



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A PADRONIZAÇÃO E EFICIÊNCIA DE PROCESSOS

Eduardo Antunes Anderson ¹, Danieli Pinto ²

¹Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Campus Maringá-PR, Universidade Cesumar - UNICESUMAR. edu_antunes@hotmail.com

²Orientadora, Doutora, Pesquisadora ICETI, Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Campus Maringá-PR, Universidade Cesumar – UNICESUMAR. danieli.pinto@unicesumar.edu.br

RESUMO

Analisar a aplicação da IA como ferramenta de apoio à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, identificando suas contribuições para a padronização e eficiência dos processos organizacionais. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, com abordagem qualitativa e exploratória, investigaram-se publicações entre 2018 e 2025 que tratam da integração entre Inteligência Artificial e Gestão do Conhecimento. Os resultados revelam que técnicas como Processamento de Linguagem Natural, agentes conversacionais e aprendizado de máquina têm potencial para estruturar saberes tácitos presentes em interações informais e experiências práticas, favorecendo sua formalização e reutilização. Evidenciou-se que a Inteligência Artificial contribui não apenas para o armazenamento de informações, mas também para o desenvolvimento de trilhas formativas personalizadas, fortalecimento da memória organizacional e padronização de rotinas operacionais. No entanto, a eficácia dessas tecnologias depende de um ambiente organizacional pautado na confiança, cultura de compartilhamento e governança ética. A pesquisa conclui que a Inteligência Artificial, quando integrada a estratégias institucionais de Gestão do Conhecimento, pode aprimorar a aprendizagem organizacional, mitigar perdas de conhecimento e ampliar a capacidade adaptativa das instituições diante de contextos dinâmicos. O estudo oferece subsídios teóricos e práticos para gestores que buscam implementar soluções tecnológicas orientadas ao conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem organizacional; Documentação; Explícito; Governança ética; Tácito.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) consolidou-se como pilar estratégico para a competitividade organizacional na era da informação (Muniz *et al.*, 2025). Este processo tornou-se relevante em um cenário marcado por transformações tecnológicas aceleradas e pela crescente valorização do capital intelectual (Marra; Silva Júnior, 2025). Conseqüentemente, as organizações contemporâneas enfrentam o desafio complexo de capturar, sistematizar e disseminar o conhecimento disperso entre seus colaboradores, com ênfase particular no conhecimento tácito (Páris; Muniz; Merino, 2024).

O conhecimento tácito caracteriza-se por estar embutido nas experiências, habilidades e intuições individuais, apresentando dificuldades significativas para formalização e compartilhamento (Souza; Moraes, 2021). Nesse sentido, por sua natureza implícita e contextual, representa um obstáculo para organizações que buscam preservar a *expertise* de seus colaboradores e transformá-lo em ativos replicáveis. Enquanto o conhecimento explícito pode ser facilmente documentado em manuais, procedimentos ou bancos de dados, o tácito permanece frequentemente subutilizado (Kuniyoshi *et al.*, 2018). Este fenômeno resulta em perdas substanciais com a rotatividade de pessoal, afastamentos por atestados médicos ou aposentadorias, comprometendo a continuidade dos processos organizacionais (Kuniyoshi *et al.*, 2018; Souza; Moraes, 2021).

Nesse contexto, a ascensão da IA tem redefinido as possibilidades de GC organizacional. Tecnologias como o Processamento de Linguagem Natural (PLN), aprendizado de máquina e sistemas conversacionais demonstram potencial para capturar, estruturar e disseminar conhecimentos anteriormente considerados intangíveis (Gomes *et al.*, 2021). Por exemplo, o PLN permite extrair insights de comunicações informais,



enquanto algoritmos de aprendizado profundo identificam padrões complexos em grandes volumes de dados, transformando informações brutas em conhecimento acionável (Freitas; Duarte, 2024; Gomes *et al.*, 2021).

Embora a literatura recente aponte para o potencial da IA neste contexto, persistem lacunas sobre como essas tecnologias podem ser implementadas de forma efetiva. Desafios relacionados à qualidade dos dados, resistência cultural e governança ética ainda necessitam de investigação aprofundada para viabilizar aplicações práticas bem-sucedidas (Torres; Carvalho, 2024). Diante deste cenário, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como a IA pode ser aplicada nos processos de GC organizacional para facilitar a conversão do conhecimento tácito em explícito, promovendo a padronização e eficiência dos processos nas organizações?

Para responder a esta questão, estabelece-se como objetivo geral analisar a aplicação da IA como ferramenta de apoio à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, identificando suas contribuições para a padronização e eficiência dos processos organizacionais.

A relevância desta investigação justifica-se pela necessidade em responder a dois movimentos simultâneos no ambiente organizacional contemporâneo. Primeiramente, existe uma demanda crescente por eficiência organizacional, que exige a otimização de processos baseados em conhecimento, reduzindo retrabalho e inconsistências operacionais. Simultaneamente, verifica-se um risco crescente de perda de conhecimento crítico, agravado pela rotatividade de profissionais e pela dificuldade tradicional em documentar *expertise* tácito (Muniz *et al.*, 2025).

A investigação desta temática fundamenta-se na necessidade de compreender como tecnologias emergentes podem solucionar problemas da gestão organizacional. A conversão do conhecimento tácito em explícito representa um desafio persistente que compromete a eficiência operacional e a continuidade dos processos organizacionais. Por outro lado, a IA oferece novas possibilidades para superar essas limitações, mas sua aplicação requer análise criteriosa dos métodos, benefícios e desafios envolvidos.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para o avanço do entendimento sobre a intersecção entre IA e GC, área ainda em consolidação na literatura científica. Paralelamente, do ponto de vista prático, oferece insights para implementação estratégica dessas tecnologias em contextos organizacionais reais, auxiliando gestores na tomada de decisões informadas sobre investimentos em soluções de IA.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática da literatura, de natureza qualitativa e exploratória, estruturada de forma a garantir rigor e transparência no levantamento e exame crítico das publicações selecionadas, adotando uma abordagem que permite uma análise abrangente e estruturada da IA na GC organizacional. Para garantir transparência, consistência e rigor na pesquisa, foram adotados procedimentos criteriosos, realizados em três etapas, que orientaram as fases de identificação, seleção e análise dos estudos incluídos, conforme apresentados na Figura 1.

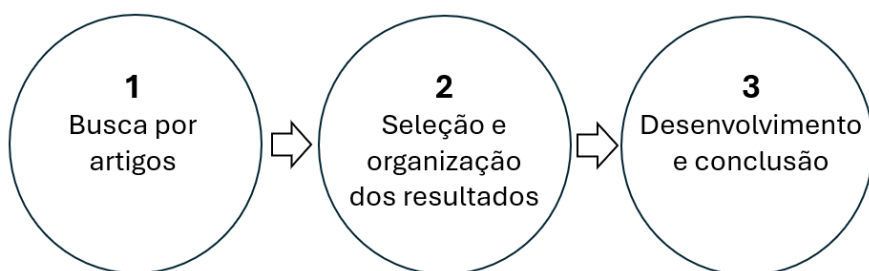


Figura 1 - Etapas do processo de Revisão Bibliográfica
Fonte: elaborado pelos autores.

A primeira etapa da pesquisa compreendeu a busca no Portal de Periódicos da CAPES por estudos relacionados ao tema, abrangendo publicações brasileiras e estrangeiras. Foi definida a delimitação do intervalo temporal entre os anos 2018 e 2025, resultando na identificação de 49 publicações. A segunda etapa consistiu na leitura integral dos títulos dos artigos e seus respectivos resumos, visando assegurar os critérios de inclusão utilizados: acesso aberto ao texto completo, publicação entre os anos definidos, pertinência direta ao tema proposto, e presença de elementos que abordassem conhecimento tácito e/ou explícito. A partir dessa análise, seis artigos e uma revisão sistemática foram selecionados para integrar o desenvolvimento da pesquisa, terceira etapa desta Revisão Bibliográfica (Quadro 1).

Quadro 1: Artigos selecionados para compor esta Revisão Sistemática

Autoria	Classificação da obra e instituição de origem	Contribuições
Muniz; Amaral; Caetano; Willerding; Lapolli (2025)	Artigo (Revisão sistemática) Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	O estudo destaca que a memória organizacional é crucial para reter e reutilizar conhecimento em organizações intensivas em conhecimento, impulsionando inovação e desempenho. Enfatiza-se a integração de tecnologias e cultura organizacional nesse processo.
Seghroucheni; Lazaar; Achhab (2025)	Artigo Multidisciplinary Digital Publishing Institute	A pesquisa propõe o uso de IA e NLP, especialmente o modelo SBERT, que é um modelo de linguagem usado para converter conhecimento tácito em formatos explícitos e organizáveis. Destaca-se a eficácia do conjunto de etapas proposto em extrair e estruturar insights de dados textuais não estruturados.
Freitas; Duarte (2024)	Artigo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - IFSul	Propõe o uso da IA para apoiar a gestão educacional, preservando o conhecimento tácito e personalizando a formação contínua.
Páris; Muniz; Merino (2024)	Artigo	Demonstra como os conhecimentos tácito e explícito se complementam no setor de criação do PDP do vestuário.



	Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC	Ressalta a importância da GC para aprimorar decisões criativas e processos produtivos.
Torres; Carvalho (2024)	Artigo Universidade de São Paulo - USP	O estudo mostra que a IA apoia a GC ao processar dados e gerar <i>insights</i> , mas tem limitações quanto ao conhecimento tácito. Destaca-se a necessidade de colaboração humano-IA e atenção a desafios organizacionais e individuais.
Souza; Moraes (2021)	Artigo Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	O artigo conclui que um clima organizacional positivo favorece o compartilhamento de conhecimento tácito no desenvolvimento de software. Relações de confiança e colaboração fortalecem a inovação e a eficiência das equipes.
Kuniyoshi; Gava; Gaspar; Ruggieri (2018)	Artigo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC	O estudo mostra que a disseminação do conhecimento tácito no setor automobilístico ocorre por meio de práticas formais e informais. Destaca-se que transformá-lo em conhecimento explícito é desafiador, porém essencial para manter competências diante de mudanças nas equipes.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

A estratégia de busca foi desenvolvida utilizando descritores controlados e palavras-chave, combinados através de operadores booleanos, tais como: ("inteligência artificial" OR "IA" OR "artificial intelligence" OR "AI") AND ("gestão do conhecimento" OR "GC" OR "knowledge management" OR "KM") AND ("conhecimento tácito" OR "tacit knowledge") AND ("conhecimento explícito" OR "explicit knowledge") AND ("processos organizacionais" OR "organizational processes"). Adicionalmente, foram empregadas estratégias complementares: ("machine learning" OR "ML" OR "aprendizado de máquina") AND ("gestão do conhecimento") e ("processamento de linguagem natural" OR "PLN" OR "natural language processing" OR "NLP") AND ("conhecimento organizacional").

Os artigos selecionados foram analisados de forma qualitativa, com foco nas contribuições teóricas e práticas relacionadas à aplicação da IA na GC. A análise considerou aspectos como: tipo de conhecimento abordado (tácito ou explícito), tecnologias utilizadas (como PLN e *machine learning*), contexto organizacional de aplicação e os principais achados dos autores. Essa abordagem permitiu identificar convergências, lacunas e oportunidades de aprofundamento no campo estudado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A integração da IA nas organizações oferece uma perspectiva inovadora sobre a sistematização de saberes, especialmente aqueles de natureza tácita. Ao longo dos anos, um dos maiores desafios na GC tem sido justamente a identificação, conversão e disseminação desse tipo de conhecimento, que está intrinsecamente associado à experiência individual, às práticas cotidianas e ao contexto organizacional. Como demonstrado por Kuniyoshi *et al.* (2018, p. 40),



A conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito é denominada externalização. Na sequência, a combinação expõe a conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito. Por fim, a fase de internalização evidencia a conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento tácito a ser assimilado pelo indivíduo.

O modelo teórico proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), amplamente reconhecido, descreve a espiral do conhecimento como um ciclo contínuo que potencializa a aprendizagem organizacional por meio da conversão entre conhecimento tácito e explícito. No entanto, seu êxito depende, entre outros fatores, de um ambiente propício ao compartilhamento de saberes, o que muitas vezes esbarra em barreiras culturais e estruturais, como apontam Souza e Moraes (2021). Nessas circunstâncias, a IA desponta como uma ferramenta capaz de reconfigurar esse panorama, atuando não apenas como repositório, mas como agente ativo na captura, análise e disseminação do conhecimento organizacional.

A adoção de tecnologias de IA, como algoritmos de PLN, tem ampliado a capacidade institucional de captar o conhecimento tácito armazenado em interações informais, relatórios técnicos, e-mails e até conversas entre colaboradores. Seghroucheni, Lazaar e Achhab (2025) evidenciam que a aplicação de modelos baseados em PLN, como o SBERT, permite a extração de *insights* relevantes a partir de textos não estruturados, viabilizando sua organização em formatos inteligíveis e reutilizáveis. Essa conversão, anteriormente dependente da mediação humana, passa a ser facilitada por sistemas computacionais que identificam padrões, classificam informações e promovem o reuso do saber institucional.

A IA pode ser utilizada para identificar lacunas de competências entre os servidores, com base em suas interações e nas demandas institucionais, e propor trilhas de aprendizado personalizadas. Essas trilhas, adaptadas às especificidades de cada servidor, promovem um aprendizado mais relevante e alinhado às demandas organizacionais (Freitas; Duarte, 2024, p. 9).

Esse potencial formativo da IA, ao ser aplicado dentro da GC, reforça o vínculo entre a gestão do saber organizacional e a qualificação contínua dos colaboradores, estabelecendo um ciclo de retroalimentação no qual o conhecimento gerado é imediatamente transformado em insumo para novos processos de aprendizado e inovação.

A aplicação da IA, portanto, não se restringe ao armazenamento passivo de informações, mas contribui ativamente para a construção de uma memória organizacional dinâmica e responsiva. Como apontam Muniz *et al.* (2025), a memória organizacional robusta fortalece a capacidade de inovação e adaptação das instituições, sendo especialmente relevante em ambientes dinâmicos e sujeitos a transformações frequentes. Esse tipo de memória depende não apenas da preservação de registros explícitos, mas também da sistematização do conhecimento tácito que orienta as decisões práticas cotidianas. A IA, nesse cenário, assume papel estratégico ao promover a integração entre dados históricos e novas práticas emergentes, criando um repositório vivo de saber institucional.

Essa relação entre IA e memória organizacional tem implicações diretas sobre a padronização de processos. Ao identificar recorrências e boas práticas a partir de interações anteriores, sistemas inteligentes podem sugerir procedimentos otimizados, reduzindo a variabilidade na execução de tarefas. Segundo Torres e Carvalho (2024), a IA se destaca por sua habilidade de extrair conhecimento de grandes volumes de dados, transformando-os em ativos estratégicos. No entanto, os autores alertam que, para alcançar esse potencial, é essencial considerar os limites dessas tecnologias, bem como a



necessidade de cooperação entre humanos e máquinas. Isso porque, apesar de sua capacidade computacional, os algoritmos ainda dependem de dados de entrada bem estruturados e contextualizados, além de interpretações que respeitem as nuances do ambiente organizacional.

Outro ponto importante é que a IA pode auxiliar na superação de uma das principais fragilidades da GC: a dispersão do conhecimento entre setores e indivíduos. No estudo conduzido por Páris, Muniz e Merino (2024), foi evidenciado que a integração entre conhecimentos tácitos e explícitos permite melhores resultados no desenvolvimento de produtos, especialmente no setor de criação, onde a subjetividade e a experiência pessoal desempenham papel crucial. Ao apoiar a articulação desses diferentes saberes, a IA atua como mediadora da inteligência coletiva, possibilitando que decisões mais coerentes e alinhadas sejam tomadas a partir de múltiplas contribuições.

Essa mediação tecnológica, contudo, deve ser acompanhada de políticas institucionais que valorizem a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de experiências. De acordo com Souza e Moraes (2021), um clima organizacional positivo, pautado pela confiança e colaboração, é decisivo para que o conhecimento tácito seja compartilhado de forma efetiva. Assim, a implementação da IA na GC não pode prescindir de ações que fomentem a cultura organizacional favorável à inovação, à troca de saberes e à valorização da *expertise* acumulada pelos profissionais ao longo do tempo.

Além da mediação do conhecimento, a IA pode ser compreendida como um elemento facilitador da aprendizagem organizacional. Isso porque, ao analisar padrões de desempenho e sugerir intervenções formativas, ela contribui para que os colaboradores desenvolvam competências alinhadas às demandas institucionais. Freitas e Duarte (2024) destacam que, em instituições públicas multicampi, agentes conversacionais baseados em IA têm sido utilizados para organizar e disseminar conhecimento tácito, ao mesmo tempo em que personalizam trilhas de capacitação para novos servidores. Tal abordagem confere maior agilidade à formação continuada e evita a dependência exclusiva de treinamentos presenciais ou manuais operacionais estáticos, ampliando o acesso ao conhecimento de forma escalável e responsiva.

Essa capacidade de adaptação da IA também se estende à gestão de mudanças e à preservação do conhecimento diante da rotatividade de pessoal. A perda de colaboradores com ampla bagagem prática representa risco considerável à continuidade de processos críticos. Nesse sentido, sistemas baseados em IA podem captar, por meio de análises textuais e modelagens cognitivas, indícios do conhecimento implícito presente em relatórios, atas de reuniões e comunicações internas. Segundo Seghroucheni, Lazaar e Achhab (2025), algoritmos de PLN permitem converter esse conteúdo tácito em registros organizados, favorecendo sua reutilização em novos contextos e reduzindo a dependência de saberes não documentados.

Mesmo diante de tais avanços, permanece o desafio da curadoria e validação do conhecimento extraído. Isso se deve ao fato de que nem todo dado processado representa, de fato, conhecimento aplicável. Torres e Carvalho (2024) alertam que, embora a IA seja capaz de identificar correlações e gerar recomendações, sua eficácia depende da interpretação contextual realizada por especialistas humanos. Dessa forma, a IA deve ser concebida como um suporte analítico, e não como substituta do juízo crítico. A integração entre conhecimento computacional e experiência prática é, portanto, indispensável para que os resultados da GC sejam confiáveis e orientados à melhoria contínua.

Nesse sentido, também é importante considerar a importância das práticas informais de compartilhamento, que constituem a base para a socialização do conhecimento tácito. Kuniyoshi *et al.* (2018) apontam que, no setor automobilístico, a disseminação desse tipo de saber ocorre frequentemente em ambientes de interação espontânea, como reuniões informais, cafés do conhecimento e grupos de discussão. A IA, ao capturar essas dinâmicas



e estruturá-las em bases consultáveis, contribui para institucionalizar saberes que antes estavam restritos a círculos específicos, democratizando o acesso ao conhecimento e favorecendo a padronização organizacional.

Ao abordar a padronização de processos sob a ótica da IA, torna-se evidente que seu impacto vai além da documentação sistemática de tarefas. A IA viabiliza a análise comparativa de diferentes formas de execução, identificando quais práticas geram maior eficiência, menor custo e maior aderência às metas organizacionais. Assim, ela contribui para decisões orientadas por evidências, reduzindo a subjetividade na formulação de padrões operacionais. A pesquisa de Muniz *et al.* (2025) reforça esse ponto ao evidenciar que uma memória organizacional bem estruturada amplia a capacidade de inovação ao mesmo tempo em que garante estabilidade dos processos. Isso ocorre porque a IA permite cruzar dados operacionais históricos com variáveis contextuais atuais, oferecendo diagnósticos e proposições em tempo real.

Além da eficiência, a padronização orientada por IA também favorece a equidade entre unidades e equipes dentro de uma organização. Em instituições multicampi ou com ampla descentralização administrativa, como observado por Freitas e Duarte (2024), as disparidades na GC geram descompassos entre os setores. A IA, ao propor recomendações automatizadas baseadas em dados compartilhados, torna-se uma ponte entre práticas isoladas, promovendo maior uniformidade e previsibilidade nas entregas institucionais. Isso evita que determinadas unidades fiquem dependentes exclusivamente do saber de poucos colaboradores experientes, mitigando os riscos associados à concentração de conhecimento.

Outra vantagem dessa abordagem é sua aplicabilidade em setores nos quais a criatividade ou a intuição são componentes relevantes das decisões, como no desenvolvimento de produtos. Conforme analisado por Páris, Muniz e Merino (2024), mesmo em contextos criativos, é possível organizar e sistematizar o repertório tácito de profissionais de modo a fortalecer a qualidade das decisões. A IA, nesse caso, funciona como um espelho analítico que permite visualizar tendências, identificar redundâncias e sugerir caminhos a partir de experiências anteriores, sem anular a autonomia decisória. Essa combinação entre análise automatizada e intencionalidade humana enriquece o processo de criação e proporciona consistência aos resultados.

No entanto, é preciso reconhecer que a adoção da IA na GC não é um processo exclusivamente técnico. Envolve transformação institucional, reformulação de fluxos informacionais e, sobretudo, comprometimento da liderança com a mudança cultural necessária. Souza e Moraes (2021) enfatizam que o clima organizacional exerce influência direta sobre a disposição dos colaboradores em compartilhar saberes, especialmente os de natureza tácita. A introdução de tecnologias que coletam e analisam dados internos deve ser acompanhada de ações que preservem a confiança, a privacidade e o reconhecimento das contribuições individuais, evitando que a IA seja percebida como um mecanismo de vigilância.

A consolidação da IA como aliada estratégica na GC impõe a necessidade de revisão dos modelos tradicionais de governança informacional. Mais do que digitalizar processos, trata-se de estruturar fluxos que permitam à organização aprender com suas próprias operações, retroalimentando-se continuamente a partir de dados interpretados com intencionalidade. A literatura demonstra que a adoção consciente de tecnologias baseadas em IA depende de um alinhamento institucional que articule ferramentas analíticas, infraestrutura tecnológica e políticas voltadas à valorização do conhecimento como ativo essencial (Torres; Carvalho, 2024; Páris; Muniz; Merino, 2025). Dessa forma, o sucesso na conversão do conhecimento tácito em explícito não resulta apenas da implementação de sistemas, mas da criação de uma ambiência organizacional capaz de integrar pessoas, tecnologias e objetivos estratégicos.



Por fim, ao inserir a IA como elemento estruturante da GC, amplia-se a capacidade institucional de antecipar demandas, evitar perdas de *expertise* e promover uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo. O uso criterioso dessas tecnologias fortalece a resiliência dos processos, permitindo que o conhecimento gere não apenas eficiência, mas também capacidade de adaptação em contextos de complexidade crescente. Assim, mais do que uma tendência tecnológica, a IA representa uma oportunidade concreta de qualificar as decisões e sustentar a inovação a partir do saber acumulado nas práticas cotidianas das organizações (Freitas; Duarte, 2024; Seghroucheni; Lazaar; Achhab, 2025).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu responder à problemática proposta, que questiona como a IA pode ser aplicada nos processos de GC organizacional para facilitar a conversão do conhecimento tácito em explícito, promovendo a padronização e eficiência dos processos nas organizações. Com base nas evidências da literatura, conclui-se que a IA possui um papel cada vez mais ativo na estruturação de fluxos informacionais, atuando como instrumento de mediação entre os saberes informais acumulados nas práticas individuais e os padrões operacionais formalizados em documentos e sistemas institucionais.

Assim, observou-se que técnicas como o PLN, agentes conversacionais e algoritmos de aprendizado de máquina já vêm sendo utilizados para estruturar o conhecimento oriundo de experiências práticas. Além de ampliar o acesso ao saber organizacional, essas ferramentas promovem a uniformização das atividades e a redução da dependência de conhecimentos isolados, como evidenciado por Seghroucheni, Lazaar e Achhab (2025) e Freitas e Duarte (2024).

Apesar dos avanços, a literatura aponta que o impacto da IA na GC depende da existência de um ambiente organizacional favorável ao compartilhamento, à confiança e à valorização do saber dos colaboradores, conforme destacam Souza e Moraes (2021). Portanto, a tecnologia deve ser inserida em um ecossistema que combine infraestrutura digital, governança ética e cultura institucional comprometida com o aprendizado contínuo. Sem esses elementos, a conversão do conhecimento tácito pode ser limitada ou mesmo distorcida, comprometendo a eficácia das ações baseadas em IA.

Assim, os achados desta revisão demonstram que a IA não apenas viabiliza novas formas de conversão do conhecimento, como também redimensiona os modos de aprendizagem organizacional e gestão da memória institucional. Ao integrar pessoas, dados e processos, a IA potencializa a inteligência coletiva e contribui para a construção de organizações mais ágeis, coerentes e preparadas para os desafios contemporâneos. Tais contribuições reforçam a relevância da temática e abrem espaço para futuras pesquisas voltadas à avaliação prática dessas tecnologias em contextos reais e específicos de aplicação.

REFERÊNCIAS

FREITAS, Ricardo Bandeira de; DUARTE, Glaucius Décio. Do conhecimento tácito à inovação: inteligência artificial como apoio à gestão educacional. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 13, p. e12841, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n13-458> Acesso em: 26 jul. 2025.

GOMES, Liliana Isabel Esteves; MARCIAL, Viviana Fernández; SANTOS, Miguel Nuno Marques dos. O impacto da inteligência artificial nos serviços de informação: inovação e



perspetivas para as bibliotecas. In: SILVA, Carlos Guardado da; REVEZ, Jorge; CORUJO, Luís (org.). **Organização do conhecimento no horizonte 2030: desenvolvimento sustentável e saúde: atas do V Congresso ISKO Espanha-Portugal**. Lisboa: Centro de Estudos Clássicos, Colibri, 2021. p. 393-405. (CA – Ciência Aberta; 1). Disponível em: <https://doi.org/10.51427/10451/50067>. Acesso em: 26 jul. 2025.

KUNIYOSHI, Márcio Shoitj; GAVA, Renata de Almeida Vianna; GASPARG, Marcos Antônio; RUGGIERI, Ruggero M. Gestão do conhecimento tácito no desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas do setor automobilístico. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 37–48, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p37-48.743>. Acesso em: 26 jul. 2025.

MARRA, Felipw Walcarenghi; SILVA JÚNIOR, Dércio Santiago da. A influência da IA Generativa nos processos de gestão do conhecimento. **Revista Delos**, v. 18, n. 65, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4453>. Acesso em: 24 jul. 2025.

MUNIZ, Carlos Alberto; AMARAL, Melissa Ribeiro do; CAETANO, Luis Miguel Dias; WILLERDING, Inara Antunes Vieira; LAPOLLI, Édis Mafra. A memória organizacional em organizações intensivas em conhecimento: uma revisão sistemática integrativa. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 22, n. 5, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n5-259>. Acesso em: 26 jul. 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PÁRIS, Daniele Deise Antunes Silveira; MUNIZ, Erika Danielly Florêncio Pereira; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. Gestão do conhecimento no Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP) do vestuário: o uso do conhecimento tácito e/ou explícito no setor de criação. **Revista da Universidade do Oeste de Santa Catarina**, v. 8, n. 2, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5965/25944630822024e4768>. Acesso em: 26 jul. 2025.

SEGHROUCHENI, Ouissale Zaoui; LAZAAR, Mohamed; AL ACHHAB, Mohammed. Using AI and NLP for Tacit Knowledge Conversion in Knowledge Management Systems: A Comparative Analysis. **Technologies, Basel**, v. 13, n. 2, p. 87, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/technologies13020087>. Acesso em: 26 jul. 2025.

SOUZA, Leonardo Pereira Pinheiro de; MORAES, Cássia Regina Bassan de. Influência do clima organizacional para o compartilhamento de conhecimento tácito no desenvolvimento de software. **Revista de Sistemas e Computação**, v. 19, n. 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2021.239599>. Acesso em: 26 jul. 2025.

TORRES, Ana de Almeida; CARVALHO, Marly Monteiro de. Gestão do conhecimento na era da inteligência artificial. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2024, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ABEPRO, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.14488/enegep2024_tn_wpg_416_2050_47226. Acesso em: 26 jul. 2025.