ou conflito pendente;
- remessa a serviço auxiliar.

18.4 Atenção aos lembretes do PJe

Os lembretes existentes no PJe **não** são migrados automaticamente para o eproc. Por isso, informações relevantes devem ser convertidas em etiquetas antes da migração, para que a inteligência gerencial do acervo não se perca.

18.5 Falhas de migração

É necessário identificar regularmente as causas de falhas na migração, tratar processos encaminhados para a tarefa “[eproc] Erro em migração” e providenciar nova tentativa, quando couber. O sistema gera certidão de erro para processos não migrados.

18.6 Continuidade do método de trabalho

É importante preservar, quando aplicável, a lógica preexistente de distribuição por dígito, com criação de regra de ATP específica para processos migrados, de modo a garantir continuidade do método de trabalho.

19. ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO PROGRESSIVA DO MODELO

A implantação do modelo de gestão qualificada no eproc não deve ocorrer de maneira improvisada. O ideal é avançar por etapas.

Fase	Ações principais
1 Diagnóstico do fluxo atual	Mapear o percurso real dos processos; identificar filas existentes; levantar gargalos; listar modelos, preferências e rotinas já usadas; localizar controles paralelos e dependências de memória humana.
2 Redesenho mínimo viável	Definir macroetapas do fluxo; revisar localizadores; estabelecer padrão de nomenclatura; escolher atos prioritários para padronização; selecionar situações em que o agendamento será obrigatório.
3 Implementação assistida	Implantar o novo desenho em escala controlada; testar modelos e preferências; treinar a equipe; corrigir incoerências iniciais; revisar localizadores obsoletos.
4 Consolidação	Monitorar indicadores; ampliar automatizações úteis; revisar filas críticas; registrar aprendizados; estabilizar governança do método.

Em síntese

A implantação do modelo deve ocorrer por etapas, sem confundir plano de implantação com meta estratégica do DPE.

20. ROTINA GERENCIAL ESTRUTURADA

Para que o modelo se sustente, a unidade precisa de rotina gerencial simples, frequente e institucionalizada.

20.1 Rotina diária

- Leitura das filas críticas;
- priorização dos atos urgentes;
- verificação de retornos relevantes;
- tratamento do localizador de petições;
- acompanhamento das conclusões pendentes.

Recomenda-se estabelecer rotina de verificação periódica do localizador “PETIÇÃO”, observando seu funcionamento semelhante ao antigo agrupador de documentos não lidos do PJe.

20.2 Rotina semanal

- reunião breve de alinhamento;
- leitura dos gargalos;
- revisão das filas com maior estoque;
- monitoramento de processos paralisados;
- identificação de tarefas repetitivas aptas à padronização.

20.3 Rotina mensal

- análise dos indicadores;
- verificação do cumprimento das metas do PEUJ;
- revisão do PAG;
- checagem da aderência da equipe ao método;
- revisão de localizadores, modelos e preferências.

20.3 Rotina mensal

- análise dos indicadores;
- verificação do cumprimento das metas do PEUJ;
- revisão do PAG;
- checagem da aderência da equipe ao método;
- revisão de localizadores, modelos e preferências.

20.4 Rotina trimestral

- reavaliação do desenho do fluxo;
- análise dos ganhos obtidos;
- identificação de novas anomalias;
- atualização do material interno da unidade.

21. ESTUDO DE CASO: DA DESORGANIZAÇÃO À ESTABILIZAÇÃO DO FLUXO

Este capítulo apresenta um estudo de caso sintético e didático: uma vara com cerca de 4.200 processos, filas genéricas, pouco uso de preferências, ausência de agendamento sistemático e sensação constante de sobrecarga. O diagnóstico revelou que a unidade não tinha fluxo estruturado; tinha apenas movimentação. A intervenção se concentrou em três frentes: criação de localizadores claros, implementação de preferências e obrigatoriedade de programar o retorno. O resultado foi visibilidade imediata, redução do tempo por ato, maior uniformidade e desaparecimento da sensação de que os processos “sumiam”. A lição final foi objetiva: a unidade não melhorou porque trabalhou mais; melhorou porque passou a trabalhar com fluxo.

A partir desse modelo, pode-se detalhar a seguinte narrativa de implantação.

21.1 Cenário inicial

A unidade se percebia sobrecarregada. Havia esforço intenso, mas pouca previsibilidade. As filas eram genéricas. O retorno de prazo dependia de lembrança humana. Despachos semelhantes eram feitos manualmente. Secretaria e gabinete trabalhavam com forte separação interna.

21.2 Diagnose

As anomalias identificadas foram:

- 1 ausência de fluxo funcional de localizadores;
- 2 baixa padronização documental;
- 3 dependência de memória humana para retorno;
- 4 remessas internas excessivas;
- 5 inexistência de rotina gerencial de leitura do acervo.

21.3 Metas estratégicas locais

As metas estratégicas locais devem ser lidas no horizonte do ciclo de acompanhamento da unidade, e não confundidas com simples prazos de implantação. No caso apresentado, foram estabelecidos como resultados esperados:

- reduzir, no ciclo de acompanhamento da unidade, o estoque de processos paralisados em patamar relevante, tomando-se como linha de base a situação diagnosticada;
- implantar, até o encerramento do ciclo, fluxo funcional de localizadores em todos os segmentos de trabalho da unidade;
- padronizar, ao longo do ciclo, os atos de maior frequência da vara;
- ampliar, progressivamente, o uso de agendamento nas hipóteses definidas pela unidade.

21.4 Intervenção 1: localizadores

Foram criadas filas claras e ligadas ao percurso real do processo. A equipe deixou de usar localizadores genéricos e passou a trabalhar com etapas inteligíveis.

21.5 Intervenção 2: preferências e gestão documental

Foram criadas preferências principais para atos de maior incidência. A biblioteca documental foi revisada. Os despachos mais repetitivos passaram a ser emitidos com maior uniformidade.

21.6 Intervenção 3: agendamento

Tornou-se regra interna programar o retorno sempre que a natureza do ato permitisse. O objetivo não era apenas “cumprir” o processo, mas garantir sua retomada.

21.7 Resultado

O estoque não caiu porque a equipe trabalhou mais horas. Caiu porque o fluxo ficou mais legível, a execução ficou mais previsível e o tempo ocioso foi reduzido.

22. ERROS ESTRUTURAIS MAIS FREQUENTES E FORMAS DE PREVENÇÃO

Erros recorrentes:

- localizadores genéricos;
- preferências incompletas;
- ausência de agendamento;
- fragmentação excessiva de filas;
- dependência de controles paralelos;
- abandono da rotina de monitoramento.

A prevenção exige método, revisão periódica e compreensão do porquê do modelo.

22.1 Criar localizadores sem desenho prévio do fluxo

Consequência: caos de filas e pouca legibilidade.

Prevenção: mapear etapas antes de cadastrar.

22.2 Produzir modelos sem estratégia

Consequência: biblioteca inflada e pouco útil.

Prevenção: selecionar primeiro os atos de maior repetição.

22.3 Usar o sistema como mero repositório de atos

Consequência: perda do potencial gerencial.

Prevenção: integrar filas, preferências, agendamento e leitura de dados.

22.4 Manter separação rígida entre gabinete e secretaria

Consequência: remessas improdutivas e lentidão.

Prevenção: revisar fluxo de trabalho e redistribuição inteligente de tarefas.

22.5 Praticar atos sem retorno programado

Consequência: paralisação invisível.

Prevenção: agendamento sempre que possível.

22.6 Produzir certificações desnecessárias

Consequência: aumento de tarefas sem ganho real de controle ou segurança.

Prevenção: eliminar determinações de certificação de decurso de prazo e outras certificações desnecessárias, reconhecendo que o sistema já realiza contagem automática e que os eventos registrados equivalem, em muitas hipóteses, à formalização da prática do ato.

22.7 Não revisar o método implantado

Consequência: deterioração gradual do fluxo.

Prevenção: rotina mensal de revisão.

23. MODELOS DE QUADROS PARA DIAGNOSE, PEUJ E PAG

23.1 Quadro de Diagnose

Grupo temático	Anomalia identificada	Evidência observada	Impacto no fluxo
Localizadores	Filas genéricas ou duplicadas	Processos sem distinção clara de etapa	Baixa legibilidade do acervo
Gestão documental	Baixa padronização	Atos semelhantes feitos manualmente	Retrabalho
Agendamento	Uso insuficiente	Processos dependem de memória humana	Paralisação
Gestão integrada	Remessas internas desnecessárias	Trajetos internos excessivos	Lentidão

23.2 Quadro de PEUJ

Objetivo local	Meta	Indicador	Prazo
Melhorar a leitura do acervo	Implantar fluxo funcional de localizadores em todos os segmentos da unidade	Percentual de filas revisadas e estabilizadas	Ciclo anual de acompanhamento
Padronizar atos recorrentes	Instituir padrões documentais e preferências para os atos de maior incidência	Número de padrões implantados / percentual de adesão	Ciclo anual de acompanhamento
Reduzir paralisações	Ampliar o uso de agendamento nas minutas cabíveis	Percentual de minutas com agendamento completo	Ciclo anual de acompanhamento

23.3 Quadro de PAG

Macroação	Microação	Responsável	Prazo de execução
Reestruturar filas	Revisar localizadores existentes	Gestor/chefia	30 dias
Padronizar documentação	Criar modelos e preferências prioritárias	Gabinete e secretaria	60 dias
Implantar retorno programado	Definir hipóteses obrigatórias de agendamento	Magistrado e equipe	60 dias
Consolidar leitura gerencial	Criar rotina de indicadores e revisão mensal	Gestor/chefia	90 dias

24. MATRIZ DE MATURIDADE GERENCIAL DA UNIDADE

A maturidade gerencial da unidade pode ser compreendida em quatro níveis.

Nível 1 — Reativo

- localizadores genéricos;
- forte dependência de memória humana;
- pouca padronização documental;
- ausência de rotina de leitura do acervo.

Nível 2 — Organizado

- localizadores mais claros;
- início de padronização documental;
- algumas preferências criadas;
- leitura básica de filas e gargalos.

Nível 3 — Integrado

- localizadores alinhados ao fluxo;
- preferências consolidadas;
- agendamento nas hipóteses definidas;
- rotina gerencial periódica;
- melhor integração entre gabinete e secretaria.

Nível 4 — Maduro

- fluxo estável e legível;
- padronização institucional consolidada;
- uso consistente de preferências e agendamento;
- indicadores com fórmulas definidas;
- revisão periódica do método;
- automatizações implantadas com critério.

A utilidade dessa matriz está em permitir que a unidade reconheça sua posição atual, identifique o próximo passo plausível de evolução e evite tanto a acomodação quanto a automatização prematura.

25. PLANO 30/60/90 DIAS PARA IMPLANTAÇÃO INICIAL DO MODELO

O plano 30/60/90 dias deve ser compreendido como instrumento de implantação inicial e estabilização do método de trabalho, e não como substituto das metas estratégicas do DPE. Sua função é organizar, em horizonte mais curto, as providências operacionais necessárias para viabilizar o cumprimento das metas definidas no Plano Estratégico de Unidade Judiciária.

Em outras palavras, o plano 30/60/90 estrutura a fase executiva da mudança. Já o PEUJ define os resultados estratégicos a serem alcançados no ciclo de acompanhamento da unidade

Assim, o plano de 30 dias pode concentrar ações de diagnóstico fino, revisão de filas e identificação de anomalias; o de 60 dias, ações de implantação assistida, criação de padrões e capacitação da equipe; e o de 90 dias, ações de consolidação inicial, ajustes de fluxo e verificação de aderência ao método. O alcance das metas estratégicas, porém, deve ser aferido no horizonte temporal definido para o DPE.

Primeiros 30 dias

- mapear o fluxo real;
- identificar localizadores existentes;
- selecionar gargalos prioritários;
- escolher atos mais repetitivos para padronização;
- levantar controles paralelos.

De 30 a 60 dias

- revisar e consolidar localizadores;
- criar preferências essenciais;
- organizar biblioteca documental;
- definir hipóteses obrigatórias de agendamento;
- treinar a equipe.

De 60 a 90 dias

- consolidar o método;
- ajustar incoerências;
- acompanhar indicadores iniciais;
- verificar aderência da equipe;
- decidir sobre aperfeiçoamentos.

26. PERGUNTAS FREQUENTES

1. O eproc melhora o trabalho apenas por ser eletrônico?

Não. O ganho real depende do método de organização do fluxo, da padronização das tarefas e da continuidade programada.

2. Toda tarefa repetitiva deve virar preferência?

Não. Devem ser priorizadas as tarefas mais frequentes, mais padronizáveis e com maior potencial de ganho operacional.

3. Agendamento deve ser usado sempre?

Deve ser usado sempre que, após a assinatura do ato, já for possível prever o comportamento subsequente do processo.

4. Localizador altera, por si só, a situação formal do processo?

Não. A movimentação processual é que altera a situação. O localizador organiza o fluxo de trabalho.

5. Meta estratégica e plano 30/60/90 são a mesma coisa?

Não. A meta estratégica se vincula ao ciclo do DPE. O plano 30/60/90 organiza a implantação inicial do método.

6. Como saber se a meta foi cumprida?

A meta deve estar acompanhada de fórmula de cálculo, fonte de dados, linha de base e período de medição.

7. O mini-guia substitui o guia principal?

Não. Ele funciona como versão de entrada, resumida e orientadora.

27. GLOSSÁRIO APLICADO

Acervo: conjunetato de processos da unidade.

Agendamento: configuração do comportamento futuro do processo após a prática do ato.

ATP: automatização processual com base em gatilhos.

Diagnose: levantamento de anomalias e problemas da unidade.

Fluxo processual: percurso do processo pelas etapas de trabalho.

Localizador: fila ou marcador utilizado para representar posição do processo no fluxo.

PAG: Plano de Ação Gerencial.

PEUJ: Plano Estratégico de Unidade Judiciária.

Preferência: conjunto de configurações pré-definidas para execução de tarefa recorrente.

Retorno programado: continuidade previamente definida após a prática do ato.

Rotina gerencial: conjunto de atividades periódicas de leitura, acompanhamento e revisão do método.

28. CHECKLISTS OPERACIONAIS

28.1 Checklist de localizadores

- ☐ o fluxo está representado por filas reais?
- ☐ há localizadores genéricos demais?
- ☐ há duplicidades?
- ☐ a nomenclatura está padronizada?
- ☐ existe rotina de revisão e desativação?

28.3 Checklist de agendamento

- ☐ as hipóteses obrigatórias foram definidas?
- ☐ o evento está correto?
- ☐ a intimação está programada?
- ☐ o prazo está coerente?
- ☐ o localizador de destino foi indicado?
- ☐ há remessa prevista, se necessária?

28.4 Checklist de rotina gerencial

- ☐ a equipe lê filas críticas diariamente?
- ☐ há reunião breve semanal?
- ☐ os indicadores são conferidos mensalmente?
- ☐ as metas têm fórmula de cálculo?
- ☐ o método é revisto periodicamente?

29. CONCLUSÃO

A eficiência processual não depende apenas de fazer atos, mas de garantir que o processo percorra, de forma contínua e previsível, um fluxo bem desenhado.

O eproc oferece instrumentos suficientes para que a unidade judiciária avance de um modelo reativo, fragmentado e dependente de memória humana para um modelo orientado por fluxo, padronização, continuidade e leitura gerencial do acervo.

Quando localizadores tornam o acervo legível, preferências tornam a execução estável, agendamento evita que o processo desapareça e rotina gerencial converte dados em ação, a unidade alcança patamar superior de maturidade institucional.

O objetivo deste guia é justamente apoiar essa transformação: não apenas ensinar a operar funcionalidades, mas contribuir para que o sistema seja utilizado como infraestrutura de gestão judiciária qualificada.

Em síntese

A eficiência processual não depende apenas de fazer atos, mas de garantir que o processo percorra, de forma contínua e previsível, um fluxo bem desenhado.

30. ANEXOS DE USO GERENCIAL

Os anexos de uso gerencial podem reunir, conforme a necessidade da unidade:

- modelos de quadro de diagnose;
- modelos de PEUJ;
- modelos de PAG;
- fórmulas de cálculo de indicadores;
- roteiros de reunião de equipe;
- quadro de distribuição de responsabilidades;
- lista de preferências essenciais;
- checklists de revisão mensal.

A função desses anexos é transformar o guia em instrumento de uso cotidiano, e não apenas em documento de consulta teórica.

MAPA RÁPIDO DE CONSULTA AO GUIA PRINCIPAL

Entender o problema estrutural	<u>capítulos 3 a 5</u>
Traduzir o DPE em ação concreta	<u>capítulo 6</u>
Organizar localizadores	<u>capítulo 7</u>
Padronizar documentos	<u>capítulo 8</u>
Criar preferências	<u>capítulo 9</u>
Implantar agendamento	<u>capítulo 10</u>
Integrar o fluxo	<u>capítulo 11</u>
Melhorar o trabalho entre gabinete e secretaria	<u>capítulo 12</u>
Medir resultados	<u>capítulo 13</u>
Tratar gargalos e paralisados	<u>capítulos 14 e 17</u>
Implantar o modelo	<u>capítulos 19, 20 e 25</u>
Consultar roteiros e anexos	<u>capítulos 28 a 30</u>



Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais
Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão de Primeira Instância - NUPLAN
nuplan@tjmg.jus.br

