

XXV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXV ENANCIB

GT 4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Fábio Corrêa – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Amanda Damasceno de Souza – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Leandro Cearenço Lima – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Jurema Suely de Araújo Nery Ribeiro – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Frederico Giffoni de Carvalho Dutra – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: esta pesquisa é regida pelo objetivo de analisar as relações, positivas e, ou, negativas, entre a Inteligência Artificial e a Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória, descritiva, básica, bibliográfica e com abordagem qualitativa, a qual faz uso da Revisão Sistemática da Literatura para confirmar amostra frente a população de artigos, visando analisar as relações pertinentes a essas temáticas. Por resultado, foram identificadas 39 relações, entre as quais 29 são positivas e 10 negativas. Isso evidencia que, embora as tratativas de Inteligência Artificial sejam benéficas para a Gestão do Conhecimento, há de se considerar os danos ocasionados por essas, tais como a perda de conhecimento tácito, a barreira à criação do conhecimento e a derrocada da *expertise* a *insights* humanos, advinda da dependência desta tecnologia. A exploração das relações entre Inteligência Artificial e Gestão do Conhecimento em outras bases se apresenta como uma perspectiva de pesquisa futura.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; inteligência artificial; relações; benefícios; danos.

Abstract: this research is guided by the objective of analyzing the positive and/or negative relationships between Artificial Intelligence and Knowledge Management. This is an exploratory, descriptive, basic, bibliographical and qualitative research, which uses the Systematic Literature Review to form a sample from the population of articles, aiming to analyze the relationships relevant to these themes. As a result, 39 relationships were identified, of which 29 are positive and 10 are negative. This shows that, although Artificial Intelligence treatments are beneficial for Knowledge Management, one must consider the damage caused by them, such as the loss of tacit knowledge, the barrier to knowledge creation and the collapse of expertise to human insights, resulting from the dependence on this technology. The exploration of the relationships between Artificial Intelligence and Knowledge Management on other bases presents itself as a perspective for future research.

Keywords: knowledge management; artificial intelligence; relationships; benefits; damages.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é “[...] *uma gestão que se relaciona reciprocamente com outros temas e áreas organizacionais, para promover processos e atividades pautados no conhecimento, visando atingir os objetivos almejados pela organização*” (Corrêa, 2023, p. 70, itálico original). Por sua vez, a Inteligência Artificial (IA) se apresenta como “[...] a capacidade de um sistema de computador de executar tarefas que normalmente requerem inteligência humana” (Kalota, 2024, p. 2, tradução nossa).

Assim, têm-se a associação entre a IA e a GC, pautadas no conhecimento que advém da inteligência que, por sua vez, reside no humano, mas é emulada pela máquina. Dito de outro modo, a “Inteligência Artificial é a automação da cognição” (Abbass, 2021, p. 94, tradução nossa). Adicionalmente, essa relação é reforçada por Sumbal e Amber (2025, p. 3217, tradução nossa), ao postularem que “[...] todos os quatro processos, ou seja, Socialização, Externalização, Combinação e Internalização [SECI] podem melhorar significativamente quando integrados ao ChatGPT”.

Segundo Bencsik (2021), a IA e a GC assumem uma relação simbiótica. De forma breve, a simbiose, do grego *symbiosis*, no qual *sym* representa junto e *bios* significa vida, assume a relação entre dois organismos que vivem ou cooperam entre si (Moreira, 2014), podendo ser de três tipos: 1) mutualismo, ambos se beneficiam; 2) comensalismo, um se beneficia, mas o outro não é beneficiado e não é prejudicado; e 3) parasitismo: um se beneficia e o outro é prejudicado (Furlanetto, 2021). Nos moldes da gestão, os organismos são compreendidos como elementos, temáticas ou constructos, e as relações representam ganha *versus* ganha (benefício mútuo), ganha *versus* vazio (benefício unilateral sem benefício ou prejuízo a *outrem*), ganha *versus* perde (benefício de um e prejuízo a *outrem*), respectivamente para os três tipos supramencionados.

Retomando Bencsik (2021), para ela a IA e a GC se relacionam pelos moldes da simbiose, determinando que ambas coexistem e se associam reciprocamente com benefícios, exclusivamente, mútuos (mutualismo, ganha *versus* ganha). Segundo essa autora, as IA e a GC atuam mediante delineamento estratégico organizacional, visando a inovação para atingimento dos objetivos ambicionados e, portanto, essa cooperação para o mesmo fim torna a relação benéfica para ambas e necessária para a empresa. Essa perspectiva também

é defendida e ampliada por Wang, Yang e Zhong (2025), quando propõem um modelo de interação e simbiose entre IA e GC e uma estrutura de autorrealização em contextos criativos.

Em verdade, Rhem (2021) afirmou que o uso da IA junto ao conhecimento, a exemplo de serviços financeiros de seguradoras, traz benefícios amplos, tais como a análise e pontuação de crédito. No entanto, a discriminação nessa pontuação, oriunda da possibilidade de treinamento da IA com conhecimentos enviesados, é um resultado colateral danoso. Não obstante, o ganho de produtividade com a aplicação da IA pode acarretar no desemprego de funcionários e, conseqüentemente, na perda de conhecimento tácito organizacional, como salientado por Rhem (2021) e reafirmado por Storey (2025).

Neste ínterim, têm-se a simbiose mútua, anunciada por Bencsik (2021) e Wang, Yang e Zhong (2025), derrocada, pois a relação entre a IA e GC pode ser, também, negativa (Rhem, 2021; Storey, 2025). Por conseguinte, Marra e Silva Jr. (2025) concluem que há poucos estudos que se orientam a identificar como a IA interage, ou seja, se relaciona com a GC. Desse modo, enquanto a simbiose anunciada assume benefícios mútuos, na prática há existência de relações positivas e negativas e poucos estudos orientados a isso. Essa dualidade relacional rege esta pesquisa, que se instaura mediante seguinte interrogativa: quais as relações, positiva ou negativa, entre a IA e a GC? Especificamente, têm-se por objetivo analisar as relações entre a IA e a GC.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Minayo (1998, p. 22) determina que a metodologia é “[...] o caminho e o instrumental próprios da abordagem da realidade”. Em consonância com esta autora, Gil (2002) estabelece que uma pesquisa deve demarcar seu tipo, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados. Desse modo, esta seção se alicerça no delineamento desses dois autores, caracterizando a proferida demarcação e anunciando os instrumentos, procedimentos metodológicos, adotados para condução desta investigação, regida pela interrogativa (a) e objetivo (b), a saber: (a) quais as relações, positiva ou negativa, entre a IA e a GC?; e (b) analisar as relações entre a IA e a GC.

Assim, quanto ao tipo, esta investigação é exploratória, descritiva, básica, bibliográfica e com abordagem qualitativa. Exploratória, pois mediante objetivo delineado têm como ambição “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (Gil, 2002, p. 41) e, por conseguinte, descritiva, pois ambiciona “[...] a descrição das

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações” (Gil, 2002, p. 42).

Em continuidade, é básica uma vez que estuda relações “[...] com o fim de entender os fenômenos, com pouca ou nenhuma preocupação quanto à aplicação dos resultados” (Kerlinger, 1979), pois a aplicação é oriunda da assimilação e interpretação por *outrem a posteriori* desta divulgação científica. Ademais, é do tipo bibliográfica, haja vista que faz uso de artigos científicos para orientar a resolução do problema pretendido (Barros; Leheld, 2007). Por conseguinte, é qualitativa, pois permite captar significações mediante interpretação textual (Gil, 2002) da bibliografia examinada.

Ante exposto, para atingimento do ambicionado estabelece-se a população e amostra, mediante coleta de dados. Para isso emprega-se a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), a qual visa “[...] visa identificar, de forma abrangente, todos os estudos relevantes para responder a uma pergunta específica”¹ (Petticrew; Roberts, 2006, p. 39, tradução nossa), sendo essa RSL do tipo estado da arte, contemplando as pesquisas mais recentes sobre um assunto específico. De modo a clarificar os procedimentos para constituição da amostra, delinea-se o protocolo de estratégia de pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1 – Protocolo de estratégia de pesquisa para abordar a população e estabelecer a amostra

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Há registros de relações entre IA e GC, as quais podem ser mutuamente positivas (Bencsik, 2021; Wang; Yang; Zhong, 2025), mas também negativas (Rhem, 2021; Storey, 2025). Assim, busca-se analisar as relações entre a IA e a GC.
Contexto	Estudos que se apresentem claramente relações entre IA e GC.
Horizonte	Estado da arte, advindo de estudos entre 2021 a 2025, inclusive.
Línguas	Inglês, espanhol, alemão e português
Critérios de exclusão	CE1. Somente artigos científicos (desconsidera-se anais de congresso, livros, capítulos de livros, notas, editoriais e outros); CE2. Somente artigos em estágio final de publicação (desconsidera-se em processo de publicação); CE3. Estudos que não contenham nas palavras-chaves do autor; CE4. Estudos indisponíveis para download; CE5. Estudos que apresentem claramente relações entre IA e GC.
Descritores (termos de pesquisa)	Termos presentes nas palavras-chaves – <i>keywords</i> – com operador booleano “and”: “ <i>knowledge management</i> ” and “ <i>artificial intelligence</i> ”
Pesquisar fontes	Scopus

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

Optou-se pela base Scopus por esta abranger pesquisas desde 1966 e indexar 12.850 periódicos (Faria *et al.*, 2024). Embora haja consciência que a busca em outras bases tenderia

¹ No original: “[...] aims to comprehensively identify all relevant studies to answer a particular question” (Petticrew; Roberts, 2006, p. 39)

a ampliar os resultados, acredita-se que a expressividade supramencionada da Scopus tende a suficiência desta pesquisa, em consonância com seu cunho exploratório. Assim, a busca, coleta de dados, abordará a população e aplicação dos critérios de exclusão, por conseguinte, determinará a amostra pertinente à esta pesquisa. Mediante constituição da amostra, segue-se à análise dos dados (Gil, 2002), sendo empregada a técnica de Análise de Conteúdo, a qual visa “[...] obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos” (Bardin, 1977, p. 42).

A Análise de Conteúdo “[...] consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (Laville; Dionne, 1999, p. 214), tendo por insumo textos escritos, neste caso artigos oriundos da bibliografia científica, a serem manipulados para fornecer respostas a pergunta de pesquisa (Gaskell; Bauer, 2002). Conscientes da natureza exploratória desta pesquisa, as categorias de Análise de Conteúdo são abertas (Laville; Dionne, 1999), ou seja, as relações entre a IA e a GC emergirão das análises, não havendo predefinições *a priori*, crivando a abordagem qualitativa.

Em atenção ao exposto por Triviños (1987, p. 12), no âmbito de uma pesquisa, a “[...] população e a amostra devem ser claramente delimitadas”. Não obstante, Barros e Lehfeld (2007) atribuem que a ciência é conformada por procedimentos metodológicos que provem conhecimento racional e sistemático da realidade capaz de ser verificável. Desse modo, visando a verificabilidade dos resultados desta pesquisa, diretamente relacionados à amostra, segue-se à apresentação da concepção da amostra e os resultados advindos dessa.

3 ANÁLISE E RESULTADOS

Esta seção é subdividida em duas subseções. A primeira (subseção 3.1) visa anunciar a abordagem da população, por meio da RSL, e determinar os estudos que conformam a amostra desta pesquisa, tornando esse processo verificável (Barros; Lehfeld, 2007) e replicável. Adiante (subseção 3.2), a amostra é analisada ante objetivo desta investigação.

3.1 Análise: da população à amostra

A busca referente ao protocolo de estratégia de pesquisa da RSL foi realizada no dia 12 de maio de 2025, precisamente as 09 horas e 03 minutos, sendo obtidas 852 produções científicas. Dessa monta, 526 produções foram desconsideradas, pois eram diferentes de

artigos científicos (critério de exclusão CE1) anais de conferência: 444; revisão: 44; capítulos de livro: 28; notas: 4; editoriais: 4; livro: 2, resultando em 326 estudos. Desse quantitativo, foram desconsideradas 11 produções, pois eram artigos em processo de publicação (critério de exclusão CE2), derivando a monta de 315 artigos em estágio final de publicação.

Adiante, foram desconsiderados 234 artigos científicos por não conterem as palavras-chaves "*knowledge management*" and "*artificial intelligence*" (critério de exclusão CE3). Ressalta-se que a Scopus possui duas indexações de palavras-chaves, sendo: 1) *author keywords*, que apresenta as palavras-chaves estabelecidas pelo(s) autor(es) da pesquisa; e 2) *index keywords*, que é uma indexação própria da base. Assim, grande parte dos artigos – 234 de 315, 77,14% são falsos-positivos, pois a Scopus realiza a busca pelo *index keywords*.

Dos 81 artigos resultantes, não foi possível realizar *download* de 41 (critério de exclusão 4), seja por não estarem disponíveis no sitio eletrônico da revista ou por ser necessário custeio de taxa para acesso. Os 40 estudos restantes foram lidos integralmente, buscando identificar aqueles que apresentem claramente relações entre IA e GC (critério de exclusão 5), acarretando na remoção de 32 artigos.

Assim amostra remanescente, pertinente a esta pesquisa, é conformada por oito artigos científicos, a saber: Ulmanen *et al.* (2024), Leoni *et al.* (2024), Chen (2024), Benbya, Strich e Tamm (2024), Jarrahi *et al.* (2023), Barreto e Abarca (2025), El Hassani *et al.* (2025) e Elnaggar *et al.* (2025). A subseção apresenta os resultados obtidos mediante essa amostra.

3.2 Resultados: o que profere a amostra

Sob o intento de analisar as relações entre a IA e a GC e visando a corretude desta pesquisa, de cunho exploratório-descritivo-qualitativo (Triviños, 1987; Gil, 2002; Barros; Lehfeld, 2007), as relações identificadas serão enumerados sequencialmente, com a denominação *Rxx*, sendo *R* de relação e *xx* o sequencial com dois dígitos.

A pesquisa de Ulmanen *et al.* (2024) é ambientada na Finlândia, no contexto da Educação Pública. Segundo esta pesquisa a Educação Pública e os serviços sociais e de saúde voltados para crianças, jovens e famílias na Finlândia são distribuídos em centros familiares. Cada centro familiar possui uma equipe de gestão regional multidisciplinar. Desse modo, faz-se necessário criar uma ferramenta de GC para que essas equipes pudessem compartilhar conhecimentos acerca deste público.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

A ferramenta criada é denominada *Isla View*, e foi disponibilizada em formato web e aplicativo *mobile* - o nome finlandês do aplicativo é *Näkymä*. Este aplicativo implementa a Análise Semântica Latente (LSA, *Latent Semantic Analysis*), uma técnica de IA para recuperação de informações, conformada por abordagens teóricas e computacionais. No sistema *Isla View*

[...] a LSA é usada para processar os dados coletados de organizações, a fim de identificar um fenômeno significativo e orientar a análise de dados cadastrais, ou seja, para determinar as perguntas e os indicadores apropriados para organizar serviços em áreas específicas. (Ulmanen *et al.*, 2024, p. 7, tradução nossa)

Conforme Ulmanen *et al.* (2024), o *Isla View* foi projetado para apoiar essas equipes regionais multidisciplinares, de modo a permitir o compartilhamento de conhecimentos, aprimorando a aprendizagem colaborativa. Desse modo, têm-se a contribuição de que a IA facilita o uso do conhecimento da GC (R01).

Ainda no contexto da Educação, Barreto e Abarca (2025) buscaram verificar como o ChatGPT impacta nas fases do modelo SECI, sendo a pesquisa ambientada na graduação em Administração no Peru. Foram delineados dois grupos que passaram pelas fases do SECI, sendo um com uso do ChatGPT e outro não. Nas fases de socialização e externalização de conhecimentos, foi identificada contribuição do ChatGPT, não sendo o mesmo percebido para a combinação e internalização do conhecimento, como postulado por Sumbal e Amber (2025). Barreto e Abarca (2025) assim estabelecem o referido impacto da IA na GC:

[...] a inclusão do ChatGPT no processo de socialização melhorou a qualidade e o nível de interação dos alunos em comparação com o grupo de controle.

[...] o uso do ChatGPT facilitou uma maior qualidade de externalização, fortalecendo seu potencial para auxiliar na expressão e codificação do conhecimento tácito durante atividades colaborativas, como geração de ideias e criação de mapas mentais. (R02)

[...] o uso do ChatGPT não teve um impacto notável na qualidade da fase de combinação, pois os grupos experimental e de controle consolidaram de forma semelhante o conhecimento explícito gerado durante a externalização para criar um corpo de conhecimento abrangente e organizado.

[...] não houve diferenças notáveis na internalização do conhecimento entre o grupo de controle e o grupo experimental. (R03)

(Barreto; Abarca, 2025, p. 5-6, tradução nossa)

Adiante, no contexto da Engenharia de Produtos, El Hassani *et al.* (2025) discorrem sobre a aplicação de Grandes Modelos de Linguagem (LLM, *Large Language Models*) na Análise de Modos e Efeitos de Falha (FMEA, *Failure Mode and Effects Analysis*) no desenvolvimento de produtos. Neste cenário, têm-se que a IA ajuda na análise de modos e

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

efeitos de falhas, por meio do uso de um Sistema de Gestão do Conhecimento (KMS, *Knowledge Management System*) para melhorar a reutilização do conhecimento, garantindo que análises passadas sejam incorporadas em futuros processos de FMEA. Dito de outro modo, a IA promove a melhora da reutilização do conhecimento da GC (R04).

Por conseguinte, Elnaggar *et al.* (2025) abordam a análise da percepção de aplicação da IA para a geração, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento no contexto do *Marketing* bancário egípcio para promoção da inovação neste *lócus*. Por meio de 162 respondentes de um questionário, eles buscaram avaliar a visão desses mediante contexto supramencionado. Conclui-se que a IA apoia a geração (R05), armazenamento (R06), compartilhamento (R07) e aplicação (R08) do conhecimento para inovação no *Marketing*.

Por uma perspectiva mais abrangente, Leoni *et al.* (2024) buscaram identificar características que perfazem a integração da IA com a GC, tais como barreiras, receios e contribuições. Foram realizadas 52 entrevistas, a maioria com pessoas de organizações de grande porte. As contribuições identificadas mediante entrevistados assinalam que a IA auxilia (R09-R17), facilita (R18), oferece suporte (R19), otimiza (R20) e provê meios (R21) para aplicação estratégica do conhecimento, sendo essas contribuições aliadas as atividades de aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimentos da GC.

Chen (2024) delineou sua pesquisa visando investigar o potencial da IA no aprimoramento da GC. De forma dessemelhante dos estudos anteriores, esta pesquisa se apresenta como um ensaio, a qual demarca contribuições da IA para a GC por meio narrativas não fundamentadas em opiniões de entrevistados ou contextos, mas sim sustentadas em autores específicos. Para Chen (2024), a IA oferece suporte (R19) à tomada de decisões em consonância com os processos do gerenciamento do conhecimento, bem como otimiza (R20), por meio da automação de tarefas, os processos de aplicação do conhecimento, corroborando a narrativa de Leoni *et al.* (2024). No que tange a automação de tarefas Chen (2024) assinala:

a capacidade da IA de automatizar tarefas repetitivas na gestão do conhecimento representa uma mudança fundamental em direção ao aumento da eficiência organizacional. Ao minimizar o trabalho manual, a IA permitirá que as organizações se concentrem mais em tarefas estratégicas (Chen, 2024, p. 412, tradução nossa).

Com ênfase, por um lado a IA automatiza tarefas, otimizando os processos de GC (Chen, 2024; Leoni *et al.*, 2024) e elevando a eficiência, mas, por outro lado, isso acarreta na desligamento de funcionários e, conseqüentemente, na perda de conhecimento tácito (Rhem, 2021; Storey, 2025). Assim, a supramencionada minimização do trabalho manual (Chen, 2024)

pode culminar no desligamento de funcionários com conhecimentos relevantes à organização, sendo essa uma relação nociva da IA para com a GC. Desse modo, têm-se por inferência paradoxal de que a IA otimiza a automação de tarefas, minimizando o trabalho manual, mas acarreta possibilidade de perda de conhecimento tácito à GC (R22).

Benbya, Strich e Tamm (2024) exploram as promessas e perigos da IA, com ênfase na generativa, para o conhecimento e o trabalho criativo. Eles abordaram a IA e a GC considerando a dualidade positiva e negativa desta relação, mediante os processos de criação, recuperação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. No contexto da criação do conhecimento, advoga-se que a IA pode identificar *insights* não facilmente perceptíveis para os humanos, estimulando novas ideias e inovações (R23). No entanto, o uso de conhecimentos ultrapassados pode levar a IA a reprodução de ciclo de conhecimentos não mais pertinentes e o uso desse pelos funcionários pode resultar em uma barreira ao pensamento inovador para criação de conhecimento (R24). Não obstante, a IA pode contribuir para a desinformação e distorção na tomada de decisões, devido a incapacidade de verificar o conhecimento produzido por essa (R25), bem como pode diminuir a frequência e a qualidade das interações entre humanos, afetando negativamente a geração do conhecimento tácito (R26), embora, contrariamente, Barreto e Abarca (2025) ponderem que a IA melhora a socialização (R02).

No âmbito da recuperação do conhecimento, Benbya, Strich e Tamm (2024) ponderam que “[...] a GenAI [IA Generativa] pode auxiliar as organizações na codificação e transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito” (Benbya; Strich; Tamm, 2024, p. 25, tradução nossa) (R27), a exemplo do diálogo interativo com a IA, momento no qual essa pode preservar o conhecimento tácito em um formato que pode ser acessado e compartilhado facilmente *a posteriori*. Contudo, usuários podem ludibriar a IA para recuperar informações confidenciais, afetando o conhecimento interno (R28). Do mesmo modo, usuários podem compartilhar informações confidenciais com a IA e essa, por sua vez, as armazena na base de conhecimento (R29), podendo essas informações confidenciais serem reveladas em processo de recuperação de conhecimento.

Na esfera do compartilhamento do conhecimento Benbya, Strich e Tamm (2024) sopesam que a IA pode favorecer o compartilhado do conhecimento e a aprendizagem, ao responder perguntas de funcionários (R30). Mas, outrora, a IA pode compartilhar conhecimento desalinhado ao contexto, impactando a tomada de decisões (R31). Isso é devido à complexidade inerente a restrições técnicas e exclusivas de determinado contexto,

amoldada pela situação atual e impacto de decisões passadas, as quais podem conferir risco ao julgamento da IA, considerando intrinsidade temporais e exclusivas do contexto em questão. Ademais, o risco de dependência de funcionários quanto ao uso da IA pode derrocar suas *expertises* e os *insights* (R32), impactando a contribuição humana para tratativa de novos problemas e compreensão de situações complexas. Mediante a não dependência, a IA pode reforçar a fluidez do compartilhamento do conhecimento entre os funcionários (R33), bem como pode nivelar as hierarquias de conhecimento, compartilhando esse de forma ampla (R34), tornando conhecimentos estratégicos, táticos e operacionais acessíveis.

No que tange a aplicação do conhecimento, Benbya, Strich e Tamm (2024) pontuam que trabalhadores novos ou pouco qualificados podem ter seu desempenho impactado de forma positiva pela IA, por meio da aplicação de conhecimentos (R35), advindos dessa tecnologia. Os autores pontuam benefícios no apoio da IA à programadores pouco experientes, favorecendo a escrita de códigos eficientes e sem erros, bem como apoio a analistas financeiros no processo de realização de previsões de mercado. Contudo, com a automatização oferecida pela IA, funcionários podem ter de apresentar uma percepção turva de suas funções e, portanto, IA pode afetar a percepção do funcionário em relação a sua identidade ocupacional, impactando sua cognição (R36).

Segundo Jarrahi *et al.* (2023), há oportunidades para implementação de sistemas emergentes potencializados por IA para GC. Dentre essas oportunidades, destacam-se as que contribuem para a criação, armazenamento e recuperação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Segundo este estudo, “O potencial da IA de aprendizado profundo para a criação de conhecimento reside em seu poder preditivo” (Jarrahi *et al.*, 2023, p. 88, tradução nossa), o qual que permite a descoberta de padrões em conjuntos de dados, criando novos conhecimentos (R10). Para o armazenamento do conhecimento, com ênfase no explícito, a IA auxilia na transformação da infraestrutura (R17), ambos, R10 e R7, são ratificados por Leoni *et al.* (2024), e para a recuperação do conhecimento, com menção exclusiva para o explícito, Jarrahi *et al.* (2023) destaca que a IA se relaciona com *big data*, provendo uma melhor classificação e organização do conhecimento, favorecendo sua recuperação (R37).

No compartilhamento do conhecimento a contribuição contundente da IA, segundo Jarrahi *et al.* (2023), é cooperar para a quebra de silos organizacionais, ou seja, essa pode nivelar as hierarquias de conhecimento (R34), sendo isso reforçada por Benbya, Strich e Tamm (2024). Ademais, a IA pode ajudar o pensamento criativo (inovador), por meio da constituição

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

de uma memória compartilhada (R38). Essa ajuda ao pensamento criativo é paradoxal, pois Benbya, Strich e Tamm (2024) ressaltam que conhecimentos ultrapassados podem se apresentar como uma barreira ao pensamento inovador (R24).

No que tange a aplicação do conhecimento, Jarrahi *et al.* (2023) determinam que a IA pode aprimorar a aplicação de conhecimento situado (R39), ou seja, contextualizado. Jarrahi *et al.* (2023) compreendem que esse é um desafio, mas defendem que é uma relação da IA para com a GC. No entanto, Benbya, Strich e Tamm (2024) discordam disso, pois a complexidade atinente a restrições – técnicas e específicas – do contexto, atreladas a situação atual e decisões passadas, podem resultar em conhecimentos desalinhados ao contexto, sendo isso um risco da IA que pode, inclusive, causar impacto na tomada de decisões (R31), ou seja, na aplicação prática do conhecimento. O Quadro 2 sintetiza as relações apresentadas.

Quadro 2 – Relações entre a Inteligência Artificial e a Gestão do Conhecimento

PN	Descrição da Relação	Processos na GC
+	[R08] A IA apoia a inovação em <i>Marketing</i> , por meio do processo de aplicação do conhecimento da GC	Aplicação
+	[R20] A IA otimiza, por meio da automação de tarefas, os processos de aplicação do conhecimento da GC	Aplicação
+	[R35] A IA pode apoiar o labor de trabalhadores pouco qualificados, favorecendo a aplicação do conhecimento da GC	Aplicação
+	[R39] A IA pode aprimorar a aplicação de conhecimento situado (contextualizado) da GC	Aplicação ⁽¹⁾
+	[R12] A IA auxilia a eficiência da aquisição de conhecimentos da GC	Aquisição
+	[R13] A IA auxilia, por meio da mineração de texto, a aquisição de conhecimentos da GC	Aquisição
+	[R14] A IA auxilia, por meio de insights e engajamento do cliente, a aquisição de conhecimentos da GC	Aquisição
+	[R06] A IA apoia a inovação em <i>Marketing</i> , por meio do processo de armazenamento de conhecimento da GC	Armazenamento
+	[R07] A IA apoia a inovação em <i>Marketing</i> , por meio do processo de compartilhamento de conhecimento da GC	Compartilhamento
+	[R18] A IA facilita o compartilhamento de conhecimento da GC	Compartilhamento
+	[R30] A IA pode favorecer o compartilhado do conhecimento e a aprendizagem, ao responder perguntas de funcionários, favorecendo a GC	Compartilhamento
+	[R33] A IA pode reforçar a fluidez do compartilhamento do conhecimento entre os funcionários, beneficiando a GC	Compartilhamento
+	[R34] A IA pode nivelar as hierarquias de conhecimento, compartilhando esse de forma ampla, favorecendo a GC	Compartilhamento
+	[R38] A IA pode ajudar o pensamento criativo, por meio da constituição de uma memória compartilhada , auxiliando a GC	Compartilhamento ⁽²⁾
+	[R05] A IA apoia a inovação em <i>Marketing</i> , por meio do processo de geração de conhecimento da GC	Criação
+	[R10] A IA auxilia no reconhecimento de padrões e geração de insights para criação de conhecimentos da GC	Criação
+	[R15] A IA auxilia na inovação de ideias e soluções para a criação de conhecimentos da GC	Criação
+	[R16] A IA auxilia na geração de conteúdo criativo para a criação de conhecimentos da GC	Criação

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

+	[R17] A IA auxilia na transformação da infraestrutura para o armazenamento de conhecimento, com ênfase no explícito, da GC	Armazenamento
+	[R23] A IA pode identificar insights, servindo como estímulo para novas ideias e inovação, contribuindo com a GC	Estímulo
+	[R21] A IA provê antecipação das flutuações da demanda do mercado, possibilitando a aplicação estratégica do conhecimento da GC	Estratégica
+	[R09] A IA auxilia a coleta e processamento de dados para identificação de conhecimentos da GC	Identificação
+	[R11] A IA auxilia na análise de tendências de mercado para identificação de conhecimentos da GC	Identificação
+	[R19] A IA oferece suporte à tomada de decisões em consonância com os processos de GC	Processos
+	[R37] A IA auxilia na classificação e organização do conhecimento e, por conseguinte, a recuperação desse para a GC	Recuperação
+	[R04] A IA promove a melhora da reutilização do conhecimento da GC	Reuso
+	[R02] A IA melhora a socialização e externalização de conhecimentos da GC	SECI ⁽³⁾
+	[R27] A IA pode auxiliar as organizações na codificação e transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito da GC	SECI
+	[R01] A IA facilita o uso do conhecimento da GC	Uso
-	[R24] A IA pode afetar negativamente o pensamento inovador, sendo uma barreira para o criação do conhecimento da GC	Criação ⁽²⁾
-	[R26] A IA pode diminuir a frequência e a qualidade das interações entre humanos a, afetando negativamente a geração do conhecimento tácito da GC	Criação ⁽³⁾
-	[R22] A IA otimiza a automação de tarefas, minimizando o trabalho manual, mas acarreta na possibilidade de perda de conhecimento tácito da GC	Perda
-	[R25] A IA pode contribuir para a desinformação e distorção na tomada de decisões, devido a incapacidade de verificar o conhecimento produzido por essa, afetando os processos da GC	Processos
-	[R28] A IA pode fornecer informações sigilosas, mediante usuários que visem explorá-la ou enganá-la, afetando a empresa, o conhecimento interno e os processos da GC	Processos
-	[R29] A IA pode integrar informações confidenciais à base de conhecimento, impactando os processos da GC	Processos
-	[R31] A IA pode compartilhar conhecimento desalinhado ao contexto, impactando a tomada de decisões e afetando os processos da GC	Processos ⁽¹⁾
-	[R32] A IA pode tornar os usuários dependentes de si, derrocando a <i>expertise</i> a <i>insights</i> humanos, afetando os processos da GC	Processos
-	[R36] A IA pode afetar a percepção do funcionário em relação a sua identidade ocupacional, impactando sua cognição e os processos da GC	Processos
-	[R03] A IA não impacta, representativamente, a qualidade da combinação ou da internalização do conhecimento da GC	SECI

Legenda: PN, natureza Positiva ou Negativa da relação, Sobrescrito ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾ e colorações, dualidades paradoxais que ocorrem concomitantemente.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As 39 relações estão atreladas a um contexto de conhecimento da GC – coluna “Processos da GC”, as quais determinam atividades (Corrêa, 2023) influenciadas pela IA. Assim, conclui-se que a IA, embora seja benéfica, também apresenta feições negativas a GC.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi regida pelo intento de analisar as relações entre a IA e a GC. Por resultado, foram identificadas 39 relações, entre as quais 29 são positivas (R01, R02, R04, R05,

R6, R7, R8, R09, R10, R11, R12, R13, R14, R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21, R23, R27, R30, R33, R34, R35, R37, R38 e R39) e 10 negativas (R03, R24, R22, R25, R26, R28, R29, R31, R32 e R36).

Isso evidencia que, embora as tratativas de IA sejam benéficas para a GC, há de se considerar os danos ocasionados por essas, principalmente no que tange a perda de conhecimento tácito à empresa (R22), a barreira à criação do conhecimento, advinda do uso de conhecimentos passados (R24) e a derrocada da *expertise a insights* humanos, advinda da dependência desta tecnologia (R32). Neste sentido, é plausível prudência da adoção deliberada da IA, principalmente quando considerado o impacto dessa sobre o conhecimento organizacional.

Por fim, evidencia-se que a exploração das relações entre IA e GC em outras bases se apresenta como uma perspectiva de pesquisa futura, de modo a explanar um panorama mais amplo acerca da interação entre IA e GC. Espera-se que o aqui exposto lance luz a acadêmicos sobre a importância da cognição humana frente a IA, haja vista que essa é uma criação humana que não deve suplantar seu criador.

REFERÊNCIAS

ABBASS, Hussein. What is artificial intelligence? **IEEE Transactions on Artificial Intelligence**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 94-95, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/TAI.2021.3096243> Acesso em: 29 out. 2025.

ALTAIE, Meervat R.; DISHAR, Marwa M. Integration of Artificial Intelligence Applications and Knowledge Management Processes for Construction Projects Management. **Civil Engineering Journal**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 738-756, 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.28991/CEJ-2024-010-03-06>. Acesso em: 29 out. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, Urpi; ABARCA, Yasser. Integration of the SECI model and ChatGPT in higher education. **Heliyon**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 1-13, 2025. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(25\)01195-8](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(25)01195-8). Acesso em: 13 maio 2025.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, 2007.

BENBYA, Hind; STRICH, Franz; TAMM, Toomas. Navigating generative artificial intelligence promises and perils for knowledge and creative work. **Journal of the Association for Information Systems**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 23-36, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.17705/1jais.00861> Acesso em: 29 out. 2025.

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

BENCNIK, Andrea. The sixth generation of knowledge management—the headway of artificial intelligence. **Journal of International Studies**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 84-101, 2021. Disponível em: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=977832>. Acesso em 13 maio 2025.

CHEN, Edward. Empowering artificial intelligence for knowledge management augmentation. **Issues in Information Systems**, v. 25, n. 4, p. 409-416, 2024. Disponível em: https://iacis.org/iis/2024/4_iis_2024_409-416.pdf. Acesso em: 29 out. 2025.

CORREA, Fábio. **Gestão do conhecimento**: uma abordagem para a ação. 1. ed. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2023. v. 1. 275p.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. {S. l.}: Bookman Editora, 2015.

EL HASSANI, Ibtissam *et al.* AI-driven FMEA: integration of large language models for faster and more accurate risk analysis. **Design Science**, [S. l.], v. 11, p. 1-28, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/dsj.2025.7> Acesso em: 29 out. 2025.

ELNAGGAR, Emad Abdelaziz *et al.* The Artificial Intelligence Application and Its Influence on the Marketing Innovation: Mediation of The Marketing knowledge Management An applied study on The Egyptian Public Commercial Banks. **Qubahan Academic Journal**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 842-859, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n1a1627> Acesso em: 29 out. 2025.

FARIA, Vinícius Figueiredo *et al.* Capital Intelectual: a relação entre categorias de mensuração e porte empresarial. **P2P & Inovação**, [S. l.], v. 10, p. 1-20, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6915> Acesso em: 29 out. 2025.

FURLANETTO, Anderson Tadeu. **Arte e tecnologia na moda de Iris Van Herpen**. 2021. 84f. Dissertação (Mestrado em Educação, Arte e História da Cultura) - Programa de Mestrado em Educação, Arte e História da Cultura, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://adelpa-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/f5a36709-4130-4cf5-9c90-66812ba35f14/content>. Acesso em: 15 maio 2025

GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 137-155.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JARRAHI, Mohammad Hossein *et al.* Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. **Business Horizons**, [S. l.], v. 66, n. 1, p. 87-99, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>. Acesso em: 29 out. 2025.

KALOTA, Faisal. A primer on generative artificial intelligence. **Education Sciences**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/educsci14020172>. Acesso em:

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1979.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Artmed; UFMG, 1999.

LEONI, Luna *et al.* AI-empowered KM processes for decision-making: empirical evidence from worldwide organisations. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 28, n. 11, p. 320-347, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2024-0262>. Acesso em: 29 out. 2025.

MARRA, Felipe Walcarenghi; SILVA JR., Dércio Santiago da. A influência da IA Generativa nos processos de gestão do conhecimento. **REVISTA DELOS**, [S. l.], v. 18, n. 65, p. e4453-e4453, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4453/2504>. Acesso em: 15 maio 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

MOREIRA, Catarina. Simbiose. **Revista de Ciência Elementar**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 1-1, 2014. Disponível em: <http://doi.org/10.24927/rce2014.102>. Acesso em: 29 out. 2025.

PETTICREW, Mark; ROBERTS, Helen. **Systematic reviews in the social sciences**: a practical guide. Oxford, UK: Blackwell Publishing, Ltd, 2006.

RHEM, Anthony J. AI ethics and its impact on knowledge management. **AI and Ethics**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 33-37, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s43681-020-00015-2>. Acesso em: 29 out. 2025.

STOREY, Veda Catherine. Knowledge management in a world of generative AI: Impact and Implications. **ACM transactions on management information systems**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 1-14, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3719209>. Acesso em: 29 out. 2025.

SUMBAL, Muhammad Saleem; AMBER, Quratulain. ChatGPT: a game changer for knowledge management in organizations. **Kybernetes**, [S. l.], v. 54, n. 6, p. 3217-3237, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/K-06-2023-1126> Acesso em: 29 out. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULMANEN, Sanna *et al.* Description of crowdsourcing and AI-based tool for knowledge management and systems change in public services. **International Journal of Innovation and Technology Management**, [S. l.], v. 21, n. 04, p. 1-29, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S0219877024500275>. Acesso em: 29 out. 2025.

WANG, Mingsheng; YANG, Yongzhong; ZHONG, Peichi. How does AI affect the self-actualization of content creators in dynamic environments? A knowledge management

XXV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XXV ENANCIB
Rio de Janeiro, RJ - 03 a 07 de novembro de 2025

perspective. **Technology in Society**, [S. l.], v. 81, p. 102855, 2025. Disponível em:
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102855>. Acesso em: 29 out. 2025.