

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS-
ESAG PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: Laboratório de Tecnologias de Gestão - LabGES

**O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DO JUDICIÁRIO
BRASILEIRO**

093.487.739-41

Florianópolis

2025

1. INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) pode ser caracterizada como a capacidade de simular, até certo ponto, a inteligência humana em máquinas autônomas, para tomada de decisão mais assertiva, por meio da absorção de novas informações e recursos, que se tornam disponíveis para referências futuras (Gontijo; Araújo, 2021; Millington, 2009; Levine, 1988). Neste contexto, tem sido considerada um campo de estudo interdisciplinar, com aplicação em diversos setores, demonstrando interesse crescente pela sociedade (Pereira et al, 2024; Gontijo; Araújo, 2021).

Dentre as áreas de aplicação da IA, se tem percebido um avanço da influência na gestão do conhecimento (Pereira et al, 2023). Associada a um processo sistemático de renovação, controle e aplicação de conhecimento nas organizações, voltada à maximização da eficácia (Spek; Spijkervet, 1997; Wiig, 1993), a gestão do conhecimento tem incorporado práticas e ferramentas inovadoras visando a melhoria das operações e do valor entregue ao usuário final (Marmellini, Sell; 2019; Buckman, 1999).

O avanço do compartilhamento de informações tem impulsionado o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para automatizar e facilitar o processamento de dados (Moreira; Ribeiro, 2023). Assim, as análises de dados se tornam mais apuradas por meio do uso de dispositivos inteligentes, como a inteligência artificial, que se destacam na construção do conhecimento, proporcionando novas formas de interação com os sujeitos (Buss et al, 2024). Assim, a IA se torna necessária para interpretar os dados que são gerados por dispositivos tecnológicos, sendo capaz de guardar, cruzar e analisar informações em maior quantidade e menor tempo (Moreira; Ribeiro, 2023; Neves, 2020).

Além disso, as ferramentas de inteligência artificial são projetadas para simular o processo de aprendizagem e tomada de decisões humanas através de algoritmos e modelos de *machine learning* (A visão computacional permite que sistemas capturem informações e as interpretem, criando classificações e padrões, transformando os processos de coleta, análise, organização e disseminação de informações, gerando impacto significativo na tomada de decisões (Pereira et al, 2023; Manyika et al, 2011). Ademais, a IA possibilita o fortalecimento e aprimoramento dos sistemas baseados em conhecimento, tornando-os mais robustos e inteligentes (Mendes et al, 2019). Esses avanços têm permitido a aplicação prática da inteligência artificial em diversas áreas (Pereira et al, 2023; Andrade, 2020; Ovanessoff; Plastino, 2017; Sarlet; Molinaro, 2017).

No contexto brasileiro, têm-se percebido o avanço no uso da inteligência artificial pelo poder judiciário. Um dos exemplos desse movimento é a instituição da Resolução nº 615 do CNJ de 11 de março de 2025, que estabelece diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário. Diante da necessidade de acompanhar as mudanças, visando aproveitar seus recursos oriundos dos dados eletrônicos, o poder judiciário, tem-se apropriado da tecnologia para gestão do conhecimento (Repetto; Sell; Bastos, 2020). Conforme Tauk e Salomão (2023), a utilização da inteligência artificial para tarefas tradicionalmente desempenhadas por magistrados advém de necessidades da gestão pública de acompanhamento do desenvolvimento tecnológico social.

Conforme pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de Justiça, em 2023, 80,8 % dos processos no judiciário estão em meio eletrônico (CNJ, 2024). Diante disso, é originado um grande volume de dados, que requerem desenvolvimento de soluções escaláveis, tornando crescente o interesse em áreas específicas da inteligência artificial, na busca de soluções capazes de extrair e organizar informações não estruturadas nos presentes documentos (Tauk; Salomão, 2023). É possível identificar o desenvolvimento de soluções tecnológicas, que utilizam da inteligência artificial para gestão do conhecimento em iniciativas como o Data Lake do Poder Judiciário e o Codex. O Data Lake do Poder Judiciário é um reservatório centralizado de dados processuais alimentado por diversas fontes, que armazena mais de 317 milhões de processos que tramitam na Justiça brasileira estão armazenados nele. Já o Codex, é considerado a base de dados nacional de processos judiciais, que armazena mais de 12 bilhões de documentos, alimentada por 220 fontes de dados (Pereira; Martel, 2024).

Dessa forma, percebemos que a IA tem desempenhado um papel cada vez mais significativo no funcionamento das organizações, principalmente em relação à gestão do conhecimento, proporcionando avanços em áreas como análise de dados, recuperação da informação, tomada de decisões e automação de tarefas (Pereira et al, 2023; Moreira; Ribeiro, 2023).

Porém, o campo teórico ainda apresenta necessidade de avançar em estudos que abordem o uso da inteligência artificial e de seus sistemas para os muitos campos que dela utilizam (Gontijo; Araújo, 2021; Jordan, 2019). Estrela, dos Santos e da Silva (2024) afirmam que existe um vasto campo a ser explorado, pois diante da popularização da inteligência artificial, é necessário que surjam novos estudos de aplicação e avaliação do uso dessa tecnologia para a gestão do conhecimento. Tal argumento é corroborado pelos resultados

de uma revisão sistemática realizada nas bases de dados web of Science, Ebsco e Scopus, em março de 2025, com os termos ‘inteligência artificial’, ‘gestão do conhecimento’ e ‘judiciário’ em que foram identificados apenas três artigos, evidenciando a necessidade de avanços na publicação de trabalhos acerca do tema.

Ademais, ao considerar o contexto do judiciário brasileiro, apesar de serem identificadas iniciativas que impulsionam o uso da inteligência artificial para gestão do conhecimento nas organizações, ainda são necessárias investigações de casos práticos de aplicação de IA em tribunais de justiça (Souza et al, 2024).

Diante disso, essa proposta visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a inteligência artificial está sendo utilizada na gestão do conhecimento em organizações do judiciário brasileiro?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a inteligência artificial está sendo utilizada na gestão do conhecimento no Judiciário brasileiro.

1.1.1 Objetivos específicos

- a) Mapear iniciativas de uso de inteligência artificial com foco na gestão do conhecimento no âmbito do Judiciário brasileiro.
- b) Descrever as iniciativas mapeadas e suas características.
- c) Compreender como as ferramentas de inteligência artificial têm contribuído para a captura, organização, compartilhamento e reutilização do conhecimento nas instituições do poder judiciário brasileiro.
- e) Discutir as implicações do uso da inteligência artificial no que tange a gestão do conhecimento em organizações do poder judiciário brasileiro.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA DE PESQUISA

Almheiri et al. (2024) apontam a necessidade de realização de estudos mais aprofundados sobre como implementar tecnologias de inteligência artificial nas organizações. Em virtude da presença cada vez mais comum da IA nas organizações, se faz necessário compreender como esse fenômeno está sendo explorado, já que o conhecimento acerca do tema

é esparso (Haefner et al., 2021). Gontijo e Araújo (2021) enfatizam que é necessário explorar o uso da inteligência artificial nos campos que dela utilizam.

Dentre os campos de utilização, encontra-se a gestão de conhecimento. Conforme Estrela, dos Santos e da Silva (2024) este campo também ainda é pouco explorado pela literatura, na medida em que não se constata uma grande quantidade de estudos que abordam o tema e identifica-se a inexistência de consenso entre os autores sobre os benefícios do uso de inteligência artificial para a gestão do conhecimento.

A delimitação do campo de pesquisa como judiciário brasileiro também visa atender lacunas teóricas identificadas. De acordo com Mendonça, Santos e Rados(2022) são necessárias pesquisas acerca da gestão do conhecimento e aprendizagem no judiciário. Conforme Souza et al (2024) essas pesquisas devem versar sobre o uso da inteligência artificial, compreendendo como a aplicação da IA auxilia na gestão do conhecimento na área da justiça.

Visando compreender o campo teórico e suas lacunas foi realizada, em março de 2025, uma revisão sistemática, nas bases Scielo, Scopus e Web of Science, sem horizonte temporal, com os temas que envolvem esta proposta de pesquisa: inteligência artificial, gestão do conhecimento e judiciário. Para tanto, foram realizadas pesquisas com *query* "artificial intelligence" OR "AI" OR "inteligência artificial" OR "IA" AND "gestão do conhecimento" OR "knowledge management" AND judiciário OR judiciary. A revisão resultou em quatro artigos, sendo um repetido, gerando o portfólio de três artigos. O portfólio é composto pelos títulos: LeDQA: A Chinese Legal Case Document-based Question Answering Dataset (Liu et al, 2024); Leveraging Event Schema to Ask Clarifying Questions for Conversational Legal Case Retrieval (Liu et al, 2023) e; Ontology Applied in the Judicial Sentences (Castro et al, 2017). Diante da revisão, é possível perceber o baixo número de publicações envolvendo os temas propostos, evidenciando a necessidade de avanço do campo teórico com a realização de pesquisas acerca do tema.

Além da relevância teórica, a presente proposta também vai ao encontro das necessidades empíricas das organizações, principalmente no poder judiciário. Conforme Marmentini e Sell (2019), os conhecimentos organizacionais não se encontram externalizados e sistematizados para as equipes, apesar de consistirem em conhecimentos valiosos e que são capazes de melhorar a tomada de decisão dos gestores e os resultados das instituições. Dessa forma, o estudo se apresenta como uma possibilidade de oferecer subsídios práticos para o

aperfeiçoamento da gestão do conhecimento nas organizações, principalmente na eficiência processual e no apoio à tomada de decisão. Ao envolver a análise de utilização de tecnologias que auxiliam nesses aspectos, beneficiam diretamente gestores públicos e desenvolvedores de soluções tecnológicas voltadas ao setor. Além disso, conforme Repette, Sell e Bastos (2020) o poder judiciário precisa acompanhar as mudanças que acontecem de forma cada vez mais acelerada, apresentando-se como instituições de valor que aproveitam os seus dados. Assim, esta pesquisa pode servir como guia para auxiliar nesse processo de aperfeiçoamento em benefício da sociedade.

Ademais, esta proposta de pesquisa está alinhada com a área de concentração do Programa Acadêmico em Administração da ESAG/UDESC, bem como do grupo de pesquisa LabGES. Esta proposta busca analisar como a utilização de ferramentas de IA, de natureza tecnológica, contribuem para gestão do conhecimento. Possibilitando, assim, a promoção da compreensão de novos modelos de gestão, mais adequados às demandas sociais e mais sustentáveis, corroborando com o objetivo do Programa. Ademais, ao buscar o aprofundamento em conceitos como inteligência artificial, permite a compreensão sobre novas formas de utilização de ferramentas tecnológicas que levam ao melhor desempenho das organizações e dos seus gestores, relacionando-se diretamente com a inovação e transformação digital nas organizações, conectando-se diretamente com as pesquisas desenvolvidas pelo Laboratório de Tecnologias de Gestão - LabGES. Tal relação também é evidenciada pelas publicações sobre temas correlatos de autoria dos membros do grupo de pesquisa.

Quadro 1: Produção dos membros do LabGES relacionadas à proposta de pesquisa.

BUSS, CLARICE; SALM JUNIOR, JOSÉ FRANCISCO ; PRADO, JORGE MOISÉS KROLL DO ; ARDIGO, JULIBIO DAVID . Regulamentação no uso da Inteligência Artificial para o tratamento de dados no contexto da Ciência da Informação. CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO EM REVISTA, v. 11, p. e15315, 2024.
MEDEIROS, M. R. ; SELL, D. . Análise de nível de maturidade em gestão de conhecimento: diagnóstico do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina.. ATOZ: NOVAS PRÁTICAS EM INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO, v. 13, p. 1-16, 2024.
FRAGA, B. D. ; VARVAKIS, G. J. V. ; SELL, D. . Mapeamento de conhecimentos relacionados às capacidades de resiliência organizacional. CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES, v. 16, p. 1381-1397, 2023.
PEREIRA, R. (Org.) ; BONDAN, G. A. (Org.) ; WOLSKI, L. Z. (Org.) ; MENEGALI, C. (Org.) ; COSTA, A. E. (Org.) ; ALEMSAN, N. (Org.) ; CUNICO, L. (Org.) ; REIS, I. W. (Org.) ; BIGLIERI, A. F. (Org.) ; SELL, D. (Org.) ; FIALHO, F. (Org.) ; SPINOSA, L. M. (Org.) ; SANTOS, N. (Org.) . Perspectivas em engenharia, mídias e gestão do conhecimento. 1. ed. Florianópolis: Editora Arquétipos, 2023. v. 3. 366p
FRAGA, B. D. ; VARVAKIS, G. J. V. ; SELL, D. . Mapeamento de conhecimentos relacionados às capacidades de resiliência organizacional. CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES, v. 16, p. 1381-1397, 2023.
REPETTE, P. F. R. ; SELL, DENILSON ; BASTOS, L. C. . Judiciário como plataforma. Revista Eletrônica do

CNJ, v. 4, p. 179-192, 2020.
MARMENTINI, GABRIEL ; SELL, DENILSON . Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil. NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, p. 20-40, 2019.
<u>ARDIGO, J. D.</u> ; MARZAROTTO, D. F.; LIMA, A. J.. Participação em banca de Eduardo Antônio Gomes da Rocha. Diagnóstico da utilização da inteligência artificial no governo de SC e sua aplicação no CBMSC. 2018. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos em Atv. Bomberil) - Universidade do Estado de Santa Catarina.
SILVA, M. L. ; JULIANI, J. P. ; DIAS, J. S. . Modelo de gestão do conhecimento para apoiar a prática clínica em uma unidade hospitalar. RECIIS. Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde (Edição em Português. Online), v. 10, p. 1-10, 2016.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Por fim, além das justificativas apresentadas anteriormente, soma-se às experiências acadêmicas e profissionais do pesquisador. O bacharelado em direito e a experiência profissional como advogado, despertaram o interesse acerca do poder judiciário brasileiro, devido a familiaridade com o campo empírico apresentado. Adiciona-se o fato de o pesquisador estar finalizando o curso de bacharelado em administração, o que permitiu as primeiras explorações acerca dos processos de tomada de decisão nas organizações e como elas podem ser melhoradas pelo uso de ferramentas tecnológicas. Por fim, é importante considerar que as pesquisas anteriores em que o candidato esteve inserido, como os trabalhos de conclusão de curso, envolveram métodos de pesquisa similares ao desta proposta, demonstrando conhecimento metodológico necessário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser definida de diversas formas pela literatura. Para Wiig (1993), trata-se de um processo sistemático de renovação e aplicação de conhecimento voltado à maximização da eficácia organizacional. A Asian Productivity Organization (APO, 2019) define a GC como um conjunto integrado de práticas utilizadas pelas organizações para identificar, criar, capturar e distribuir conhecimento de modo a realizar o melhor uso dos ativos disponíveis, impulsionando produtividade, rentabilidade e crescimento.

O conceito surge na segunda metade do século XX como um campo multidisciplinar e estratégico. Seu desenvolvimento é baseado, sobretudo, em razão da evolução tecnológica e da

crescente necessidade das organizações em preservar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente (Wiig, 1993; Dalkir, 2005; Hawamdeh, 2019).

A compreensão da Gestão do Conhecimento parte, inicialmente, da distinção entre dado, informação e conhecimento. Os dados representam elementos primários e descontextualizados. Quando organizados e interpretados, transformam-se em informação. Já o conhecimento resulta da combinação entre dados e informações, acrescida de habilidades, experiências e opiniões especializadas. Trata-se de um ativo valioso que pode ser utilizado para apoiar a tomada de decisões (Moresi, 2000; Stair, 1998; Comité Européen De Normalisation, 2004).

A valorização do conhecimento como um ativo organizacional tornou-se uma premissa fundamental para a competitividade e a inovação, principalmente no contexto da chamada economia do conhecimento (Dalkir, 2005; Mendonça; Santos e Rados, 2022). Peter Drucker (1993), já indicava o conhecimento como o recurso mais importante da sociedade pós-capitalista, superando o capital e o trabalho como motor de transformação das sociedades, economias e culturas.

A disseminação da gestão do conhecimento não se restringe às organizações do segundo setor. Na administração pública, a GC também tem demonstrado grande potencial para promover eficiência e qualidade nos serviços prestados. Segundo a APO (2020), a GC permite ao governo formular políticas mais eficazes e melhorar processos em benefício do cidadão. A implementação de programas de GC em instituições públicas, como demonstra o caso do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, gera impactos positivos como aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos serviços e crescimento organizacional (Martínez et al., 2006; APO, 2020).

Dessa forma, compreende-se que a GC deve ser tratada não como um projeto pontual, mas como um processo contínuo, dinâmico e evolutivo. Alinhada à estratégia organizacional, contribui para a redução de custos, aumento de receitas, melhoria da performance e consolidação da memória organizacional.

Apesar da crescente valorização da GC, ainda existem desafios importantes em sua aplicação. Um deles é a externalização do conhecimento tácito, que raramente é generalizado ou documentado, mas que representa alto valor estratégico. Outro desafio é a recuperação do conhecimento explícito, que muitas vezes se encontra disperso em múltiplas fontes como indivíduos, documentos e sistemas, dificultando sua localização e uso (Pereira et al. 2023).

Soma-se a isso a questão da saturação da informação, como destaca Zayas (2009), ao apontar que o excesso de dados e pseudoinformações pode comprometer a capacidade das organizações em processar e utilizar adequadamente as informações disponíveis. Assim, torna-se essencial a seleção criteriosa de conteúdos e o desenvolvimento de estratégias eficazes de acesso e curadoria de informações.

Diante de tais desafios, e do contexto de avanço da transformação digital, novas abordagens vêm sendo integradas à GC visando o aperfeiçoamento das práticas. Diversas tecnologias deram origem ao que se convencionou chamar de GC 4.0 (Ansari, 2019; Capestro e Kinkel, 2020; Lista, Tortorella e Bouzon, 2021). Dentre as tecnologias empregadas para auxiliar na gestão do conhecimento, encontra-se a Inteligência artificial, que vem se apresentando como uma possibilidade para avanços e melhores resultados (Moreira;Ribeiro, 2023).

2.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A Inteligência Artificial (IA) é considerada uma revolução tecnológica baseada em algoritmos e modelos sistemáticos, frequentemente inspirados na estrutura e funcionamento do cérebro humano (Andrade, 2020). Seu surgimento remonta à década de 1940, com o trabalho pioneiro de Warren McCulloch e Walter Pitts (Russell; Norvig, 2013). Posteriormente, nos anos 1950, estudiosos como Marvin Minsky, John McCarthy e Herbert Simon vislumbraram a possibilidade de replicar a inteligência humana em máquinas (Lee, 2019).

Segundo Nilsson (2009), a IA é um ramo da ciência da computação que busca desenvolver sistemas capazes de raciocinar, aprender e agir de forma autônoma. Complementando essa definição, Russell e Norvig (2013) afirmam que a IA estuda agentes inteligentes, ou seja, sistemas que percebem seu ambiente e tomam decisões que maximizam seus objetivos. A interdisciplinaridade é uma característica marcante desse campo, que se desenvolveu a partir da iniciativa de várias áreas como ciência cognitiva, ciência da computação, robótica, matemática e psicologia (Russell; Norvig, 2013).

A transformação digital tem alterado significativamente os processos de negócios e a maneira como as organizações entregam valor, afetando tanto o comportamento dos consumidores quanto a sociedade em geral (Aguiar; Coutinho, 2019). Assim, a adoção da IA pelas organizações tem se mostrado estratégica. Por meio da automação de tarefas e da otimização de processos repetitivos, a IA permite a substituição de atividades humanas por

sistemas com redes neurais artificiais, contribuindo para a eficiência operacional, redução de custos, aumento da produção e melhoria da experiência do usuário (Barelli; Leme, 2024; Oliveira; Santos; Ferreira, 2024; Rodrigues; Andrade, 2021). A IA também contribui significativamente para a análise de dados e a tomada de decisões mais assertivas, reduzindo a subjetividade humana e proporcionando uma abordagem mais criteriosa (Barelli; Leme, 2024).

3. METODOLOGIA

A pesquisa proposta possui abordagem qualitativa, pois não busca quantificar dados, mas buscar significados através deles (Godoy, 2006). A pesquisa qualitativa fornece uma abertura maior, ficando o pesquisador mais flexível para as descobertas não planejadas (Bryman, 1988), elemento essencial em uma pesquisa que busca compreender aspectos de inovação tecnológica.

Visando alcançar o objetivo geral proposto, serão selecionadas iniciativas de IA no judiciário brasileiro com base na sua aplicabilidade para gestão do conhecimento, tempo de existência, abrangência no território nacional e reconhecimento por meio de divulgação em reportagens, prêmios e indicações em publicações. A opção por esses casos está em consonância com a visão de Stake (2000), na qual a escolha do caso deve ser feita conforme a sua capacidade de representar o fenômeno estudado. Assim, uma vez que os fenômenos investigados são práticas de uso da inteligência artificial para gestão do conhecimento é importante considerar experiências que tenham sido reconhecidas e utilizadas pelo maior número de usuários possível.

Após a escolha das iniciativas a serem estudadas, será realizada pesquisa documental (Appolinário, 2011), por meio da coleta de dados secundários, como documentos internos, legislações etc. das organizações do poder judiciário. Em conjunto, serão coletados dados primários, a partir de entrevistas semiestruturadas (Marconi; Lakatos, 2010) com atores envolvidos diretamente nos processos de desenvolvimento e implementação das iniciativas, bem como aqueles que utilizam as ferramentas de IA nas suas atividades de trabalho. As iniciativas serão mapeadas a partir de pesquisas e publicações relacionadas ao poder judiciário, como, por exemplo, a “Pesquisa Uso da Inteligência Artificial no Poder Judiciário 2023”, publicada pelo CNJ (2024). Após a identificação das instituições envolvidas em tais iniciativas, os entrevistados serão levantados por meio do método bola de neve (Vinuto, 2014). Para análise

dos dados coletados propõe-se a realização de análise descritiva (Reis; Reis, 2002) e de conteúdo (Bardin, 2004).

A estratégia adotada para tais conclusões será o estudo multicaso, caracterizado pelo amplo detalhamento de poucos objetos, oferecendo maior nível de profundidade e conhecimento acerca destes (GIL, 2008). Dessa forma, será realizado estudo de diferentes iniciativas de uso da inteligência artificial para gestão do conhecimento no judiciário brasileiro, permitindo levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade ao serem comparadas aos estudos de casos únicos (YIN, 2014).

A proposta de pesquisa apresenta diversas possibilidades que favorecem sua realização e relevância. Entre elas, destaca-se a presença de projetos já documentados no Judiciário brasileiro, que podem ser utilizados como estudos de caso, fornecendo material concreto para análise. Além disso, há um crescente interesse acadêmico e institucional na aplicação de tecnologias como a inteligência artificial no setor público, que incentiva a produção científica e amplia a abertura das instituições para colaborações com pesquisadores. Por outro lado, é necessário considerar as possíveis restrições de acesso a dados internos dos tribunais, especialmente aqueles relacionados à segurança da informação ou à gestão estratégica, podendo limitar a profundidade da análise. Por fim, a velocidade com que novas ferramentas e sistemas de IA são implantados pode tornar parte das informações rapidamente desatualizadas, exigindo ao longo do desenvolvimento da pesquisa constante revisão e adaptação.

4. CRONOGRAMA

Quadro 2: Cronograma de Elaboração da Proposta

Atividades	2025/2	2026/1	2026/2	2027/2
Realização das disciplinas obrigatórias e eletivas do curso				
Construção e escrita do Projeto de qualificação de dissertação				
Pesquisa exploratória e identificação das iniciativas a serem estudadas				
Qualificação do projeto de dissertação				
Coleta de dados (documentos e entrevistas semiestruturadas)				
Categorização e análise dos dados				
Construção e escrita da dissertação				
Defesa da dissertação				

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carina; COUTINHO, Daniela. **A Transformação Digital na Vodafone e na NOS**. In: XII ENCONTRO DE CTDI, 2019, Porto. Anais [...]. Porto: Ctdi, 2019. p. 17-27. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/ctdi/article/view/4523>. Acesso em: 01 abr. 2025

ALMHEIRI, H. M.; AHMAD, S. Z.; BAKAR, A. R. A.; KHALID, K. Artificial intelligence capabilities, dynamic capabilities and organizational creativity: Contributing factors to the United Arab Emirates government's organizational performance. **Journal of Modelling in Management**, v. 19, n. 3, p. 953-979, 2024.

ANDRADE, Marília Catarina. **A produção científica sobre inteligência artificial e seus impactos: análise de indicadores bibliométricos e altmétricos**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação, 2020.

ANSARI, F. Knowledge management 4.0: theoretical and practical considerations in cyber physical production systems. **IFAC- PapersOnLine**, 52(13), 1597–1602, 2019.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: Facilitator's guide**. Tokyo: APO, 2020.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Glossary: Knowledge Management**. Recuperado em 1 junho, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARELLI, A. A.; LEME, R. R. Impacto da inteligência artificial na transformação digital das empresas: remodelando processos, negócios e tomadas de decisões. **Brazilian Journal of Technology**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. e73942, 2024.

BATES, Marcia J. The invisible substrate of information science. **Journal of the American for Information Science**. vol. 50, n. 12, 1999, pp. 1043-1050.

BORGES, Aline de Fátima Soares. **Uso estratégico da IA nas organizações**. 2023. 218 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

BRYMAN, Alan. **Quantitative and qualitative research: further reflections on their integration**. In: BRANNEN, Julia. *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Londres: Routledge, 2017. p. 57-78.

BUSS, CLARICE ; SALM JUNIOR, JOSÉ FRANCISCO ; PRADO, JORGE MOISÉS KROLL DO ; ARDIGO, JULIBIO DAVID . regulamentação no uso da Inteligência Artificial para o tratamento de dados no contexto da Ciência da Informação. **CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO EM REVISTA**, v. 11, p. e15315, 2024.

CAMPOS, S.L.B; FIGUEIREDO, J.M.. Aplicação de Inteligência Artificial no Ciclo de Políticas Públicas. **Cadernos de Prospecção**. V.15, p. 196-214, 2022.

CAPESTRO, M.; KINKEL, S. (2020). Industry 4.0 and knowledge management: A review of empirical studies. **Knowledge Management and Industry 4.0**, 19–52.

CASTRO, Antonio P.; CALIXTO, Wesley P.; GOMES, Viviane M.; VEIGA, Ernesto F.; SILVA, Lais F. A.; CASTRO, Layza L. Oliveira P.; BARBOSA, Jose Luiz Ferraz; CAMPOS, Pedro H. M.. Ontology applied in the judicial sentences. 2017 **Chilean Conference On Electrical, Electronics Engineering, Information And Communication Technologies** (Chilecon), [S.L.], p. 1-6, out. 2017. IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/chilecon.2017.8229731>.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION. **European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework**. Belgium: CWA, European Committee For Standardization, 2004.

DALKIR, K. (2005). **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier, USA.

EFFENDI, G. N.; PRIBADI, U. **The effect of leadership style on the implementation of artificial intelligence in government services**. In: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2021, v. 717, n. 1, p. 012018. IOP Publishing.

ELIAS, Samir Ibrahim. O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. **Revista Ilustração**, [S.L.], v. 4, n. 3, p. 33-39, 25 set. 2023. Editora Ilustracao. <http://dx.doi.org/10.46550/ilustracao.v4i3.176>.

EROKHIN, S. D. **A REVIEW OF SCIENTIFIC RESEARCH ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE**. Moscow: Ieee, 2019.

ESTRELA, Thamyres Duarte Colatino; SANTOS, Lucicleide Viana dos; SILVA, Wagner José da. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL: revisão sistemática da literatura. **Getec**, [s. l], v. 20, p. 127-143, 2024.

FLORIDI, Luciano *et. al.* AI4People an ethical framework for a good AI society: opportunities, risks, principles, and recommendations. **Minds and machines**. vol. 48, 2018, pp. 689-707.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (org). Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-147.

GONTIJO, Marília Catarina Andrade; ARAÚJO, Ronaldo Ferreira de. **Impacto acadêmico e atenção on-line de pesquisas sobre inteligência artificial na área da saúde: análise de dados bibliométricos e alométricos**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, [S.L.], v. 26, p. 01-21, 4 jan. 2021. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1518-2924.2021.e76249>

HAEFNER, N et al. Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 162, p. 120392, 2021.

HAWAMDEH, S. (2019). **History and evolution of knowledge management**: What have we learned so far? ICKM SUSEG 2019, Florianopolis, Brasil.

JORDAN, M. I. Artificial Intelligence: the revolution hasn't happened yet. **Harvard Data Science Review**, [s. l.], v. 1, n. 1, July 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7 ed. São

LEE, Kai-Fu. **Inteligência Artificial**: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos relacionamos, trabalhamos e vivemos. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019. Tradução de: Marcelo Barbão.

LEVINE, R. I. **Inteligência artificial e sistemas especialistas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988. 264 p.

LISTA, A. P., Tortorella, G. L., Bouzon, M. **Knowledge Management benefited by Industry 4.0 integration—A scoping review**. CIKI 2021, Maringá, Brasil, 2021.

LIU, Bulou; HU, Yiran; AI, Qingyao; LIU, Yiqun; WU, Yueyue; LI, Chenliang; SHEN, Weixing. **Leveraging Event Schema to Ask Clarifying Questions for Conversational Legal Case Retrieval**. Proceedings Of The 32Nd Acm International Conference On Information And Knowledge Management, [S.L.], p. 1513-1522, 21 out. 2023. ACM. <http://dx.doi.org/10.1145/3583780.3614953>

MAALLA, H. A. Artificial intelligence in public sector: A review for government leaders about AI integration into government administrations. **Economics & Management**, v. 10, n. 4, p. 31-45, 2021.

MANYIKA, J.; CHUI, M.; BROWN, B.; BUGHIN, J.; DOBBS, R.; ROXBURGH, C.; et al. **Big data**: Te next frontier for innovation, competition, and productivity. Mckinsey Global Institute, 2011.

MARMENTINI, GABRIEL ; SELL, DENILSON . Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 20-40, 2019.

MARTÍNEZ, J. Á., NAVARRA, P. L., & BELTRÁN, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la administración pública. UOC Papers. **Revista sobre la sociedad del conocimiento (3)**.

MENDONÇA, T. C.; SANTOS, N.; RADOS, G. J. V. Práticas de gestão do conhecimento nas instituições do sistema de justiça brasileiro. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 20, n. 2022, 2005.

MILLINGTON, I. **Artificial intelligence for games**. 2. ed. Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2009. 870 p.

MOREIRA, Jonathan Rosa; RIBEIRO, Jefferson Bruno Pereira. Letramento e Competência Informacional e as Relações Éticas na Gestão da Informação e do Conhecimento no Contexto da Inteligência Artificial. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, vol. 17, publicação contínua, 2023, e023047. DOI: 10.36311/1981-1640.2023.v17.e023047.

MOREIRA, Jonathan Rosa; RIBEIRO, Jefferson Bruno Pereira. Necessidade de informação e tecnologia da informação e comunicação: ensaio sobre uso e necessidade de informação para alinhamento estratégico entre TIC e Negócios. **Tecnologias em Projeção**, vol. 5, n. 2, 2014, pp. 1-5

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

NESPOLI, Ziléa Baptista. Ciência, inteligência artificial e pós-modernidade. **Revista Diálogo Educacional**. vol. 4, n. 13, 2004, pp. 1-12

NEVES, Bárbara Coelho. Inteligência artificial e computação cognitiva em unidades de informação: conceitos e experiências. **Logeion: filosofia da informação**. vol. 7, n. 1, 2020, pp. 186-205.

NILSSON, N. J. **Inteligência artificial: uma abordagem moderna** (3ª ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009.

OLIVEIRA, Paloma Viary Santana de; SANTOS, Laiza de Freitas; FERREIRA, Moacir Porto. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS INDUSTRIAIS E SEUS IMPACTOS. **Revista de Economia Mackenzie**, [S.L.], v. 21, n.1, p. 162-182, 2024. GN1 Sistemas e Publicacoes Ltd.. <http://dx.doi.org/10.5935/1808-2785/rem.v21n1p.162-182>.

OVANESSOFF, A.; PLASTINO, E. **Como a inteligência artificial pode acelerar o crescimento da América do Sul**. [S. l.]: Accenture, 2017. 31 p.

PEREIRA, Danielle; MARTEL, Isabela. **Soluções do Programa Justiça 4.0 impulsionaram a transformação digital do Judiciário em 2024**. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/solucoes-do-programa-justica-4-0-impulsionaram-a-transformacao-digital-do-judiciario-em-2024/>. Acesso em: 02 abr. 2025.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise descritiva de dados**: Relatório técnico do Departamento de Estatística da UFMG. Minas Gerais: UFMG, 2002.

REPETTE, P. F. R.; SELL, DENILSON ; BASTOS, L. C. Judiciário como plataforma. **Revista Eletrônica do CNJ**, v. 4, p. 179-192, 2020.

RODRIGUES, Beatriz; ANDRADE, Antônio. O potencial da inteligência artificial para o desenvolvimento e competitividade das empresas: uma scoping review. **Gestão e Desenvolvimento**, [S.L.], p. 29-72, 28 maio 2021. **Gestão e Desenvolvimento**. <http://dx.doi.org/10.34632/GESTAOEDESENVOLVIMENTO.2021.10038>. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/10038>. Acesso em: 03 set. 2024.

RUSSELL, S. J.; NORVIG, P. **Inteligência artificial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 988 p.

SARLET, I. W.; MOLINARO, C. A. Sociedade da informação: inquietudes e desafios. **REPATS**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 440-480, jan./jun. 2017.

SOUZA et al. Inteligência Artificial na Educação: rumo a uma aprendizagem personalizada. **Journal Of Humanities And Social Science**, v. 28, n. 5, p. 19-25, 2023.

SPEK, V. der; SPIJKERVET, R.A. **Knowledge management: dealing intelligently with knowledge**. In: LIEBOWITZ, J.; WILCOX, L.(Ed.). Knowledge management and its integrative elements. Nova York: CRC, 1997

STAIR, Ralph. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos, 1998.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research** London: Sage, 2000. p. 435-454.

TAUK, Caroline Somesom; SALOMÃO, Luis Felipe. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO. **Diké - Revista Jurídica**, [S.L.], v. 22, n. 23, p. 2-32, 27 jun. 2023. Universidade Estadual de Santa Cruz. <http://dx.doi.org/10.36113/dike.23.2023.3819>

TURING, A. M.. **I.COMPUTING MACHINERY AND INTELLIGENCE**. Mind, [S.L.], v., n. 236, p. 433-460, 1 out. 1950. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/mind/lix.236.433>.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 44, n. 22, p. 203-220, 2014.

WIIG, K.M. (1993). **Knowledge Management Foundations: thinking about thinking-how people and organizations represent, create and use knowledge**. Schema Press, Arlington, USA.

YIN, Robert. **Case Study Research: design and methods**. 5 ed. Thousand Oaks, CA: Sage , 2014.

ZAYAS, Emilio López-Barajas. **O paradigma da educação continuada**. Porto Alegre: Penso Editora, 2009.