

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA A GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EMPRESARIAL: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLIED TO BUSINESS KNOWLEDGE  
MANAGEMENT: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Thamyres Duarte Colatino Estrela<sup>1</sup>  
Lucicleide Viana dos Santos<sup>2</sup>  
Wagner José da Silva<sup>3</sup>

**RESUMO:** O conhecimento é um ativo muito importante para as organizações, pois conhecer bem os próprios processos pode ser o diferencial para a empresa que quer se tornar mais estratégica e competitiva. Justamente por ser tão relevante, existem inúmeros estudos e pesquisas que buscam torná-la mais eficiente e assertiva. Não raro, tecnologias emergentes são aplicadas à gestão do conhecimento com o intuito de facilitar o processo de coleta, armazenamento e socialização dos saberes empresariais, por esse motivo, este estudo busca explorar, através de revisão sistemática da literatura, como o uso da inteligência artificial, uma tecnologia em evidência atualmente, impacta na gestão do conhecimento nas organizações empresariais. Foram consultadas bibliografias publicadas entre os anos de 2000 e 2023, no total foram selecionados 9 trabalhos que demonstram que o uso de inteligência artificial impacta de forma relevante a gestão do conhecimento empresarial, permitindo a tomada de decisões mais assertivas. Verificou-se que não existe uma grande quantidade de estudos que abordam o tema, e mesmo nesses poucos trabalhos selecionados observa-se que não existe consenso entre os autores sobre os benefícios do uso de inteligência artificial para a gestão do conhecimento. Alguns autores destacam a necessidade de atenção para aspectos relevantes como o preparo necessário da equipe de trabalho para a adoção de novas tecnologias, os aspectos éticos e culturais envolvidos, e a importância de enfatizar que a tecnologia deve ser utilizada como suporte para as decisões tomadas por humanos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do conhecimento; Inteligência artificial; Organização empresarial.

---

<sup>1</sup> Graduanda de Tecnologia em Gestão Empresarial, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Faculdade de Tecnologia Ministro Ralph Biasi – Fatec Americana, Rua Emílio de Menezes, s/nº - Vila Amorim – Americana-SP-Brasil, E-mail: thamyres.estrela@fatec.sp.gov.br

<sup>2</sup> Graduanda de Tecnologia em Segurança da Informação, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Faculdade de Tecnologia Ministro Ralph Biasi – Fatec Americana, Rua Emílio de Menezes, s/nº - Vila Amorim – Americana-SP-Brasil, E-mail: lucicleide.santos@fatec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Mestre em Tecnologia, Docente do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Faculdade de Tecnologia Ministro Ralph Biasi – Fatec Americana, Rua Emílio de Menezes, s/nº - Vila Amorim – Americana-SP-Brasil, Telefone: 19 99264-5159, E-mail: wagner.silva@fatec.sp.gov.br

**ABSTRACT:** Knowledge is a very important asset for organizations, as knowing their own processes well can be the differentiator for a company that wants to become more strategic and competitive. Precisely because it is so relevant, there are countless studies and research that seek to make it more efficient and assertive. It is not uncommon for emerging technologies to be applied to knowledge management with the aim of facilitating the process of collecting, storing and socializing business knowledge. For this reason, this study seeks to explore, through a systematic literature review, how the use of artificial intelligence, a technology currently in evidence, impacts knowledge management in business organizations. Bibliographies published between 2000 and 2023 were consulted, in total 9 works were selected that demonstrate that the use of artificial intelligence has a relevant impact on business knowledge management, allowing more assertive decision-making. It was found that there is not a large number of studies that address the topic, and even in these few selected works it is observed that there is no consensus among authors about the benefits of using artificial intelligence for knowledge management. Some authors highlight the need for attention to relevant aspects such as the necessary preparation of the work team to adopt new technologies, the ethical and cultural aspects involved, and the importance of emphasizing that technology must be used as support for decisions made by humans.

**KEYWORDS:** Artificial intelligence; Business organization; Knowledge management.

## 1. INTRODUÇÃO

Novas tecnologias trazem consigo a necessidade de adequações de processos e procedimentos para que sejam aplicadas de maneira eficiente e vantajosa para as organizações empresariais, e para isso é primordial conhecer estudos prévios sobre o tema. Assim, este estudo explora a expansão do interesse em inteligência artificial (IA) e seus impactos na gestão de conhecimento (GC) empresarial.

Com a recente popularização da IA, é relevante e necessária a análise de estudos anteriores para balizar futuras pesquisas envolvendo a prática da gestão do conhecimento empresarial apoiada por tecnologias como a IA, ou mesmo a decisão de adoção de tais tecnologias. Com esse enfoque, a presente revisão sistemática da literatura investiga a importância da inteligência artificial na gestão de conhecimento empresarial, e conseqüentemente na tomada de decisões estratégicas nas empresas, buscando evidenciar suas vantagens, desafios e limitações, bem como enfatizar a importância do uso ético e responsável das tecnologias emergentes.

Esta revisão sistemática da literatura busca explorar como a inteligência artificial pode auxiliar as empresas em seus esforços para gerenciar o conhecimento e as informações. Embora gestão do conhecimento seja uma disciplina amplamente estudada, ainda há muito a se explorar, e uma única abordagem não pode ser considerada ideal para todas as

organizações. Considerando que nos últimos tempos observa-se expressivo aumento no interesse pela inteligência artificial, especialmente dentro das organizações empresariais, muitas empresas ainda hesitam em adotar a inteligência artificial por falta de conhecimento, pessoal qualificado ou devido à necessidade de investimentos e mudança de cultura organizacional.

O estudo examinou pesquisas publicadas entre os anos 2000 e 2023, em português brasileiro e em língua estrangeira, em diferentes bases de dados. Após a definição da metodologia e da pergunta de pesquisa foram selecionados os trabalhos relevantes e realizadas análises dos textos. Como resultado é possível verificar o apontamento de vantagens e desvantagens do uso de IA na gestão de conhecimento empresarial, bem como importantes colaborações a serem consideradas em futuros trabalhos sobre o tema, ou mesmo na implantação de IA para a gestão do conhecimento em organizações empresariais. Ao final os autores oferecem suas contribuições a partir da análise dos resultados obtidos.

## **2. METODOLOGIA**

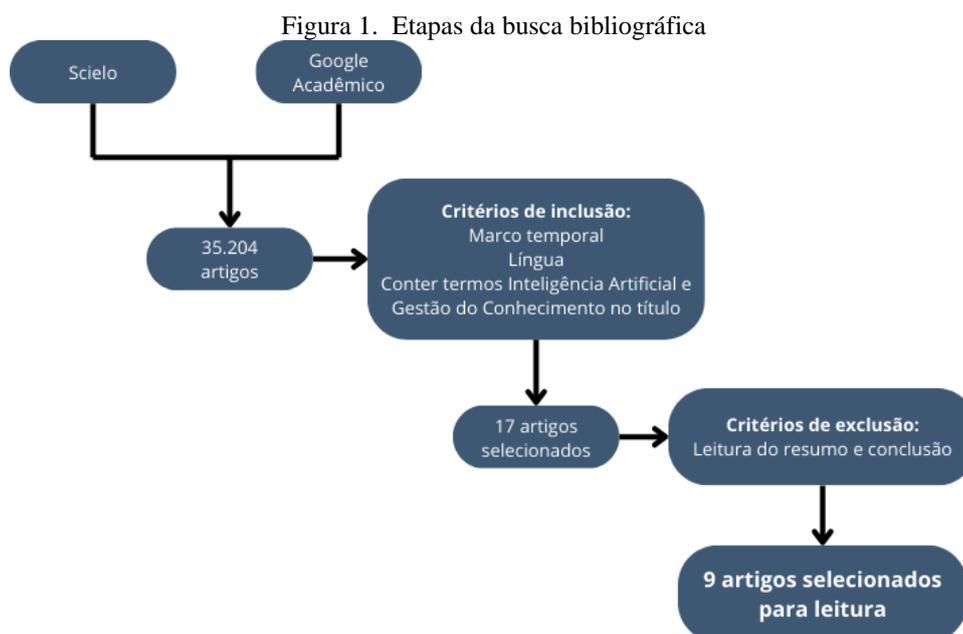
Existente desde 1904, a revisão sistemática da literatura é, segundo Cordeiro et al. (2007), um estudo científico com métodos sistemáticos explícitos, que reúne e avalia criticamente os resultados de múltiplos estudos primários com o objetivo de obter uma síntese que responda a uma pergunta de pesquisa claramente formulada.

O protocolo definido para a realização deste trabalho de revisão sistemática da literatura incluiu a questão norteadora “Como a inteligência artificial impacta na Gestão do Conhecimento nas empresas?”. As buscas foram realizadas nas bases de dados Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online – Scielo, utilizando a string de busca [“inteligência artificial” E “gestão do conhecimento” E “organização empresarial” OU “empresas”].

A busca inicial em ambas as bases de dados retornou 35.204 (trinta e cinco mil, duzentos e quatro) artigos científicos, que foram planilhados e submetidos aos seguintes critérios de inclusão: atender ao marco temporal entre os anos 2000 e 2023; estar em língua portuguesa do Brasil ou em inglês; conter os termos “inteligência artificial” e “gestão do conhecimento” no título. Ao final da dessa seleção restaram 17 (dezesete) artigos para serem analisados. A etapa seguinte consistiu em aplicar nos 17 (dezesete) artigos selecionados os critérios de exclusão a partir da leitura do resumo e da conclusão. Nesta etapa foram descartados 8 (oito) artigos pelos seguintes motivos: tratar de inteligência

híbrida e não e inteligência artificial; não abordar especificamente a gestão do conhecimento; descrição de ferramenta de IA para fins específicos em empresas que não estão envolvidas com gestão do conhecimento, e por focar nos impactos da robótica e nos aspectos econômicos de seu uso em empresa.

A aplicação dos critérios de exclusão resultou na seleção de 9 (nove) artigos a serem lidos integralmente, sendo 5 (cinco) artigos em língua inglesa e 4 (quatro) artigos em língua portuguesa. As principais etapas da busca bibliográfica estão elencadas na Figura 01.



Fonte: Elaboradas pelos próprios autores.

Através do estudo realizado dos artigos selecionados, verificou-se que a Inteligência Artificial (IA) auxilia na automação de processos, contribuindo na tomada de decisões e na gestão de conhecimentos, tornando-os acessíveis, apesar de desafios de infraestrutura, privacidade de dados e aspectos culturais. Com isso, apresenta-se no Quadro 01 as principais ideias dos estudos selecionados.

Quadro 1. Principais ideias dos estudos selecionados

Título	Ano de Publicação	Autores	Principais Ideias
As organizações possuem recursos e capacidade para o desenvolvimento da inteligência artificial?	2023	Silvana Dalmutt Krueger, Evandro Juttel e Antonio Zanin	O estudo revela que a empresa de software estudada tem talentos com habilidades técnicas, liderança eficaz e boa coordenação interdepartamental. A criatividade e a capacidade de adaptação são pontos fortes, assim como o uso eficiente de ferramentas de IA posicionando-a competitivamente no mercado.
Um estudo sobre o uso da Inteligência Artificial nas empresas	2021	Keith Anny Borges Pereira	A inteligência artificial e a tecnologia da informação (TI) são essenciais para melhorar a eficiência das empresas em vários setores. Iniciada na segunda guerra mundial, a IA inclui aprendizado de máquina

			e processamento de linguagem natural, sendo usada para otimizar processos e reduzir custos. A IA é crucial para a competitividade atual das empresas. Estudos destacam sua aplicação em segurança da informação e educação, mostrando tanto benefícios quanto desafios.
A inteligência artificial na tomada de decisão estratégica em empresas	2023	Diego Moura Gomes da Silva	Este ensaio teórico oferece uma visão abrangente e atualizada sobre o uso da IA na tomada de decisão estratégica em empresas, ressaltando tanto os benefícios quanto os desafios associados a essa aplicação, e fornecendo direções claras para pesquisas futuras, enfatizando a importância de explorar a aplicação ética e responsável da IA, bem como seu potencial em diferentes setores empresariais.
Um modelo baseado em inteligência artificial para a gestão do conhecimento aplicado ao processo de desenvolvimento de software	2008	Sandro Carlos Vieira	Apesar de muitas empresas não serem especializadas no desenvolvimento de software, a dependência desses sistemas é generalizada em diversos setores, especialmente no financeiro. O processo de desenvolvimento de software, frequentemente focado em controle de recursos e melhoria de processos existentes, muitas vezes negligencia o conhecimento crítico envolvido nesse ciclo. A pesquisa propõe um modelo baseado em inteligência artificial para gerenciar esse conhecimento no desenvolvimento de software. Este modelo foi aplicado com sucesso em um estudo de caso em uma grande instituição financeira, mostrando potencial para aumentar o reuso de soluções existentes, evitar esforços duplicados na criação de novas soluções e melhorar a rastreabilidade das características das soluções desenvolvidas.
Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI	2022	Mohammad Hossein Jarrahi. David Askay, Ali Eshraghi e Preston Smith	O texto discute como a IA é eficaz em tarefas específicas como o armazenamento e análise de dados, contrastando com a necessidade contínua da inteligência humana para decisões estratégicas. Destaca também que a IA facilita a codificação de conhecimento explícito, mas ainda depende da interação humana para transferir conhecimento tácito. Explora ainda como a IA desafia limitações dos sistemas tradicionais de gestão do conhecimento ao permitir autoaprendizagem, apesar de enfrentar desafios de interpretabilidade e justificação das decisões, onde o papel humano é essencial.

<p>The Role of Artificial Intelligence and Information Technology in Promoting Knowledge Management in Business Firms: A Review</p>	<p>2022</p>	<p>Maha Alqahtani, Kholod Alqahtani e Mehmet Sabih Aksoy</p>	<p>O estudo destaca como a inteligência artificial aprimora a gestão do conhecimento nas organizações, simulando processos mentais humanos e utilizando técnicas como aprendizado de máquina. A integração da inteligência artificial com a gestão do conhecimento facilita o acesso, atualização e compartilhamento de dados, reduzindo a necessidade de supervisão e alinhando objetivos de negócios. Conclui-se que a combinação da tecnologia da informação e inteligência artificial melhora a tomada de decisões, economizando tempo e esforço para transformar conhecimento tácito em explícito.</p>
<p>Knowledge management and its link to artificial intelligence</p>	<p>2001</p>	<p>J. Liebowitz</p>	<p>O autor enfatiza que a gestão de conhecimento enfrenta ceticismo, com alguns gestores acreditando que pode ser apenas uma versão aprimorada da gestão da informação ou reengenharia de processos empresariais. Muitas iniciativas de gestão da informação ou reengenharia de processos empresariais falharam, gerando preocupação sobre o sucesso da gestão do conhecimento. Além disso, há pouca metodologia rigorosa desenvolvida para gestão do conhecimento, com poucas empresas liderando nesse campo, e muitos produtos de gestão do conhecimento são, na verdade, ferramentas de gestão de documentos ou de informações.</p>
<p>Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance</p>	<p>2021</p>	<p>Patrick Mikalef e Manjul Gupta</p>	<p>A principal ideia do estudo é que, notadamente, nos últimos anos a inteligência artificial está se tornando cada vez mais importante tanto para profissionais quanto para acadêmicos. Apesar do interesse sucessivo, há uma falta de definição clara do que a inteligência artificial significa no contexto de sistemas de informação e da capacidade específica da IA para uma organização empresarial. Para alcançar essa lacuna, o estudo propõe um modelo baseado na Teoria Baseada em Recursos (RBT) e em estudos anteriores de Tecnologia da Informação. O modelo identifica oito tipos de recursos essenciais que, quando desenvolvidos de forma complementar, contribuem para o surgimento de uma capacidade geral de IA em uma organização. Esses recursos incluem desde aspectos tangíveis como dados e tecnologia até habilidades humanas como competências técnicas e de negócios, além de aspectos intangíveis como coordenação interdepartamental, capacidade de mudança organizacional e propensão ao risco. Além disso, o estudo desenvolveu um instrumento de pesquisa para medir empiricamente a capacidade de IA das organizações. Os resultados sugerem que melhorar essa capacidade pode resultar em ganhos significativos em criatividade e desempenho organizacional para as empresas.</p>

Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation	2023	Hamed Taherdoost e Mitra Madanchian	O artigo apresenta como a inteligência artificial pode preencher as falhas da gestão do conhecimento tradicional, no contexto do trabalho remoto e híbrido. A revisão analisa artigos de 2012 a 2022, evidenciando a inteligência artificial e como podemos transformar a gestão do conhecimento e melhorar a gestão de informações dentro das organizações. Além de estudar abordagens práticas e sugerir direções futuras para pesquisas, destacando a importância da integração da inteligência artificial e gestão do conhecimento para a inovação e a eficácia empresarial.
---	------	-------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3. RESULTADOS

Esta pesquisa procura investigar como a inteligência artificial impacta a gestão de conhecimento nas empresas, evidenciando, a partir dos resultados encontrados nos artigos estudados, os desafios e benefícios, além de destacar o conceito e os ganhos que a integração da inteligência artificial com a gestão de conhecimento pode proporcionar.

Os estudos analisados revelaram que a inteligência artificial não apenas otimiza processos internos e melhora a tomada de decisão estratégica, mas facilita a transferência de conhecimento e inovação. Os artigos disponibilizam uma perspectiva dos benefícios e limitações da inteligência artificial aplicada à gestão do conhecimento, viabilizando a importância da integração estratégica e responsável das ferramentas para potencializar os benefícios na gestão de conhecimento organizacional.

Dentre os trabalhos selecionados está o de Krueger, Juttel & Zanin (2023), que detalha a capacidade da IA em uma empresa de desenvolvimento de softwares empresariais, elencando uma série de pontos positivos. Importante destacar que a empresa estudada possui talentos internos e externos com habilidades técnicas adequadas para apoiar o trabalho de IA. Os autores relatam ainda que os gestores demonstram forte liderança e capacidade para trabalhar de forma eficaz com profissionais cientistas de dados e outros colaboradores, consolidando e fortalecendo as capacidades existentes. O trabalho destaca a necessidade de boa coordenação interdepartamental, essencial para fomentar a implantação de novas tecnologias a seus processos. Notadamente a empresa é destaque na produção de novas ideias e na criação de um ambiente propício à criatividade organizacional. Para os autores, a aceitação responsável dos riscos e a disposição da equipe para se adaptar e enfrentar desafios permite o uso de tecnologias como a inteligência artificial, o que contribui para o

posicionamento competitivo no mercado. As contribuições de Krueger, Juttel & Zanin (2023), para responder à pergunta de pesquisa deste estudo, são de que as empresas precisam ter profissionais capacitados na implementação de novas tecnologias, como a inteligência artificial, bem como ter boa liderança de equipes e boa coordenação das atividades para a promoção da inovação e melhorias contínuas nos processos, além da habilidade de lidar com riscos para que a implantação de novas tecnologias, como a gestão de conhecimento apoiada por tecnologias, seja eficiente. Por outro lado, o estudo de Krueger, Juttel & Zanin (2023), aponta como pontos negativos a dependência de profissionais altamente qualificados, o que pode ser um obstáculo para a empresa que não dispõe de profissionais talentosos nesse quesito, como também a falta de uma liderança forte e o desafio da aceitação de riscos comum em organizações com culturas conservadoras.

Pereira (2021), relata que a inteligência artificial e a tecnologia da informação estão naturalmente cada vez mais integradas ao cotidiano empresarial, melhorando a eficiência e competitividade das empresas. Desde a segunda guerra mundial, a IA evoluiu para abranger áreas como aprendizado de máquina, robótica e processamento de linguagem natural, podendo impactar setores como finanças, educação, saúde e negócios. As empresas adotam essas tecnologias para otimizar processos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços. O estudo mostra a aplicação da inteligência artificial na segurança da informação, educação e mercado de trabalho, por exemplo, destacando os benefícios e os desafios, como a substituição de trabalhadores por sistemas automatizados. Como pontos de atenção, Pereira (2021) aponta que a substituição da mão de obra humana por sistema de automatização pode gerar desemprego e impactos sociais, além da necessidade de investimento contínuo em IA, o que pode ser um desafio financeiros para muitas empresas de menor porte que precisam se manter competitivas no mercado.

As contribuições de Pereira (2021), para responder à pergunta de pesquisa deste estudo está em evidenciar a integração da inteligência artificial e da tecnologia da informação no cotidiano empresarial, melhorando a aceitação de novas tecnologias, a eficiência e a competitividade, além de evidenciar a necessidade de investimento contínuo na inteligência artificial para potencializar as vantagens competitivas. No estudo de Silva (2023), destaca-se a crescente relevância da inteligência artificial na tomada de decisões estratégicas em empresas, elencando os benefícios como o processamento de grandes volumes de dados, a geração de insights, a simulação de cenários, a previsão de resultados, a avaliação de riscos e a otimização de processos. Também são abordados os desafios e

limitações encontradas com o uso da IA, como a qualidade dos dados, a explicabilidade dos modelos, e questões éticas e sociais envolvidas no uso de inteligência artificial. As contribuições de Silva (2023), para responder à pergunta de pesquisa deste estudo estão na importância da IA na tomada de decisão estratégica, as evidências dos benefícios de seu uso e alguns pontos de atenção necessários ao se utilizar essa tecnologia.

Vieira (2008), por sua vez, descreve-se que o desenvolvimento de softwares é uma atividade comum em muitas empresas, mesmo quando esse não é seu foco principal, devido à dependência de sistemas de computação para suportar produtos e serviços, especialmente em grandes empresas e processos financeiros. No setor financeiro, por exemplo, muitas organizações empregam muitos profissionais para desenvolver e manter sistemas de automação. Apesar da importância do desenvolvimento de software, a gestão desse processo muitas vezes foca apenas no controle de recursos e na padronização, negligenciando o conhecimento envolvido. A pesquisa propõe um modelo baseado em IA para gerenciar esse conhecimento, aplicado a um estudo de caso em uma grande instituição financeira. As contribuições de Vieira (2008), para responder à pergunta de pesquisa deste estudo, está na demonstração da eficácia no reuso de soluções, evitando duplicidade de esforços e melhorando a eficiência da gestão do conhecimento.

Para Jarrahi, Eshraghi e Smith (2022), existe uma dualidade na inteligência artificial, visto sua eficácia em tarefas específicas como armazenamento e análise de dados ou a facilitação na codificação do conhecimento explícito, no entanto ressalta que a inteligência necessária para decisões estratégicas permanece exclusivamente humana, como a dependência da interação humana para a extração de conhecimentos tácitos. Além disso, o trabalho explora como sistemas de IA desafiam limitações de sistemas tradicionais de gestão do conhecimento ao permitir autoaprendizagem, embora enfrente situações justificadas das decisões, onde o papel humano é crucial. A transformação no papel dos trabalhadores do conhecimento, impulsionada pela IA, exige novos papéis e competências, como cientistas do conhecimento e especialistas em inteligência artificial. A preparação adequada dos dados com as criações de algoritmos, é fundamental para integrar efetivamente a IA com a gestão do conhecimento organizacional, de forma a maximizar os benefícios e mitigar os riscos. A contribuição desse trabalho para responder à pergunta de pesquisa está na constatação da necessidade de interação humana para transferência de conhecimento, com destaque para os novos papéis e competências requeridos. Em que pese os pontos negativos identificados no estudo, a principal é a limitação da IA em tomadas de decisões estratégicas sem a interação

e julgamento humano, principalmente na extração de conhecimento tácitos, que exigirá uma preparação severa dos dados e para isso o desenvolvimento de novos postos de trabalho e competências.

No trabalho publicado por Alqahtani, Alqahtani e Aksoy (2022), relaciona-se o uso da IA e TI com atividades de gestão do conhecimento nas organizações. A inteligência artificial alavancou a gestão do conhecimento ao proporcionar que funcionários tenham acesso rápido a informações precisas e personalizadas, permitindo tomadas decisões eficientes e extração de grande quantidade de dados, estruturados ou não estruturados, que permitem prever tendências futuras, por exemplo. Os autores demonstram como a tecnologia pode executar tarefas complexas que anteriormente eram restritas a humanos, o que contribui para o avanço de muitas áreas do conhecimento, inclusive a gestão do conhecimento. Os pesquisadores abordam 3 (três) principais ideias:

1. A gestão do conhecimento na era da tecnologia da informação é essencial para o desenvolvimento empresarial, e envolve tecnologias como sistemas de suporte de decisão e informação gerencial.
2. A inteligência artificial e a tecnologia da informação promovem a gestão de conhecimento, utilizando, entre outras coisas, agentes inteligentes para melhorar a busca, armazenamento e distribuição de dados.
3. Aplicação da inteligência artificial na gestão do conhecimento enfrenta desafios por influenciar na cultura organizacional.

O trabalho de Alqahtani, Alqahtani e Aksoy (2022), contribui para responder à pergunta de pesquisa indicando que existe a necessidade de melhorias contínuas na busca, armazenamento e distribuição de dados para a promoção da gestão do conhecimento, embora enfrente desafios relacionados à cultura organizacional para sua aplicação. Alqahtani, Alqahtani e Aksoy (2022) observam que a resistência às mudanças e a adaptação às novas tecnologias dificultam a integração da IA nos processos de GC.

Liebowitz (2001), destaca em seu estudo que o gerenciamento do conhecimento é um processo para criar valor a partir de ativos intangíveis de uma organização, a combinação de conceitos como comportamento organizacional, gestão de recursos humanos, inteligência artificial e tecnologia da informação, alavancam o conhecimento interno e externo que gera benefícios para a organização empresarial, como a persistência e compartilhamento de conhecimento e a construção de memórias institucionais, já que o sucesso do gerenciamento

de conhecimento depende da tecnologia, das pessoas e da cultura organizacional. A inteligência artificial tem o papel crucial no gerenciamento do conhecimento por facilitar a captura, representação e distribuição de dados empresariais. Segundo o autor, nos próximos cinco a dez anos, se o gerenciamento do conhecimento for bem administrado e se forem evitadas as armadilhas na cultura organizacional, haverá a dissolução do hype desnecessário e das expectativas exageradas em relação ao uso da tecnologia de inteligência artificial para a gestão do conhecimento. O gerenciamento do conhecimento pode promover a inteligência empresarial e colaborar na transformação da aprendizagem individual em coletiva, no entanto, como ponto de atenção é necessário alertar para o fato de que expectativas exageradas em torno da IA podem prejudicar a adequação da tecnologia para as atividades de gestão de conhecimento. As contribuições de Liebowitz (2001), para responder à pergunta de pesquisa está na constatação de que a gestão de conhecimento não é uma moda passageira ou apenas uma meta estratégica nas organizações, mas um importante ponto de melhoria de metodologias para a consolidação de práticas que podem tornar a empresa mais competitiva, e a inteligência artificial pode ser uma grande aliada nesse processo.

Mikalef e Gupta (2021) apresentam uma proposta na Teoria baseada em Recursos (RBT) e em pesquisas anteriores de Tecnologia da Informação. Os autores exploram o aumento de interesse em IA por profissionais de diversas áreas, aprimorando a gestão do conhecimento destacando a junção das habilidades humanas e da IA com outros recursos intangíveis para expandir a visão e incorporar os projetos de estratégias empresariais de forma suave. O estudo destaca a importância de desenvolver um instrumento de pesquisa para medir na prática a capacidade de IA nas organizações. São discutidos os aspectos tangíveis e intangíveis, como dados e tecnologia, e habilidades humanas, como competências técnicas e de negócios. Os autores apontam como dificuldades para a implantação da proposta a falta de evidências empíricas que examinam o impacto concreto da adoção de IA, além de problemas de integração e resistência cultural que podem interferir negativamente no processo. As contribuições de Mikalef e Gupta (2021), para responder à pergunta de pesquisa deste estudo, é a vantagem competitiva sustentável, impulsionando a inovação dentro das organizações.

Por fim, Taherdoost e Madanchian (2023), aborda a importância da integração entre a inteligência artificial e a gestão do conhecimento para impulsionar a inovação na gestão da informação, além de destacar a necessidade da colaboração entre sistemas e trabalhadores

para melhor aproveitamento das oportunidades oferecidas pela gestão de conhecimento e da inteligência artificial. A integração da IA com GC facilitará as ações de captação e gestão do conhecimento nas organizações, tornando os processos mais rápidos, eficientes e bem-sucedidos, visto a capacidade de um sistema de se adaptar com base nas entradas de dados e com o impacto de novos conhecimentos inseridos no contexto empresarial. A implementação de novas tecnologias pode oferecer vantagens como o rastreamento de dados que gerem melhores resultados em todos os níveis empresariais, proporcionando um ambiente de aprendizagem contínua. Os pesquisadores analisaram o desempenho da GC realizada com IA em diferentes aplicações, como no segmento empresarial em processos que impulsionam o empreendedorismo e inovação, e verificaram que utilizar estratégias eficientes de gestão de conhecimento aumenta a produtividade, reduz custos e promove um ambiente de aprendizado contínuo, preparando as empresas para atender as demandas locais e globais. As contribuições de Taherdoost e Madanchian (2023), para responder à pergunta de pesquisa é a constatação de que o uso da IA para a GC impulsiona a inovação e a produtividade, além de servir como um tópico de pesquisas futuras. O estudo Taherdoost e Madanchian (2023), destaca como ponto negativo a necessidade de adaptações na cultura organizacional para promover a colaboração entre sistemas de IA e humanos, além dos altos custos e complexidade para a implementação dessas novas tecnologias. Para os autores, as empresas ainda não estão preparadas para rápida mudança das tecnologias.

### **3.1 DESAFIOS CULTURAIS E ÉTICOS**

Conforme Silva (2023), relata em seu trabalho, existe a necessidade de atentar a explicabilidade e transparência dos modelos de inteligência artificial, tendo como desafios a privacidade e a segurança dos dados. As organizações devem preparar seus colaboradores para desenvolver habilidades e práticas de trabalho utilizando de tecnologias como a inteligência artificial, no entanto, os estudos revelam que, apesar dos evidentes benefícios da inteligência artificial na gestão do conhecimento, os costumes e a cultura organizacional muitas vezes impedem o uso efetivo das novas tecnologias no ambiente empresarial, devendo ser uma prática incentivada e fomentada por equipes de gestão engajadas e preparadas para coordenar os processos de mudança. Questões éticas também são relevantes e discutidas, visto que posicionamentos como direitos autorais, propriedade intelectual e

outras questões são consideradas quando se utiliza tecnologia para a gestão do conhecimento. Estes aspectos evidenciam a necessidade de que a implantação das tecnologias seja feita de forma planejada, eficiente e responsável.

Por fim os demais autores não tratam este assunto de forma direta, mas demonstram em seus artigos a preocupação com as questões éticas e culturais na implementação de iniciativas de gestão de conhecimento, na criação de uma cultura de compartilhamento, disponibilidade e utilidade de dados, e também com o uso da inteligência artificial nos processos empresariais.

#### **4. DISCUSSÕES**

Este estudo bibliográfico mostrou que não existe um consenso sobre os benefícios do uso da inteligência artificial para a gestão do conhecimento, já que a maioria dos autores mostra-se favorável ao uso de tal tecnologia para a extração, explicitação e persistência dos conhecimentos, mesmo que com algumas ressalvas no tocante a como as tecnologias são aplicadas e suas implicações éticas, tecnológicas e culturais, enquanto que os demais autores consideram, apesar de favoráveis ao uso de tecnologias, irrelevante o uso de inteligência artificial para a gestão do conhecimento, considerando-a apenas como mais um recurso a ser explorado. Liebowitz (2001), por exemplo, demonstra ceticismo em relação à gestão do conhecimento, mencionando falhas em iniciativas passadas e a falta de metodologias rigorosas, sugerindo uma visão mais crítica e cautelosa. O autor mostra-se preocupado com a forma da implantação da gestão do conhecimento e da inteligência artificial, sendo crucial para ele considerar os fatores humanos nessa relação, pois as ferramentas por si só não são suficientes.

Já Algahtani, et. al (2022), destaca que a IA aprimora a GC, simulando processos mentais humanos e relacionando-os com aprendizagem de máquina, combinação esta que contribui no processo de gestão do conhecimento e na gestão empresarial, assim como Taherdoost e Madanchian (2023), que enfatizam que a IA pode preencher falhas nos processos de GC tradicionais, destacando a importância da integração da inteligência artificial e da gestão do conhecimento para inovação e sucesso empresarial.

A pesquisa mostrou ainda que existe um vasto campo a ser explorado no tocante ao uso da inteligência artificial para a gestão do conhecimento empresarial, visto que foram identificados apenas nove estudos relevantes sobre o tema, com um equilíbrio entre

publicações em português brasileiro e em língua estrangeira, o que demonstra que o Brasil é um dos países que tem explorado o uso de tecnologias para a gestão do conhecimento.

Os autores identificaram também pontos relevantes no que tange a competências e habilidades, como Krueger, Juttel & Zanin (2023), que destacaram a necessidade de habilidades técnicas de liderança, criatividade e coordenação, além de boa capacidade de adaptação para se obter sucesso na implantação de IA e para aumentar a competitividade das empresas. Tanto no estudo de Pereira (2021), como em Silva (2023), observa-se que o uso da tecnologia da informação, muitas vezes por meio da inteligência artificial, é essencial para fomentar a eficiência da empresa e a competitividade organizacional, com destaque para o uso de IA na tomada de decisões estratégicas. Assim como Vieira (2008), que demonstra modelos baseados na inteligência artificial para aperfeiçoar a gestão de conhecimento no desenvolvimento de softwares, Jarrahi, Eshraghi e Smith (2022), mostram como a IA pode facilitar a codificação de conhecimento explícito com a ajuda da inteligência humana, e Alqahtani, Alqahtani e Aksoy (2022), destacam que a integração da inteligência artificial com a gestão de conhecimento pode modificar e melhorar tanto a gestão de informações quanto as tomadas de decisões, minimizando os esforços, o tempo e os custos, além de contribuir para a inovação empresarial. Diferente de Liebowitz (2001), que se mostra cético em relação ao uso de inteligência artificial para a gestão do conhecimento, considerando-a apenas mais uma ferramenta com a necessidade de metodologias rigorosas, gestão ética e responsável da inteligência artificial.

Cada artigo estudado apresenta a sua contribuição única, delineando os impactos positivos e negativos em relação ao uso de tecnologias e inteligência artificial nos processos de gestão do conhecimento empresarial. Por exemplo, Krueger (2023) e Pereira (2021), concordam que a IA é essencial para manter a competitividade e a inovação, enquanto Silva (2023) e Vieira (2008), enfatizam a análise de dados e aprimoramento da rastreabilidade de soluções. Jarrahi (2022) e Alqahtani (2022), apontam a importância da intervenção humana para transferência de conhecimento tácito além de Alqahtani et al. (2022), que destacam a necessidade de superação dos desafios culturais. Por fim, os pesquisadores concordam que a IA, quando implementada de forma planejada, cuidadosa e eficiente, facilita a gestão do conhecimento e contribui com a produtividade, criatividade e aprendizado contínuo da organização.

Portanto, a integração eficiente da IA e GC é importante para o despenho organizacional e pode ser uma ferramenta crucial para o enfrentamento dos desafios e para a promoção da aprendizagem contínua.

## **5. CONCLUSÃO**

O presente estudo conclui que a inteligência artificial impacta de forma relevante de diversas maneiras na gestão do conhecimento empresarial. Esta revisão bibliográfica sistemática validou que a IA contribui significativamente na captura, armazenamento, distribuição e reutilização do conhecimento empresarial, contribuindo na promoção da eficiência operacional, da inovação e nas decisões estratégicas que influenciam diretamente no desempenho da organização.

Apesar de bastante relevante, é válido ressaltar que nos trabalhos estudados evidencia-se que a inteligência artificial deve ser utilizada como suporte para a tomada de decisões por humanos, visto que deve existir o equilíbrio entre o uso da IA e a intervenção humana, até porque entre os desafios no uso das tecnologias no ambiente organizacional, segundo os autores, existe a necessidade de superação de questões culturais, e respeito às legislações e questões éticas.

Considerando a pequena quantidade de estudos selecionados que trata do tema específico, espera-se que com a popularização da inteligência artificial surjam novos estudos de aplicação e avaliação do uso dessa tecnologia para a gestão do conhecimento. E como a união da inteligência artificial e gestão de conhecimento pode potencializar e melhorar diversas áreas. Em resposta à questão que norteou a pesquisa: “Como a inteligência artificial impacta na gestão do conhecimento nas empresas? ”, verificou-se que o uso da inteligência artificial é capaz de aumentar em qualidade e eficiência a gestão de conhecimento nas organizações. Com a evolução tecnológica contínua, espera-se que a inteligência artificial se torne suporte integral e definitivo para a gestão de conhecimento em todas as áreas de conhecimento. Como pesquisa futura pode-se explorar com mais profundidade quais os impactos da implantação de inteligência artificial em processos empresariais como a gestão do conhecimento, medindo a eficácia da IA em práticas que consideram a cultura organizacional e o comportamento dos colaboradores em diferentes setores da organização.

## **AGRADECIMENTOS**

Deixamos aqui o agradecimento à Faculdade de Tecnologia Ministro Ralph Biasi (Centro Paula Souza) – Fatec Americana/SP, pela oportunidade e recursos oferecidos para realização deste artigo. Gostaríamos de expressar profunda gratidão ao nosso orientador e professor Wagner José da Silva, cujo conhecimento e dedicação foram inestimáveis para o desenvolvimento deste artigo. Seu comprometimento com a educação e com o nosso crescimento, tanto acadêmico, pessoal e profissional foi fundamental e seu apoio e orientações fizeram com que este projeto fosse possível. Agradecemos também o apoio e compreensão dos nossos familiares que são o pilar para realização dos sonhos e a Deus que nos guiou e fortaleceu em cada etapa deste processo. Sem dúvidas este trabalho é fruto de muito esforço e será um marco em nossas trajetórias acadêmicas e profissionais e contribuirá para futuros estudos e crescimento contínuo.

## Referências

- Alqahtani, Mara; Alqahtani, Kholod; Mehmet, Sabih Aksoy. The Role of Artificial Intelligence and Information Technology in Promoting Knowledge Management in Business Firms: A Review, **International Journal of Engineering and Management Research**, Arábia Saudita, volume 12, páginas 13-23, Abril 2022.
- Cordeiro AM; et.al. Revisão sistemática: Uma revisão narrativa. **GERS.Rio**, Rio de Janeiro, volume 34, páginas 428- 431, Dezembro 2007.
- Krueger, Silvana Dalmutt; Juttel, Evandro; Zanin, Antonio. As Organizações Possuem Recursos e Capacidade para o Desenvolvimento da Inteligência Artificial?. **P2P & Inovação**, Rio de Janeiro, volume 9, páginas 116-133, Agosto 2023.
- Hossein, Mohammad; et. al. Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. **Business Horizons**, USA, volume 66, páginas 87-99, Fevereiro 2023.
- Liebowitz J.; Deutsch, Robert W. Knowledge Management And Its Link to Artificial Intelligence, **Expert Sstems With Applications**, USA, volume 20, páginas 1-6, Janeiro 2001.
- Pereira, Keith Anny Borges. **Um Estudo Sobre o uso da Inteligência Artificial nas Empresas?**.2021, páginas 1-26, Bacharel em Sistemas de Informação, Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, Itacoatiara, 2021.
- Mikalef, Patrick e Gupta, Manjul. Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. **Information & Management**, USA, volume 58, páginas 11-20, Abril 2021.
- Silva, Diego Moura Gomes Da. **A Inteligência Artificial Na Tomada De Decisão Estratégica Em Empresas**. 2023, páginas 1-16, Bacharel em Administração, Administração do Centro Universitário Unichristus, Fortaleza, 2023.
- Taherdoost, Hamed; Madanchian, Mitra. Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation. **Computers**, USA, volume 12, páginas 1-18, Março 2023.
- Vieira, Sandro Carlos. **Um modelo baseado em inteligência artificial para a gestão do conhecimento aplicado ao processo de desenvolvimento de software**.2008, páginas 1-147, Ciências da Computação, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.