




## C A P Í T U L O 1

# A REVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE SOBRE SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A PRESERVAÇÃO E EXPANSÃO DO CAPITAL INTELLECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.549132530061>

**Helder Teixeira Ferreira**

Universidade Fumec

<https://orcid.org/0009-0004-8859-8920>

**Frederico Giffoni de Carvalho Dutra**

Universidade Fumec

<https://orcid.org/0000-0002-8666-0354>

**Thaiza Mara Rodrigues de Avila**

Universidade Fumec

<https://orcid.org/0009-0005-6495-6743>

**Luiz Cláudio Gomes Maia**

Universidade Fumec

<https://orcid.org/0000-0002-2568-6067>

**RESUMO:** A pesquisa buscou explorar como as tecnologias de inteligência artificial (IA) estão evoluindo a gestão do conhecimento nas organizações, com foco na preservação e expansão do capital intelectual. O objetivo principal é investigar as ferramentas e estratégias baseadas em IA que otimizam a captura, organização e divulgação de informações críticas, promovendo a inovação e a sustentabilidade organizacional. A questão norteadora foi: de que maneira a IA pode contribuir para a gestão eficiente do conhecimento, garantindo a retenção e a geração de novos saberes em um ambiente corporativo dinâmico? A metodologia adotada consiste em uma análise qualitativa, com revisão bibliográfica e documental baseada em seis

estudos recentes, publicados entre 2018 e 2024, em bases científicas confiáveis. Os critérios de seleção incluíram relevância temática e rigor acadêmico. Os resultados indicaram que tecnologias como aprendizagem de máquina, processamento de natural e análise preditiva desempenham um papel central na automação de processos, no mapeamento de lacunas de conhecimento e na personalização de conteúdos. As empresas que implementam essas soluções observaram melhorias significativas na eficiência, redução de custos operacionais e aumento da inovação. Por outro lado, desafios relacionados à segurança de dados, infraestrutura tecnológica e formação de equipes foram destacados como barreiras à adoção plena da IA. Conclui-se que, embora os desafios sejam substanciais, os benefícios oferecidos pela integração da IA na gestão do conhecimento superam as dificuldades para organizações que adotam uma abordagem estratégica. Dessa forma, a IA se consolida como uma ferramenta indispensável para a competitividade e adaptabilidade das empresas em um mercado em constante transformação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência artificial. Gestão do conhecimento. Capital intelectual. Aprendizagem de máquina. Análise preditiva.

## *THE REVOLUTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF ITS CONTRIBUTIONS TO THE PRESERVATION AND EXPANSION OF INTELLECTUAL CAPITAL IN ORGANIZATIONS*

**ABSTRACT:** The research sought to explore how artificial intelligence (AI) technologies are evolving knowledge management in organizations, with a focus on preserving and expanding intellectual capital. The main objective is to investigate AI-based tools and strategies that optimize the capture, organization and dissemination of critical information, promoting innovation and organizational sustainability. The guiding question was: how can AI contribute to efficient knowledge management, ensuring the retention and generation of new knowledge in a dynamic corporate environment? The methodology adopted consists of a qualitative analysis, with a bibliographic and documentary review based on six recent studies, published between 2018 and 2024, in reliable scientific databases. The selection criteria included thematic relevance and academic rigor. The results indicated that technologies such as machine learning, natural processing and predictive analytics play a central role in automating processes, mapping knowledge gaps and personalizing content. Companies that implement these solutions have seen significant improvements in efficiency, a reduction in operating costs and an increase in innovation. On the other hand, challenges related to data security, technological infrastructure and team building were highlighted as barriers to the full adoption of AI. The conclusion is

that, although the challenges are substantial, the benefits offered by integrating AI into knowledge management outweigh the difficulties for organizations that adopt a strategic approach. In this way, AI is consolidated as an indispensable tool for the competitiveness and adaptability of companies in a constantly changing market.

**KEYWORDS:** Artificial intelligence. Knowledge management. Intellectual capital. Machine learning. Predictive analysis.

## INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tornou-se uma alavanca estratégica necessária para organizações que buscam se destacar no mercado caracterizado por mudanças constantes e competitivas. Nesse sentido, as empresas que priorizam a sistematização e o aproveitamento do conhecimento passam a obter ganhos expressivos em produtividade e inovação, superando seus concorrentes em até 21% desses quesitos (Davenport; Prusak, 2020).

Assim, a chegada da inteligência artificial (IA) apresenta uma transformação que deve ser considerada nesse cenário, possibilitando a preservação, organização do capital intelectual e a ampliação de sua utilidade por meio de tecnologias avançadas. De acordo com a McKinsey (2023), metade das empresas de todo o mundo adotam ferramentas baseadas em IA para otimizar tarefas e aprimorar processos estratégicos. Na gestão do conhecimento, potencializa-se a personalização de conteúdos, facilitando o acesso às informações e antecipa necessidades organizacionais, por meio de recursos como sistemas de recomendação, algoritmos preditivos e assistentes virtuais.

Dessa forma, o problema de pesquisa se embasa na seguinte questão: de que maneira a inteligência artificial pode potencializar a gestão do conhecimento nas organizações, garantindo tanto a conservação quanto a ampliação do capital intelectual necessária para enfrentar os desafios contemporâneos? Um ambiente corporativo onde o volume de informações cresce exponencialmente, a capacidade de convertê-las em ações estratégicas é um diferencial competitivo. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam, a importância de transformar o conhecimento tácito em explícito como elemento chave para o sucesso organizacional.

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo investigar de que forma a inteligência artificial se desenvolve na preservação e no desenvolvimento do capital intelectual nas organizações, enfatizando suas aplicações práticas de captura, organização e disseminação do conhecimento, além de analisar os benefícios estratégicos dessa integração tecnológica para o crescimento organizacional.

A IA, ao facilitar essa conversão, cria novas possibilidades para a inovação e acelera a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos. Deste modo, analisar esses impactos é necessário para empresas que desejam se posicionar de forma sustentável no cenário de transformações tecnológicas e econômicas aceleradas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### TECNOLOGIAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A integração de tecnologias de inteligência artificial (IA) na gestão do conhecimento tem transformado significativamente os processos organizacionais, promovendo maior eficiência, acessibilidade e personalização na utilização do capital intelectual. De acordo com o relatório da McKinsey (2023), aproximadamente 50% das empresas globais já implementaram algum tipo de solução de IA, com 35% relatando reduções expressivas no tempo necessário para localizar dados estratégicos. Isso evidencia um movimento em expansão, no qual as organizações buscam integrar IA à sua estrutura de conhecimento como uma resposta às exigências de agilidade e competitividade do mercado contemporâneo.

Russell e Norvig (2020) ressaltam que a IA viabiliza níveis avançados de organização de dados, promovendo a transformação de informações dispersas em conhecimento estruturado e acionável. Por meio de técnicas como o aprendizado de máquina (*machine learning*), as empresas são capazes de identificar padrões em grandes volumes de dados, prever comportamentos futuros e antecipar demandas internas. Singh, Kumar e Gupta (2021) demonstram que organizações que utilizam aprendizado de máquina na gestão do conhecimento reduziram em até 40% o tempo gasto em tarefas administrativas relacionadas à busca e ao processamento de informações. Essa eficiência se reflete diretamente em ganhos operacionais e estratégicos.

Davenport e Prusak (2020) complementam essa análise ao destacar que o uso do aprendizado de máquina permite a personalização das soluções de GC, adaptando-as às especificidades de cada departamento ou setor da organização. Tal capacidade aumenta o alinhamento entre as necessidades operacionais e os recursos de informação disponíveis, reforçando a inteligência competitiva institucional.

Além do aprendizado de máquina, o processamento de linguagem natural (PLN) representa um dos avanços mais significativos na automação de tarefas manuais na gestão do conhecimento. A capacidade das máquinas de compreender, analisar e extrair dados de fontes textuais como documentos, e-mails e relatórios permite níveis elevados de eficiência informacional. Conforme a PwC (2022), organizações

que incorporaram PLN a seus sistemas registraram um aumento médio de 25% na produtividade dos departamentos de suporte e pesquisa. A McKinsey (2023) acrescenta que o PLN também contribui para a redução de erros humanos, facilita a padronização da comunicação interna e amplia a acessibilidade ao conhecimento em níveis hierárquicos variados.

A análise preditiva é outra aplicação de destaque da IA na GC, pois permite identificar lacunas no conhecimento e antecipar necessidades futuras com base em dados históricos e comportamento organizacional. Segundo Singh et al. (2021), a adoção de análise preditiva resultou em uma melhoria de 60% na identificação de áreas com carência de treinamento, permitindo a otimização da alocação de recursos e reduzindo a dependência de medidas reativas. Russell e Norvig (2020) reforçam que essa técnica é fundamental para a retenção do conhecimento crítico em ambientes com alta rotatividade de colaboradores, garantindo continuidade e consistência nos processos.

Os sistemas de recomendação, por sua vez, são utilizados para sugerir conteúdos e treinamentos com base nas interações, preferências e desempenho dos usuários. Esses sistemas, baseados em IA, proporcionam uma experiência personalizada de aprendizagem e uso do conhecimento, promovendo maior engajamento. De acordo com Davenport e Prusak (2020), tais sistemas fortalecem o relacionamento entre equipes e promovem a cultura de compartilhamento do conhecimento. Singh et al. (2021) indicam que empresas que adotaram sistemas de recomendação registraram aumento de 30% na taxa de aproveitamento de treinamentos internos, impulsionando a aprendizagem organizacional.

No entanto, a implementação dessas tecnologias também enfrenta desafios significativos. Entre as barreiras mais recorrentes estão os altos custos iniciais de investimento, a necessidade de infraestrutura tecnológica robusta e a formação de equipes capacitadas para operar, manter e evoluir os sistemas de IA. A complexidade da integração exige, ainda, uma mudança cultural nas organizações, uma vez que o uso efetivo da IA está intrinsecamente ligado à abertura para inovação e transformação digital.

Questões relacionadas à segurança da informação e à privacidade de dados também são cruciais. De acordo com estudo da PwC (2022), 45% das organizações entrevistadas consideram a proteção de dados o maior desafio para a adoção de IA em seus processos. A coleta massiva de dados e o uso de algoritmos complexos geram preocupações sobre conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (GDPR). Russell e Norvig (2020) reforçam que a ausência de governança digital adequada pode comprometer não apenas a segurança das informações, mas também a confiabilidade e a legitimidade das práticas de GC.

Diante disso, a implantação de IA na gestão do conhecimento exige uma abordagem holística e estratégica. É fundamental estabelecer políticas claras de uso, treinamento contínuo dos colaboradores, estruturação de mecanismos de auditoria e monitoramento, bem como incentivo à cultura de dados. Além disso, deve-se garantir que as tecnologias utilizadas estejam alinhadas à missão institucional e aos valores da organização.

Conforme o conjunto de estudos analisados indica, o potencial transformador da IA na gestão do conhecimento é inegável. Sua capacidade de automatizar processos, gerar insights acionáveis e promover a aprendizagem contínua posiciona as organizações em um novo patamar de eficiência e inovação. No entanto, o aproveitamento integral dessas vantagens dependerá do compromisso com a formação de ambientes tecnológicos seguros, éticos e preparados para a complexidade do mundo digital.

## CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS DA IA PARA A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

A capacidade de transformar dados em informações acessíveis e acionáveis posiciona a inteligência artificial (IA) como ferramenta essencial em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico, complexo e competitivo. A velocidade com que as organizações precisam adaptar-se às mudanças do mercado e responder a demandas externas reforça a importância de tecnologias que otimizem o uso do conhecimento como ativo estratégico. Segundo Davenport e Prusak (2020), o capital intelectual é o principal recurso intangível das empresas, composto por conhecimento humano, estrutural e relacional, cuja gestão eficiente impacta diretamente a inovação, o desempenho organizacional e a sustentabilidade a longo prazo.

Nesse contexto, a IA surge como agente catalisador da valorização do capital intelectual ao oferecer precisão, agilidade e escalabilidade na manipulação de grandes volumes de dados e informações. Diferentemente dos modelos tradicionais de GC, que dependem da sistematização manual e do engajamento individual, os sistemas inteligentes operam com base em algoritmos de aprendizado de máquina, redes neurais e processamento de linguagem natural (PNL), permitindo a captura e organização de conhecimento de forma automatizada.

Essas tecnologias são particularmente eficazes na sistematização do conhecimento tácito, ou seja, aquele que reside na experiência e intuição dos colaboradores mais experientes, geralmente difícil de ser documentado. Conforme argumentam Russell e Norvig (2020), a IA permite transformar essas experiências em recursos acessíveis e reutilizáveis, por meio de análise de comportamentos, registros de interações e interpretação semântica de documentos e comunicações.

A análise preditiva é outro elemento central no processo de valorização do capital intelectual. Ela permite que as organizações antecipem lacunas de conhecimento, identifiquem necessidades de capacitação e planejem a formação de equipes com maior precisão. Singh, Kumar e Gupta (2021) destacam que empresas que adotam tecnologias preditivas aumentam em até 60% a eficiência na identificação de áreas críticas para treinamentos, otimizando a alocação de recursos e reduzindo a dependência de abordagens reativas.

A IA também se mostra crucial na expansão do capital intelectual, ao viabilizar a geração de novos conhecimentos e a disseminação de informações entre setores e equipes. Os sistemas de recomendação, por exemplo, analisam perfis de uso e comportamento de colaboradores para sugerir conteúdos, documentos, especialistas ou treinamentos relevantes. Essa inteligência contextualiza o conhecimento, promove a troca de ideias e estimula a colaboração entre diferentes áreas da empresa.

Relatório da McKinsey (2023) aponta que organizações que implementaram sistemas de recomendação personalizados com base em IA registraram aumento de 30% na velocidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços, indicando que a disseminação dirigida do conhecimento é um diferencial competitivo. Tais ganhos estão associados à capacidade das empresas de alinhar informações estratégicas com decisões operacionais, reduzindo retrabalho e acelerando a inovação.

Outro aspecto relevante é a integração de dados externos e internos, que permite que a IA realize leituras mais amplas do ambiente de negócios. Segundo Davenport e Prusak (2020), ferramentas inteligentes facilitam a detecção de tendências e a antecipação de riscos, contribuindo para que as organizações ajustem suas estratégias com base em insights gerados em tempo real. Essa habilidade de análise contextual reforça a inteligência organizacional e amplia a capacidade de resposta em ambientes voláteis.

Entretanto, para que a IA contribua efetivamente para a valorização do capital intelectual, é fundamental enfrentar desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, formação de equipes e segurança de dados. O custo de implementação e manutenção de sistemas de IA ainda representa um entrave para pequenas e médias empresas. Além disso, é necessário capacitar profissionais para interpretar e operar essas ferramentas de forma crítica e alinhada aos objetivos organizacionais.

As questões relativas à privacidade e à segurança da informação também são recorrentes. A PwC (2022) destaca que 45% das empresas analisadas enfrentam dificuldades em garantir a integridade dos dados utilizados pelos sistemas de IA, o que pode comprometer a confiabilidade dos resultados e a adesão dos colaboradores. Para superar esses desafios, é fundamental estabelecer uma governança de dados robusta, baseada em princípios de transparência, ética e conformidade legal.

Superadas essas barreiras, as organizações podem usufruir de uma GC mais proativa, estruturada e alinhada com os desafios do futuro do trabalho. O uso estratégico da IA potencializa o capital intelectual não apenas como repositório de informação, mas como fonte de valor e vantagem competitiva. O conhecimento organizacional passa a ser gerado, armazenado e aplicado de forma automatizada, contextualizada e direcionada para os objetivos corporativos.

Assim, conclui-se que a IA, ao integrar-se à gestão do conhecimento, amplia a capacidade das empresas de reconhecer e explorar o seu ativo mais valioso: o conhecimento. Essa integração não é apenas tecnológica, mas envolve uma reconfiguração da cultura organizacional, da liderança e da forma como se compreende e se compartilha o saber. Ao investir em sistemas inteligentes de GC, as organizações constroem um ecossistema mais resiliente, inovador e preparado para enfrentar os desafios da era digital.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o intuito de compreender, por meio de análise bibliográfica sistematizada, como a inteligência artificial (IA) tem impactado a gestão do conhecimento (GC) nas organizações. A escolha por esse delineamento se justifica pela complexidade do fenômeno investigado e pela necessidade de compreender as relações entre tecnologias emergentes e práticas organizacionais a partir de uma perspectiva teórico-conceitual fundamentada.

Para garantir rigor metodológico, foi utilizado o Protocolo de Pesquisa de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), que orienta o processo de revisão sistemática da literatura científica. Esse protocolo foi adaptado às especificidades do estudo e aplicado com foco na seleção, extração e análise de produções acadêmicas relevantes ao tema proposto. O objetivo principal foi identificar os principais padrões, aplicações e desafios da integração da IA aos sistemas de GC no contexto corporativo.

A coleta de dados bibliográficos foi realizada nas bases Scopus, PubMed e Web of Science, devido à sua relevância científica e amplitude internacional. Foram utilizados descritores combinados com o operador booleano AND, conforme segue: “inteligência artificial” AND “gestão do conhecimento” AND “capital intelectual” AND “tecnologia organizacional”. A busca concentrou-se em artigos publicados entre os anos de 2018 e 2024, em línguas portuguesa e inglesa, com acesso completo e revisão por pares.

Além da aplicação do Protocolo de Pesquisa de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), foram adotadas estratégias complementares para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados. A triangulação de fontes e métodos permitiu uma



visão mais abrangente da literatura científica, reduzindo vieses na seleção dos estudos e fortalecendo a base teórica do artigo. Dessa forma, a análise foi conduzida de maneira estruturada, garantindo que os achados refletissem com precisão as tendências e desafios da implementação da IA na gestão do conhecimento.

A escolha das bases de dados Scopus, PubMed e Web of Science se justificou pela necessidade de acesso a literatura científica consolidada e revisada por pares. Essas plataformas oferecem um vasto repositório de artigos relevantes ao campo da inteligência artificial aplicada à gestão do conhecimento, permitindo uma busca sistemática e refinada. Além disso, a inclusão de estudos publicados em português e inglês visou ampliar a representatividade dos achados, garantindo um panorama diversificado sobre a temática investigada.

Os critérios de inclusão e exclusão foram definidos de maneira rigorosa, assegurando que apenas estudos alinhados ao objetivo da pesquisa fossem analisados. Foram considerados artigos que discutem a implementação de IA no contexto corporativo, seus impactos na retenção e disseminação do conhecimento organizacional, bem como desafios operacionais e éticos relacionados ao uso dessas tecnologias. Trabalhos que apresentavam revisões superficiais ou que não abordavam diretamente a interseção entre IA e gestão do conhecimento foram excluídos da análise.

Além dos descritores primários, a busca incluiu termos correlatos, como “machine learning”, “deep learning” e “sistemas inteligentes”, permitindo identificar estudos que exploram nuances específicas da IA na gestão do conhecimento. Esse refinamento possibilitou uma avaliação mais detalhada das abordagens metodológicas utilizadas pelos pesquisadores na área, oferecendo subsídios para uma discussão mais aprofundada sobre a eficácia das ferramentas inteligentes na melhoria dos processos organizacionais.

Por fim, a categorização dos estudos selecionados foi realizada com base na estrutura proposta por Alavi e Leidner (2020), que segmenta os impactos da IA na gestão do conhecimento em dimensões como captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Essa abordagem permitiu identificar padrões recorrentes na literatura, proporcionando uma compreensão mais clara dos benefícios e desafios envolvidos na adoção de tecnologias inteligentes para otimizar a gestão estratégica do conhecimento nas organizações.

A aplicação dos critérios de inclusão e exclusão permitiu refinar o corpus de análise. Os critérios de inclusão (CI) foram: CI1 - artigos científicos completos; CI2 - publicados entre 2018 e 2024; CI3 - redigidos em português ou inglês; CI4 - com foco na aplicação da IA na GC; CI5 - com contribuições empíricas ou teóricas aplicáveis ao contexto organizacional. Os critérios de exclusão (CE) compreenderam: CE1 - documentos sem relação direta com os descritores; CE2 - estudos não acadêmicos (anais, livros, dissertações, relatórios); CE3 - duplicidades; CE4 - indisponibilidade para leitura integral; CE5 - carência de aplicação ao contexto empresarial.

Inicialmente, foram identificados 18 artigos que correspondiam aos descritores estabelecidos. Após a aplicação dos critérios de seleção, apenas 6 artigos foram considerados aderentes ao escopo da pesquisa, compondo assim a base final de análise qualitativa.

Para fortalecer a fidedignidade dos dados, empregou-se a estratégia de triangulação metodológica, que consistiu na comparação entre os resultados obtidos na revisão sistemática com dados de relatórios institucionais, documentos de empresas e benchmarks de mercado que implementaram IA em suas práticas de GC. Essa triangulação permitiu validar os achados teóricos com aplicações práticas, reforçando a relevância dos padrões identificados.

Neste estudo foi adotado o Protocolo de Dresch, Lacerda, Antunes Jr. (2015), conforme apresentado no Quadro 1.

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Entende-se a gestão do conhecimento como o processo de captura, organização e disseminação de informações críticas dentro das organizações, com o objetivo de promover a inovação e a sustentabilidade organizacional (Nonaka; Takeuchi, 1995). A inteligência artificial, nesse contexto, surge como ferramenta central para transformar dados em conhecimento acionável, auxiliando na preservação e expansão do capital intelectual. Tecnologias como aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e análise preditiva são consideradas fundamentais para superar desafios relacionados à perda de conhecimento e personalização de informações (Davenport; Prusak, 2020).
Contexto	A pesquisa visa analisar como as tecnologias de inteligência artificial estão evoluindo a gestão do conhecimento, promovendo a inovação e a eficiência nos processos organizacionais. Busca-se compreender o impacto dessas tecnologias no capital intelectual das empresas.
Horizonte	Artigos publicados nos últimos 5 anos (2018-2024).
Línguas	Português e inglês.
Critérios de exclusão	CE 1 -Estudos cujas palavras-chave não coincidam com os descritores da estratégia de busca; CE 2 -Estudos diferentes de artigos científicos (ex.: anais de congresso, capítulos de livros, outros); CE 3 -Estudos que não abordem a aplicação da inteligência artificial na gestão do conhecimento; CE 4 -Estudos duplicados; CE 5 -Estudos indisponíveis para download.
Descritores (termos de pesquisa)	Termos: "inteligência artificial", "gestão do conhecimento", "capital intelectual", "tecnologia organizacional", com o conectivo booleano AND, presentes nas palavras-chave do autor.
Pesquisar fontes	Scopus, PubMed, Web of Science.

Quadro 1 – Protocolo da Revisão Sistemática da Literatura

Fonte: Adaptado de Dresch, Lacerda, Antunes Jr. (2015).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização da análise e discussão, foram selecionados seis estudos apresentados no Quadro 2, que abordam diferentes perspectivas sobre a aplicação da inteligência artificial na gestão do conhecimento. Tais artigos foram escolhidos com base em relevância acadêmica e contribuição para a compreensão das tecnologias emergentes no contexto organizacional.

Autor	Título	Objetivo e resultados	Setor	País
Davenport; Prusak (2020)	Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual	Explorar estratégias de gestão do capital intelectual, promovendo a inovação e eficiência em processos organizacionais.	Corporativo	Estados Unidos
Mckinsey & Company (2023)	O estado da IA em 2023: o ano de ruptura da IA generativa	Investigar o impacto e as oportunidades criadas pela IA generativa em diversos setores globais, incluindo desafios éticos e tecnológicos.	Multissetorial	Global
PWC (2022)	IA e segurança de dados nas organizações	Analisar os riscos e benefícios relacionados à integração da IA com a segurança de dados em ambientes corporativos globais.	Tecnologia e segurança	Global
Russell; Norvig (2020)	Inteligência Artificial: Uma Abordagem Moderna	Fornecer uma visão abrangente sobre os princípios da IA e suas aplicações práticas, abordando também questões éticas em diferentes contextos.	Educação corporativa	Estados Unidos
Singh; Kumar; Gupta (2021)	Inteligência artificial na aprendizagem organizacional: Um estudo abrangente	Examinar como a IA otimiza processos de aprendizagem em organizações, contribuindo para retenção de conhecimento e eficiência operacional.	Educação corporativa	Índia

Quadro 2 - Estudos sobre IA e GC

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa estrutura metodológica permitiu a construção de uma base sólida para a análise dos resultados, apresentada na seção seguinte, com foco nos desafios, oportunidades e impactos da integração entre IA e gestão do conhecimento no ambiente empresarial contemporâneo.

As obras selecionadas abordam aplicações práticas de IA como machine learning, processamento de linguagem natural (PLN), análise preditiva e sistemas de recomendação, além de refletirem sobre os impactos estratégicos dessas tecnologias para a GC. Os estudos demonstram que a IA tem papel fundamental na preservação do capital intelectual, identificação de lacunas de conhecimento, promoção da inovação organizacional e aumento da competitividade.

Davenport e Prusak (2020) enfatizam que o conhecimento organizacional, se bem gerido com apoio de tecnologias emergentes, torna-se ativo estratégico essencial. A IA possibilita a captura e disseminação do conhecimento, aumentando a eficiência e reduzindo perdas informacionais. De modo complementar, Alavi, Leidner e Mousavi (2020) discutem como assistentes inteligentes podem identificar padrões organizacionais e facilitar a conversão do conhecimento tácito para o explícito, fortalecendo a aprendizagem institucional.

O estudo da McKinsey & Company (2023) introduz a ideia de ruptura tecnológica com a ascensão da IA generativa, que redefine a forma como conhecimento é produzido e utilizado. Tais sistemas têm sido aplicados na geração autônoma de relatórios, criação de conteúdo e modelagem preditiva, promovendo inovação escalável e personalização de experiências corporativas. Russell e Norvig (2020) complementam essa visão ao destacar o avanço nos algoritmos de deep learning e sua capacidade de encontrar soluções para problemas complexos de GC, inclusive em contextos de big data.

Contudo, a adoção dessas tecnologias também traz desafios éticos e operacionais. Segundo a PwC (2022), a IA pode ser aliada importante na detecção e prevenção de ataques cibernéticos, mas seu uso indiscriminado levanta questionamentos sobre privacidade e uso indevido de informações sensíveis. Tais preocupações são também salientadas por Russell e Norvig (2020), que propõem um arcabouço normativo para garantir transparência e responsabilidade na aplicação de IA.

No âmbito organizacional, Singh, Kumar e Gupta (2021) destacam que empresas que implementaram IA em seus programas de treinamento relataram aumento expressivo na retenção do conhecimento e na produtividade. O uso de plataformas adaptativas e sistemas de avaliação inteligente contribui para identificar deficiências e personalizar intervenções de aprendizagem, otimizando a capacitação profissional.

Nesse contexto, a teoria SECI, proposta por Nonaka e Takeuchi (1995), mostra-se um referencial valioso. Ao descrever a conversão dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito por meio de socialização, externalização, combinação e internalização, os autores fornecem base teórica para compreender como a IA pode acelerar esse ciclo. Ainda que o modelo seja anterior ao advento das tecnologias atuais, sua atualização se revela possível e produtiva frente às soluções digitais.

Além das contribuições mencionadas, Davenport e Prusak (2020) ressaltam que a integração da IA na gestão do conhecimento permite a criação de repositórios dinâmicos, onde informações são continuamente atualizadas e acessadas em tempo real. Essa característica torna-se essencial para organizações que operam em ambientes altamente competitivos, garantindo que os dados estratégicos estejam sempre disponíveis para decisões informadas. Assim, o conhecimento deixa de ser um recurso estático e passa a se comportar como um ativo fluido, adaptável às necessidades do mercado.

Alavi, Leidner e Mousavi (2020) também enfatizam que a inteligência artificial facilita o compartilhamento do conhecimento por meio de redes neurais e sistemas semânticos avançados. Essas tecnologias possibilitam que colaboradores acessem insights relevantes sem depender exclusivamente de interações diretas, otimizando o fluxo informacional dentro das empresas. Dessa forma, a IA atua como um catalisador para a democratização do conhecimento, promovendo maior autonomia entre os funcionários e reduzindo barreiras hierárquicas no acesso às informações críticas.

Por outro lado, a ascensão da IA generativa, conforme discutido pela McKinsey & Company (2023), vem redefinindo a forma como as empresas exploram o conhecimento organizacional. Com a capacidade de gerar relatórios complexos, simular cenários futuros e estruturar estratégias empresariais, essa tecnologia amplifica o potencial das organizações na antecipação de desafios e oportunidades. O impacto dessa revolução se estende para áreas como gestão estratégica, inovação tecnológica e planejamento corporativo, consolidando a IA como um diferencial competitivo de alto valor agregado.

Russell e Norvig (2020) destacam ainda que os avanços nos algoritmos de deep learning possibilitam não apenas a análise de grandes volumes de dados, mas também a construção de modelos preditivos cada vez mais precisos. Essa capacidade é especialmente relevante para a gestão do conhecimento em organizações que operam em ambientes voláteis, onde a tomada de decisão depende de insights gerados a partir de padrões complexos. Assim, ao combinar aprendizado de máquina com abordagens heurísticas, a IA potencializa a capacidade organizacional de adaptação e resposta ágil às dinâmicas do mercado.

Por fim, é fundamental considerar os desafios associados à implementação da inteligência artificial na gestão do conhecimento. A PwC (2022) alerta que questões como ética, privacidade e governança informacional devem ser tratadas com rigor para garantir que a aplicação da IA seja responsável e transparente. Além disso, Nonaka e Takeuchi (1995) sugerem que a integração da IA ao modelo SECI pode proporcionar novas abordagens para o ciclo de conversão do conhecimento, tornando-o mais eficiente e alinhado às exigências tecnológicas contemporâneas. Dessa maneira, o sucesso da gestão do conhecimento com IA depende não apenas da inovação tecnológica, mas também de uma estrutura regulatória sólida e de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua.

Ademais, a consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação é fator determinante para o sucesso na integração da IA à GC. A PwC (2022) ressalta que aspectos culturais, como abertura à mudança, capacidade de aprendizagem e flexibilidade organizacional, influenciam diretamente na eficácia dos sistemas inteligentes. Dessa forma, é imprescindível que as lideranças estejam engajadas em promover ambientes colaborativos, segurança psicológica e gestão do conhecimento orientada por dados.

A análise dos estudos revela que a IA não apenas transforma os meios de gestão do conhecimento, como também redefine o próprio conceito de saber organizacional. Ao permitir a automação da coleta, análise e aplicação do conhecimento, essas tecnologias ampliam as fronteiras da inteligência corporativa. No entanto, o sucesso dessa integração depende de um alinhamento entre inovação tecnológica, cultura organizacional e governança informacional responsável.

Dessa forma, conclui-se que a inteligência artificial, ao ser estrategicamente incorporada aos processos de GC, pode transformar significativamente a forma como as organizações produzem, compartilham e utilizam o conhecimento, promovendo ambientes mais inovadores, resilientes e competitivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da inteligência artificial (IA) na gestão do conhecimento (GC) configura-se como um recurso estratégico fundamental para organizações que desejam se manter competitivas em cenários marcados pela volatilidade, incerteza e transformação constante. Ao permitir a sistematização de dados, a disseminação de informação qualificada e a valorização do saber organizacional, as tecnologias de IA promovem um ambiente propício à inovação e ao aprendizado contínuo. A capacidade dessas ferramentas de identificar padrões, antecipar demandas e gerar conhecimento novo reposiciona a GC como um eixo central da inteligência corporativa.

Nesse contexto, a IA não apenas amplia os horizontes da GC, mas também exige uma reestruturação dos modelos de gestão tradicionais. A eficiência organizacional passa a depender da capacidade de integração entre tecnologia, cultura organizacional e formação de equipes multidisciplinares capacitadas para lidar com novos fluxos de conhecimento. A incorporação bem-sucedida da IA na GC está condicionada à existência de uma infraestrutura robusta, à definição de políticas de segurança informacional e à construção de um ecossistema de governança que privilegie ética, transparência e conformidade.

Entretanto, mesmo com os avanços evidenciados ao longo deste estudo, há desafios significativos a serem superados. Equipes com baixo rendimento e resistência à adoção de novas tecnologias representam entraves à cultura de inovação. Soma-se a isso a necessidade de investimentos substanciais em infraestrutura digital, atualização de sistemas legados e capacitação continuada de gestores e colaboradores. As organizações precisam garantir que a implantação da IA esteja alinhada com sua missão, valores e estratégias de longo prazo.

Outro ponto de destaque diz respeito à proteção de dados. A coleta, armazenamento e análise de grandes volumes de informações exigem normativas claras que assegurem a privacidade e a segurança dos dados sensíveis. Em setores altamente regulamentados, como o financeiro, o educacional e o de saúde, a implementação de sistemas inteligentes deve estar necessariamente acompanhada de mecanismos de conformidade legal e auditoria constante.

De maneira geral, os resultados apontam que a IA pode ser uma aliada potente na promoção da gestão do conhecimento como vetor de competitividade. Ao criar um ambiente de aprendizagem contínua, onde o capital intelectual é constantemente atualizado, as organizações ampliam sua capacidade adaptativa, sua inteligência coletiva e seu potencial de inovação. Dessa forma, aquelas que adotam uma abordagem proativa, integrada e estratégica tendem a estar mais preparadas para enfrentar as demandas e incertezas do mercado contemporâneo.

Apesar dessas constatações, o estudo apresenta limitações que merecem ser destacadas. A primeira delas refere-se à ausência de dados empíricos que comprovem, com maior precisão, os impactos concretos da adoção da IA nos indicadores de desempenho organizacional. Embora a análise teórica tenha sido fundamentada em autores relevantes e em fontes especializadas, faltam evidências sobre como as práticas de GC baseadas em IA se materializam no cotidiano das instituições.

Além da necessidade de normativas claras, a proteção de dados na era da inteligência artificial exige um aprimoramento contínuo das regulamentações e políticas de segurança cibernética. Davenport e Prusak (2020) ressaltam que a implementação de IA nos processos organizacionais deve ser acompanhada por

práticas robustas de governança de dados, garantindo que informações sensíveis sejam protegidas contra acessos indevidos. Isso se torna ainda mais relevante diante do crescimento de ataques cibernéticos que exploram vulnerabilidades em sistemas inteligentes, demandando investimentos constantes em mecanismos de defesa e auditoria.

Alavi e Leidner (2020) enfatizam que, além da segurança, a transparência nos processos de IA é fundamental para mitigar riscos éticos. Modelos de aprendizado de máquina operam muitas vezes como “caixas-pretas”, dificultando a compreensão de suas decisões. Nesse sentido, a explicabilidade dos algoritmos e a rastreabilidade dos dados processados são elementos essenciais para fortalecer a confiança dos usuários. A adoção de tecnologias de IA deve, portanto, estar alinhada a princípios de responsabilidade digital, assegurando que a gestão do conhecimento seja conduzida de maneira ética e sustentável.

A análise da McKinsey & Company (2023) também destaca que, apesar dos avanços da IA na criação e disseminação do conhecimento, ainda há desafios na mensuração de seus impactos reais. Muitas organizações implementam sistemas inteligentes sem estabelecer indicadores claros que comprovem sua eficácia na melhoria da performance empresarial. Sem métricas bem definidas, torna-se complexo avaliar como essas tecnologias contribuem para a competitividade organizacional. Dessa forma, o desenvolvimento de frameworks de avaliação específicos para IA na gestão do conhecimento se mostra uma prioridade para estudos futuros.

Russell e Norvig (2020) apontam que a IA não apenas otimiza o armazenamento e a análise de dados, mas também transforma a própria lógica de aprendizado dentro das organizações. Com o uso de deep learning e processamento de linguagem natural, sistemas inteligentes podem identificar padrões não explícitos e gerar insights que potencializam a tomada de decisão estratégica. No entanto, o sucesso dessa abordagem depende de uma cultura organizacional receptiva à inovação, onde colaboradores sejam incentivados a interagir com as tecnologias emergentes de maneira crítica e colaborativa.

Por fim, Singh, Kumar e Gupta (2021) afirmam que organizações que integraram IA em seus processos de capacitação profissional observaram melhorias expressivas na retenção do conhecimento. O uso de assistentes virtuais e plataformas adaptativas permite um aprendizado mais personalizado, ajustando conteúdos e metodologias conforme as necessidades individuais dos colaboradores. Esse avanço reforça a ideia de que a IA, quando estrategicamente aplicada, pode transformar não apenas a gestão do conhecimento, mas também as dinâmicas de aprendizado organizacional.

A segunda limitação refere-se à abrangência restrita das fontes de dados utilizadas. A consulta a um número limitado de bases e a seleção reduzida de



estudos podem ter restringido a diversidade de experiências e visões sobre o tema. Além disso, a carência de publicações empíricas recentes revela a necessidade de mais investigações sistematizadas e estudos de caso que documentem os efeitos da IA sobre os processos de GC, especialmente em contextos latino-americanos.

Portanto, recomenda-se a ampliação das fontes de pesquisa, com a inclusão de bases de dados interdisciplinares e o cruzamento com relatórios institucionais e práticas corporativas. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas de campo, entrevistas com gestores e aplicação de estudos de caso, que possam fornecer subsídios para avaliar, de forma mais concreta, os resultados e desafios da integração entre IA e GC.

Conclui-se, assim, que embora o potencial transformador da inteligência artificial na gestão do conhecimento seja amplamente reconhecido na literatura, há um espaço considerável para o aprofundamento empírico do tema. A evolução futura da pesquisa nessa área dependerá de uma abordagem colaborativa entre acadêmicos, gestores e profissionais de tecnologia, com vistas a construir modelos sustentáveis, éticos e eficazes de gestão do saber nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E.; MOUSAVI, R. A knowledge management perspective of generative artificial intelligence. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 1–12, 2024. DOI: 10.17705/1jais.00859.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2020.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research**: a method for science and technology advancement. Cham: Springer, 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-07374-3.

DUARTE, T. C.; SANTOS, L. V.; SILVA, W. J. Inteligência Artificial Aplicada à Gestão do Conhecimento Empresarial: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista GETEC**, v. 10, n. 2, 2024.

MARRA, F.; SILVA JÚNIOR, D. S. A influência da IA generativa nos processos de gestão do conhecimento. **Desarrollo Local Sostenible**, v. 18, n. 65, p. e4453, mar. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **O estado da IA em 2023**: o ano de ruptura da IA generativa. 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>. Acesso em: 23 fev. 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**: Como as empresas japonesas geram uma dinâmica de inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PWC. **IA e segurança de dados nas organizações**. 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/artificial-intelligence/ai-and-data-security.html>. Acesso em: 22 jan. 2025.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. **Inteligência Artificial**: Uma Abordagem Moderna. 4ª ed. Hoboken: Pearson, 2020.

SINGH, P.; KUMAR, A.; GUPTA, R. Inteligência artificial na aprendizagem organizacional: Um estudo abrangente. **Revista de Gestão do Conhecimento**, v. 25, n. 3, pág. 431-446, 2021.

IGARASHI, W.; RAUTENBERG, S.; MEDEIROS, L. F.; PACHECO, R. C. S.; SANTOS, N.; FIALHO, F. A. P. Aplicações de Inteligência Artificial para Gestão do Conhecimento nas Organizações: Um Estudo Exploratório. **Revista Capital Científico**, v. 6, n. 1, 2008.

MARRA, F. W.; SILVA JÚNIOR, D. S. A Influência da IA Generativa nos Processos de Gestão do Conhecimento. **Revista Delos**, v. 15, n. 1, 2025.