

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA E FORMAÇÃO JUDICIAL NO PODER JUDICIÁRIO: UMA ANÁLISE TEÓRICO-CONCEITUAL A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DA ESMAT NO TJTO

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND
JUDICIAL EDUCATION IN THE JUDICIARY: A
THEORETICAL-CONCEPTUAL ANALYSIS BASED ON
THE EXPERIENCE OF ESMAT AT THE COURT OF
JUSTICE OF TOCANTINS

INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA Y
FORMACIÓN JUDICIAL EN EL PODER JUDICIAL: UN
ANÁLISIS TEÓRICO-CONCEPTUAL A PARTIR DE LA
EXPERIENCIA DE LA ESMAT EN EL TRIBUNAL DE
JUSTICIA DEL ESTADO DE TOCANTINS

SUMÁRIO:

1. Introdução; 2. Transformação digital, inteligência artificial e governança judicial: fundamentos teóricos; 2.1 Transformação digital no Poder Judiciário; 2.2 Inteligência artificial generativa: fundamentos, potencialidades e riscos no setor público; 2.3 Educação corporativa, letramento digital e capacitação em tecnologias emergentes; 2.4 Governança, inovação institucional e o papel das escolas judiciais; 3. Metodologia; 4. Capacitação em IA generativa no TJTO: contexto, impactos e desafios; 4.1 A ESMAT e o programa de capacitação em IA generativa: contexto institucional, estrutura formativa e evidências de expansão; 4.2 Framework analítico: dimensões de impacto das capacitações em IA generativa; 4.3 Capa-

Como citar este artigo:
PRETTO, Ana Beatriz,
ARAUJO, Humberto.
Inteligência artificial
generativa e formação
judicial no poder
judiciário: uma análise
teórico-conceitual a
partir da experiência
da Esmat no TJTO.
Argumenta Journal
Law, Jacarezinho – PR,
Brasil, n. 48, 2026,
p. 387-420.

Data da submissão:
22/03/2026

Data da aprovação:
23/04/2026

1. Universidade Federal
do Tocantins – Brasil
2. Universidade Federal
do Tocantins - Brasil

citação em IA e celeridade processual: mecanismos teóricos de impacto; 4.4 Desafios e condicionantes para a efetividade das capacitações; 5. Considerações finais; Referências.

RESUMO:

Este artigo analisa, em perspectiva teórico-conceitual, de que maneira as capacitações em inteligência artificial generativa ofertadas pela Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), desde 2023, podem contribuir para o aprimoramento dos serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO), nas esferas judicial e administrativa. Parte-se do entendimento de que a transformação digital do Poder Judiciário exige, além da incorporação de tecnologias, o desenvolvimento de capacidades institucionais, competências digitais e mecanismos de governança. No caso do TJTO, essa agenda revela-se especialmente relevante em razão de seu porte institucional, composto por 112 magistrados e 3.154 integrantes da força de trabalho. Metodologicamente, trata-se de pesquisa teórico-conceitual, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica analítica e integrativa, com análise temática de literatura acadêmica, documentos normativos e dados institucionais das ações formativas promovidas pela ESMAT. O estudo evidencia que a política de capacitação em IA antecede a inauguração do Laboratório Interdisciplinar de Inteligência Artificial da ESMAT (LIARES), ocorrida em setembro de 2025, e identifica, entre 2023 e março de 2026, 38 ações formativas e eventos com temática de IA, totalizando 2.465 participações acumuladas. A análise sustenta que tais formações tendem a favorecer o desenvolvimento de competências críticas, a racionalização de rotinas, a melhoria da pesquisa jurídica, o aperfeiçoamento da gestão administrativa e o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à inovação. Conclui-se que a capacitação em IA generativa constitui elemento estratégico da modernização institucional do TJTO.

ABSTRACT:

This paper analyzes, from a theoretical-conceptual perspective, how generative artificial intelligence training programs offered by the Tocantins Judicial School (ESMAT) since 2023 may contribute to improving the services provided by the Court of Justice of the State of Tocantins (TJTO),

in both judicial and administrative domains. The study assumes that the digital transformation of the Judiciary requires not only the adoption of technologies, but also the development of institutional capacities, digital competencies, and governance mechanisms. In the case of TJTO, this agenda is particularly relevant given its institutional scale, comprising 112 judges and 3,154 members of the workforce. Methodologically, this is a theoretical-conceptual study based on an analytical and integrative literature review, combined with thematic analysis of academic literature, normative documents, and institutional data related to ESMAT's training activities. The article shows that ESMAT's AI training policy predates the inauguration of the Interdisciplinary Artificial Intelligence Laboratory of ESMAT (LIARES), which took place in September 2025, and identifies 38 training actions and events related to AI between 2023 and March 2026, totaling 2,465 cumulative participations. The analysis argues that these initiatives tend to foster critical AI competencies, streamline work routines, improve legal research, enhance administrative management, and strengthen an organizational culture oriented toward innovation. The study concludes that generative AI training constitutes a strategic element in the institutional modernization of TJTO.

RESUMEN:

Este artículo analiza, desde una perspectiva teórico-conceptual, de qué manera las capacitaciones en inteligencia artificial generativa ofrecidas por la Escuela Superior de la Magistratura Tocantinense (ESMAT), desde 2023, pueden contribuir al perfeccionamiento de los servicios prestados por el Tribunal de Justicia del Estado de Tocantins (TJTO), tanto en el ámbito judicial como en el administrativo. Se parte de la premisa de que la transformación digital del Poder Judicial exige, además de la incorporación de tecnologías, el desarrollo de capacidades institucionales, competencias digitales y mecanismos de gobernanza. En el caso del TJTO, esta agenda resulta especialmente relevante debido a su dimensión institucional, compuesta por 112 magistrados y 3.154 integrantes de la fuerza laboral. Metodológicamente, se trata de una investigación teórico-conceptual, desarrollada mediante revisión bibliográfica analítica e integradora, con análisis temático de literatura académica, documentos normativos y datos institucionales relativos a las acciones formativas pro-

movidas por la ESMAT. El estudio demuestra que la política de capacitación en IA es anterior a la inauguración del Laboratorio Interdisciplinario de Inteligencia Artificial de la ESMAT (LIIARES), ocurrida en septiembre de 2025, e identifica, entre 2023 y marzo de 2026, 38 acciones formativas y eventos relacionados con la IA, con un total de 2.465 participaciones acumuladas. El análisis sostiene que dichas formaciones tienden a favorecer el desarrollo de competencias críticas, la racionalización de rutinas, la mejora de la investigación jurídica, el perfeccionamiento de la gestión administrativa y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la innovación. Se concluye que la capacitación en inteligencia artificial generativa constituye un elemento estratégico de la modernización institucional del TJTO.

PALAVRAS-CHAVE:

Inteligência artificial generativa; Formação judicial; transformação digital; governança judicial; educação corporativa.

KEYWORDS:

Generative artificial intelligence; Judicial education; Digital transformation; Judicial governance; Corporate education.

PALABRAS CLAVE:

Inteligencia artificial generativa; Formación judicial; Transformación digital; Gobernanza judicial; Educación corporativa.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital do Poder Judiciário brasileiro constitui um dos mais relevantes e complexos desafios institucionais da contemporaneidade, especialmente em um cenário marcado pela expansão contínua da litigiosidade, pela crescente exigência social por respostas jurisdicionais céleres e qualificadas e pela necessidade de reconfiguração dos modelos tradicionais de gestão e prestação de serviços públicos. Nesse contexto, a incorporação de tecnologias emergentes, notadamente da inteligência artificial (IA), consolidou-se como eixo estratégico para a modernização das estruturas organizacionais do sistema de justiça, com potencial de im-

pacto tanto sobre a atividade-fim jurisdicional quanto sobre os processos administrativos que a sustentam.

Considerando o porte institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, cuja estrutura funcional compreende 112 magistrados — resultantes da soma de 19 desembargadores e 93 juízes — e 3.154 integrantes da força de trabalho, a implementação de uma política sistemática de capacitação em inteligência artificial generativa revela-se particularmente relevante. Em organizações judiciais dessa dimensão, a formação orientada ao uso crítico e responsável de tecnologias emergentes tende a assumir papel estratégico, tanto para a racionalização de rotinas e fluxos de trabalho quanto para o fortalecimento da capacidade institucional de resposta às exigências contemporâneas de eficiência, inovação e qualidade da prestação jurisdicional.

No interior desse movimento mais amplo de inovação institucional, a experiência do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO) assume particular relevância. A adoção de soluções tecnológicas orientadas por inteligência artificial passou a ser acompanhada de um esforço sistemático de formação e capacitação dos quadros funcionais do Tribunal, processo que ganhou concretude por intermédio da Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT). Responsável pela formação inicial e continuada de magistrados e servidores, a ESMAT estruturou, a partir de 2023, ações educacionais voltadas especificamente ao uso de ferramentas de IA generativa no contexto institucional.

A inteligência artificial generativa, compreendida como o conjunto de tecnologias capazes de produzir conteúdos originais, tais como textos, sínteses analíticas, relatórios, minutas e pareceres, a partir de comandos em linguagem natural, abre possibilidades inéditas de reorganização do trabalho jurídico e administrativo. Mais do que uma inovação de ordem instrumental, seu emprego no âmbito do Poder Judiciário suscita reflexões de natureza ética, epistêmica, regulatória e pedagógica: a tecnologia só pode ser utilizada de forma responsável e qualificada por usuários capazes de compreender criticamente seu funcionamento, reconhecer suas potencialidades e operar com consciência de seus limites e riscos.

É precisamente nesse ponto que se evidencia a centralidade das políticas institucionais de formação. A simples disponibilização de ferramentas tecnológicas não é suficiente para assegurar sua apropriação

qualificada nem para produzir, por si só, efeitos positivos sobre a eficiência institucional. A literatura sobre transformação digital no setor público demonstra que processos de inovação bem-sucedidos dependem, em grande medida, da existência de capacidades organizacionais, competências digitais e estratégias de aprendizagem institucional capazes de articular tecnologia, governança e mudança cultural (Fountain, 2001; Gil-Garcia, 2012). Sob essa perspectiva, as ações formativas promovidas pela ESMAT adquirem relevância singular: sinalizam uma compreensão ampliada da transformação digital, entendida não como mero processo de informatização, mas como reconfiguração profunda das práticas, dos saberes e das rotinas que estruturam o funcionamento do Poder Judiciário.

A pertinência do tema é reforçada pelo protagonismo crescente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na formulação de diretrizes para a incorporação responsável de tecnologias inteligentes no Judiciário brasileiro. Esse movimento regulatório tem como marco inicial a Resolução CNJ n.º 332/2020, que estabeleceu princípios éticos, diretrizes de transparência, supervisão e respeito aos direitos fundamentais para o uso da IA. Tal arcabouço foi significativamente aprofundado pela Resolução CNJ n.º 615, de 11 de março de 2025, o mais abrangente marco normativo nacional sobre o tema até o momento, que disciplina o desenvolvimento, a utilização e a governança de soluções baseadas em IA e institui o Comitê Nacional de Inteligência Artificial do Judiciário (CNIAJ) (BRASIL, 2020; BRASIL, 2025). Essa disciplina normativa não apenas confere maior densidade institucional ao debate, como atribui legitimidade adicional às iniciativas formativas desenvolvidas por escolas judiciais, que passam a ocupar posição estratégica na preparação dos quadros institucionais para uma atuação tecnicamente informada e eticamente orientada.

No contexto mais amplo da tese de doutorado em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Governança e Transformação Digital da Universidade Federal do Tocantins (UFT), cujo objetivo consiste em avaliar o impacto da implantação do Laboratório Interdisciplinar de Inteligência Artificial da ESMAT (LIARES), inaugurado em setembro de 2025, na celeridade dos processos judiciais e administrativos do TJTO, o presente artigo assume caráter preliminar, teórico e estruturante. Sua função é examinar, em perspectiva teórico-conceitual, de que maneira as capacitações em IA generativa, ofertadas pela ESMAT, iniciadas em 2023

e posteriormente fortalecidas com a institucionalização do LIIARES, podem contribuir para o aprimoramento do desempenho institucional do Tribunal, tanto sob o prisma da eficiência operacional quanto da qualificação da atuação funcional de seus agentes.

O problema de pesquisa que orienta o estudo pode ser assim formulado: de que maneira a oferta de cursos de capacitação em inteligência artificial generativa pela ESMAT, a partir de 2023, pode contribuir para a melhoria dos serviços prestados pelo TJTO, tanto na esfera judicial quanto na administrativa? Parte-se da hipótese de que tais ações educacionais, ao promoverem letramento tecnológico, desenvolvimento de competências digitais e apropriação crítica de ferramentas de IA, tendem a favorecer a elevação da eficiência institucional, a melhoria da qualidade técnica dos atos produzidos, a racionalização de rotinas e a ampliação da capacidade organizacional do Tribunal para responder aos desafios da transformação digital.

Para enfrentar essa questão, adota-se abordagem teórico-conceitual desenvolvida por meio de revisão bibliográfica analítica e integrativa, com procedimentos sistematizados de busca, seleção e análise temática do corpus documental. Tal escolha metodológica justifica-se pelo caráter exploratório e analítico do estudo, cujo propósito não é mensurar empiricamente resultados, mas construir uma base interpretativa consistente que permita compreender os nexos possíveis entre formação em IA generativa e aprimoramento institucional no Judiciário.

O texto encontra-se organizado em cinco seções. Após esta introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico, com ênfase nos debates sobre transformação digital, governança judicial, inteligência artificial e aprendizagem organizacional. A seção 3 expõe os procedimentos metodológicos. A seção 4 desenvolve a análise conceitual acerca dos possíveis impactos das capacitações ofertadas pela ESMAT sobre a dinâmica institucional do TJTO. Por fim, a seção 5 reúne as conclusões e considerações finais.

2. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL, INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E GOVERNANÇA JUDICIAL: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A análise desenvolvida neste artigo apoia-se em quatro eixos teóricos interdependentes. O primeiro situa a transformação digital como

processo de reconfiguração institucional do Poder Judiciário, indo além da mera informatização de procedimentos. O segundo examina os fundamentos, as potencialidades e os riscos da inteligência artificial generativa no contexto do setor público. O terceiro discute a educação corporativa e o letramento digital como condições para a apropriação qualificada de tecnologias emergentes em organizações complexas. O quarto analisa o papel das escolas judiciais como atores estratégicos da governança da inovação institucional. A articulação entre esses eixos permite construir o arcabouço interpretativo que orienta a compreensão dos possíveis impactos das capacitações em IA generativa promovidas pela ESMAT sobre o desempenho institucional do TJTO.

2.1 Transformação digital no Poder Judiciário

A transformação digital no setor público deve ser compreendida como um processo estrutural de reconfiguração institucional, e não como simples informatização de procedimentos. A incorporação de tecnologias digitais altera fluxos decisórios, redistribui competências organizacionais, produz novas formas de interação com os usuários e exige capacidades institucionais compatíveis com a complexidade dos ambientes digitais (Fountain, 2001; Gil-Garcia, 2012). Digitalizar, portanto, não equivale apenas a converter documentos físicos em eletrônicos; implica revisar modelos de gestão, rotinas de trabalho, arranjos de coordenação e formas de prestação de serviços públicos.

No caso do Poder Judiciário, esse processo assume especial relevância em razão da centralidade da informação, da linguagem e da decisão na atividade jurisdicional. A digitalização da justiça produz efeitos não apenas sobre a tramitação processual, mas também sobre a governança dos dados, a gestão do acervo, a padronização de procedimentos, a organização do trabalho judicial e a própria experiência do jurisdicionado no acesso ao sistema de justiça. Susskind (2019) argumenta que os sistemas de justiça atravessam uma transição paradigmática em que a adoção de soluções tecnológicas deixa de ser periférica e passa a integrar o núcleo da capacidade institucional de responder com eficiência, escala e consistência às demandas sociais contemporâneas.

No Brasil, esse movimento foi intensificado com a consolidação de plataformas eletrônicas de tramitação processual, entre as quais se des-

tacam o Processo Judicial Eletrônico (PJe) e o sistema e-Proc. Enquanto o PJe se difundiu como solução nacional amplamente adotada em diferentes ramos e tribunais, o e-Proc passou a desempenhar papel central em diversos órgãos jurisdicionais, inclusive no TJTO, contribuindo para a virtualização processual, a padronização de fluxos e a racionalização das atividades judiciais. A utilização dessas plataformas evidencia que a transformação digital do Judiciário brasileiro não ocorreu de modo uniforme, mas por meio da incorporação progressiva de diferentes soluções tecnológicas.

Mais recentemente, esse movimento passou a incorporar soluções de inteligência artificial em tribunais e órgãos de cúpula do sistema de justiça. No plano normativo, a Resolução CNJ n.º 332/2020 estabeleceu bases éticas, de transparência e de governança para a produção e o uso de IA no Judiciário. A Resolução CNJ n.º 615/2025 ampliou esse marco regulatório ao disciplinar o desenvolvimento, a utilização e a governança de soluções baseadas em IA e ao instituir o CNIAJ, reforçando a centralidade da governança tecnológica e da capacitação contínua dos usuários como dimensões constitutivas da modernização judicial (BRASIL, 2020, 2025).

A literatura internacional converge no entendimento de que a transformação digital da justiça não pode ser reduzida à aquisição de sistemas tecnológicos. Estudos recentes enfatizam que a digitalização judicial demanda desenho institucional, interoperabilidade, revisão de processos, formação de capacidades humanas e estratégias graduais de implementação, sob pena de reproduzir, em formato digital, as ineficiências do modelo analógico anterior (WORLD BANK, 2023). Em síntese, a transformação digital judicial exige não apenas tecnologia, mas capacidade organizacional para absorvê-la, governá-la e integrá-la aos objetivos públicos do sistema de justiça.

2.2 Inteligência artificial generativa: fundamentos, potencialidades e riscos no setor público

A inteligência artificial generativa representa uma das inflexões mais significativas no atual estágio de desenvolvimento da IA. Diferentemente de sistemas predominantemente classificatórios ou preditivos, os modelos generativos são capazes de produzir conteúdo novo — como textos, sínteses, relatórios, respostas analíticas e estruturas argumentativas — a

partir de instruções em linguagem natural. Esse avanço decorre, em larga medida, do desenvolvimento dos *Large Language Models* (LLMs), cuja arquitetura ampliou substancialmente a capacidade de processamento semântico, geração textual e interação contextualizada com os usuários (Brown *et al.*, 2020).

No setor público, a IA generativa tem sido identificada como tecnologia com potencial para apoiar tarefas intensivas em linguagem, informação e documentação. Estudos recentes indicam que sua adoção nas administrações públicas pode contribuir para maior produtividade, melhoria da qualidade dos serviços e fortalecimento da capacidade analítica estatal, desde que acompanhada de governança adequada, clareza de finalidade pública e preparo da força de trabalho (OECD, 2025, 2026). Esse debate é especialmente relevante em instituições cuja atividade se assenta na leitura, interpretação, redação e organização de grandes volumes de informação, como é o caso do Poder Judiciário.

No campo jurídico e judicial, o uso de IA generativa projeta aplicações relevantes: apoio à pesquisa jurisprudencial, síntese de peças processuais, elaboração preliminar de minutas, padronização de atos, sistematização de precedentes e suporte a atividades administrativas. Em termos teóricos, tais usos podem incrementar produtividade, reduzir o tempo de execução de tarefas repetitivas e ampliar a capacidade de tratamento de informação complexa, desde que preservada a centralidade da supervisão humana qualificada e a responsabilidade decisória dos agentes públicos (Ashley, 2017; Susskind, 2019).

A literatura contemporânea, contudo, também é enfática ao apontar riscos substantivos associados à utilização de IA generativa no setor público. Entre os principais desafios estão a opacidade dos modelos, a possibilidade de geração de informações incorretas com aparência de veracidade (denominadas “alucinações”), a reprodução de vieses algorítmicos, o uso indevido de dados sensíveis e a dificuldade de auditoria plena dos resultados produzidos. Referenciais recentes de gestão de riscos em IA assinalam que sistemas dessa natureza exigem monitoramento contínuo, avaliação de confiabilidade, mitigação de danos e estruturas organizacionais voltadas ao uso seguro e responsável da tecnologia (NIST, 2023, 2024). Diretrizes europeias sobre IA em sistemas judiciais reforçam princípios como respeito aos direitos fundamentais, não discriminação, qualidade, segu-

rança, transparência e controle humano (CEPEJ, 2018, 2023).

Nesse contexto, a adoção de IA generativa no Judiciário exige uma abordagem orientada por governança, gestão de riscos e competência institucional. O problema transcende a dimensão tecnológica e se projeta igualmente nos planos jurídico, ético, organizacional e pedagógico. Por essa razão, a capacitação dos usuários não constitui medida acessória, mas condição de possibilidade para que a ferramenta seja empregada com responsabilidade, discernimento crítico e aderência aos princípios que regem a função jurisdicional.

2.3 Educação corporativa, letramento digital e capacitação em tecnologias emergentes

A educação corporativa tem sido compreendida, na literatura, como um sistema estratégico de desenvolvimento de pessoas orientado às competências essenciais da organização e às suas finalidades institucionais. Eboli (2004) sustenta que a educação corporativa supera a lógica tradicional do treinamento eventual e se converte em mecanismo de aprendizagem contínua, alinhamento estratégico e transformação cultural. No setor público, essa concepção é particularmente relevante, pois a modernização administrativa depende não apenas de investimentos em sistemas e infraestrutura, mas da formação de agentes capazes de operar em contextos complexos, dinâmicos e tecnologicamente mediados.

Transposto para o ambiente judicial, o debate sobre educação corporativa assume contornos ainda mais estratégicos. A qualificação de magistrados e servidores interfere diretamente na capacidade institucional de resposta do sistema de justiça. A transformação digital do Judiciário exige, portanto, uma política educacional que não se limite à difusão instrumental de ferramentas, mas que promova competências digitais, pensamento crítico, compreensão dos riscos tecnológicos e capacidade de integração entre inovação e responsabilidade institucional.

A literatura sobre letramento e competência digital oferece suporte relevante a essa compreensão. Beetham e Sharpe (2013) destacam que a literacia digital envolve não apenas saber usar ferramentas tecnológicas, mas também avaliar criticamente informações, selecionar recursos adequados, compreender implicações éticas e atuar de forma reflexiva em ambientes digitais. Em perspectiva mais recente, organismos internacio-

nais voltados à educação e à governança tecnológica têm reforçado que a formação para uso de ferramentas generativas deve estar orientada por uma perspectiva humanocêntrica, capaz de desenvolver competências críticas, consciência ética e discernimento sobre limites, oportunidades e riscos dessas tecnologias (UNESCO, 2023).

Essa diretriz dialoga diretamente com o cenário do setor público. Estudos recentes assinalam que a construção de uma força de trabalho pública preparada para a IA é condição para que sua adoção gere ganhos de eficiência sem comprometer *accountability*, conformidade regulatória e alinhamento com objetivos institucionais (OECD, 2026). Em vez de pressupor que a tecnologia se dissemina automaticamente, a organização pública deve cultivar competências internas para avaliar, supervisionar, ajustar e integrar o uso da IA ao seu contexto normativo e funcional.

No âmbito do Judiciário, a capacitação em IA generativa deve abranger, simultaneamente, aspectos operacionais, cognitivos, éticos e institucionais. Não basta ensinar a formular comandos ou a obter respostas mais eficientes. É necessário formar usuários capazes de verificar a consistência do conteúdo gerado, identificar lacunas e vieses, proteger dados sensíveis, compreender os limites epistêmicos da ferramenta e decidir, com fundamento jurídico e prudência institucional, quando, como e para que utilizá-la. Nessa perspectiva, a formação converte-se em elemento constitutivo da governança tecnológica.

2.4 Governança, inovação institucional e o papel das escolas judiciais

A literatura sobre inovação no setor público indica que processos inovadores em organizações estatais raramente se consolidam de forma espontânea ou exclusivamente tecnológica. Ao contrário, tendem a depender de liderança institucional, capacidades organizacionais, aprendizagem coletiva, estruturas de coordenação e ambientes de experimentação orientados por problemas concretos (Borins, 2001; Windrum; Koch, 2008). Em instituições complexas e normativamente densas, como o Poder Judiciário, a inovação precisa ser não apenas introduzida, mas institucionalizada.

Nesse cenário, as escolas judiciais deixam de ocupar posição meramente acessória para se tornarem atores estratégicos da governança da inovação. Além de sua função clássica de formação inicial e continuada,

essas instituições passam a atuar como espaços de reflexão aplicada, difusão de práticas, produção de capacidades e mediação entre mudança tecnológica e cultura organizacional. Reiling (2009) observa que a modernização dos sistemas judiciais depende de instituições capazes de traduzir inovação técnica em práticas sustentáveis, legitimadas e aderentes aos princípios do Estado de Direito.

A experiência internacional reforça essa percepção. Diretrizes recentes sobre o uso de IA em sistemas de justiça apontam para a necessidade de mecanismos institucionais permanentes de governança, certificação, avaliação e capacitação, sobretudo diante da rápida difusão de aplicações generativas (CEPEJ, 2018, 2025). No Brasil, o fortalecimento de laboratórios de inovação e de políticas judiciais orientadas à transformação digital evidencia essa tendência. As resoluções CNJ n.º 332/2020 e n.º 615/2025 atribuem peso crescente à governança, à transparência, à avaliação de riscos e à formação contínua dos usuários, ampliando o papel das escolas judiciais como instâncias mediadoras entre regulação, tecnologia e prática institucional (BRASIL, 2020, 2025).

Nessa moldura, a atuação de escolas judiciais que estruturam programas de capacitação em IA e criam ambientes de experimentação pode ser interpretada como elemento constitutivo da governança da transformação digital. Seu papel ultrapassa o treinamento técnico: trata-se de produzir condições institucionais para a apropriação crítica da inovação, fomentar cultura organizacional orientada à aprendizagem e articular conhecimento aplicado com as necessidades concretas do sistema de justiça. Em termos analíticos, isso significa reconhecer que a inovação judicial sustentável depende tanto de soluções tecnológicas quanto de arranjos formativos e organizacionais capazes de lhes conferir legitimidade, aderência normativa e continuidade.

3. METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como pesquisa de natureza teórico-conceitual, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica analítica e integrativa, com análise temática de produções acadêmicas e normativas relacionadas à transformação digital do Poder Judiciário, à inteligência artificial generativa no setor público, à educação corporativa em tecnologias emergentes e à governança da inovação institucional. Tal

enquadramento metodológico mostra-se adequado ao objeto em estudo, uma vez que o fenômeno investigado — a oferta de capacitações em IA generativa pela ESMAT e seus potenciais impactos institucionais — encontra-se em fase de consolidação empírica, exigindo, preliminarmente, a construção de bases analíticas e interpretativas capazes de sustentar etapas subsequentes da pesquisa. A literatura metodológica contemporânea reconhece que artigos conceituais e revisões criticamente orientadas constituem contribuições científicas legítimas, sobretudo quando se debruçam sobre objetos emergentes ou ainda pouco estabilizados no campo empírico (Jaakkola, 2020; Snyder, 2019).

A opção por uma abordagem teórico-conceitual justifica-se, ainda, pelo estágio atual da investigação mais ampla em que este artigo se insere. As ações de capacitação em IA generativa promovidas pela ESMAT vêm sendo desenvolvidas desde 2023, enquanto a coleta, a organização e a sistematização dos dados empíricos necessários à mensuração de seus efeitos sobre a dinâmica judicial e administrativa do TJTO encontram-se em andamento no âmbito da tese doutoral da qual este estudo deriva. Assim, o artigo cumpre função epistemológica e metodológica preparatória: delimitar conceitos, integrar referenciais teóricos, identificar categorias analíticas e propor um arcabouço interpretativo inicial para a compreensão da relação entre formação em IA generativa e transformação institucional no Judiciário.

No plano do desenho metodológico, o estudo foi estruturado como revisão bibliográfica analítica e integrativa, com elementos de sistematização na identificação, seleção e organização das fontes. A literatura especializada enfatiza que revisões de literatura, quando conduzidas com critérios explícitos e transparentes, podem constituir método autônomo de produção de conhecimento, aptas a sintetizar achados dispersos, mapear lacunas, organizar debates e construir modelos conceituais (Snyder, 2019; Paul; Criado, 2020). Embora o presente trabalho não se configure como revisão sistemática estrita voltada à mensuração de efeito, adota procedimentos de rastreabilidade e transparência inspirados em boas práticas de revisões estruturadas, incluindo a explicitação das bases consultadas, dos descritores utilizados, dos critérios de inclusão e exclusão e das etapas de análise do corpus documental.

A constituição do *corpus* analítico ocorreu a partir de buscas reali-

zadas em bases de dados nacionais e internacionais reconhecidas por sua relevância acadêmica e abrangência multidisciplinar. Foram consultadas as seguintes fontes: Google Scholar, Scopus, Web of Science, Portal de Periódicos da CAPES, repositórios institucionais de universidades brasileiras, além de bases documentais e normativas de organismos institucionais relevantes, como o CNJ, o *National Institute of Standards and Technology* (NIST), a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), a UNESCO e a Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ). A inclusão de documentos normativos e institucionais justifica-se pelo fato de o objeto pesquisado se localizar na interseção entre produção acadêmica, regulação pública e implementação organizacional, o que demanda análise não apenas de literatura científica *stricto sensu*, mas também de marcos regulatórios e referenciais técnicos que estruturam o campo da governança da IA no setor público.

Os descritores de busca foram definidos a partir dos eixos centrais da pesquisa, em português e em inglês, de modo a ampliar a sensibilidade e a abrangência da recuperação bibliográfica. Entre os principais termos utilizados, destacam-se: “inteligência artificial no Judiciário”, “inteligência artificial generativa”, “transformação digital no Poder Judiciário”, “educação corporativa no setor público”, “letramento digital”, “governança da IA”, “*judicial artificial intelligence*”, “*generative AI in the public sector*”, “*digital transformation in the judiciary*”, “*AI governance*”, “*judicial innovation*” e combinações correlatas. A estratégia de busca contemplou tanto publicações diretamente voltadas ao contexto judicial quanto estudos mais amplos sobre transformação digital, inteligência artificial e capacitação institucional no setor público, considerando o caráter interdisciplinar do tema.

Quanto aos critérios de seleção, foram priorizadas publicações que atendessem, cumulativa ou alternativamente, aos seguintes parâmetros: (a) aderência temática aos eixos do estudo; (b) consistência teórico-metodológica; (c) relevância acadêmica, aferida por circulação em periódicos reconhecidos, volume de citações ou centralidade no debate especializado; (d) atualidade, com prioridade para trabalhos publicados a partir de 2019, sem exclusão de obras clássicas indispensáveis à sustentação conceitual; e (e) pertinência institucional e normativa, no caso de resoluções, relatórios técnicos e documentos de organismos públicos. Foram excluí-

dos materiais sem relação direta com o objeto, textos opinativos sem densidade analítica, duplicidades e trabalhos cuja contribuição não agregasse elementos relevantes ao problema de pesquisa.

Após a identificação e triagem das fontes, procedeu-se à leitura exploratória, seletiva e analítica do material, com vistas à extração de categorias, argumentos centrais, aproximações conceituais e tensões interpretativas. O tratamento do *corpus* foi conduzido por meio da análise de conteúdo temática, compreendida como técnica de sistematização e interpretação de mensagens orientada à identificação de núcleos de sentido recorrentes e relevantes para os objetivos da investigação. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo possibilita a organização do material em categorias que não apenas descrevem os dados, mas permitem produzir inferências sobre significados, estruturas discursivas e relações conceituais. No presente estudo, essa técnica foi empregada para classificar e interpretar as contribuições da literatura e dos documentos institucionais em torno de quatro grandes eixos: (i) transformação digital no Poder Judiciário; (ii) fundamentos, aplicações e riscos da IA generativa; (iii) educação corporativa e desenvolvimento de competências digitais; e (iv) governança e inovação institucional com foco no papel das escolas judiciais.

A partir dessa categorização, foi possível construir um *framework* analítico preliminar destinado a compreender de que modo as capacitações em IA generativa ofertadas pela ESMAT podem repercutir sobre o funcionamento institucional do TJTO. O esforço metodológico, portanto, não se limitou a compilar literatura existente, mas buscou integrá-la em um esquema interpretativo coerente, apto a sustentar hipóteses, orientar a leitura do caso empírico e oferecer base conceitual para a fase subsequente da pesquisa.

Cumprе destacar, por fim, que a escolha metodológica implica limites próprios. Por tratar-se de estudo teórico-conceitual, o artigo não pretende demonstrar empiricamente relações causais entre capacitação em IA generativa e melhoria do desempenho judicial ou administrativo. Seu propósito é estabelecer um quadro interpretativo robusto que permita compreender plausibilidades, mecanismos e categorias de análise a serem testados e aprofundados em etapa empírica subsequente. Os resultados aqui apresentados devem ser lidos como fundamento analítico, e não como verificação conclusiva de impacto — o que não diminui sua

relevância científica; ao contrário, reforça sua função estruturante no desenho da pesquisa e na consolidação de um campo de investigação ainda recente no Brasil.

4. CAPACITAÇÃO EM IA GENERATIVA NO TJTO: CONTEXTO, IMPACTOS E DESAFIOS

Esta seção desenvolve a análise conceitual central do artigo, articulando o referencial teórico com a experiência institucional da ESMAT. Em um primeiro momento, descreve-se o contexto de estruturação do programa de capacitação em IA generativa e seu ambiente de inovação, com destaque para o papel do LIIARES. Em seguida, propõe-se um framework analítico organizado em três dimensões de impacto: individual, organizacional e sistêmica; por meio do qual se examinam os mecanismos teóricos pelos quais a formação em IA pode repercutir sobre a celeridade e a qualidade dos processos judiciais e administrativos do Tribunal. Por fim, identificam-se os principais desafios e condicionantes que podem potencializar ou limitar a efetividade das ações formativas, oferecendo uma leitura realista das possibilidades e dos limites da capacitação como vetor de transformação institucional.

4.1 A ESMAT e o programa de capacitação em IA generativa: contexto institucional, estrutura formativa e evidências de expansão

A Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), instituída pela Lei Estadual nº 1.266/2001, constitui o órgão responsável pela formação inicial e continuada de magistrados, servidores e demais colaboradores vinculados ao Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO). No arranjo institucional do Judiciário tocantinense, a Escola ocupa posição estratégica, na medida em que sua atuação ultrapassa a oferta de cursos em sentido estrito e se projeta como instância de desenvolvimento de competências, difusão de conhecimento aplicado e apoio à modernização organizacional do Tribunal. Nessa condição, a ESMAT participa ativamente da conformação das capacidades institucionais necessárias ao aprimoramento da prestação jurisdicional e ao fortalecimento da governança judicial em contexto de transformação digital.

A partir de 2023, em consonância com a intensificação do debate nacional e internacional sobre inteligência artificial generativa e com o avan-

ção das diretrizes normativas do Conselho Nacional de Justiça relativas à inovação tecnológica no sistema de justiça, a ESMAT passou a estruturar um programa específico de capacitação voltado ao uso dessas tecnologias no âmbito do TJTO. A emergência pública de ferramentas generativas baseadas em *Large Language Models*, particularmente após a ampla difusão do *ChatGPT* a partir do final de 2022, acelerou a percepção institucional de que tais recursos poderiam repercutir significativamente sobre as rotinas de trabalho jurídico e administrativo, exigindo não apenas acesso tecnológico, mas formação qualificada de seus usuários.

Essa iniciativa não surgiu de forma isolada ou reativa. Ao contrário, insere-se em um movimento institucional mais amplo de incorporação da inovação como vetor de modernização judicial, em que a formação aparece como mediação indispensável entre tecnologia e mudança organizacional. Tal compreensão converge com a literatura sobre transformação digital no setor público, segundo a qual a adoção de tecnologias emergentes somente produz efeitos sustentáveis quando acompanhada de desenvolvimento de capacidades institucionais e humanas, capazes de assegurar apropriação crítica, uso responsável e integração com os objetivos estratégicos da organização (Fountain, 2001; Gil-Garcia, 2012; OECD, 2026).

O programa de capacitação em IA generativa estruturado pela ESMAT apresenta caráter multifacetado e progressivo, contemplando diferentes modalidades formativas, tais como cursos de curta duração, oficinas temáticas, *webinários*, ações introdutórias de sensibilização e atividades voltadas à aplicação prática dos conteúdos em situações reais do cotidiano institucional. Em termos pedagógicos, trata-se de uma arquitetura formativa que busca combinar letramento conceitual, familiarização instrumental e desenvolvimento de competências críticas para o uso da tecnologia em ambientes juridicamente regulados. Os conteúdos ofertados abrangem desde noções introdutórias sobre inteligência artificial e seus fundamentos técnicos até aplicações específicas relacionadas ao contexto do Poder Judiciário, como elaboração de minutas, síntese de documentos, apoio à pesquisa jurisprudencial, organização de fluxos de trabalho e racionalização de procedimentos administrativos.

Além de sua relevância qualitativa, a política formativa da ESMAT em inteligência artificial revela expressiva densidade quantitativa. O levantamento das ações realizadas entre 2023 e março de 2026 evidencia a

consolidação de uma trajetória institucional de expansão, diversificação e progressiva sofisticação da oferta educacional voltada à IA. No período analisado, registram-se 38 ações formativas e eventos com temática relacionada à inteligência artificial, distribuídos ao longo de quatro anos de implementação. Em termos de alcance, o conjunto das atividades soma 2.465¹ participações acumuladas, das quais 1.794 correspondem a servidores, 169 a magistrados e 502 a outros participantes, o que demonstra amplitude institucional e capilaridade crescente da temática na programação da Escola.

Também se observa evolução temporal significativa. Em 2023, as ações concentraram-se, sobretudo em atividades introdutórias, voltadas à apresentação da IA generativa e de suas possibilidades iniciais de uso no ambiente judicial, totalizando 472 participações. Em 2024, a política formativa avançou para aplicações mais específicas e contextualizadas, alcançando 321 participações. Já em 2025, verifica-se clara inflexão de escala e maturidade, com 1.648 participações registradas em ações mais diversificadas, incluindo cursos, oficinas, laboratórios práticos, trilhas em modalidade a distância e eventos temáticos integrados a agendas mais amplas de inovação, pesquisa e direitos humanos. Em 2026, o quadro já indica a continuidade da política institucional, com novas ações iniciadas ou em planejamento.

A evolução temporal do programa revela três aspectos analiticamente relevantes. O primeiro é a expansão expressiva da cobertura formativa: o número de participações cresceu de 472, em 2023, para 1.648 em 2025, representando um aumento de aproximadamente 249% no período, impulsionado, sobretudo pela introdução de ações na modalidade a distância a partir de 2025. O segundo aspecto é a diversificação progressiva das modalidades: o programa, inicialmente concentrado em cursos presenciais de curta duração com ênfase introdutória, incorporou formatos semipresenciais, laboratórios práticos, eventos científicos e, posteriormente, cursos EaD de maior alcance e escopo interdisciplinar. O terceiro elemento é o aprofundamento temático observado ao longo do período: os conteúdos evoluíram de noções introdutórias sobre IA generativa e ferramentas como o *ChatGPT* (2023) para formações especializadas em engenharia de *prompt* (2024), jurimetria, IA aplicada à gestão de contratações públicas, saúde e transformação digital (2025), com perspectiva

de expansão para trilhas de aprendizagem personalizadas e formação de nível de pós-graduação *lato sensu* em 2026. Esses dados evidenciam que a ESMAT não apenas ampliou quantitativamente sua oferta formativa em IA, mas promoveu um movimento qualitativo de aprofundamento e institucionalização dessa agenda, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Programa de capacitação em IA generativa da ESMAT (2023–2026)

Ano	Ações formativas	Servidores	Magistrados	Outros	Total
2023	8	382	49	41	472
2024	7	283	29	9	321
2025	22	1.106	91	451	1.648
2026*	1	23	0	1	24
Total	38	1.794	169	502	2.465

Fonte: ESMAT, Secretaria Acadêmica Virtual (2026). * Dados parciais até março de 2026

No contexto do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, cuja estrutura institucional compreende 112 magistrados — entre desembargadores e juízes — e 3.154 integrantes da força de trabalho, a atuação da ESMAT adquire relevância ainda mais expressiva. A dimensão do quadro funcional evidencia que políticas formativas voltadas à inovação tecnológica não possuem caráter meramente acessório, mas integram estratégia institucional de desenvolvimento de capacidades em larga escala, com potencial de repercussão sobre a atividade judicial e administrativa.

Outro aspecto relevante diz respeito à ampliação de escala proporcionada pelas ofertas em modalidade a distância. Embora as ações presenciais tenham desempenhado papel importante na fase inicial da política formativa, o crescimento mais expressivo das participações ocorre a partir da adoção de cursos EaD, que possibilitaram maior capilaridade e alcance institucional. Essa mudança reforça a percepção de que a disseminação de competências em IA no Judiciário depende não apenas da existência de conteúdos relevantes, mas também de estratégias pedagógicas e logísticas capazes de atingir públicos mais amplos e heterogêneos.

A análise do conjunto das ações também revela a progressiva transversalização da temática no interior da programação da ESMAT. A inteligência artificial deixa de ser tratada exclusivamente como assunto res-

trito ao eixo de tecnologia da informação e inovação e passa a dialogar com áreas como governança e gestão, formação cível, desenvolvimento humano, saúde e pesquisa aplicada. Esse deslocamento é analiticamente importante, pois evidencia que a IA generativa vem sendo compreendida, no âmbito da Escola, não apenas como ferramenta tecnológica, mas como competência transversal com potencial de incidir sobre diferentes dimensões da atividade judicial e administrativa.

A estruturação desse programa, iniciada em 2023, deve ser compreendida, em sua fase mais recente, em conexão com a criação do Laboratório Interdisciplinar de Inteligência Artificial da ESMAT (LIIARES), inaugurado em setembro de 2025. Essa informação é relevante porque evidencia que a política formativa em inteligência artificial no âmbito da ESMAT antecedeu a implantação formal do laboratório, demonstrando que a Escola já vinha consolidando, desde 2023, uma agenda institucional voltada à capacitação em tecnologias emergentes. Com a inauguração do LIIARES, essa trajetória alcança novo patamar de institucionalização, ao passar a contar com ambiente estruturado de convergência entre formação, experimentação, pesquisa aplicada e desenvolvimento de soluções voltadas ao aprimoramento dos serviços do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

O LIIARES representa, nesse contexto, uma infraestrutura organizacional singular no âmbito das escolas judiciais estaduais brasileiras, por institucionalizar um espaço voltado à investigação, à prototipagem e à difusão de soluções baseadas em inteligência artificial com potencial de impacto sobre os serviços prestados pelo TJTO. Mais do que um suporte técnico às ações educacionais, o laboratório opera como estrutura de incubação de ideias, projetos e práticas inovadoras, aproximando a agenda formativa das demandas concretas da organização. Sua criação, portanto, não inaugura a política de capacitação em IA da ESMAT, mas a consolida, amplia e reorganiza em bases mais permanentes e estrategicamente articuladas.

Sob a ótica analítica adotada neste artigo, a articulação entre ESMAT, programa de capacitação e LIIARES revela uma concepção ampliada de educação corporativa e governança da inovação. A formação em inteligência artificial generativa deixa de ser percebida como mera atualização instrumental e passa a ser tratada como processo de constituição de

capacidades institucionais para a transformação digital. Nesse sentido, a atuação da Escola não se limita à transmissão de conhecimentos sobre ferramentas emergentes, mas se projeta como mecanismo de mediação entre mudança tecnológica, cultura organizacional e aprimoramento da atividade jurisdicional, aproximando-se do que a literatura tem identificado como papel estratégico das escolas judiciais na institucionalização da inovação no sistema de justiça (Reiling, 2009; CEPEJ, 2023; BRASIL, 2025).

4.2 Framework analítico: dimensões de impacto das capacitações em IA generativa

Com base no referencial teórico apresentado, propõe-se um *framework* analítico voltado à compreensão dos potenciais impactos das capacitações em IA generativa promovidas pela ESMAT. A construção desse esquema interpretativo parte do pressuposto de que os efeitos da formação tecnológica em organizações públicas complexas não se manifestam de forma linear ou unidimensional. Ao contrário, tendem a se distribuir em diferentes níveis de incidência, envolvendo transformações nos sujeitos, nas rotinas organizacionais e na própria capacidade sistêmica da instituição de incorporar inovação de modo sustentável.

Para fins analíticos, os impactos potenciais das capacitações podem ser organizados em três dimensões interdependentes: (a) dimensão individual; (b) dimensão organizacional; e (c) dimensão sistêmica. Tal arranjo permite articular diferentes planos de observação, evitando tanto reducionismos centrados exclusivamente em produtividade quanto abordagens abstratas dissociadas da dinâmica concreta do trabalho judicial.

A dimensão individual refere-se às transformações no repertório cognitivo, técnico e atitudinal dos sujeitos participantes das formações. A literatura sobre letramento digital e desenvolvimento de competências em contextos tecnologicamente mediados indica que programas formativos bem desenhados tendem a ampliar a confiança dos usuários, fortalecer a capacidade de experimentação, desenvolver competência crítica e aumentar a disposição para incorporar tecnologias emergentes no cotidiano profissional (Beetham; Sharpe, 2013; UNESCO, 2023). No contexto do Judiciário, magistrados e servidores capacitados passam a dispor de melhores condições para identificar usos plausíveis da IA generativa, formular comandos mais adequados, avaliar a qualidade dos resultados produzidos

e reconhecer os limites, riscos e exigências éticas associados à tecnologia. A formação favorece, portanto, não apenas o domínio operacional das ferramentas, mas o desenvolvimento de discernimento crítico sobre seu emprego institucional.

A dimensão organizacional diz respeito aos efeitos das capacitações sobre processos, fluxos de trabalho, padrões de desempenho e resultados institucionais do Tribunal. Trata-se do nível em que o aprendizado individual, uma vez incorporado às rotinas profissionais, pode converter-se em melhoria de produtividade, racionalização de atividades e aperfeiçoamento da qualidade técnica dos atos praticados. A literatura sobre transformação digital e inovação no setor público sugere que tecnologias informacionais produzem maior impacto quando associadas a mudanças em práticas organizacionais e ao fortalecimento de capacidades internas de uso e adaptação (Fountain, 2001; WORLD BANK, 2023). Assim, a expectativa teórica é que a capacitação em IA generativa possa repercutir em redução do tempo de elaboração de documentos, maior padronização de atos em situações análogas, incremento da qualidade das pesquisas jurídicas, apoio à organização de informações complexas e melhoria do desempenho de unidades judiciais e administrativas. Não se trata de presumir automação plena da atividade jurisdicional, mas de reconhecer o potencial das ferramentas generativas para apoiar tarefas acessórias, cognitivamente intensivas e linguisticamente estruturadas.

A dimensão sistêmica contempla os efeitos mais amplos das capacitações sobre a cultura organizacional, a governança da inovação e o posicionamento institucional do Tribunal no ecossistema de justiça. A difusão do conhecimento sobre IA generativa por meio da ESMAT pode contribuir para a construção de uma cultura institucional mais aberta à experimentação, ao aprendizado contínuo e à incorporação responsável de tecnologias emergentes. A literatura sobre inovação em organizações públicas enfatiza que mudanças sustentáveis tendem a depender da formação de ambientes institucionais favoráveis à aprendizagem, da existência de lideranças legitimadoras e da criação de mecanismos permanentes de coordenação e difusão de práticas inovadoras (Borins, 2001; Windrum; Koch, 2008). Nesse plano, as capacitações em IA produzem efeitos que ultrapassam o âmbito funcional imediato: podem fortalecer a capacidade do TJTO de absorver transformações futuras, consolidar estruturas de

governança tecnológica e afirmar-se como referência no campo da modernização judicial.

O *framework* aqui proposto permite compreender as ações formativas da ESMAT como vetor de transformação em múltiplos níveis. Ele parte da premissa de que a formação em IA generativa, quando institucionalmente ancorada, pedagogicamente estruturada e articulada a ambientes de experimentação como o LIIARES, pode operar simultaneamente como instrumento de desenvolvimento humano, mecanismo de aprimoramento organizacional e catalisador de mudança sistêmica.

4.3 Capacitação em IA e celeridade processual: mecanismos teóricos de impacto

Um dos eixos centrais da investigação mais ampla da qual este artigo deriva consiste em examinar a hipótese de que a oferta sistemática de capacitações em IA generativa pela ESMAT, posteriormente fortalecido com a inauguração do LIIARES, possa contribuir para a melhoria da celeridade dos processos judiciais e administrativos no âmbito do TJTO. Embora a verificação empírica dessa hipótese dependa de etapa posterior da pesquisa, é possível identificar, em plano teórico-conceitual, mecanismos plausíveis pelos quais a formação em IA pode repercutir positivamente sobre o desempenho institucional.

O primeiro mecanismo diz respeito à automação assistida de tarefas repetitivas ou de baixo valor agregado cognitivo. Em ambientes judiciais, parcela significativa do tempo de magistrados, assessores e servidores é consumida por atividades que, embora necessárias, não demandam elaboração decisória complexa — como organização preliminar de informações, síntese documental, produção de expedientes padronizados, estruturação de relatórios e classificação de conteúdos. Ferramentas de IA generativa, utilizadas com supervisão humana, podem apoiar a execução dessas tarefas, reduzindo o tempo despendido em atividades acessórias e permitindo a realocação do esforço humano para funções de maior densidade analítica, interpretativa e decisória. Tal racionalização é coerente com a literatura que associa o uso de IA no setor público a ganhos de produtividade em tarefas intensivas em linguagem e informação (OECD, 2025; NIST, 2024).

O segundo mecanismo refere-se à qualificação da pesquisa jurídica

e da recuperação inteligente de informações. A atividade jurisdicional depende fortemente da capacidade de localizar, selecionar, interpretar e sistematizar normas, precedentes, doutrina e elementos fático-processuais relevantes. Ferramentas generativas podem ampliar a eficiência dessa etapa ao permitir sínteses iniciais, agrupamento temático de conteúdos, sugestão de estruturas argumentativas e apoio à navegação em grandes massas documentais. Quando precedida de capacitação adequada, essa utilização tende a reduzir o tempo necessário à pesquisa jurídica, sem eliminar a exigência de verificação crítica e validação jurídica por parte do usuário — o que pode repercutir tanto na qualidade técnica quanto na rapidez de elaboração de decisões e manifestações processuais.

O terceiro mecanismo relaciona-se à padronização qualificada e ao reaproveitamento inteligente de estruturas textuais. Em tribunais, muitas atividades demandam produção recorrente de textos formalmente semelhantes, embora juridicamente individualizados. A IA generativa pode apoiar a elaboração de minutas, modelos adaptáveis, estruturas decisórias e expedientes administrativos, favorecendo maior consistência formal e redução do tempo de produção de atos repetitivos. Trata-se de uma padronização assistida, e não automática: sua efetividade depende da capacidade do usuário de ajustar o conteúdo ao caso concreto, controlar a qualidade, corrigir imprecisões e assegurar conformidade jurídica. O potencial de economia de tempo e uniformização procedimental é, contudo, significativo, sobretudo quando a ferramenta é operada por profissionais capacitados para extrair dela respostas mais precisas e adequadas ao contexto institucional.

O quarto mecanismo incide sobre a melhoria da gestão administrativa. A transformação digital do Judiciário não se limita à esfera jurisdicional; envolve também o aperfeiçoamento das estruturas administrativas que sustentam a atividade-fim. A capacitação em IA generativa pode impactar positivamente a elaboração de documentos internos, a organização de comunicações institucionais, a sistematização de informações gerenciais e a racionalização de rotinas de apoio. A literatura sobre governança pública destaca que ganhos de eficiência em processos-meio podem repercutir indiretamente sobre a qualidade e a tempestividade dos serviços finalísticos, ao liberar recursos humanos e organizacionais para atividades mais estratégicas (Gil-Garcia, 2012; WORLD BANK, 2023).

Em conjunto, esses mecanismos sugerem que a relação entre capacitação em IA generativa e celeridade institucional não deve ser compreendida de forma simplista ou determinista. O impacto da tecnologia não decorre automaticamente de sua disponibilidade, mas da combinação entre ferramenta, competência do usuário, adequação do contexto organizacional e existência de estruturas de governança que permitam sua incorporação responsável. A celeridade emerge, assim, como resultado potencial de um processo mais amplo de reorganização do trabalho, fortalecimento de capacidades e uso qualificado da inovação.

4.4 Desafios e condicionantes para a efetividade das capacitações

A análise teórica também permite identificar desafios e condicionantes que podem influenciar, potencializar ou limitar a efetividade das capacitações em IA generativa promovidas pela ESMAT. Reconhecer tais elementos é metodologicamente relevante, pois impede a formulação de expectativas excessivamente lineares acerca da relação entre formação tecnológica e melhoria institucional.

O primeiro desafio refere-se à resistência cultural à inovação. A literatura sobre mudança organizacional demonstra que processos de transformação em instituições complexas frequentemente encontram barreiras relacionadas a hábitos profissionais arraigados, percepções de risco, insegurança diante do novo e desconfiança quanto aos efeitos das tecnologias sobre a autonomia do trabalho (Kotter, 1996; Armenakis; Harris, 2002). No contexto judicial, essa resistência pode assumir contornos específicos em razão da forte valorização da prudência, da segurança jurídica e da responsabilidade individual na tomada de decisão. A introdução da IA generativa, portanto, não depende apenas de treinamento técnico, mas também de estratégias de sensibilização, comunicação institucional e demonstração prática de utilidade e segurança.

O segundo condicionante diz respeito à heterogeneidade do público-alvo. O TJTO reúne profissionais com perfis distintos quanto à formação, faixa etária, experiência institucional, repertório tecnológico e área de atuação. Programas homogêneos tendem a produzir assimetrias de aproveitamento e menor efetividade global. A literatura sobre educação corporativa e competências digitais aponta que processos formativos em contextos organizacionais complexos demandam diagnóstico prévio de

necessidades, diferenciação pedagógica e construção de trilhas compatíveis com níveis variados de familiaridade tecnológica (Eboli, 2004; Beetham; Sharpe, 2013). No caso da IA generativa, magistrados, assessores, servidores administrativos e pesquisadores podem demandar conteúdos, ritmos e aplicações distintos.

O terceiro desafio consiste na necessidade de atualização contínua dos conteúdos formativos. O campo da IA generativa é marcado por rápidas mudanças tecnológicas, com lançamento frequente de novos modelos, funcionalidades e protocolos de segurança. Programas de capacitação estruturados de forma rígida ou desatualizada tendem a perder relevância em curto espaço de tempo, exigindo das instituições formadoras capacidade ampliada de revisão curricular, monitoramento de tendências e readequação constante de metodologias e materiais. Tal exigência está em consonância com a literatura recente sobre formação para tecnologias emergentes, que enfatiza a necessidade de modelos pedagógicos flexíveis, responsivos e orientados por aprendizagem contínua (UNESCO, 2023; OECD, 2026).

O quarto condicionante refere-se à integração entre formação e prática institucional. A efetividade dos programas de capacitação depende, em larga medida, da existência de condições concretas para que os conhecimentos adquiridos sejam aplicados no ambiente de trabalho. O aprendizado tende a produzir menor impacto quando dissociado da infraestrutura tecnológica, dos fluxos organizacionais e das oportunidades reais de uso. No caso da IA generativa, isso envolve disponibilidade de ferramentas compatíveis com as exigências institucionais, diretrizes claras para uso seguro, apoio técnico, ambientes de experimentação e legitimação organizacional da prática inovadora. Sem esses elementos, a formação corre o risco de permanecer no plano da sensibilização abstrata, sem conversão efetiva em mudança comportamental e melhoria de resultados. Nesse ponto, a existência do LIIARES assume relevância particular, por oferecer suporte estrutural para a conexão entre aprendizagem, teste, adaptação e aplicação prática das soluções exploradas nas capacitações.

A esses fatores, soma-se a necessidade de governança ética e regulatória da tecnologia. Como destacado no referencial teórico, o uso de IA generativa no Judiciário envolve riscos relacionados à confiabilidade das respostas, à proteção de dados, aos vieses algorítmicos e à preservação da

supervisão humana. A efetividade das capacitações não pode ser avaliada apenas por sua capacidade de ampliar uso ou produtividade, mas também pelo êxito em formar usuários capazes de operar a tecnologia com responsabilidade, senso crítico e aderência aos marcos normativos vigentes. A formação, nesse sentido, deve ser concebida como parte integrante da governança da IA, e não como atividade paralela ou meramente instrumental.

Em síntese, a efetividade das capacitações em IA generativa promovidas pela ESMAT depende da interação entre fatores pedagógicos, tecnológicos, organizacionais e culturais. A formação pode operar como poderoso vetor de transformação institucional, mas seus efeitos concretos tendem a ser modulados pela qualidade do desenho educacional, pela capacidade de atualização contínua, pela existência de infraestrutura de apoio, pela cultura organizacional do Tribunal e pelos mecanismos de governança da inovação. Tal constatação reforça a necessidade de compreender a capacitação não como ação isolada, mas como componente de uma estratégia institucional mais ampla de transformação digital judicial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital do Poder Judiciário, longe de reduzir-se à adoção instrumental de ferramentas tecnológicas, configura-se como processo complexo de reestruturação institucional, cognitiva e organizacional. Ao longo deste artigo, buscou-se demonstrar que a incorporação da inteligência artificial generativa no contexto judicial não pode ser adequadamente compreendida apenas a partir de sua dimensão técnica ou operacional. Seu potencial de impacto depende, em larga medida, da existência de condições institucionais que viabilizem uso qualificado, governança responsável e integração consistente entre inovação tecnológica e práticas organizacionais. Nesse sentido, a formação continuada de magistrados e servidores emerge como variável central para a compreensão dos efeitos concretos da IA no sistema de justiça.

Partindo dessa premissa, o estudo analisou, em perspectiva teórico-conceitual, de que modo as capacitações em IA generativa ofertadas pela ESMAT, a partir de 2023, podem contribuir para o aprimoramento dos serviços prestados pelo TJTO, tanto na esfera judicial quanto na administrativa. A análise permitiu sustentar que tais ações formativas possuem

potencial para operar como mecanismo relevante de desenvolvimento de capacidades institucionais, na medida em que ampliam o repertório técnico e crítico dos usuários, favorecem a reorganização de rotinas de trabalho e fortalecem a aptidão institucional para absorver e governar tecnologias emergentes.

O percurso argumentativo desenvolvido no referencial teórico evidenciou que a transformação digital no setor público exige mais do que infraestrutura tecnológica: requer governança, competências humanas, revisão de processos e alinhamento entre inovação e finalidade pública. No campo específico da IA generativa, verificou-se que seus usos potenciais no Judiciário são numerosos e promissores, especialmente em tarefas intensivas em linguagem, organização de informação e produção textual. Contudo, ressaltaram-se igualmente os riscos inerentes à adoção dessas ferramentas — opacidade, vieses, alucinações e problemas relacionados à proteção de dados e à confiabilidade dos resultados —, o que reforça a necessidade de supervisão humana qualificada e formação eticamente orientada.

Nessa moldura, a experiência da ESMAT foi interpretada como particularmente relevante. Ao estruturar, desde 2023, um programa sistemático de capacitação em IA generativa e, em momento posterior, articulá-lo à inauguração do Laboratório Interdisciplinar de Inteligência Artificial da ESMAT (LIARES), em setembro de 2025, a instituição sinaliza uma compreensão ampliada da educação corporativa judicial, concebida não apenas como espaço de transmissão de conhecimento, mas como ambiente de produção de competências, mediação da inovação e fortalecimento da cultura organizacional voltada à transformação digital. A análise permitiu identificar que essa atuação pode produzir efeitos em pelo menos três planos interdependentes: no plano individual, ao desenvolver letramento digital e capacidade crítica dos usuários; no plano organizacional, ao favorecer maior eficiência, padronização e racionalização de rotinas; e no plano sistêmico, ao fortalecer a governança da inovação e consolidar ambiente institucional mais receptivo à experimentação responsável.

No que se refere especificamente à hipótese de impacto sobre a celeridade processual e administrativa, o artigo não pretendeu apresentar comprovação empírica conclusiva, mas delinear mecanismos teóricos plausíveis pelos quais a formação em IA generativa pode contribuir para

esse resultado. Destacaram-se, nesse sentido, a automação assistida de tarefas repetitivas, a qualificação da pesquisa jurídica, o reaproveitamento inteligente de estruturas textuais e a melhoria dos processos administrativos de apoio. Esses elementos sugerem que a contribuição da IA para a eficiência institucional não decorre automaticamente da existência da tecnologia, mas da capacidade organizacional de incorporá-la de forma pedagógica, regulada e funcionalmente orientada.

A análise também evidenciou que a efetividade das capacitações depende de condicionantes relevantes. Resistências culturais à inovação, heterogeneidade do público-alvo, necessidade de atualização contínua dos conteúdos formativos, disponibilidade de infraestrutura tecnológica e integração entre formação e prática institucional figuram como fatores capazes de potencializar ou restringir os resultados esperados. Ademais, a crescente normatização do uso da IA no Judiciário, especialmente a partir das resoluções CNJ n.º 332/2020 e n.º 615/2025, reforça que a formação não deve ser tratada como componente periférico, mas como elemento constitutivo da própria governança da inteligência artificial no sistema de justiça.

Conclui-se, portanto, que as capacitações em IA generativa promovidas pela ESMAT possuem elevada relevância estratégica para o processo de modernização institucional do TJTO. Mais do que introduzir magistrados e servidores ao uso de novas ferramentas, tais ações contribuem para a construção de capacidades organizacionais compatíveis com as exigências contemporâneas de eficiência, responsabilidade, inovação e qualidade da prestação jurisdicional. A formação não aparece como etapa posterior à tecnologia, mas como condição para que sua incorporação produza resultados legítimos, sustentáveis e institucionalmente alinhados.

Por fim, cumpre assinalar que este artigo possui caráter preliminar e estruturante no interior de uma pesquisa doutoral em desenvolvimento. Sua principal contribuição reside na construção de um quadro teórico-analítico capaz de orientar a fase empírica subsequente, na qual se buscará examinar, com base em dados concretos, a extensão e a natureza dos impactos do programa de capacitação em IA generativa da ESMAT — desenvolvido desde 2023 e posteriormente fortalecido com a inauguração do LIIARES, em setembro de 2025 — sobre a dinâmica judicial e administrativa do TJTO. Nessa perspectiva, o estudo oferece uma base

teórico-analítica para investigações futuras sobre capacitação institucional, governança da inteligência artificial e transformação digital no Poder Judiciário, contribuindo para a consolidação de um campo de pesquisa ainda recente, porém crescentemente estratégico, no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

ARMENAKIS, Achilles A.; HARRIS, Stanley G. Crafting a change message to create transformational readiness. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 2, p. 169-183, Apr. 2002. DOI: 10.1108/09534810210423080. Disponível em: <https://www.emerald.com/jocm/article-abstract/15/2/169/245797/Crafting-a-change-message-to-create?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 10 mar. 2026.

ASHLEY, Kevin D. **Artificial intelligence and legal analytics: new tools for law practice in the digital age**. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. DOI: 10.1017/9781316761380.

ARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEETHAM, Helen; SHARPE, Rhona (org.). **Rethinking pedagogy for a digital age: designing for 21st century learning**. 2. ed. New York: Routledge, 2013.

BORINS, Sandford. Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 3, p. 310-319, 2001. DOI: 10.1108/14691930110400128.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 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. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3429>. Acesso em: 19 mar. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 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. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/6031>. Acesso em: 19 mar. 2026.

BROWN, Tom B. *et al.* Language models are few-shot learners. **Advances in Neural Information Processing Systems**, v. 33, p. 1877-1901, 2020. Disponível em: https://papers.nips.cc/paper_files/paper/2020/

hash/1457c0d6bfc4967418bfb8ac142f64a-Abstract.html. Acesso em: 19 mar. 2026.

CEPEJ. European Ethical Charter on the Use of Artificial Intelligence in Judicial Systems and Their Environment. Strasbourg: Council of Europe, 2018. Disponível em: <https://www.coe.int/en/web/cepej/cepej-european-ethical-charter-on-the-use-of-artificial-intelligence-ai-in-judicial-systems-and-their-environment>. Acesso em: 19 mar. 2026.

CEPEJ. Assessment Tool for the Operationalisation of the European Ethical Charter on the Use of Artificial Intelligence in Judicial Systems and Their Environment. Strasbourg: Council of Europe, 2023. Disponível em: <https://rm.coe.int/cepej-gt-qual-2024-meeting-report-qual-en-21-22-march-rev6mai/1680afc8b2>. Acesso em: 19 mar. 2026.

CEPEJ. Guidelines on the Use of Generative Artificial Intelligence for Judicial Professionals and Their Work. Strasbourg: Council of Europe, 2025. Disponível em: <https://rm.coe.int/cepej-2025-18final-en-draft-guidelines-on-the-use-of-generative-ai-for/48802a4ad1>. Acesso em: 19 mar. 2026.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** São Paulo: Gente, 2004.

ESMAT. Portal da ESMAT. **Secretaria Acadêmica Virtual**, 2026. Disponível em: <https://app.esmat.tjto.jus.br/sav/>. Acesso em: 20 mar. 2026.

FOUNTAIN, Jane E. **Building the virtual state: information technology and institutional change.** Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

GIL-GARCIA, J. Ramon. **Enacting electronic government success: an integrative study of government-wide websites, organizational capabilities, and institutions.** New York: Springer, 2012.

JAANKOLA, Elina. Designing conceptual articles: four approaches. **AMS Review**, v. 10, p. 18-26, Mar. 2020. DOI: 10.1007/s13162-020-00161-0. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-020-00161-0>. Acesso em: 18 mar. 2026.

KOTTER, John P. **Leading change.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.

NIST. **Artificial Intelligence Risk Management Framework** (AI RMF 1.0). Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2023. Disponível em: <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>. Acesso em: 19 mar. 2026.

NIST. **Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile**. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology, 2024. Disponível em: <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework/airmf-resources/airmf-generative-artificial-intelligence-profile>. Acesso em: 19 mar. 2026.

OECD. **Governing with artificial intelligence**. Paris: OECD, 2025. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html. Acesso em: 19 mar. 2026.

OECD. **Building an AI-ready public workforce**. Paris: OECD, 2026. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/building-an-ai-ready-public-workforce_b89244c7-en.html. Acesso em: 19 mar. 2026.

PAUL, Justin; CRIADO, Alex Rialp. The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know? **International Business Review**, v. 29, n. 4, Art. 101717, Aug. 2020. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2020.101717. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593120300585>. Acesso em: 18 mar. 2026.

REILING, Dory. **Technology for justice: how information technology can support judicial reform**. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2009.

SNYDER, Hannah. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, Nov. 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>. Acesso em: 19 mar. 2026.

SUSSKIND, Richard. **Online courts and the future of justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS. **Portal de Gestão de Pessoas**. Palmas: TJTO, [2026]. Disponível em: <https://gestaodepessoas.tjto.jus.br/site>. Acesso em: 20 mar. 2026.

UNESCO. **Guidance for generative AI in education and research**. Paris: UNESCO, 2023. Disponível em: <https://www.unesco.org/en/articles/guidance-generative-ai-education-and-research>. Acesso em: 19 mar.

2026.

WINDRUM, Paul; KOCH, Per (ed.). **Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

WORLD BANK. **Digitizing Court Systems: Benefits and Limitations**. Washington, DC: World Bank, 2023. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0874c241-3553-46d2-80c0-05a6bb6ee96b>. Acesso em: 19 mar. 2026.

NOTAS

1 Para fins descritivos, os quantitativos apresentados nesta seção referem-se ao número de participações registradas em cursos e eventos com temática de IA promovidos pela ESMAT, não correspondendo, necessariamente, ao número de indivíduos únicos, uma vez que um mesmo participante pode ter frequentado mais de uma ação formativa.