

## A IA no Judiciário: Uma Análise sobre Custos de Transação e Recursos

Adriana Maria da Silva Vieira (Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB e Tribunal Superior do Trabalho - TST)

Valéria Chrystiane Rodrigues dos Santos (Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB e Tribunal Superior do Trabalho - TST)

Leonardo Ferreira de Oliveira (Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB e Tribunal Superior Eleitoral - TSE)

Tema de Interesse: Inovações, inteligência artificial e tecnologias de informação e comunicação em Sistemas de Justiça

### RESUMO

A Inteligência Artificial - IA tem se consolidado como uma das tecnologias mais disruptivas e transformadoras do século XXI, com o potencial de revolucionar diversos setores da sociedade. Nesse contexto, o Poder Judiciário tem sido fortemente impactado. Segundo dados coletados pelo Conselho Nacional de Justiça, dos 94 órgãos judiciários brasileiros (91 tribunais e 3 conselhos) existiam em 2023 o total de 140 projetos de IA em desenvolvimento. A presença da IA tem exercido tamanho impacto que, mediante a Resolução CNJ nº 615, de 11 de março de 2025, foram estabelecidas diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções desenvolvidas com recursos de IA no Judiciário. O objetivo deste ensaio teórico é examinar os fundamentos da Teoria dos Custos de Transação e da Visão Baseada em Recursos, bem assim de que forma essas teorias podem contribuir para o entendimento sobre o uso da IA, com foco especialmente na redução de custos, na eficiência e na criação de valor público. A adoção da IA sob as lentes da TCT e da VBR apresenta potencial para situar adequadamente o design e a implantação da tecnologia de IA, com o fim de garantir que os algoritmos sejam usados na modernização e melhoria da prestação de serviços judiciais. A estrutura do ensaio aborda inicialmente os fundamentos teóricos, seguidos pela análise das aplicações e integração das teorias com a IA, com considerações sobre a utilização dessa tecnologia no Judiciário, inclusive suas possíveis limitações, riscos de viés algorítmico e implicações de governança, relacionados aos desafios regulatórios.

**Palavras-Chave:** Inteligência Artificial. Poder Judiciário. Teoria dos Custos de Transação. Visão Baseada em Recursos. Administração da Justiça.



## Introdução

Os ambientes negociais se tornaram mais dinâmicos e competitivos, notadamente com os avanços tecnológicos, em especial com a crescente integração da Inteligência Artificial - IA em diversos contextos sociais e empresariais, gerando grandes impactos nas organizações públicas e privadas. A IA aparece como um recurso estratégico potencialmente revolucionário. Ela pode automatizar processos complexos, melhorar a eficiência operacional e criar oportunidades de inovação, com consequente redução de custos, tornando-se um diferencial competitivo (Negi, 2023; Wirtz & Müller, 2019). Contudo, há desafios éticos e de confiança na implementação da IA. Especialmente no setor público, a adoção dessa tecnologia deve considerar questões de equidade, transparência e responsabilidade nas decisões automatizadas (Negi, 2023; Kuziemski & Misuraca, 2020; Helbing et al., 2019).

Diante deste contexto dinâmico e de profundas transformações, o presente ensaio teórico tem como objetivo analisar a implementação da IA no Poder Judiciário brasileiro, compreendendo os custos, benefícios e desafios de sua adoção a partir das perspectivas das Teorias dos Custos de Transação (TCT) e da Visão Baseada em Recursos (VBR). As lentes teóricas abordadas podem contribuir para explicar a compreensão lógica na análise da dinâmica organizacional em ambientes negociais cada vez mais competitivos e tecnologicamente avançados, bem como entender as diferentes estruturas de governança e de adequação da alocação de recursos de forma eficiente.

A TCT, proposta por Ronald Coase (1937) e expandida por Oliver Williamson (1979), investiga como reduzir os custos associados às transações econômicas. Ela enfatiza a importância de estabelecer estruturas de governança adequadas, levando em conta a incerteza e a especificidade dos ativos envolvidos. A teoria analisa os custos incorridos em negociações e contratos, considerando fatores como racionalidade limitada, oportunismo e frequência das transações. Dependendo das características das transações, diferentes formas de governança (mercado, hierarquia ou modelos híbridos) podem ser mais apropriadas. Enquanto a VBR, desenvolvida por Jay Barney (1991), enfatiza a análise dos recursos internos das organizações como fontes de vantagem competitiva sustentável. Os recursos são classificados em valiosos, raros, inimitáveis e organizados (modelo VRIO). Recursos tangíveis (ativos físicos) e intangíveis (conhecimento, reputação etc.) são considerados estratégicos para a diferenciação no mercado.



Dessa forma, propõe-se interpretar a adoção de algoritmos nos tribunais, sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e da Visão Baseada em Recursos (VBR). A integração das teorias TCT e VBR oferece um arcabouço adequado para entender e situar adequadamente o design e a implementação da IA no Poder Judiciário, com o fim de garantir que os algoritmos sejam utilizados de forma a modernizar e melhorar a prestação de serviços. A estrutura do ensaio abordará inicialmente os fundamentos teóricos, seguidos pela análise das aplicações e integração das teorias com a IA, com considerações sobre a utilização dessa tecnologia no Judiciário para otimizar operações e criar vantagem competitiva, bem assim alertando quanto à conscientização de seu uso de forma ética e extensiva a todos, inclusive suas possíveis limitações, riscos de viés algorítmico e implicações de governança, relacionados aos desafios regulatórios.

### Teoria dos Custos de Transação - TCT

A Teoria dos Custos de Transação (TCT), apresentada por Ronald Coase (1937), descreve os custos envolvidos na negociação, monitoramento e coordenação do comportamento dos indivíduos em relações contratuais. De acordo com Williamson (1979), as transações entre as partes enfrentam dificuldades em razão da racionalidade limitada dos agentes econômicos e do oportunismo presente nas ações desses agentes. Devido à falta de conhecimento completo sobre o ambiente, as pessoas não conseguem encontrar soluções que otimizem a eficiência. A racionalidade limitada impede que os indivíduos tomem decisões ótimas devido à falta de informação, levando-os a escolher a melhor opção disponível, e não a ideal (Saes, 2009). Dessa forma, os contratos complexos são inevitavelmente incompletos, devido a essa limitação (Williamson, 1993). Essas dificuldades levam à identificação de dimensões críticas nas transações, como a especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência (Williamson, 1979). Diante dessas dificuldades, a escolha da estrutura de governança mais eficaz para reduzir os custos de transação está vinculada à análise dessas dimensões, moldando a estrutura organizacional (Williamson, 2010).

A TCT está intimamente ligada a tipos de contratos que, conforme Williamson (1975), são categorizados como clássicos, neoclássicos e relacionais. Os contratos clássicos são padronizados e regulados por mecanismos de mercado. Os neoclássicos, de longo prazo e feitos em condições de incerteza, exigem flexibilidade e adaptações para lidar com contingências futuras e assimetria de informação, podendo inclusive



utilizar arbitragem. Já a contratação relacional busca sustentar a continuidade de relações complexas, criando minissociedades com normas próprias e foco na relação interna e no desenvolvimento do ganho ao longo do tempo. Com o avanço do mercado surgem contratos cada vez mais complexos e variados, exigindo uma estrutura de governança específica. Além disso, examina diferentes formas de governança, mercados, hierarquias e formas híbridas (bilaterais/trilaterais), que podem ser aplicadas para diminuir os custos das transações. Essas estruturas devem ser adequadas à complexidade da transação, evitando custos desnecessários. Definir e compreender os diferentes tipos de estruturas de governança é essencial para a organização e eficiência das transações (Williamson, 1979).

Em prosseguimento, Williamson (1979) descreve três tipos principais de estruturas de governança: não específicas (como mercados, que facilitam interações rápidas e sem vínculos duradouros) semi-específicas (para transações ocasionais com alta especificidade, que podem envolver arbitragem e ajustes contratuais), e altamente específicas (ajustadas a transações complexas, como hierárquicas ou estruturas unificadas, que envolvem integração vertical). A escolha da estrutura depende diretamente do grau de especialização dos ativos envolvidos. Há três dimensões críticas para caracterizar as transações e definir a estrutura de governança: a incerteza (imprevisibilidade de contingências futuras); a frequência (quanto mais frequentes permitem que as partes construam confiança e façam ajustes, além de facilitar o aprendizado sobre os comportamentos das partes envolvidas); e a especificidade dos ativos (que gera maior dependência entre as partes, exigindo uma estrutura de governança mais complexa) (Williamson, 1979). Assim, pode-se afirmar que para cada tipo de transação há uma estrutura de governança específica, a saber:

**Tabela 1 - Relação entre Tipos de Transação e Estruturas de Governança de Williamson**

Tipo de Transação	Estrutura de Governança
Transações de Mercado	Mercado
Transações Mista	Trilateral
Recorrente Idiossincrática	Bilateral ou Unificada

Fonte: Adaptado de Williamson (1991, p. 281).





Por meio de pesquisa acerca da aplicação da TCT, Ferreira et al. (2014) investigaram o grau de utilização e influência da teoria sobre Negócios Internacionais (*International Business - IB*), cujos resultados indicaram que a TCT tem desempenhado um papel significativo no campo de IB nas últimas três décadas. Com o intuito de examinar as publicações científicas acerca da TCT, Frare et al. (2020) observaram, a partir da coletânea de dados, que países como Estados Unidos, China e os europeus figuram entre os que possuem mais publicações de pesquisas e são os mais citados no estudo da TCT. Nos Estados Unidos, Barney e Hesterly (2019) investigam a aplicação da TCT em estratégias de competição e gestão nas empresas americanas. Na China, pesquisas destacam o uso da TCT para entender os desafios específicos enfrentados por empresas de mercados emergentes durante a expansão internacional (Luo & Tung, 2007), além de analisar como as redes diplomáticas e empresariais chinesas influenciam as decisões de localização das empresas, utilizando a TCT como base teórica (Li, Meyer, Zhang, & Ding, 2018). Na Europa, Foss e Klein (2012) examinam como a TCT pode ser empregada para compreender melhor as decisões empresariais e a organização interna das firmas europeias. Frare et al. (2020) identificam os Estados Unidos como o país com o maior número de publicações no período de 1945 a 2018, refletindo uma tendência de que nações economicamente mais desenvolvidas destacam, por meio da ciência, a importância de abordar fatores relacionados a estudos estratégicos organizacionais. Isso contribui para a redução dos custos de transação e a maximização dos lucros, ressaltando mais uma vez a importância da TCT. Já Santos et al. (2017), com o objetivo de analisar as publicações científicas acerca da TCT no Brasil, observaram que há pesquisas e estudos sobre a temática, embora perceba-se a discreta produção acadêmica brasileira. Apesar da TCT já ser uma teoria consolidada, prosseguir com o seu aprimoramento, amplia não só as oportunidades de desenvolvimento do conhecimento, mas também a adapta a um ambiente organizacional específico (Maranhão, Abib & Fonseca, 2013). No caso da referida pesquisa efetuada por Santos et al. (2017) houve foco especialmente em relação às estruturas de governança e a evolução do desenvolvimento industrial que podem contribuir no processo estratégico tanto no campo privado quanto no público.

No Brasil, no setor público, a partir da lente teórica da TCT pode-se analisar nos processos licitatórios, a evidência de oportunismo de fornecedores, as incertezas nas relações contratuais com o poder público e a assimetria de informações, decorrente de contratos mal planejados. Ferreira et al. (2020) destacam a presença desses



elementos em transações públicas, típicos da natureza humana que busca maximizar seus interesses por meio do oportunismo, em ambientes de incerteza e riscos devido à assimetria de informação entre as partes envolvidas. Os autores apontam que a TCT se refuta no fato de que não há equilíbrio perfeito entre demanda e oferta, pois as transações possuem um viés oportunista, utilizam-se de condições de monopólio, e são submetidas a condições de assimetria informacional, sendo esta situação agravada na esfera pública gerada por incertezas e por falta de credibilidade na execução de projetos e contratos. As discussões acerca de temas relacionados às contratações entre Administração Pública e fornecedores permite analisar mecanismos de controle, avaliação e monitoramento dessas relações. Diante dessas adversidades, a TCT fala em tipos de estruturas de governança como a forma de gestão dos riscos das transações (Williamson, 1979; Ferreira et al. 2020). Por fim, entre os achados, destaca-se a importância da TCT em compreender a necessidade de analisar os custos de transação, e não apenas os de produção. A partir dessa análise, é possível tomar decisões estratégicas para mitigar custos e preservar a continuidade das relações contratuais.

### Visão Baseada em Recursos - VBR

O artigo de Barney (1991) é amplamente citado como um trabalho fundamental no surgimento da Visão Baseada em Recursos (VBR). Essa abordagem surgiu e se desenvolveu, principalmente, para responder às perguntas: por que algumas empresas atingem desempenho econômico melhor que outras, se elas estão na mesma indústria? O que faz uma empresa se sair melhor no mercado em relação aos seus concorrentes? A VBR se desenvolveu a partir das concepções iniciais de Penrose (1959), que apresentou a ideia de que os recursos internos são fatores determinantes para o crescimento diferenciado das empresas. Esta abordagem enfatiza o papel estratégico dos recursos organizacionais, considerando-os como potenciais fontes de vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991; Penrose, 2009).

A VBR propõe que a combinação única de recursos e capacidades internas de uma organização pode ser a chave para sua diferenciação e sucesso sustentável no mercado. Em outras palavras, a VBR é uma estrutura de gestão usada para determinar os recursos estratégicos que uma empresa pode explorar para obter uma vantagem competitiva sustentável. Essa teoria é baseada na ideia de que o desempenho e a competitividade de uma empresa são determinados pela qualidade de seus recursos. A VBR concentra a atenção gerencial no ambiente interno da empresa em um esforço



para identificar os ativos, capacidades e competências com potencial para oferecer vantagens competitivas superiores.

A VBR define os recursos da empresa como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, etc. controlados por uma empresa que permitem à empresa conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (Draft, 1983; Barney, 1991). Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis incluem: ativos físicos, como recursos financeiros e recursos humanos, incluindo imóveis, matérias-primas, máquinas, instalações, estoque, marcas registradas e patentes. Recursos intangíveis podem estar incorporados em rotinas ou práticas organizacionais, incluem valores como a marca, a reputação da empresa, cultura, conhecimento ou *know-how* de uma organização, capacidade gerencial, experiência acumulada, relacionamentos com clientes, fornecedores ou outras partes interessadas importantes (Russo & Fouts, 1997).

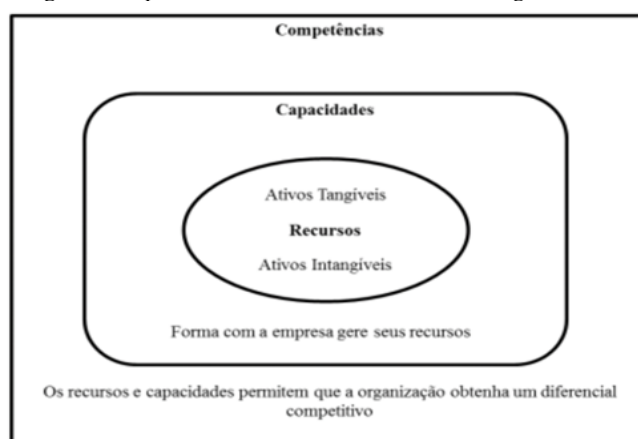
A VBR sustenta que a conservação da vantagem competitiva depende dos recursos físicos, humanos e organizacionais, os quais determinam a capacidade de diferenciação das organizações em relação aos concorrentes (Dalfovo et al., 2017). Nesse sentido, a abordagem enfatiza que tanto os recursos tangíveis quanto os intangíveis podem promover a diferenciação das empresas, criando vantagens competitivas (Dalmott Krueger et al., 2023). Esses recursos (tangíveis e intangíveis) formam as capacidades (maneira como a empresa gerencia esses recursos). É por meio dessa gestão de recursos e das capacidades desenvolvidas que as organizações se destacam e estabelecem competências. Essas competências, por sua vez, tornam-se os diferenciais competitivos responsáveis por gerar oportunidades e impulsionar a diferenciação da empresa no mercado em que atua (Tomomitsu, 2017).

Ainda de acordo com Barney (1991), uma empresa alcança uma vantagem competitiva sustentada quando (1) adota uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente utilizada por nenhum concorrente, seja atual ou potencial, e (2) quando esses concorrentes são incapazes de imitar os benefícios dessa estratégia. O conceito de vantagem competitiva sustentada não se refere a um curto período (sazonal) durante o qual uma empresa desfruta de uma situação de vantagem competitiva. A definição adotada é que a vantagem pode ser mantida ao longo do tempo. A VBR se concentra em como uma empresa pode usar seus recursos para criar produtos que sejam melhores do que os de seus concorrentes. Os recursos e



capacidades de uma empresa são os fatores que fazem a diferença – obter vantagem competitiva e desempenho econômico superior em relação aos seus concorrentes. Certos recursos podem gerar e manter uma vantagem competitiva sustentável para a empresa ao longo do tempo. A VBR concentra a atenção nos recursos internos de uma organização como um meio de organizar processos e obter uma vantagem competitiva.

**Figure 1- Importância dos recursos no contexto organizacional**



Fonte: Tomomitsu (2017, p. 39)

Para que os recursos tenham potencial como fontes de vantagem competitiva sustentável, eles devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis, conhecidos como critérios VRIN (Barney, 1991). Os recursos são considerados valiosos quando permitem à empresa explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente. São raros quando os concorrentes não conseguem imitá-los ou acessá-los facilmente. A difícil imitabilidade ou impossibilidade de substituição impede que outras empresas utilizem os mesmos recursos (Tomomitsu, 2017). Segundo a VBR, empresas que possuem recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN) podem alcançar vantagem competitiva sustentável e, consequentemente, desempenho superior. Esta dinâmica foi aprimorada com a adição da perspectiva “organização”, o que significa que a empresa pode explorar os recursos e capacidades para a gestão estratégica. Neste contexto, duas tipologias da VBR são atribuídas a Barney: VRIN e VRIO. O modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) é considerado uma evolução da proposta inicial VRIN (Barney &



Hesterly, 2007). Assim, para a empresa obter uma vantagem competitiva sustentável no mercado, um dos recursos deve ser Valioso, Raro, Inimitável e Organizado (VRIO).

**Figure 2 - Matriz VRIO**

Recurso				Categoria
Valioso?	Raro?	Inimitável?	Organização explora?	
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva desperdiçada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Ribeiro (2022, p. 66)

O embasamento teórico da VBR evidencia que os recursos próprios da organização podem servir para a formulação de estratégias visando desempenhos superiores aos dos seus concorrentes. Contudo, é preciso se ater não apenas aos recursos valiosos, raros e organizacionais, mas também aos recursos imperfeitamente imitáveis. Esses recursos imperfeitamente imitáveis são constituídos por três fenômenos: (i) contexto histórico, (ii) ambiguidade causal e (iii) complexidade social. Esses fenômenos expõem o alto nível de especificidade da acumulação de recursos. Isso significa que os recursos desenvolvidos internamente têm a condição de resistir aos esforços de imitação dos competidores. Nesse sentido, o indicador imperfeitamente imitável é a principal contribuição da VBR, por considerar que recursos difíceis de imitar podem criar mecanismos de isolamento que ajudam a organização a sustentar sua vantagem competitiva. Os recursos da organização podem ser difíceis de imitar por três razões: (1) a habilidade de obter ou desenvolver recursos que dependem das condições históricas; (2) a ligação entre os recursos que a organização possui e a sustentação de sua vantagem competitiva que é causalmente ambígua e; (3) o recurso que gera a vantagem para a organização é socialmente complexo. Essas três características têm sido chamadas na literatura de mecanismos de isolamento, e se constituem como os principais fenômenos que dificultam a imitação, que, por consequência, sustentam a vantagem competitiva (Matoso et al., 2018). Adicionalmente, sendo a vantagem competitiva um conceito mais aderente à

iniciativa privada, importa ressaltar que a VBR tem sido utilizada em estudos direcionados ao setor público dada a sua ênfase em como organizações públicas administram recursos internos em relação às mudanças provenientes de contextos ambientais complexos e multifacetados que enfrentam (Piening, 2013; Chen et al., 2020).

### A IA no Poder Judiciário sob as lentes teóricas da TCT e VBR

Inicialmente, cabe salientar que a inserção da Inteligência Artificial (IA) na Administração Pública representa um esforço contínuo de modernização e otimização dos serviços governamentais, buscando aprimorar a eficiência e a capacidade de resposta do Estado. Reforça-se que para compreender as múltiplas implicações dessa tecnologia, a aplicação das lentes da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e da Visão Baseada em Recursos (VBR) oferece um arcabouço analítico robusto, permitindo desvendar tanto os potenciais benefícios quanto os desafios iniciais que aparecem nesse cenário e, ainda, abrangendo tanto a atividade administrativa como a jurisdicional dos órgãos do poder judiciário.

Do ponto de vista da TCT, a IA representa um recurso valioso para mitigar os custos inerentes às interações e trocas no setor público, considerando a sua capacidade de automatizar processos que tradicionalmente demandam muita mão de obra, como enfatizou Williamson (1979), como a negociação e o monitoramento de contratos administrativos, resultando em uma significativa redução dos custos associados a essas transações. Em ambientes onde as transações ocorrem com alta frequência e a incerteza é baixa, a IA pode executar tarefas de forma eficiente e com menos erros, conforme destacado por Nzobonimpa (2023). Os custos transacionais, que englobam a busca e aquisição de informações, a negociação e formalização, e o monitoramento e execução de contratos (Williamson, 1979; 2010), podem ser reduzidos por meio da automação e da análise de dados fornecidos pela IA. Araújo et al. (2020) destacam o papel do Big Data – a coleta e o armazenamento de uma imensa quantidade de informações – como base para que a IA possa otimizar a gestão de processos de trabalho, reconfigurar funções estatais e, em última instância, aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos. A capacidade da IA em processar esses grandes volumes de dados permite que a Administração Pública atue de forma preditiva, antecipando necessidades e problemas em vez de apenas reagir a eles (Araújo et al., 2020).



A automação de tarefas rotineiras presentes tanto na atividade administrativa como na jurisdicional do Judiciário, como a triagem documental, o processamento de pedidos e a resposta a consultas frequentes, exemplifica a capacidade da IA de diminuir os custos de busca e informação, liberando recursos humanos para atividades mais estratégicas (Façanha et al., 2024). Em ambientes com alta frequência de transações e baixa incerteza, como no atendimento ao cidadão por meio de plataformas digitais, a IA pode executar tarefas de forma eficiente e com menor margem de erro, o que contribui para a minimização do oportunismo e da assimetria de informações que historicamente elevam os custos transacionais (Nzobonimpa, 2023). Ji, et al. (2023) acrescentam que a IA pode otimizar a eficiência operacional nos setores público e privado, alinhando oferta e demanda e reduzindo a assimetria de informações e os custos de transação.

A VBR, por sua vez, oferece uma perspectiva sobre como a IA pode se consolidar como um recurso estratégico e diferenciador para a Administração Pública, capaz de impulsionar a capacidade institucional e gerar valor público sustentável (Barney, 1991). Segundo essa ótica, a IA não é apenas uma tecnologia a ser utilizada, mas um recurso intangível — ou um conjunto de capacidades dinâmicas — que, se devidamente desenvolvido e gerenciado, pode conferir à organização pública uma posição de destaque no oferecimento de serviços e na formulação de políticas (Barney 1991; Wirtz & Müller, 2019). Campos e Figueiredo (2022) ressaltam que a IA pode transformar a maneira como os governos lidam com grandes volumes de dados no ciclo de políticas públicas, passando da simples armazenagem à criação de novas frentes de valor. Isso inclui a otimização da identificação de problemas públicos, a formulação de alternativas mais eficazes, a implementação mais ágil e o monitoramento contínuo das políticas, permitindo que a Administração Pública tome decisões mais informadas e baseadas em evidências.

Diante desse cenário, os gestores públicos não são executores passivos da direção política, mas desempenham um papel importante na construção da capacidade de absorção potencial de sua organização, detectando mudanças no ambiente político e respondendo às necessidades dos clientes e às pressões horizontais de outras agências. Conforme Madan & Ashok (2023) argumentam, os gestores públicos precisam se concentrar na construção de capacidades internas. Nesse aspecto, uma visão da organização baseada em recursos é adequada para explorar a implementação da IA e a transformação correspondente que ela acarreta. Derivado dos pressupostos



da VBR, no contexto da implementação de IA, as capacidades internas podem ser vistas como capacidades dinâmicas e processos de conhecimento interno necessários para implementar tais inovações com uma infinidade de configurações de valor público. O aspecto interno dos valores orientados a serviços está relacionado ao uso de IA para atingir metas de eficiência. O estudo enfatiza que a IA, quando efetivamente implementada, pode transformar a administração pública, mas requer estratégias abrangentes para lidar com tensões inerentes e dilemas éticos (Madan & Ashok, 2023).

Com base em um estudo de caso, utilizando-se a Visão Baseada em Recursos (VBR), Dalmutt et al. (2023) conduziram estudos sobre IA que apontaram quais recursos tangíveis e intangíveis favoreciam o desenvolvimento da capacidade de utilizar IA. Estes autores observaram que a empresa pesquisada possuía recursos valiosos como criatividade organizacional e capacidade de mudança, mas precisava melhorar em tecnologia e habilidades humanas. Na conclusão, os autores registram a evidência de que a implementação estratégica da IA, aliada a recursos organizacionais, pode oferecer uma vantagem competitiva relevante se os desafios forem adequadamente destinados. A pesquisa de Dalmutt et al. (2023) reforça a relevância da combinação de recursos organizacionais, criatividade e coordenação para o sucesso da inovação em IA. Percebe-se que a IA pode ser vista como um recurso intangível que, quando bem implementado, propicia a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Isso ocorre por meio da melhoria da capacidade organizacional de inovar, da personalização dos serviços e da otimização dos processos de negócios. Organizações que conseguem integrar a IA em suas operações podem se diferenciar significativamente de seus concorrentes, uma vez que a IA pode melhorar a eficiência operacional e a qualidade do serviço, fatores que são essenciais para a criação de valor e para a obtenção de uma vantagem competitiva. A IA, quando desenvolvida internamente e adaptada às necessidades específicas da organização, pode se tornar um recurso difícil de imitar, contribuindo para a sustentação de uma vantagem competitiva ao longo do tempo (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wirtz & Müller, 2019). Quando bem organizada e integrada aos processos, a IA não apenas aumenta a eficiência operacional, mas também eleva a qualidade dos serviços públicos, tornando-os mais personalizados e responsivos às necessidades dos cidadãos (Façanha et al., 2024).

A implementação da IA em organizações do Poder Judiciário tem ocorrido de forma crescente (Façanha et al., 2024; Fornasier et al., 2023). A IA possibilita a

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 IBEPES INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PPGD	 Universidade Potiguar
 IESB Centro Universitário	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LÍNGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



otimização de processos de trabalho, aumenta a eficiência e melhora a tomada de decisões gerenciais no sistema judicial. A capacidade de automatizar tarefas repetitivas, analisar grandes volumes de dados e personalizar serviços são contribuições valiosas (Façanha et al., 2024). Todavia, dada a natureza sensível e a relevância social da atividade judicial, é pertinente examinar a adoção da IA no âmbito do Poder Judiciário à luz da TCT e da VBR, de modo a avaliar não apenas os possíveis benefícios, mas também os complexos desafios éticos e de governança envolvidos.

No Poder Judiciário, a IA pode otimizar "transações" processuais, que podem ser interpretadas como o fluxo de atividades necessárias para a resolução de litígios e a entrega da justiça. Sob a ótica da TCT, a automação de tarefas rotineiras e a capacidade de processar grandes volumes de dados contribui para a redução de custos transacionais (Williamson, 1979). A IA pode diminuir a incerteza interpretativa e, consequentemente, os custos de negociação e litígio associados a divergências jurisprudenciais. A automação da triagem documental e do processamento de pedidos, por exemplo, libera recursos humanos para atividades mais estratégicas (Façanha et al., 2024). Em consonância com a VBR, a IA pode consolidar-se como um recurso estratégico valioso para o Judiciário (Barney, 1991). A habilidade de processar vastos dados legais, identificar padrões e oferecer percepções para a tomada de decisões pode conferir uma vantagem distintiva aos tribunais. O investimento na construção dessas capacidades internas pode transformar a IA de uma simples ferramenta em um ativo intangível e inimitável para a organização judicial (Madan & Ashok, 2023; Dalmutt et al., 2023).

Nesse contexto, o CNJ passou a mapear os projetos de IA em desenvolvimento no Judiciário brasileiro. Em 2025, com os dados relativos ao exercício de 2023, o CNJ identificou um crescimento de 26% no uso da IA pelo Poder Judiciário brasileiro. O levantamento, que incluiu 175 respostas de 94 órgãos judiciais, revelou a existência de 140 projetos de IA em desenvolvimento ou já em produção, com 66% dos tribunais participantes reportando iniciativas ativas. A distribuição dessas inovações demonstra um engajamento predominante da Justiça Estadual (com 48,6% dos projetos), seguida pela Justiça Eleitoral (16,4%) e da Justiça do Trabalho (14,3%), evidenciando um avanço na adoção da IA em diversas esferas judiciais (Conselho Nacional de Justiça [CNJ] e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD], 2024).

O uso da IA no Judiciário é uma realidade em diversas jurisdições, considerando a necessidade de enfrentamento do acervo de processos e o crescimento



significativo das demandas (Tauk & Salomão, 2023; Negi, 2023). No Brasil, experiências da aplicação prática dessas tecnologias são: sistema Victor do Supremo Tribunal Federal (STF), com a identificação de temas de repercussão geral e triagem de processos; sistema Athos do Superior Tribunal de Justiça (STJ) com a identificação e indexação de peças processuais para monitoramento de temas repetitivos; Elis do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), que realiza a triagem de petições iniciais de execução fiscal e, em casos sem inconsistências, elabora minutas de decisão; o Hórus do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), que digitaliza e indexa acervos físicos para reconhecimento ótico de caracteres e identifica documentos; a plataforma Radar do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) que automatiza decisões em casos simples e gerencia precedentes qualificados (Fornasier et al., 2023). Também o Jurimetria com IA do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS) que indica tendências de julgamento do órgão, baseando-se em acórdãos e jurisprudência, e o Sócrates 2.0 do STJ que identifica e fornece informações relevantes em recursos especiais, como permissivos constitucionais, precedentes, dispositivos legais violados e controvérsias apresentadas (Araújo et al., 2020; Fornasier et al., 2023). Esses são exemplos de projetos de IA visando gerenciar precedentes qualificados, automatizar decisões em casos simples e auxiliar na análise e classificação de processos, promovendo uma redução do tempo de resposta (Araújo et al., 2020; Fornasier et al., 2023).

Lançado pelo STF, em dezembro de 2024, o MarIA (sigla para Módulo de Apoio para Redação com Inteligência Artificial) é um exemplo de IA generativa, que auxilia na redação de peças processuais, contudo, seu uso é restrito para resumo de votos e relatórios. O MarIA também pode sugerir respostas a petições iniciais de apenas um tipo específico de processo, a reclamação constitucional (Cordeiro, 2024). Essa tecnologia tem como base o sistema Galileu – IA, desenvolvido pelo Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, Rio Grande do Sul, para otimizar a produção de minutas de sentenças. (Matos, 2024). Registra-se também a adoção no Tribunal Superior do Trabalho (TST) da primeira IA generativa, o ÁguIA, que auxilia os Gabinetes na elaboração de minutas de decisão em recursos de revista. O sistema oferece análise automática de recurso de revista no PJe, identificação de temas admitidos no despacho de admissibilidade, separação entre alegações e eventuais violações jurídicas, geração de resumos temáticos curtos e objetivos e integração com o gabinete eletrônico. O sistema ÁguIA, ao gerar conhecimento, exige a revisão



humana, garantindo que todos os critérios de governança estabelecidos pelo CNJ sejam observados, proporcionando um ganho de efetividade e celeridade ao permitir que o Gabinete se concentre na análise de mérito do processo (TST [Video Institucional] 2025; Feijó, 2025; Valente e Jacó, 2025)

No cenário internacional, casos concretos de uso de Large Language Models (LLMs) como ChatGPT por juízes em outros países da América Latina foram documentados por Gutiérrez (2023). Juízes na Colômbia, Peru e Argentina utilizaram LLMs para redigir partes de suas decisões, resumir textos jurídicos complexos para leigos ou auxiliar na resolução de questões técnicas processuais. Por exemplo, um juiz na Colômbia usou o ChatGPT para motivar um veredito em um caso de saúde, resultando em 29% da decisão gerada por IA. Um juiz argentino utilizou-o para resumir sentenças em linguagem acessível (Gutiérrez, 2023). Magistrados no México e na Bolívia consultaram o ChatGPT durante audiências para fundamentar argumentos ou indagar sobre questões jurídicas, como a autenticidade de participantes em um metaverso (Gutiérrez, 2023). O sistema "Prometea" no Ministério Público de Buenos Aires, Argentina, auxilia na busca e classificação de documentos, e na produção de pareceres preliminares (Gutiérrez, 2023). A China planejou estabelecer um "tribunal inteligente" (Shi et al., 2021) e outros países como Índia, Paquistão, Singapura e o Reino Unido também apresentaram casos de uso de LLMs no contexto judicial (Gutiérrez, 2023). Apesar de todos esses múltiplos benefícios e aplicações práticas que a IA oferece para a Administração Pública em geral, sua integração não está isenta de desafios iniciais. As preocupações com a transparência dos algoritmos, a necessidade de proteger dados sensíveis dos cidadãos e a possibilidade de vieses sociais serem reproduzidos pelos sistemas são questões éticas e práticas que a Administração Pública precisa se debruçar (Façanha et al., 2024; Negi, 2023; Helbing et al., 2019; Kuziemski & Misuraca, 2020). Além disso, a capacitação adequada dos servidores para interagir com essas novas ferramentas e a redefinição de fluxos de trabalho são obstáculos que exigem investimentos em treinamento e uma gestão cuidadosa da mudança (Façanha et al., 2024). Embora estes desafios sejam relevantes, a direção para uma Administração Pública impulsionada pela IA é clara, pavimentando o caminho para uma análise mais detalhada e específica.

A implementação da IA no Judiciário não está isenta de riscos, que exigem uma gestão cuidadosa dos dados e do próprio algoritmo. A replicação e amplificação de preconceitos sociais existentes nos dados históricos utilizados para treinar os



algoritmos é um risco potencial (Blanchet & Trento, 2023; Negi, 2023). Se a base de dados contiver informações enviesadas (por exemplo, demográficas como raça ou sexo), os algoritmos podem produzir resultados discriminatórios, mesmo que o sistema seja formalmente neutro (Blanchet & Trento, 2023). Tais riscos são expressamente endereçados pela Lei nº 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que estabelece a não discriminação como princípio fundamental no tratamento de dados pessoais. Nzobonimpa (2023) destaca que a implementação de IA pode inadvertidamente perpetuar preconceitos, especialmente em tarefas complexas e incertas. A confiança dos cidadãos nas decisões é menor quando tomadas por IA em comparação com humanos, o que dificulta a aceitação pública (Ingrams et al., 2022; Nzobonimpa, 2023).

A experiência brasileira evidencia ganhos de eficiência e agilidade para Administração da Justiça, mas também impõe desafios regulatórios e éticos, especialmente quanto à transparência dos algoritmos e à prevenção de vieses, temas que têm sido objeto de debate e regulamentação pelo CNJ. Muitos sistemas de IA, sobretudo os baseados em deep learning, operam como "caixas-pretas" (Blanchet & Trento, 2023), dificultando a compreensão do processo que leva a uma decisão ou previsão. No Judiciário, essa opacidade compromete o devido processo legal e o princípio da motivação das decisões, impedindo que partes e a sociedade compreendam e contestem o raciocínio por trás de uma decisão influenciada pela IA (Araújo et al., 2020; Fornasier et al., 2023; Gutiérrez, 2023). A suposta infalibilidade da IA pode levar magistrados e servidores a uma confiança excessiva ("viés de automação"), negligenciando o discernimento crítico humano (Gutiérrez, 2023; Negi, 2023).

Em 2024, durante a Assembleia Geral Ordinária da União Internacional de Juízes de Língua Portuguesa (UIJLP), realizada em Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, foi apresentado um documento estabelecendo princípios para o uso de Inteligência Artificial (IA) na Justiça dos países lusófonos. Intitulada "Carta de Foz do Iguaçu", a declaração foi aprovada pelos representantes de Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste. O texto afirma que a aplicação da IA no âmbito judicial deve ocorrer de forma ética e responsável, servindo apenas como ferramenta de apoio, sob gestão exclusiva do Poder Judiciário e livre de interferências externas. Determina ainda que todas as sugestões geradas por IA sejam analisadas e validadas por juízes, que detêm a decisão final. A UIJLP





ressaltou, também, a necessidade de capacitação contínua sobre a tecnologia, reforçando que o julgamento humano é essencial para garantir justiça e manter a confiança da sociedade (União Internacional de Juízes de Língua Portuguesa, 2024).

O Judiciário demanda juízo de valor, empatia e compreensão de contexto social que a IA, em seu estado atual, não consegue replicar (Negi, 2023; Blanchet & Trento, 2023). A simples subjunção algorítmica, sem intervenção humana, pode levar a resultados malévolos, o que representaria um retrocesso na dimensão valorativa do direito (Blanchet & Trento, 2023). Importante perceber que no cenário brasileiro as ferramentas de IA não interpretam textos legais, elaboram argumentação jurídica ou tomam decisões que substituam o magistrado, operando primordialmente como suporte à gestão processual (Tauk & Salomão, 2023). Para evitar decisões erradas impulsionadas pela IA, a qualidade e a curadoria dos dados são extremamente relevantes. Araújo et al. (2020) enfatizam que o Big Data permite identificar erros e anomalias, mas a base de dados que alimenta os algoritmos deve ser robusta, livre de vieses e constantemente monitorada. Se os dados de treinamento forem problemáticos, a IA pode "refletir (ou potencializar) os mesmos comportamentos" discriminatórios observados na sociedade (Blanchet & Trento, 2023). Façanha et al. (2024) também chamam a atenção para a necessidade de "dados diversos e de qualidade e sem preconceitos" para que os modelos sejam mais justos e imparciais.

A pesquisa de mapeamento de projetos de Inteligência Artificial (IA), realizada pelo CNJ, ressalta as principais barreiras enfrentadas pelos tribunais, como a escassez de recursos humanos especializados, a dificuldade na obtenção e qualidade dos dados e a complexidade na integração de sistemas. No entanto, os benefícios esperados, como o aumento da eficiência e agilidade no processamento de documentos e a automatização de tarefas repetitivas, continuam a ser as maiores motivações. O estudo também apontou para uma fase inicial, mas promissora, na exploração de LLMs no Judiciário, embora a adesão à plataforma oficial Sinapses, projetada para centralizar esses desenvolvimentos, ainda seja limitada, indicando a necessidade de diretrizes mais claras e treinamento adequado para impulsionar o uso eficaz e responsável da IA no setor (CNJ e PNUD, 2024).

Os desafios impostos pela IA tornam imperativo o desenvolvimento de uma governança algorítmica robusta no Poder Judiciário, que pode ser analisada e fortalecida pelas lentes da TCT e da VBR. No Brasil, o CNJ tem desempenhado um papel ativo nessa frente com a edição de normativos administrativos que disciplinam



diretrizes sobre ética, transparência e a governança na utilização e desenvolvimento da IA no âmbito do Poder Judiciário (Resolução CNJ n.º 332/2020, atualizada pela Resolução CNJ n.º 615/2025). De acordo com esses normativos, considera-se de alto risco a aplicação da inteligência artificial em processos que tratem de ameaças a direitos fundamentais. A resolução aprovada pelo CNJ proíbe o uso de IA generativa, os chamados Modelos de Linguagem em Larga Escala, no caso de processos que tenham informações em sigilo ou que tramitem em segredo de Justiça. O CNJ também fomenta ativamente o uso responsável da IA por meio de iniciativas como a plataforma Sinapses, projetada para ser um ambiente colaborativo e centralizado para o desenvolvimento, gestão e acompanhamento de projetos de IA nos tribunais, visando à padronização, interoperabilidade e o compartilhamento de conhecimento. Ações de capacitação contínua para magistrados e servidores são igualmente incentivadas para aumentar a literacia digital e aprimorar a interação humano-IA (CNJ, 2024).

Em consonância com as diretrizes traçadas pelo CNJ, o Tribunal Superior do Trabalho (TST), em conjunto com o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), a Escola Nacional da Magistratura Trabalhista (ENAMAT) e o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Assessores e Servidores do TST (CEFAST), publicaram o Ato Conjunto TST.CSJT.ENAMAT.CEFAST n.º 35/2025, que instituiu diretrizes para ações de capacitação e treinamento continuada em Modelos de Linguagem de Larga Escala (LLMs) e sistemas de inteligência artificial no âmbito da Justiça do Trabalho, reforçando o compromisso com o uso adequado, responsável e ético dessas tecnologias, com foco em letramento digital, riscos de vieses e necessidade de supervisão humana.

### Conclusões e Recomendações

Os achados deste artigo indicam a necessidade de uma abordagem integrada que alinhe as perspectivas da TCT e VBR para a implementação eficaz da IA. As organizações devem adotar práticas de governança que garantam a transparência e a equidade, enquanto desenvolvem capacidades internas para sustentar a inovação. Assim, a IA oferece oportunidades significativas para transformar e potencializar diversos processos de trabalho nas organizações.

A emergência da Inteligência Artificial (IA) representa um novo paradigma para a Administração Pública. Sob a lente da Teoria dos Custos de Transação (TCT), a IA oferece uma oportunidade promissora para reduzir a incerteza e os custos



operacionais. Pela Visão Baseada em Recursos (VBR), a IA se consolida como um ativo estratégico indispensável para a capacidade governamental de oferecer serviços públicos mais eficientes. Entretanto, a transição para uma gestão pública guiada por IA enfrenta desafios significativos, como a garantia da qualidade dos dados, a mitigação de vieses algorítmicos e a manutenção da transparência nos processos decisórios.

Nesse contexto, o Poder Judiciário apresenta um campo de aplicação particularmente amplo e sensível. Apesar do potencial inegável da IA para otimizar a gestão de precedentes e a celeridade processual, a experiência judicial com a IA no Brasil, exemplificada pelas diretrizes do CNJ (Resoluções CNJ 33/2020 e 615/2025), reforça a necessidade imperativa de uma governança algorítmica rigorosa e de um investimento contínuo na literacia digital de seus agentes. Pesquisas futuras poderiam expandir esta análise para outros contextos nacionais e setoriais da Administração da Justiça, investigando como diferentes marcos regulatórios e culturais impactam a absorção e governança da IA. Seria valioso também aprofundar estudos longitudinais que explorem a evolução das implicações da TCT e VBR em cenários de maior maturidade tecnológica, bem assim a dinâmica da interação humano-IA na mitigação de vieses e na preservação da autonomia do julgamento em funções jurisdicionais de alta complexidade.

A análise da Inteligência Artificial no Poder Judiciário, sob as lentes da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e da Visão Baseada em Recursos (VBR), permite formular proposições que podem guiar futuras pesquisas empíricas aprofundando o conhecimento e informando a prática da gestão da inovação. A implementação de sistemas de IA impacta os custos de transação, com a redução desses custos positivamente correlacionada à clareza das diretrizes de governança algorítmica e negativamente à percepção de opacidade e vieses. Mecanismos de auditoria e monitoramento de algoritmos reduzem os custos associados à incerteza e ao oportunismo. Para que a IA gere valor público sustentável, é essencial o desenvolvimento de capacidades internas, como literacia digital, expertise em governança algorítmica e uma cultura institucional de gestão ética de dados.

Para testar empiricamente essas proposições e aprofundar a compreensão da dinâmica da IA no Judiciário, sugere-se a adoção de uma abordagem metodológica multifacetada:



1 - Estudos de Caso Comparativos (Qualitativos): Mapear como a IA impacta os custos de transação e as capacidades internas, além de identificar mecanismos de governança em uso para mitigar riscos. Além disso, a comparação entre ramos de justiça e tamanho dos Tribunais em relação a efetividade das ferramentas de IA poderiam constituir outras vertentes de estudos.

2 - Análise Qualitativa Comparativa (QCA): Identificar combinações de condições (e.g., nível de investimento em IA, maturidade da política de dados abertos, clareza das diretrizes éticas, capacitação de pessoal) que resultam em diferentes níveis de desempenho da IA no Judiciário.

3 - Pesquisas Quantitativas (Questionários e Análise Estatística): Validar estatisticamente proposições relativas a percepções de custos, benefícios, vieses e confiança, e avaliando a associação entre estratégias de IA, governança e valor público.

4 - Pesquisa-Ação: Colaborar efetivamente com um tribunal no design, na implementação e na avaliação de soluções de governança de IA, observando em tempo real a evolução dos custos de transação e a eficácia das intervenções.

Em última análise, o sucesso da IA na Administração da Justiça, reside na capacidade de estabelecer uma relação simbiótica entre a automação e o insubstituível discernimento humano. A tecnologia deve ser um instrumento de aprimoramento do Poder Judiciário, e não um fim em si mesma, garantindo que o avanço tecnológico promova um ambiente administrativo mais justo, transparente e eficaz para todos os cidadãos.

## Referências

Araujo, V. S. de, Zullo, B. A., & Torres, M. (2020). Big data, algoritmos e inteligência artificial na administração pública: reflexões para a sua utilização em um ambiente democrático. *A&C - Revista De Direito Administrativo & Constitucional*, 20(80), 241-261. <https://doi.org/10.21056/aec.v20i80.1219>

Ashok, M., Madan, R., Joha, A., & Sivarajah, U. (2022). Ethical framework for Artificial Intelligence and Digital technologies. *International Journal of Information Management*, 62, 102433. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102433>





Ato Conjunto TST.CSJT.ENAMAT.CEFAST nº 35, de 4 de junho de 2025. Institui diretrizes para ações de capacitação e treinamento continuado em Modelos de Linguagem de Larga Escala (LLMs) e sistemas de Inteligência Artificial generativa no âmbito da Justiça do Trabalho. <https://hdl.handle.net/20.500.12178/251135>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson. [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292266961\\_A37749477/preview-9781292266961\\_A37749477.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292266961_A37749477/preview-9781292266961_A37749477.pdf)

Blanchet, L. A., & Trento, M. (2023). A inteligência artificial como diretriz propulsora ao desenvolvimento e à eficiência administrativa. *A&C - Revista De Direito Administrativo & Constitucional*, 23(93), 153-172. <https://doi.org/10.21056/aec.v23i93.1733>

Campos, S. L. B., & Figueiredo, J. M. de. (2022). Aplicação de Inteligência Artificial no Ciclo de Políticas Públicas. *Cadernos De Prospecção*, 15(1), 196-214. <https://doi.org/10.9771/cp.v15i1.42957>

Chen, J., Walker, R. M., & Sawhney, M. (2020). Public service innovation: a typology. *Public Management Review*, 22(11), 1674-1695. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

Conselho Nacional de Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2024). Pesquisa uso de inteligência artificial (IA) no Poder Judiciário: 2023. CNJ. Disponível em <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/858>

Cordeiro, E. (13 de dezembro de 2024). Supremo inaugura MARIA, primeira ferramenta do Tribunal com inteligência artificial generativa. Supremo Tribunal



Federal. <https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/supremo-inaugura-maria-primeira-ferramenta-do-tribunal-com-inteligencia-artificial-generativa/>

Dalfovo, M. S., Machado, M. M., Gonçalves, A., & Baumgartner, A. (2017). Visão Baseada em Recursos e monitoramento do ambiente e sua influência nas Capacidades Dinâmicas. *Revista Inteligência Competitiva. Journal of Sustainable Competitive Intelligence*, 7(2), 133–177. <https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v7i2.221>

Dalmutt Kruger, S., Juttel, E., & Zanin, A. (2023). As organizações possuem recursos e capacidade para o desenvolvimento da inteligência artificial? *P2P e Inovação*, 9(2), 116-133. <https://doi.org/10.21721/p2p.2023v9n2.p116-133>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

Façonha, V. S., Souza Júnior, A. A. de, Moraes, A. F. de M., & Mendes, S. A. T. (2024). Inteligência Artificial na administração pública: perspectivas e impactos na sociedade. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 10(5), e1098. <https://doi.org/10.55905/ijstmv10n5-004>

Feijó, C. (1 de julho de 2025). TST encerra primeiro semestre com avanços em segurança jurídica e tecnologia. *Tribunal Superior do Trabalho*. <https://www.tst.jus.br/-/tst-encerra-primeiro-semester-com-avan%C3%A7os-em-seguran%C3%A7a-jur%C3%ADdica-e-tecnologia>

Ferreira, F., & Souza, A. A. (2020). Custos de transação em licitações: Análise da eficiência do processo de compra de medicamentos por organizações públicas. *Cadernos de Finanças Públicas*, 20(2), 1-36. <https://doi.org/10.55532/1806-8944.2020.68>

Ferreira, M. P., Pinto, C. F., & Serra, F. R. (2014). The transaction costs theory in international business research: A bibliometric study over three decades. *Scientometrics*, 98(3), 1899-1922. <https://doi.org/10.1007/s11192-013-1172-8>



Foss, N. J., & Klein, P. G. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: A new approach to the firm*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781139021173>

Frare, A. B., Horz, V., Fernandes, C. M. G., Gomes, D. G. de, & Souza, M. A. de. (2020). Transaction cost theory: bibliometric and sociometric analysis of scientific literature from 1945 to 2018. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 19(3), 67–89.  
<https://doi.org/10.5585/riac.v19i3.16431>

Gutiérrez Rodríguez, Juan David, AI Technologies in the Judiciary: Critical Appraisal of Large Language Models in Judicial Decision-making (December 18, 2023). Forthcoming in Regine Paul, Emma Carmel, and Jennifer Cobbe (eds), *Handbook on Public Policy and AI* (Edward Elgar Publishing), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4667572> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4667572>

Helbing, D., Frey, B. S., Gigerenzer, G., Hafen, E., Hagner, M., Hofstetter, Y., van den Hoven, J., Zicari, R. V., & Zwitter, A. (2019). Will democracy survive big data and artificial intelligence? In D. Helbing (Ed.), *Towards digital enlightenment: Essays on the dark and light sides of the digital revolution* (pp. 73-98). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-90869-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90869-4_7)

Ingrams, A., Kaufmann, W., & Jacobs, D. (2022). In AI we trust? Citizen perceptions of AI in government decision making. *Policy & Internet*, 14(2), 390-409.  
<https://doi.org/10.1002/poi3.276>

Ji, Z., Zhou, T., & Zhang, Q. (2023). The impact of digital transformation on corporate sustainability: Evidence from listed companies in China. *Sustainability*, 15(3), 2117.  
<https://doi.org/10.3390/su15032117>

Joskow, P. L. (1987). Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets. *The American Economic Review*, 77(1), 168–185. <http://www.jstor.org/stable/1806736>

Kaufmann, L., & Denk, N. (2011). How to demonstrate rigor when presenting grounded theory research in the supply chain management literature. *Journal of Supply Chain Management*, 47(4), 64–72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03246.x>



Kreps, D. M. (1990). Corporate culture and economic theory. In J. E. Alt & K. A. Shepsle (Eds.), *Perspectives on Positive Political Economy* (pp. 90–143). chapter, Cambridge: Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511571657.006>

Kuziemski, M., & Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications Policy*, 44(6), Article 101976.  
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976>

Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm)

Li, J., Meyer, K. E., Zhang, H., & Ding, Y. (2018). Diplomatic and corporate networks: Bridges to foreign locations. *Journal of International Business Studies*, 49(6), 659–683. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>

Lu, B. (2021). A theory of ‘authorship transfer’ and its application to the context of Artificial Intelligence creations. *Queen Mary Journal of Intellectual Property*, 11(1), 2–24. <https://doi.org/10.4337/qmjip.2021.01.01>

Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>

Madan R, Ashok M (2023) AI adoption and diffusion in public administration: a systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly* 40(1): 101774. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>

Maranho, F. S., Abib, G., & Fonseca, M. W. (2013). As pesquisas em estratégia no Brasil sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*. Bento Gonçalves, RS: 3Es.  
<https://www.researchgate.net/publication/265766270>

Matos, E. (15 de outubro de 2024). Galileu: Conheça a Inteligência Artificial desenvolvida pelo TRT-RS que despertou a atenção do STF. Tribunal Regional do





Trabalho da 4ª Região (TRT-RS).  
<https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/686248>

Matoso, L. M. L., Oliveira, A. M. B., Pereira, Y. V., & Oliveira, R. M. A. D. (2018). O papel dos fenômenos imperfeitamente imitáveis no alcance da vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração Unimep*, 18(2), 1-16.  
<https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v18n2p1-16>

Negi, Chitranjali, In the Era of Artificial Intelligence (AI): Analyzing the Transformative Role of Technology in the Legal Arena (December 27, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4677039>

Nzobonimpa, S. (2023). Artificial intelligence, task complexity and uncertainty: Analyzing the advantages and disadvantages of using algorithms in public service delivery under public administration theories. *Digital Transformation and Society*, 2(3), 219–234. <https://doi.org/10.1108/DTS-03-2023-0018>

Penrose, E. The theory of the growth of the firm. New York: Sharpe, 1959.

Penrose, E.; Penrose, E. T. The Theory of the Growth of the Firm. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2009.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>

Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*. Taylor and Francis Ltd.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>

Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 332, de 21 de agosto de 2020. Dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário. <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>

Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 615, de 11 de março de 2025. Estabelece diretrizes para o desenvolvimento, utilização e governança de soluções



desenvolvidas com recursos de inteligência artificial no Poder Judiciário.  
<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/6001>

Ribeiro, H. C. M. (2022). Modelo VRIO: Análise de sua produção científica. *Pretexto*, 24(1), 63-83. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v24i1.9184>

Rocha, U. B. (2022). Titularidade dos direitos autorais nas criações com aplicação da inteligência artificial. *Cadernos de Prospecção*, 15(4), 1124-1140. <https://doi.org/10.9771/cp.v15i4.46196>

Rocha, U. B., Santos, W. P. C., & Nano, R. M. W. (2023). Uso da inteligência artificial: Avanços, riscos e desafios relacionados à propriedade intelectual. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 8(6), 137-149. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/riscos-e-desafios>

Saes, M. S. M. (2009). Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: A produção de pequena escala Tese de livre-docência, Universidade de São Paulo. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-14052024-094133/publico/LdMariaSylviaMacchione.pdf>

Santos, N. de M., Ferraz, I. N., Falqueto, J. M. Z., & Verga, E. (2017). The transaction cost theory in strategy research in Brazil. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 16(2), 04–18. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v16i2.2437>

Schaefer, C., Lemmer, K., Samy Kret, K., Ylinen, M., Mikalef, P., & Niehaves, B. (2021). Truth or dare? – How can we influence artificial intelligence adoption in municipalities? In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2187-2196). ScholarSpace. <http://hdl.handle.net/10125/70885>

Scott Morton, F. M. (1997). Entry and predation: British shipping cartels 1879–1929. *Journal of Economics & Management Strategy*, 6(4), 679–724. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1997.00679.x>



Shi, C., T. Sourdin and B. Li (2021), ‘The Smart Court – A New Pathway to Justice in China?’, *International Journal for Court Administration*, accessed at <https://doi.org/10.36745/ijca.367>

Sichman, J. S. (2021). Inteligência artificial e sociedade: Avanços e riscos. *Estudos Avançados*, 35(101), 37–49. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.004>

Tauk, C., & Salomão, L. F. (2023). Inteligência Artificial no Judiciário Brasileiro. *Diké - Revista Jurídica*, 22(23), 2-32. <https://doi.org/10.36113/dike.23.2023.3819>

Tomomitsu, H. T. A. (2017). A relação entre as capacidades de tecnologia da informação e a gestão do conhecimento: uma visão sob a perspectiva da resource-based view (Dissertação de mestrado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo). <https://doi.org/10.11606/D.3.2018.tde-27042018-101032>

Tribunal Superior do Trabalho (7 de agosto de 2025). Sistema ÁguIA busca ampliar a qualidade e agilidade dos serviços do TST. [Video Institucional] *YouTube*. <https://youtu.be/S5oDEWAwA1w?list=PLSAyE9HVIBfLcTqsmYq1BTqorL3Emsd3n>

Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59(236), 433-460. <https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433>

União Internacional de Juízes de Língua Portuguesa. (2024). Carta de Foz do Iguaçu. <https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2024/11/Carta-Foz-do-Iguacu.pdf>

Valente, N., Jacó, A. (4 de fevereiro de 2025) Chat-JT: Justiça do Trabalho lança inteligência artificial para auxiliar profissionais da instituição. Tribunal Superior do Trabalho. <https://www.tst.jus.br/-/chat-jt-justi%C3%A7a-do-trabalho-lan%C3%A7a-intelig%C3%Aancia-artificial-para-auxiliar-profissionais-da-institui%C3%A7%C3%A3o>

Wang, C., Teo, T. S. H., & Janssen, M. (2021). Public and private value creation using artificial intelligence: An empirical study of AI voice robot users in Chinese public sector. *International Journal of Information Management*, 61, Article 102401. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102401>



Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*. [http://refhub.elsevier.com/S0263-2373\(22\)00121-9/sref231](http://refhub.elsevier.com/S0263-2373(22)00121-9/sref231)

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. <https://doi.org/10.1086/466942>

Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. <https://doi.org/10.2307/2393356>

Williamson, O. E. (1993). Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and corporate change*, 2(2), 107-156. <https://doi.org/10.1093/icc/2.2.107>

Williamson, O. E. (2010). Transaction cost economics: The natural progression. *American Economic Review*, 100(3), 673-690. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.673>

Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2019). An integrated artificial intelligence framework for public management. *Public Management Review*, 21(7), 1076-1100. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1549268>

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília		 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1290 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg Linguagem, Instituições e Organizações	