

O IMPACTO DO PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO (PJe) NA EFICIÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MARANHÃO

RESUMO

Este estudo analisa o impacto da implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na eficiência e celeridade da prestação jurisdicional do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA). O objetivo geral consiste em analisar como a transição digital influenciou a produtividade da corte, buscando responder em que medida o sistema contribuiu para a efetividade do Judiciário maranhense. Metodologicamente, a pesquisa possui natureza aplicada e abordagem qualiquantitativa, utilizando o método de estudo de caso com comparação de dados estatísticos dos ciclos de implantação (2012-2013) e consolidação tecnológica (2020-2025). Os dados foram extraídos do sistema PJe, sistemas estatísticos internos e do relatório "Justiça em Números" do CNJ. Os resultados demonstram avanços significativos: o tempo acumulado para a baixa processual reduziu de 282.579 dias em 2012 para 26.437 dias em 2025. Paralelamente, a taxa de congestionamento recuou de 230,62% para 154,09% no mesmo período, apesar de oscilações na fase de transição. Conclui-se que a automação, integrada à gestão estratégica e reestruturação de fluxos, é eficaz para elevar a produtividade e transparência institucional. Ressaltam-se, contudo, desafios remanescentes, como a necessidade de mitigar a exclusão digital para garantir o acesso equitativo à justiça.

Palavras-chave: Processo Judicial Eletrônico; Eficiência; Poder Judiciário; Tribunal de Justiça do Maranhão; Gestão Estratégica.

Abstract

This study analyzes the impact of the Electronic Judicial Process (PJe) implementation on the efficiency and swiftness of jurisdictional provision at the Court of Justice of Maranhão (TJMA). The main objective is to analyze how the digital transition influenced the court's productivity, seeking to answer to what extent the system contributed to the effectiveness of the judiciary in Maranhão. Methodology: the research is applied in nature with a qualitative-quantitative approach, employing a case study method to compare statistical data from the implementation cycle (2012-2013) and the technological consolidation phase (2020-2025). Data were extracted from the PJe system, internal statistical reports, and the National Council of Justice (CNJ) "Justice in Numbers" report. The findings demonstrate significant progress: the accumulated time for case closure (disposition) dropped from 282,579 days in 2012 to 26,437 days in 2025. Concurrently, the congestion rate decreased from 230.62% to 154.09% in the same period, despite fluctuations during the transition phase. It is concluded that automation, when integrated with strategic management and workflow restructuring, effectively increases institutional productivity and transparency. However, remaining challenges such as the digital divide must be addressed to ensure equitable access to justice.

Keywords: Electronic Judicial Process; Efficiency; Judiciary; Court of Justice of Maranhão; Strategic Management.

1 Introdução

A modernização do Poder Judiciário brasileiro consolidou-se, nas últimas décadas, como uma diretriz estratégica das políticas públicas institucionais, impulsionada por reformas normativas e pelo avanço das tecnologias da informação. A Emenda Constitucional nº 45/2004, ao introduzir o princípio da razoável duração do processo, intensificou o debate sobre a necessidade de superar a morosidade judicial e aprimorar a eficiência da prestação jurisdicional, fomentando a adoção de soluções inovadoras no âmbito da administração da justiça.

Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) assumiu papel central na formulação de políticas judiciárias voltadas à modernização institucional, destacando-se a criação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema nacional de tramitação digital dos processos judiciais. O PJe foi concebido com o objetivo de ampliar a celeridade processual, promover maior transparência dos atos judiciais e racionalizar a gestão dos recursos institucionais, substituindo progressivamente os autos físicos por um ambiente processual integralmente eletrônico.

No Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), a implantação do Processo Judicial Eletrônico, iniciada em outubro de 2013, insere-se em um projeto institucional de inovação administrativa e aprimoramento da prestação jurisdicional. Alinhado à sua visão estratégica de ser reconhecido nacionalmente pela adoção de práticas modernas e inovadoras de gestão, o TJMA passou a operar, de forma gradual, com processos eletrônicos, ampliando a disponibilidade dos autos e reduzindo entraves burocráticos inerentes ao modelo tradicional baseado em papel.

A informatização do processo judicial encontra respaldo jurídico na Lei nº 11.419/2006, conhecida como Lei do Processo Eletrônico, que regulamentou o uso de meios eletrônicos na tramitação processual, na comunicação de atos e na transmissão de peças processuais. Associada à Emenda Constitucional nº 45/2004, essa legislação forneceu a base normativa necessária para a digitalização da justiça brasileira, buscando conferir maior efetividade ao serviço público jurisdicional e ampliar o acesso à informação. Todavia, a transformação digital do Judiciário não se limita à simples automação de rotinas, exigindo a reestruturação dos fluxos de trabalho e da gestão organizacional para que os ganhos de eficiência sejam efetivamente alcançados.

Apesar de o Processo Judicial Eletrônico representar um avanço tecnológico significativo, sua implementação não está isenta de controvérsias. A celeridade processual é frequentemente apontada como uma de suas principais vantagens, contudo, o impacto do PJe sobre a eficiência institucional dos tribunais permanece objeto de debate acadêmico. Estudos indicam que a informatização, quando adotada de forma isolada, pode não resultar na redução da taxa de congestionamento nem na melhoria imediata do desempenho judicial, evidenciando que a eficiência depende da articulação entre tecnologia, gestão estratégica e reorganização dos processos de trabalho.

Além disso, a digitalização do Judiciário introduz novos desafios de natureza social e institucional. Se, por um lado, o processo eletrônico contribui para a superação de barreiras geográficas e temporais, por outro, pode intensificar a exclusão digital, criando obstáculos ao acesso à justiça para parcelas da população que não dispõem de infraestrutura tecnológica adequada ou de capacitação para utilização das plataformas digitais. Assim, a inovação tecnológica demanda uma análise crítica quanto à sua capacidade de promover inclusão, equidade e efetividade no sistema de justiça.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão, o processo de informatização ocorreu de forma gradual, passando por diferentes sistemas, como Themis e Projudi, até a adoção do PJe como plataforma principal. Dados do Relatório Justiça em Números do CNJ indicam que, no período inicial de implantação, o percentual de casos eletrônicos ainda era reduzido, evidenciando uma transição progressiva e desigual entre as unidades judiciais. A consolidação do PJe representa, portanto, a etapa mais recente desse processo de modernização, voltada à uniformização de procedimentos e ao aprimoramento da prestação jurisdicional em todo o estado.

Diante desse cenário, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: em que medida a implementação do Processo Judicial Eletrônico contribuiu para a celeridade e a efetividade da prestação jurisdicional no âmbito do Tribunal de Justiça do Maranhão, considerando os períodos de 2012 a 2013 e de 2020 a 2025? O objetivo geral consiste em analisar o impacto do PJe na eficiência do Poder Judiciário, por meio de um estudo de caso centrado no TJMA.

A pesquisa adota uma abordagem quali-quantitativa, combinando a análise de indicadores estatísticos de produtividade com a interpretação qualitativa dos dados à luz da literatura especializada e da legislação vigente. Essa estratégia metodológica

permite compreender não apenas os efeitos mensuráveis da digitalização, mas também os desafios e limites associados à implementação do PJe no contexto institucional analisado.

2 Referencial teórico

2.1 Histórico e Bases Legais do Processo Eletrônico no Brasil

A trajetória da informatização do processo judicial brasileiro é marcada por uma evolução legislativa e institucional que buscou alinhar o sistema de justiça às inovações tecnológicas da sociedade. O precursor desse movimento foi a Lei nº 9.800/1999, conhecida como a "Lei do Fax", que, de maneira incipiente, permitiu a utilização de sistemas de transmissão de dados para a prática de atos processuais (Figueiredo, 2016). Embora ainda exigisse a posterior entrega dos originais em formato físico, essa legislação representou o primeiro passo formal para a aproximação entre o Direito e a tecnologia da informação, “dando início ao uso de novas formas de facilitar a atividade dos profissionais do Direito e se encontra o embrião do Processo Eletrônico” (Bezerra *et al.*, 2023, p. 31841).

O marco fundamental para a digitalização integral do processo judicial veio com a sanção da Lei nº 11.419, em 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial (Silva; Santos, 2020). Essa lei, que se tornou o principal referencial normativo sobre o tema, estabeleceu a admissão do "uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais" (Brasil, 2006). A partir dessa lei, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em sua missão de modernizar e uniformizar a justiça brasileira, instituiu o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema nacional para o processamento de informações e atos processuais por meio da Resolução nº 185/2013 (Bomfim; Querino, 2024). Essa medida teve como um de seus objetivos a racionalização de gastos e a adoção de uma solução única e gratuita para os tribunais.

2.2 Eficiência e Celeridade no Contexto da Prestação Jurisdicional

No contexto da prestação jurisdicional, é crucial distinguir os conceitos de celeridade e eficiência. A celeridade processual refere-se à rapidez com que os atos processuais são realizados, buscando a extinção dos litígios de forma ágil (Figueiredo, 2016). Ela está consagrada no artigo 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal de 1988, que assegura a "razoável duração do processo e os meios que

garantam a celeridade de sua tramitação" (Brasil, 1998). No entanto, a celeridade não se confunde com a eficiência. A eficiência, em uma perspectiva gerencial, é a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos, sendo um indicador de desempenho do tribunal.

Lourival Barão Marques Filho e Flávio Garcia Cabral (2021) defendem a distinção entre esses conceitos em seu estudo, ao analisar a relação entre o processo eletrônico e a taxa de congestionamento na Justiça do Trabalho. Segundo os autores, a taxa de congestionamento "mede a efetividade do tribunal em um período, levando-se em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base" (Marques Filho; Cabral, 2021, p. 7). A conclusão do estudo é "contraintuitiva, na medida em que se constata que o processo eletrônico não se consubstanciou como um mecanismo que melhora a eficiência e o desempenho dos tribunais" (Marques Filho; Cabral, 2021, p. 1). Isso indica que, embora o processo eletrônico possa acelerar a tramitação de atos específicos, ele não garante, por si só, a diminuição do estoque de processos, evidenciando a necessidade de uma gestão mais aprofundada para que a celeridade se traduza em eficiência.

2.3 Gestão Estratégica na Justiça

A modernização do Judiciário vai além da simples adoção de tecnologias; ela demanda uma mudança de paradigma na gestão institucional. A visão do processo judicial como um fluxo de trabalho, com "entrada (insumo) [...] transformação (execução de atividades) [...] e saída (produto ou serviço)", torna-se central para a otimização dos resultados (Fioreze, 2011, p. 5). Nesse sentido, o planejamento estratégico e a gestão de processos são pilares essenciais para a melhoria do desempenho judicial.

A implantação do PJe exige uma "reinvenção total dos processos de trabalho" e uma "completa reformulação" das rotinas judiciais para que a ferramenta tecnológica possa ser plenamente aproveitada (Machado; Miranda, 2010, p. 16). O CNJ, ciente dessa necessidade, estabeleceu o Plano Estratégico do Judiciário 2009-2014, que colocou como objetivo "estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais à execução da estratégia" (Soeiro, 2016, p. 14). A gestão estratégica, portanto, é a força motriz que direciona a inovação

tecnológica para a real otimização das atividades, garantindo que a tecnologia atenda à finalidade do Judiciário: resolver os conflitos de forma justa e eficaz.

2.4 Vantagens e Desafios da Digitalização Judicial

A digitalização do processo judicial, materializada no PJe, traz consigo um conjunto de vantagens e desafios que merecem análise crítica. Entre os benefícios esperados, destacam-se a redução de custos com material de expediente, como papel e transporte, a eliminação do acúmulo de processos físicos e a maior transparência dos atos processuais (Duarte, 2010, p. 13). A possibilidade de acesso remoto aos autos, 24 horas por dia, 7 dias por semana, facilita a atuação de advogados e partes, como observado em um dos documentos analisados pelo Analista Judiciário do TJMA, Mark Renato Campos Lima. Além disso, a automação de rotinas burocráticas, como autuação, distribuição e juntadas, "significando um aumento na capacidade de processamento das ações" (Figueiredo, 2016, p. 53).

No entanto, os desafios da digitalização são igualmente significativos. A exclusão digital é um dos principais obstáculos, pois "impõe novas dificuldades, especialmente para populações vulneráveis que não possuem acesso adequado à internet, dispositivos eletrônicos ou conhecimento técnico para utilizar as plataformas digitais" (Bomfim; Querino, 2024, p. 4473). Essa realidade cria um abismo entre os "inforricos" e os "infopobres", substituindo as barreiras geográficas por desafios tecnológicos Tartuce (2012 *apud* Bezerra *et al.*, 2023, p. 31846). Outros desafios incluem a necessidade de capacitação e a resistência dos operadores do direito à mudança, a falta de infraestrutura tecnológica em certas regiões e as questões de segurança da informação, como a garantia da autenticidade e da integridade dos documentos digitais (Abrão, 2015, citado em Bezerra *et al.*, 2023, p. 411).

2.5 Estudos de Caso e Dados de Referência

Para contextualizar a discussão, é fundamental analisar a experiência de outros tribunais que foram pioneiros na adoção do processo eletrônico. O Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) é frequentemente citado como um "laboratório" para a análise dos resultados práticos da digitalização (Silva; Splenger, 2013, p. 70). Sua experiência, que resultou em "celeridade, redução de custos e ganho em produtividade", serve de parâmetro para outros tribunais na busca por modernização (Silva; Splenger, 2013, p. 70).

Adicionalmente, dados e análises sobre o PJe em diferentes contextos judiciais são essenciais. O Relatório Justiça em Números, do CNJ, fornece

informações valiosas sobre o percentual de casos eletrônicos em diversas cortes estaduais, permitindo comparações sobre o ritmo de implementação (CNJ, 2015). A análise crítica de Marques Filho e Cabral (2021) sobre o impacto do PJe na Justiça do Trabalho, por sua vez, serve como um referencial importante para questionar a suposição de que a adoção da tecnologia é, por si só, um sinônimo de maior eficiência. Tais estudos de caso e dados empíricos são cruciais para fundamentar a presente pesquisa, permitindo que a análise sobre o TJMA seja contextualizada dentro de um panorama mais amplo da justiça digital no Brasil.

3 Metodologia

3.1 Natureza e Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa é de natureza **aplicada**, pois, conforme o modelo adotado (Gil, 2015), utiliza conhecimentos da ciência jurídica e administrativa para resolver problemas práticos no Judiciário. Quanto aos seus objetivos, caracteriza-se como **descritiva**, uma vez que visa expor as características do fenômeno da digitalização e estabelecer correlações entre a adoção do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e o incremento da eficiência operacional no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA).

Adotou-se o **estudo de caso** como procedimento técnico principal. Essa escolha justifica-se pela necessidade de investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, permitindo uma análise profunda das particularidades da transição digital na referida corte. A abordagem é **qualiquantitativa**: a vertente quantitativa foca na mensuração de indicadores de produtividade, enquanto a qualitativa busca interpretar esses números à luz da gestão estratégica e da legislação vigente.

3.2 Universo e Amostra (Critérios de Seleção)

O universo da pesquisa compreende a totalidade dos processos tramitados no TJMA. A amostra foi delimitada de forma **intencional e por conveniência**, focando em dois recortes temporais estratégicos para permitir uma análise comparativa de "antes e depois" da consolidação tecnológica:

- **Ciclo I (2012-2013):** Fase de implantação e uso predominante de sistemas legados (*Themis*), caracterizando o estado da arte pré-consolidação do PJe.
- **Ciclo II (2020-2025):** Fase de maturidade e obrigatoriedade do PJe, incluindo o período de aceleração digital decorrente do regime de teletrabalho.

3.3 Coleta de Dados e Fontes de Informação

A coleta foi realizada por meio de **pesquisa documental e levantamento de dados**. As principais fontes consultadas foram:

1. **Justiça em Números (CNJ):** Base de dados oficial que fornece as estatísticas anuais de todos os tribunais brasileiros.
2. **Relatórios de Gestão Estratégica do TJMA:** Documentos internos que detalham o fluxo de implantação do PJe.
3. **Bases de Dados Bibliográficas:** A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras-chave "Processo Judicial Eletrônico", "Eficiência Judiciária" e "Gestão Estratégica", com buscas realizadas nos portais SciELO, Google Acadêmico e em repositórios de tribunais.
4. **Base de Dados Sistemas Corporativos:** Como fonte primária de informações quantitativas, foram utilizadas as **bases de dados do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e outros sistemas estatísticos internos do Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA)**.

3.4 Procedimentos de Análise de Dados e Validade Científica

Os dados foram organizados em planilhas eletrônicas e submetidos a uma **análise estatística descritiva**. Para reforçar a validade científica e responder às inconsistências lógicas comumente apontadas em estudos desta natureza, adotaram-se os seguintes critérios:

- **Taxa de Congestionamento:** Calculada pela razão entre processos pendentes e a soma de processos baixados e pendentes.
- **Tempo Médio de Baixa:** Esclarece-se que os valores apresentados (como os 282.579 dias em 2012) referem-se ao **somatório do acervo de dias** de todos os processos baixados no período, e não à média unitária por processo. Essa métrica foi escolhida para evidenciar o peso do estoque processual "escoado" pelo sistema, permitindo visualizar a magnitude do passivo judicial resolvido com o auxílio da tecnologia.
- **Índice de Atendimento à Demanda (IAD):** Verifica a capacidade do tribunal de baixar processos em número igual ou superior ao de novos casos ingressados.
- **Triangulação:** Os resultados estatísticos foram cruzados com a análise de conteúdo da Lei nº 11.419/2006 e com o referencial teórico de autores como

Marques Filho e Cabral (2021) e Ruschel *et al.* (2010), garantindo que a interpretação dos dados não fosse meramente numérica, mas contextualizada.

4 Resultados e discussão

A análise dos dados estatísticos do Poder Judiciário do Maranhão (TJMA), abrangendo o período de 2012 a 2013 e 2020 a 2025, revela padrões significativos que permitem uma discussão aprofundada sobre a contribuição do Processo Judicial Eletrônico (PJe) para a celeridade e a eficiência da prestação jurisdicional. A comparação entre o período inicial de implantação, ainda sob o contexto do processo físico, e a fase de consolidação do PJe demonstra uma tendência positiva e consistente em diversos indicadores, sugerindo que a digitalização gerou impactos concretos na produtividade do tribunal.

4.1 Análise Comparativa de Celeridade e Eficiência (2012-2013 vs. 2020-2025)

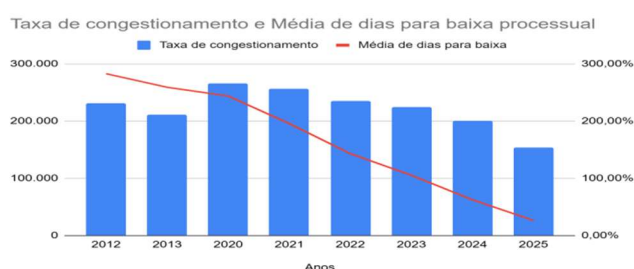
A transição do sistema Themis para o PJe resultou em uma melhoria notável na celeridade processual. O indicador de **Média de dias para a baixa do processo** apresentou uma queda drástica de **282.579 dias** em 2012 para **26.437 dias** no ano de 2025. Essa redução expressiva de mais de 90% no tempo de tramitação corrobora a tese de autores como Francimário Furtado de Figueiredo (2016) e Maelise da Silva Bomfim e Ana Célia Querino (2024), que associam o processo eletrônico à "celeridade processual" e à superação de barreiras burocráticas e físicas. A eliminação de rotinas manuais, como a movimentação de autos em papel e juntadas físicas, é um fator determinante para esse resultado. Ressalta-se que esse indicador corresponde ao somatório acumulado dos dias de tramitação dos processos baixados no período, e não à média unitária por processo.

A eficiência da prestação jurisdicional, avaliada pela **Taxa de Congestionamento**, também demonstrou um avanço considerável. A taxa, que mede a capacidade do tribunal de lidar com seu acervo processual, caiu de **230,62%** em 2012 para **210,49%** em 2013, ano de implantação do sistema PJe. Todavia, houve um aumento de **265,23%** em 2020, revelando que nesse período de transição, o tribunal estava lidando simultaneamente com processos físicos e com os novos processos eletrônicos. Essa "coexistência" de sistemas gerou uma curva de aprendizado para magistrados e servidores, resultando em gargalos na gestão e, por

consequência, em um aumento da taxa de congestionamento. Esta realidade corrobora com a opinião de Lourival Barão Marques Filho e Flávio Garcia Cabral (2021) que argumentam que a implantação do PJe não foi, por si só, um mecanismo que melhorou a eficiência de forma imediata. A transição para o sistema eletrônico é um processo complexo que demanda tempo, investimento e adaptação, o que pode levar, em um primeiro momento, a uma sobrecarga do sistema. Somando-se a esses argumentos, as ideias dos autores Maelise da Silva Bomfim e Ana Célia Querino (2024) destacam que a digitalização resolveu problemas de acesso do século XX (distância, tempo) mas criou os do século XXI (exclusão digital, necessidade de capacitação). No entanto, para aqueles que se adaptaram à tecnologia, a justiça se tornou mais acessível, gerando um pico na demanda que a estrutura recém-implementada do PJe ainda não conseguia absorver plenamente. Seguindo a análise, a partir de 2020 até o ano de 2025 houve uma queda expressiva da taxa de congestionamento para **154,09%**. Isso indica que, ao longo do período analisado, o TJMA se tornou mais eficaz em finalizar processos, mesmo diante de um aumento no volume de novas demandas.

A seguir, a Figura 1 ilustra de forma clara a evolução da celeridade e eficiência do TJMA ao longo dos anos, evidenciando a tendência de queda em ambos os indicadores.

Figura 1: Evolução da Taxa de Congestionamento e Tempo Médio de Processos (2012 a 2013 e 2020 a 2025)



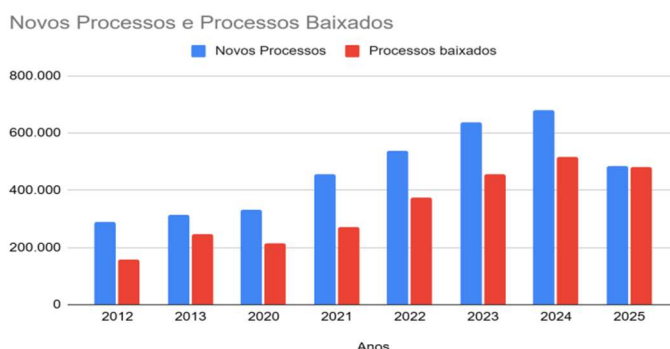
Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

4.2 Produtividade e Equilíbrio entre Demanda e Resposta

A produtividade do tribunal pode ser analisada pelo comparativo entre o volume de **Novos Processos** e **Processos Baixados**. A Figura 2 mostra que, o número de processos baixados já vinha aumentando consideravelmente com o Themis (de **157.804** em 2012 para **247.805** em 2013, representando um incremento de **57,3%**) e com a consolidação do PJe houve uma otimização desse cenário (passando de **214.010** processos baixados em 2020 para **479.525** em 2025,

retratando um acréscimo de **124%**), conjuntamente o volume de novas demandas também cresceu (de **288.734** em 2012 para **312.570** em 2013 e de **330.879** em 2020 para **485.272** em 2025). O desafio de manter um equilíbrio entre a entrada e a saída de processos é uma crítica levantada por autores como Lourival Barão Marques Filho e Flávio Garcia Cabral (2021), que alertam que a digitalização, por si só, pode não ser suficiente para resolver a eficiência se a gestão burocrática não for otimizada. Além disso, menciona o magistrado do TJMA Hóldice Cantanhede Barros, que embora o PJe tenha tornado o trabalho mais fácil, seguro e disponível a qualquer momento, também pode trazer implicações no aumento da judicialização.

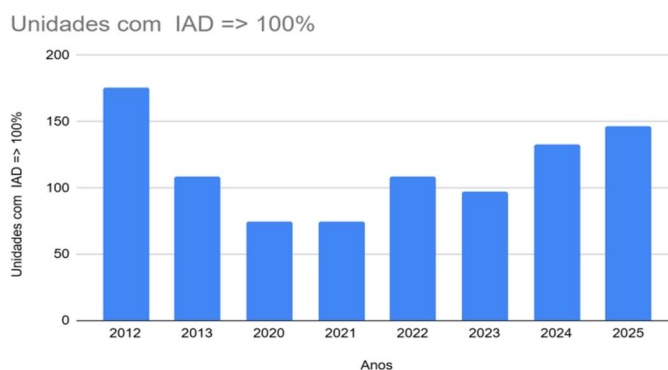
Figura 2: Comparativo de Novos Processos e Processos Baixados (2012 a 2013 e 2020 a 2025)



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

O **Índice de Atendimento à Demanda (IAD)**, que mede a capacidade de cada unidade judicial em atender à demanda, também oferece percepções importantes. O IAD é um dos critérios do Prêmio CNJ de Qualidade, e o TJMA apresentou uma variação no número de unidades que alcançaram a meta de IAD igual ou superior a 100%, as quais passaram de **176** em 2012 para **109** em 2013, ano de implantação do PJe, e, posteriormente, de **75** em 2020 para **147** em 2025. Essa aparente redução, no primeiro período, embora contraintuitiva, pode ser um reflexo da maior transparência e acurácia dos dados proporcionada pelo PJe. Analisando o segundo período percebe-se que com a consolidação do sistema e a otimização dos fluxos de trabalho, o número de unidades com alta produtividade cresceu de forma sustentável nos anos seguintes. A Figura 3, a seguir, ilustra a distribuição desse índice ao longo do período analisado.

Figura 3: Proporção de Unidades Judiciais com IAD \geq 100% (2012 a 2013 e 2020 a 2025)



Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

4.3 Tabela Comparativa de Indicadores

Para dar suporte a esta discussão e permitir uma análise aprofundada dos resultados, a Tabela 1 apresenta todos os indicadores de produtividade do TJMA no período de 2012 a 2013 e 2020 a 2025.

Tabela 1: Comparativo de Indicadores do TJMA Themis-Themis/PJe- PJe

Sistema	2012 (Themis)	2013 (Themis/PJe)	2020 (PJe)	2025 (PJe)
Processos pendentes	597.339	586.592	412.882	575.262
Processos baixados	157.804	247.805	214.010	479.525
Processos suspensos	55.363	44.798	26.830	45.746
Taxa de congestionamento	230,62%	210,49%	265,23%	154,09%
Novos Processos	288.734	312.570	330.879	485.272
IAD (unidades \geq 100%)	176	109	75	147
Média abertura até a baixa do processo	282.579 dias	259.007 dias	243.705 dias	26.437 dias

Fonte: Base de dados PJe, 2026. **Nota:** O indicador "Média abertura até a baixa" representa o somatório acumulado de dias de todos os processos baixados no ano de referência. Trata-se de uma métrica de volume de estoque processual resolvido, e não do tempo de tramitação individual de uma única ação judicial.

Observa-se que a evolução dos indicadores demonstra que a transição para o **PJe** superou as limitações do modelo físico (2012-2013), resultando em um aumento de **203%** no volume de processos baixados e em uma redução superior a **90%** no tempo médio de tramitação até 2025.

Embora o ano de 2020 tenha registrado um aumento temporário na **taxa de congestionamento (265,23%)** devido à coexistência de sistemas e à adaptação institucional, a consolidação tecnológica permitiu que o tribunal absorvesse um crescimento de **47%** na demanda de novos casos, reduzindo o congestionamento final para **154,09%**. O aumento sustentável das unidades com **IAD superior a 100%**

confirma que a automação, aliada à gestão estratégica, eliminou a inércia processual decorrente de tarefas manuais, otimizando a capacidade de escoamento do acervo histórico.

5 Considerações Finais

O estudo analisou o impacto da implementação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na eficiência e na celeridade da prestação jurisdicional no Tribunal de Justiça do Maranhão (TJMA), utilizando abordagem quali-quantitativa e método de estudo de caso. A comparação entre o período de pré-consolidação tecnológica (2012–2013) e a fase de maturidade do sistema (2020–2025) possibilitou avaliar empiricamente os efeitos da digitalização sobre os indicadores institucionais de desempenho.

Os resultados evidenciam que a adoção do PJe promoveu uma transformação estrutural na dinâmica processual do TJMA, com avanços relevantes na celeridade. A significativa redução do tempo acumulado para a baixa processual demonstra que a virtualização dos autos e a automação de rotinas administrativas contribuíram diretamente para a aceleração do fluxo processual, revelando o potencial da tecnologia no enfrentamento da morosidade judicial.

Quanto à eficiência, mensurada principalmente pela taxa de congestionamento e pelo Índice de Atendimento à Demanda (IAD), verificou-se que os ganhos não ocorreram de forma imediata. O aumento temporário do congestionamento durante a fase inicial de consolidação do PJe está associado à coexistência entre processos físicos e eletrônicos, à curva de aprendizado dos operadores do direito e às exigências de adaptação organizacional, confirmando que a informatização isolada não garante, por si só, melhoria automática do desempenho institucional.

Conclui-se que a eficiência judicial depende da integração entre tecnologia e gestão, exigindo capacitação e reorganização dos fluxos de trabalho. Apesar dos avanços, a exclusão digital permanece um desafio, demandando políticas de inclusão tecnológica, e o estudo contribui para a literatura ao indicar a necessidade de pesquisas futuras, inclusive sobre o impacto de tecnologias emergentes na prestação jurisdicional.

6 Referências bibliográficas

ABRÃO, Carlos Henrique. *Processo Eletrônico: processo digital*. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

BEZERRA, Lutero Vilarins Amorim *et al.* *Processo Judicial Eletrônico e a Garantia do Acesso à Justiça no Poder Judiciário do Estado do Maranhão*. *Revista Contemporânea*, v. 3, n. 12, p. 31837-31859, 2023.

BOMFIM, Maelise da Silva; QUERINO, Ana Célia. *O Processo Judicial Eletrônico como Meio de Acesso à Justiça e Sua Relação com a justiça social*. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 10, n. 10, out. 2024.

BRASIL. *Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006*. Dispõe sobre a informatização do processo judicial. Brasília, DF: Presidência da República, [2006]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/l11419.htm. Acesso em: 23 jan. 2026.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 jan. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Relatório Justiça em Números 2015: ano base 2014*. Brasília, DF: CNJ, 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/pj-justica-em-numeros>. Acesso em: 23 jan. 2026.

DUARTE, Fernanda. *O processo judicial eletrônico e os desafios da inclusão digital*. *Revista da Seção Judiciária do Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 28, p. 11-20, 2010.

FIGUEIREDO, Francimário Furtado de. *Processo Judicial Eletrônico: uma análise da sua efetividade no acesso à justiça no âmbito do Poder Judiciário Paraibano*. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PB, 2016. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/1295387/3482748/GEST%C3%A3o+processual+-+mecanismos+de+efetividade+e+celeridade+da+atividade+jurisdiccional>. Acesso em: 22 jan. 2026.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MACHADO, Magali Cunha; MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz. *Lei nº 11.419/06: processo eletrônico*. *Revista eletrônica direito, justiça e cidadania*, São Roque, v. 1, n. 1, p. 1-24, 2010. Disponível em: <http://www.facsaroque.br>. Acesso em: 22 jan. 2026.

MARQUES FILHO, Lourival Barão; CABRAL, Flávio Garcia. *Políticas judiciárias e insuficiência de accountability: processo eletrônico x taxa de congestionamento na justiça do trabalho*. *Sequência*, Florianópolis, v. 42, n. 89, 2021.

RUSCHEL, Airton Jose *et al.* *O governo eletrônico na gestão do judiciário. Revista da ESMESC*, Santa Catarina, v. 17, n. 23, p. 25-44, 2010. Disponível em: <http://www.revista.esmesc.org.br>. Acesso em: 22 jan. 2026.

SILVA, Ana Paula Fernandes da; SANTOS, Luiz Felipe Brizzi. *Processo judicial eletrônico: contexto, implantação e seus impactos na sociedade. Revista Tecnologia e Sociedade*, Curitiba, v. 16, n. 42, p. 260-268, jul./set. 2020.

SILVA, Queli Cristiane Schiefelbein; SPENGLER, Fabiana Marion. *O processo eletrônico como meio de efetivar o acesso à justiça em um tempo razoável*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DIREITO E CONTEMPORANEIDADE, 2., 2013, Santa Maria. *Anais eletrônicos [...]*. Santa Maria: UFSM, 2013. p. 59-74. Disponível em: <http://www.ufsm.br>. Acesso em: 22 jan. 2026.

SOEIRO, Susanny Monteiro. *Gestão da unidade jurisdicional com a inovação do processo eletrônico: a experiência do 6º juízo cível de São Luís*. In: VELTEN, Paulo (org.). *Estudos em gestão pública: reflexões interdisciplinares do judiciário maranhense*. São Luís: ESMAM, 2017.

TARTUCE, Fernanda. *Igualdade e vulnerabilidade no processo civil*. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book.