



Gestão do Conhecimento em Inteligência Artificial na Administração Pública: Uma Revisão Sistemática Da Literatura

Marco Antonio Alba

(Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR)

Paula Regina Zarelli

(Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR)

RESUMO:

A integração da Inteligência Artificial (IA) na administração pública redefine o papel do servidor, exigindo que o capital intelectual institucional seja gerido como ativo estratégico. O objetivo deste artigo é identificar na literatura existente conceitos e estratégias de Gestão do Conhecimento que podem ser aplicadas para criar, preservar e multiplicar saberes voltados ao uso de ferramentas algorítmicas no setor público. A metodologia fundamenta-se em uma revisão sistemática da literatura e metassíntese qualitativa de 50 artigos. Os resultados indicam que a eficácia da IA é condicionada pela capacidade da organização em externalizar o conhecimento tácito dos servidores por meio da modelagem de processos e da estruturação da memória organizacional. Demonstra-se que o fortalecimento da cultura de compartilhamento e o uso de comunidades de prática são essenciais para converter o domínio técnico individual em competência institucional perene. Conclui-se que a GC atua como o alicerce indispensável para a simbiose homem-máquina, permitindo que o servidor público transite de executor a curador de sistemas inteligentes, impulsionando a eficiência e a preservação do saber administrativo em contextos de transformação tecnológica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Inteligência Artificial; Administração Pública; Memória Organizacional; Inteligência Híbrida.

Realização:



1. Introdução:

A Administração Pública contemporânea atravessa uma transformação digital impulsionada pela integração de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) nas práticas operacionais, administrativas e decisórias. Este fenômeno redefine o papel do servidor público, que transita de um executor de processos lineares para um gestor de fluxos informacionais complexos e mediador de sistemas algorítmicos. A adoção de modelos de linguagem de grande escala (LLMs) exige que o domínio técnico do especialista público seja fundido às capacidades de processamento da máquina, criando uma simbiose voltada à criação de valor público (Sundberg; Holmström, 2024). Essa integração, contudo, é indissociável das práticas de Gestão do Conhecimento, que atuam como o suporte necessário para que essa automação não apenas acelere processos, mas efetivamente preserve o capital intelectual acumulado (Leoni *et al.*, 2024).

Nesse cenário, o sucesso desta integração é condicionado pela capacidade absorviva das organizações e pelo suporte estratégico oferecido aos servidores. A literatura destaca que a IA atua como um catalisador da inteligência coletiva, facilitando a externalização do conhecimento tácito e a recuperação ágil de memórias institucionais em ambientes de alta pressão, como o Judiciário e a gestão de crises (de Sousa *et al.*, 2022; Congès *et al.*, 2024). Contudo, a eficácia dessas ferramentas depende de uma infraestrutura de governança que assegure a transparência e a ética algorítmica. O servidor, ao utilizar a IA como um "copiloto operacional", deve equilibrar a conformidade das estruturas rígidas do Estado com a flexibilidade necessária para a inovação, um conceito definido como ambidestria organizacional (Selten & Klievink, 2024). Assim, o uso de IA pelos funcionários públicos é mediado pela confiança na tecnologia e pela percepção de que esses sistemas ampliam sua agência epistêmica em vez de restringi-la.

Para operacionalizar esse equilíbrio, a literatura propõe que a gestão deve priorizar um modelo integrado que considere não apenas o design tecnológico, mas também o capital intelectual e a experiência dos colaboradores. Sob essa perspectiva, a ambidestria deixa de ser um conceito abstrato e passa a ser sustentada por prioridades de gestão que alinham o contexto organizacional às competências individuais, permitindo que a inovação digital seja assimilada de forma estruturada sem comprometer a estabilidade operacional (Alkhamees & Durugbo, 2025)

Concomitantemente, diante da digitalização acelerada, a manutenção dos ativos de conhecimento torna-se um desafio estratégico. A convergência entre práticas de GC e ferramentas de IA permite mitigar riscos de opacidade e perda de memória organizacional, garantindo que a inteligência gerada pelos algoritmos seja governada por princípios de interesse público (Bonollo, 2025; Zheng *et al.*, 2025).

Não obstante o potencial transformador, a literatura revela uma desconexão entre o avanço tecnológico e a capacidade de retenção de saberes nas instituições. Os problemas de pesquisa evidenciados indicam que o setor público enfrenta barreiras críticas, como a descontinuidade administrativa e a fragmentação do capital intelectual, que impedem que a inovação digital se torne uma competência perene (Damian *et al.*, 2021; Bernardino & Strauhs, 2024). Identifica-se, especificamente, uma lacuna na sistematização de métodos que



convertam o conhecimento tácito dos especialistas em fluxos lógicos capazes de orientar os algoritmos de forma segura (Menezes; Silva, 2024). Reside nesta carência de mediação pela Gestão do Conhecimento o risco de a IA operar como uma implementação isolada, desprovida da inteligência organizacional necessária para garantir a preservação da memória e a multiplicação do saber entre os servidores (Batista, 2023; Sell, Silva & Freire (2025).

Diante de tais considerações, este estudo foi desenvolvido com o propósito de identificar na literatura existente conceitos e estratégias de Gestão do Conhecimento que permitem criar e preservar bases de saber organizacional, visando fundamentar a adoção sustentável de ferramentas de Inteligência Artificial por servidores da administração pública.

2. Referencial Teórico

A integração de tecnologias emergentes no setor público requer uma base estruturada de saberes que garanta a segurança jurídica e a eficiência operacional. Este referencial explora a convergência entre os ativos de informação e os sistemas inteligentes, as estratégias de preservação da memória administrativa e a consolidação da inteligência híbrida no serviço público, sob a égide da Gestão do Conhecimento.

A base conceitual para essa conversão de saberes reside na teoria de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1995). Segundo os autores, o conhecimento organizacional é gerado através de uma interação dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. No contexto da administração pública, essa dinâmica manifesta-se no modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Contudo, diante do advento da IA Generativa, a literatura recente propõe uma revisão dessa espiral, sugerindo que a tecnologia deixa de ser um repositório passivo para tornar-se um agente ativo na conversão do conhecimento. Nessa releitura ao modelo clássico, os algoritmos participam da síntese e da criação de novos saberes, exigindo que as práticas de gestão se adaptem a um ciclo onde a interação entre o servidor e a máquina acelera a transformação de experiências individuais em inteligência estratégica institucional (Böhm & Durst, 2024).

A trajetória da inovação nas organizações demonstra uma transição clara: o foco histórico na simples recuperação da informação evoluiu para a centralidade do Big Data e da Inteligência Artificial (Castanha & Cazane, 2024). Essa evolução evidencia que a digitalização não é um fenômeno isolado, mas a culminância de processos de estruturação de dados. No contexto contemporâneo, a literatura aponta para uma relação de interdependência bidirecional estrutural entre a Gestão do Conhecimento e a IA (Corrêa *et al.*, 2025).

Nesse enlace, a IA exige uma infraestrutura de conhecimento prévia para classificar e processar saberes de forma útil. Em contrapartida, a GC passa a utilizar as ferramentas de IA, como a IA Generativa, para retroalimentar sistemas de suporte à tomada de decisão organizacional (Corrêa *et al.*, 2025; Castanha & Cazane, 2024). Portanto, a eficiência algorítmica na gestão pública depende intrinsecamente da qualidade do conhecimento que foi previamente organizado pelas equipes técnicas.



A sustentabilidade da administração pública depende da robustez de sua memória organizacional, especialmente em setores de alta rotatividade (Bernardino & Strauhs, 2024). Tal pressuposto encontra aplicabilidade prática nos achados de Menezes e Silva (2024), que demonstram como a modelagem de processos (Business Process Modeling and Notation – BPMN) aliada ao modelo SECI permite capturar o saber de especialistas em compras públicas, convertendo a experiência tácita em fluxos lógicos prontos para a integração algorítmica.

Essa externalização do saber especializado é o que permite a transição da burocracia analógica para a governança algorítmica: ao mapear detalhadamente as rotinas e critérios decisórios humanos, a instituição cria a base de dados necessária para que sistemas de IA operem com precisão, garantindo que a automação respeite as nuances da legislação pública e a memória técnica do órgão (Damian *et al.*, 2021; Menezes; Silva, 2024).

A aplicação de tecnologias avançadas na rotina do servidor público consolida o conceito de *Inteligência Híbrida*, caracterizada pela simbiose entre as capacidades da máquina e o discernimento humano (Calvi, 2023). Nessa configuração, o algoritmo assume o processamento massivo de dados, como a triagem de editais e a análise de conformidade documental, enquanto o servidor exerce o raciocínio ético e a sensibilidade do contexto público, garantindo que a discricionariedade humana permaneça no centro da decisão.

Para que essa simbiose ocorra com segurança, os gestores públicos precisam mapear continuamente as competências de suas equipes. A própria Inteligência Artificial tem sido empregada como suporte em métodos de auditoria do conhecimento. O uso de IA Generativa atua como um acelerador na análise de ativos intangíveis, identificando lacunas e vulnerabilidades nas competências técnicas dos servidores (Sell, Silva & Freire., 2025). Dessa forma, a administração consegue direcionar capacitações de letramento digital de forma assertiva, assegurando que o corpo técnico esteja apto a orquestrar os sistemas inteligentes sem perder a soberania sobre domínio institucional (Calvi, 2023; Sell, Silva & Freire., 2025).

A ascensão tecnológica da Inteligência Artificial na administração pública é acompanhada pelas diretrizes do IPEA, que oferecem os fundamentos conceituais necessários para posicionar essa ferramenta como parte da Gestão do Conhecimento contemporânea. Segundo Batista (2023), a GC na administração pública deve ser compreendida como uma disciplina gerencial voltada à criação, captura e aplicação de saberes para gerar valor público. Nesse cenário, a IA atua como uma tecnologia de suporte que potencializa o ciclo de vida do conhecimento, automatizando a organização de grandes volumes de dados e permitindo que o servidor, o trabalhador do conhecimento, atue em níveis mais elevados de análise e decisão.

No entanto, a transição para o uso de ferramentas inteligentes exige que a organização pública fortaleça seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS), com ênfase no apoio da liderança e na adaptação da cultura organizacional. Para Batista (2023), a preservação e a multiplicação de saberes tecnológicos não ocorrem de forma espontânea; elas demandam o uso de práticas de GC, como comunidades de prática e o registro de lições aprendidas. Tais mecanismos são essenciais para converter o domínio técnico individual sobre a IA em uma competência institucional perene, garantindo que a memória organizacional seja preservada e que o conhecimento crítico seja democratizado entre os servidores, superando barreiras de isolamento informacional (Batista, 2023; Damian *et al.*, 2021).



Embora a Gestão do Conhecimento utilize a IA para automatizar a captura e organização de grandes volumes de dados (Batista, 2023), essa autonomia tecnológica é limitada pela necessidade do discernimento humano. Nesse ponto, o referencial do IPEA dialoga com o conceito de inteligência híbrida proposto por Calvi (2023), reforçando que a eficiência da máquina deve ser mediada pelo raciocínio ético e pela sensibilidade de contexto que apenas o servidor, como detentor do conhecimento crítico, pode prover.

3. Procedimentos Metodológicos

Este artigo consiste em uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) conduzida sob as diretrizes do protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses – PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021), visando garantir a transparência e a replicabilidade do estudo. A coleta de dados foi executada entre os dias 01 e 04 de março de 2026, em quatro bases de dados científicas de alto impacto: Web of Science, Science Direct, Scopus e Springer. A estratégia de busca utilizou a combinação dos descritores "Knowledge management" AND "Artificial Intelligence" AND ("Public administration" OR "Public Sector" OR "Public Management"), com recorte temporal entre 2021 e 2026, de modo a capturar a produção científica contemporânea ao avanço da IA generativa e da gestão estratégica de sistemas algorítmicos.

O processo de composição do portfólio bibliográfico seguiu as quatro fases do fluxo PRISMA: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão. Inicialmente, a busca resultou em um volume bruto de 170 publicações. Após a remoção automática de duplicatas via gerenciador de referências, os títulos e resumos foram submetidos a uma triagem baseada em critérios de elegibilidade predefinidos. Foram incluídos estudos que apresentavam integração triádica entre Gestão do Conhecimento (GC), Inteligência Artificial (IA) e Administração Pública, com foco em competências, capital intelectual e rigor conceitual (fundamentados em lentes como SECI ou KBV). Inversamente, excluíram-se trabalhos focados exclusivamente no setor privado, marketing industrial, ou que tratavam a IA apenas como ferramenta instrumental de pesquisa, sem interface com a gestão pública.

A fase de elegibilidade consistiu na leitura integral e analítica dos textos pré-selecionados para verificar a profundidade teórica e a aderência aos objetivos da pesquisa, resultando em um portfólio final de 50 artigos científicos. A extração de dados foi operacionalizada por meio de uma matriz de evidências que sistematizou autoria, contextos geográficos e achados principais. Para a análise e integração dos resultados, aplicou-se a técnica de metassíntese qualitativa (Sandelowski; Barroso, 2007), permitindo a emergência de padrões e a consolidação de macrocategorias sobre a aplicação da GC para impulsionar o uso da IA no setor público. A robustez da síntese foi assegurada pelo cruzamento temático das evidências qualitativas, permitindo que as categorias finais reflitam não apenas frequências de



termos, mas a profundidade das práticas de gestão de saberes na administração contemporânea.

4. Resultados e Discussão

A análise do portfólio bibliográfico de 50 artigos revela um campo em franca expansão, com uma aceleração notável a partir de 2023, coincidindo com a popularização das ferramentas de IA Generativa. Nesse sentido, a distribuição cronológica dos estudos demonstra que o interesse acadêmico pela IA sob a ótica da Gestão do Conhecimento é um fenômeno recente. Enquanto as publicações iniciais (2021-2022) focavam em aspectos técnicos e teóricos da digitalização (Gupta *et al.*, 2021; de Sousa *et al.*, 2022; Secinaro *et al.*, 2022), o biênio 2024-2025 concentra o maior volume de evidências empíricas sobre o uso prático por servidores (Leoni *et al.*, 2024; Kim, 2026; Wang & Xie, 2026).

Embora a produção seja global, observa-se uma liderança de instituições da Europa e Ásia na exploração de frameworks de gestão de sistemas algorítmicos. Estudos oriundos desses contextos priorizam a ética e a soberania do conhecimento (Bonollo, 2025; Zheng *et al.*, 2025). Não obstante, a evidência analisada apresenta limitações críticas. Primeiramente, há um viés geográfico e de desenvolvimento: a maioria dos casos de sucesso provém de ecossistemas digitais maduros, o que pode mascarar as dificuldades de implementação em municípios com baixa infraestrutura tecnológica ou escassez de capital humano qualificado (Madan & Ashok, 2023).

Adicionalmente, observa-se uma escassez de estudos longitudinais. A maioria das pesquisas foca no "entusiasmo da adoção inicial" e não na sustentabilidade do conhecimento a longo prazo. Existe o risco real, apontado por Bonollo (2025), de que a automação excessiva leve à erosão da memória organizacional, onde o servidor perde a capacidade de julgar criticamente os fundamentos de uma decisão por confiar cegamente na sugestão algorítmica. Sob essa ótica, a literatura científica converge para a ideia de que a Inteligência Artificial atua como um sistema de suporte sociotécnico que amplifica as capacidades humanas de processamento de saber. Para compreender como o servidor público interage com essas ferramentas, três lentes teóricas principais emergem do portfólio de estudos: o Modelo SECI de Criação do Conhecimento, a Visão Baseada em Conhecimento (KBV) e a Ambidestria Organizacional.

4.1 O Ciclo SECI e a Externalização Algorítmica

No que tange ao modelo de Nonaka e Takeuchi (SECI), ele é frequentemente revisitado para explicar a conversão de conhecimento no setor público. Conforme os proponentes do modelo, a era da IA não invalida a espiral do conhecimento, mas exige que a tecnologia seja vista como um meio para ampliar a criatividade humana, mantendo o servidor no centro do processo. (Sumbal & Amber, 2024). Consequentemente, estudos indicam que ferramentas de IA Generativa e Processamento de Linguagem Natural (PLN) aceleram drasticamente a fase de Externalização, permitindo que o conhecimento tácito dos servidores como interpretações



jurídicas complexas ou normas administrativas implícitas seja codificado em modelos prontamente acessíveis (Congès *et al.*, 2024).

Nessa linha, a Combinação ocorre quando o servidor utiliza a IA para cruzar bases de dados governamentais díspares, gerando novos ativos de conhecimento explícito que subsidiam a formulação de políticas públicas (Leoni *et al.*, 2024). Entretanto, a Internalização desse novo saber pelo corpo técnico depende do letramento digital e da confiança depositada nos algoritmos, garantindo que o conhecimento gerado pela máquina seja reabsorvido como competência humana (Sundberg & Holmström, 2024). Essa dinâmica é ratificada pela emergência da IA Generativa, que redefiniu a prática da redação administrativa. Kim (2026) observa que o uso de modelos de linguagem aumenta significativamente a produtividade burocrática, especialmente para servidores com menos experiência, ao facilitar a externalização de minutas, relatórios e comunicações oficiais. Essa prática, no entanto, exige um "letramento algorítmico" para que o servidor possa realizar a curadoria ética do conteúdo gerado, mitigando vieses e garantindo a fidedignidade do saber estatal (Wang & Xie, 2026; Sumbal & Amber, 2024).

4.2 Visão Baseada em Conhecimento (KBV) e Capacidade Absortiva

Paralelamente, sob a lente da *Knowledge-Based View* (KBV), o conhecimento é o recurso estratégico primordial da Administração Pública. A IA é identificada como uma "capacidade capacitadora" que aumenta o valor do capital intelectual estatal (AlNuaimi *et al.*, 2022). Contudo, a aplicação prática da IA pelos servidores é limitada pela Capacidade Absortiva da instituição e pelo nexos estratégico entre a cultura institucional e a prontidão tecnológica para o desenvolvimento de planos de IA (Madan & Ashok, 2023; Denford, Dawson & Desouza, 2025). Complementarmente, o conceito de 'capacitância social' sugere que o servidor pode alavancar essa capacidade absortiva por meio de redes sociais internas e externas, facilitando a captura de conhecimentos periféricos sobre a IA que de outra forma seriam ignorados pela estrutura formal (Arora, Sivakumar & Pavlou, 2021).

Dessa maneira, estudos como o de Ly (2025) reforçam que instituições com alta maturidade em GC possuem servidores mais aptos a integrar a IA em seus fluxos de trabalho, transformando a tecnologia em uma vantagem competitiva institucional que se traduz em celeridade e precisão no atendimento ao cidadão (de Sousa *et al.*, 2022). Em termos práticos, a aplicação mais proeminente identificada reside nos Sistemas de Suporte à Decisão (DSS) enriquecidos por IA. No Judiciário e em órgãos de controle, o servidor utiliza algoritmos para realizar a triagem e classificação de processos, o que de Sousa *et al.* (2022) classificam como um mecanismo para enfrentar o atraso crônico na prestação jurisdicional. Essa prática permite que o conhecimento jurídico acumulado seja aplicado de forma padronizada, reduzindo o esforço cognitivo em tarefas repetitivas (Gupta *et al.*, 2021).

4.3 Prática da Ambidestria: O Servidor entre a Eficiência Burocrática e a Inovação

A literatura evidencia que o uso de ferramentas de IA transforma a ambidestria organizacional, o desafio de equilibrar eficiência operacional e inovação em uma prática diária viável para o servidor público (Selten & Klievink, 2024). Sob a ótica da Gestão do Conhecimento (GC), a IA atua como um mecanismo duplo que permite ao funcionário gerenciar simultaneamente o passado (arquivos legados e conformidade burocrática) e o futuro



(formulação de novas políticas). Na dimensão da exploração (eficiência), o servidor utiliza a IA para automatizar a triagem de processos, sumarizar legislações e redigir minutas padronizadas (Kim, 2026). A GC facilita essa etapa ao garantir que o conhecimento tácito sobre regras processuais seja corretamente codificado e externalizado nos algoritmos. Na prática, a ferramenta absorve o processamento repetitivo de dados, reduzindo a sobrecarga cognitiva do funcionário e garantindo a celeridade e a conformidade exigidas pelo rigor da administração pública (Zhang & Yu, 2025; de Sousa *et al.*, 2022).

Por outro lado, com a carga burocrática mitigada, o servidor alcança a dimensão da exploração (inovação). O "servidor ambidestro" redireciona o tempo e o capital intelectual liberados para atividades de alto valor agregado: a análise preditiva de cenários, a escuta ativa do cidadão e a resolução de problemas sociais complexos que a máquina não compreende (Cristofaro & Bañón-Gomis, 2025; Sundberg & Holmström, 2024). Esse equilíbrio reflete-se, por exemplo, no uso da IA como um "copiloto" que amplia o intelecto humano (Di Vaio *et al.*, 2022). Ao interagir com ferramentas analíticas, o servidor consegue mapear tendências e prever cenários, transformando dados brutos em inteligência territorial para o planejamento urbano e administração de cidades inteligentes (Moretto *et al.*, 2022; Kumar & Thakurta, 2024).

Nesse contexto de inovação, a IA permite a transição para uma Inovação Social Digital (DSI), onde a tecnologia não serve apenas à eficiência, mas à criação de valor social sustentável (Krombacher *et al.*, 2026). Para tanto, a gestão do conhecimento deve fomentar ecossistemas baseados em plataformas que integrem diferentes *stakeholders* na resolução de problemas públicos (Mele, Del Vecchio & Passiante, 2025), podendo utilizar o *crowdsourcing* como ferramenta para abrir os processos de inovação da administração à colaboração cidadã (Cricelli, Grimaldi & Vermicelli, 2022).

4.4 Práticas de Uso e Gestão de Competências na Era Algorítmica

Nesse contexto, as práticas de uso da IA pelos servidores não se limitam à execução técnica, mas configuram um novo arranjo sociotécnico onde a máquina processa grandes volumes de dados para que o humano realize a síntese final. Este processo é mediado pela percepção de utilidade e pela confiança nas recomendações algorítmicas (Hujran *et al.*, 2023; Berman *et al.*, 2024). Para viabilizar tais práticas, a Gestão do Conhecimento atua como o alicerce metodológico para mapear e desenvolver as competências necessárias à adoção da Inteligência Artificial (Al-Nimer *et al.*, 2026).

A literatura demonstra que a própria IA pode ser empregada para identificar lacunas de letramento algorítmico nos quadros funcionais (El Garem, 2026; Estiri *et al.*, 2025). A partir desse mapeamento, a administração pública deve adaptar suas estratégias de transferência de saber, utilizando modelos baseados em inteligência artificial para a avaliação e integração sistemática desses ativos de conhecimento e garantindo que servidores com maior tempo de serviço absorvam as novas dinâmicas sem perder seu conhecimento tácito (García-González *et al.*, 2023; Malvestiti *et al.*, 2025). Evidências indicam que o sucesso dessa transição depende de como a liderança fomenta uma cultura de requalificação contínua, garantindo que o



servidor desenvolva a resiliência necessária para colaborar com sistemas inteligentes em constante evolução (Albous, Stephens & Al-Jayyousi, 2025).

A literatura aponta para uma diversos relatos de usabilidade das ferramentas de IA, como em departamentos de Recursos Humanos, onde auxilia na gestão de talentos e na triagem de competências, permitindo que o servidor se concentre em atividades de maior valor estratégico (Estiri *et al.*, 2025; El Gareem, 2026). Essa transição é descrita como uma forma de libertar o servidor de sobrecarga de processamento de informação e rotinas exaustivas, promovendo maior adaptabilidade laboral (Zhang & Yu, 2025).

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, a transição para sistemas inteligentes deve ser mediada por estratégias que reduzam a carga cognitiva e priorizem a usabilidade das ferramentas, mitigando assim a resistência cultural e psicológica do corpo técnico (Hujran, 2024; Zegmout *et al.*, 2024; Zhang & Yu, 2026). Nesse sentido, a GC assegura que a inovação digital não descarte a experiência humana, mas a converta em um mecanismo de curadoria para auditar vieses e promover o valor público contínuo (Berman *et al.*, 2024).

Adicionalmente à dimensão técnica, a GC consolida-se como o instrumento que impede a erosão de saberes específicos diante da automação. Seja na curadoria de dados urbanos, na moderação de serviços de saúde ou na interface cidadã, o servidor atua como o validador técnico essencial, garantindo que o conhecimento crítico institucional permaneça sob controle humano (Secinaro *et al.*, 2022; Moretto *et al.*, 2022; Mahmoud *et al.*, 2025; Munir & Hamid, 2026).

Para sustentar essa rede de saberes, especialmente em arranjos municipais ou cenários com restrições de infraestrutura (Teixeira & Rezende 2023; Miwornunyuie 2025), requer-se uma estratégia de gestão adaptativa (Zhang & Yu 2025). Isso envolve proteger o capital intelectual estatal contra ciberameaças (Saura *et al.*, 2022; Hujran *et al.* 2023) e fomentar o desenvolvimento de IAs soberanas, garantindo que a inteligência gerada permaneça sob o domínio e a ética do Estado (Berman *et al.*, 2024).

Em situações de alta complexidade e incerteza, como desastres naturais ou crises sanitárias, a prática do uso de IA foca na 'descoberta de conhecimento' em tempo real. Congès *et al.* (2024) demonstram como plataformas integradas com LLMs permitem que equipes de resposta escalem a hierarquia DIKW (Dados, Informação, Conhecimento e Sabedoria), transformando informações caóticas em ações coordenadas.

Dessa forma, a manutenção deste conhecimento em tempos turbulentos é vital para a sustentabilidade das políticas públicas (Mennini *et al.*, 2022). O servidor utiliza a tecnologia para monitorar indicadores de desempenho (Balanced Scorecard – BSC) e métricas de sustentabilidade, garantindo que a decisão pública seja baseada em evidências sólidas e não apenas em intuições políticas (Kumar *et al.*, 2024; Munir & Hamid, 2026).

4.5 Desafios da Governança, Riscos Éticos e Desumanização do Serviço

Contudo, apesar dos ganhos de eficiência, a integração da IA no serviço público desvela desafios críticos que podem comprometer a integridade do saber estatal. A literatura alerta que, sem uma governança baseada em Gestão do Conhecimento, o uso dessas ferramentas pode resultar em desumanização e perda de autonomia. Um dos riscos mais contundentes é a erosão dos ativos de conhecimento. Bonollo (2025) argumenta que a dependência excessiva de algoritmos pode levar à perda da capacidade crítica do servidor, onde a "memória



organizacional" deixa de ser um processo humano de aprendizado para se tornar um repositório tecnológico de informações. Se o servidor não compreende a lógica por trás da sugestão da IA, ocorre uma quebra na cadeia de responsabilidade e na transparência pública (Wang & Xie, 2026; Secinaro *et al.*, 2022). Essa opacidade gera o que Zheng *et al.* (2025) chamam de "precariedade induzida pela vigilância", onde o servidor sente sua agência epistêmica ameaçada por sistemas que monitoram e direcionam seu julgamento, afetando o bem-estar e a autonomia interpessoal.

A implementação prática esbarra frequentemente em infraestruturas obsoletas. Irani *et al.* (2023) identificam que os sistemas legados agem como "âncoras", mantendo o conhecimento fragmentado e incompatível com as novas ferramentas de IA. Essa fricção tecnológica alimenta a resistência dos servidores, que percebem a IA não como um aliado, mas como uma ameaça ao seu "contrato psicológico" (Braganza *et al.*, 2021).

Além dos entraves de hardware, a implementação esbarra em barreiras de estratégia corporativa, onde a falta de um roteiro claro de ciência de dados atua como um inibidor da maturidade digital (Reddy *et al.*, 2022). Tais dificuldades são exacerbadas pela incongruência entre as práticas ágeis de desenvolvimento de IA e as lógicas institucionais rígidas de financiamento e governança do setor público, que frequentemente impedem a flexibilidade necessária para o sucesso desses projetos (Baxter *et al.*, 2023).

Não obstante, a resistência é acentuada pela falta de letramento digital. Kanellopoulou *et al.* (2025) destacam que a ausência de competências técnicas na alta gestão e nos quadros operacionais cria um abismo entre o potencial da ferramenta e seu uso efetivo. Sem uma cultura que valorize o compartilhamento e a atualização constante (GC), a IA tende a ser subutilizada ou abandonada (Abdelrahman *et al.*, 2025; Zegmout *et al.*, 2024). Somado a isso, a automação de decisões sensíveis traz à tona o risco de enviesamento algorítmico. Saura *et al.* (2022) alertam que a robotização de dados comportamentais sem critérios éticos rigorosos pode ferir a privacidade e a equidade no tratamento ao cidadão. Para mitigar essa lacuna, a IA "confiável" deve ser construída através da transparência, explicabilidade e responsabilidade (accountability), exigindo que o servidor atue como um filtro ético soberano (Berman *et al.*, 2024; Dennehy *et al.*, 2022).

Por fim, a manutenção do conhecimento sustentável exige que as organizações combatam a obsolescência do saber (Shrivastav *et al.*, 2025). Isso significa garantir que, enquanto a IA processa os dados, o servidor humano continue desenvolvendo a "Sabedoria" (topo da pirâmide DIKW), o único ativo capaz de lidar com a complexidade política e social, e que os algoritmos ainda não alcançam (Cristofaro & Bañón-Gomis, 2025; Miwornunyuie *et al.*, 2025).

4.6 Diretrizes Estratégicas para a Administração Pública

Diante de tais achados, os resultados oferecem diretrizes para três frentes:

Para a Prática: Gestores públicos devem investir no Letramento Algorítmico dos servidores. A IA não deve ser entregue como um sistema "fechado", mas como um suporte que requer curadoria humana. O foco deve ser na criação de Comunidades de Prática onde o saber sobre o uso da IA seja compartilhado horizontalmente.

Para a Política Pública: Evidencia-se a necessidade da institucionalização de diretrizes que assegurem a perenidade do capital intelectual frente à automação. As políticas



governamentais devem estabelecer requisitos de transparência e auditabilidade para os sistemas inteligentes, garantindo que o saber técnico-administrativo permaneça sob controle do Estado e não seja confinado em algoritmos de fornecedores privados (Irani et al., 2023). Sob essa ótica, é essencial fomentar o uso de tecnologias que permitam a rastreabilidade da decisão pública, salvaguardando a memória institucional e garantindo que a inteligência gerada pelos sistemas seja um ativo público permanente e independente de licenças proprietárias.

Para a Pesquisa Futura: Sugere-se investigar como as estratégias e ferramentas de Gestão do Conhecimento podem ser adaptadas e introduzidas para gerir o capital intelectual em Inteligência Artificial, com foco em infraestruturas de pequena e média escala, como os municípios. É fundamental compreender quais modelos de governança do saber permitem que administrações com recursos limitados preservem a memória técnica e multipliquem competências algorítmicas, garantindo que a inovação tecnológica seja acompanhada pela retenção do conhecimento institucional.

5 Considerações finais

Este estudo objetivou identificar na literatura existente conceitos e estratégias de Gestão do Conhecimento que permitem criar e preservar bases de saber organizacional, visando fundamentar a adoção sustentável de ferramentas de Inteligência Artificial por servidores da administração pública.

A migração para uma Administração Pública mediada por algoritmos representa uma mudança de paradigma que coloca o capital intelectual no centro da estratégia governamental. A evidência extraída dos 50 estudos analisados revela que o sucesso da Inteligência Artificial no setor público não depende da sofisticação do software, mas da maturidade dos processos de conhecimento que o alimentam. Sem modelos estruturados de captura e compartilhamento do saber, a inovação tecnológica corre o risco de gerar ativos isolados, incapazes de responder à complexidade e ao rigor exigidos pela esfera pública.

O ponto central desta pesquisa é a necessidade de fortalecer a agência do servidor frente à automação. A evolução das práticas de GC deve assegurar que o funcionário público atue como o curador ético do interesse público, evitando que a mecanização do serviço resulte em decisões opacas. O equilíbrio entre a experimentação tecnológica e a segurança jurídica, a chamada ambidestria, surge como o caminho para que as instituições assimilem a IA sem sacrificar a sabedoria acumulada em seus quadros técnicos. A transformação digital, portanto, só atinge sua plenitude quando a tecnologia é utilizada para expandir, e não para limitar, a capacidade de julgamento humano.

A conexão entre a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Artificial no setor público revela-se como uma simbiose de mútua dependência. Enquanto a IA atua como um catalisador da inteligência coletiva e da celeridade processual, a GC provê a infraestrutura ética e informacional indispensável para que essa automação seja fidedigna. Conclui-se que a IA não substitui o capital intelectual, mas exige que ele seja mapeado, preservado e multiplicado para que os algoritmos operem como verdadeiras extensões da agência epistêmica do servidor. Assim, a eficácia tecnológica na administração pública não reside na



ferramenta isolada, mas na capacidade institucional de converter o saber tácito em uma inteligência híbrida, capaz de garantir a continuidade administrativa, a transparência algorítmica e, fundamentalmente, a criação de valor público em um cenário de transformações aceleradas.

6 Referências

ABDELRAHMAN, M. et al. *Organisational Culture and Knowledge Management Systems Adoption: Examining Employee Usage in Multinational Corporations*. Global Journal of Flexible Systems Management, v. 26, n. 3, p. 439-467, 2025.

ALBOUS, M. R.; STEPHENS, M.; AL-JAYYOUSI, O. R. *Artificial Intelligence and the Gulf Cooperation Council workforce: adapting to the future of work*. Humanities and Social Sciences Communications, v. 12, n. 1, p. 1-17, 2025.

ALKHAMEES, S. B.; DURUGBO, C. M. *Organisational ambidexterity and innovation: a systematic review and unified model of 'CODEC' management priorities*. Management Review Quarterly, v. 75, p. 3813-3887, 2025.

AL-NIMER, M. et al. *Project management team and project success: an overview*. Management Review Quarterly, v. 76, p. 223-286, 2026.

ALNUAIMI, B. K. et al. *Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy*. Journal of Business Research, v. 145, p. 636-648, 2022.

ARORA, A. S.; SIVAKUMAR, K.; PAVLOU, P. A. *Social capacitance: Leveraging absorptive capacity in the age of social media*. Journal of Business Research, v. 124, p. 342-356, 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Gestão do Conhecimento Simplificada: Respostas diretas a perguntas importantes para uma aprendizagem mais fácil*. Brasília: Ipea, 2023.

BAXTER, D. et al. *Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project*. Government Information Quarterly, v. 40, n. 4, 2023.

BERMAN, A.; DE FINE LICHT, K.; CARLSSON, V. *Trustworthy AI in the public sector: An empirical analysis of a Swedish labor market decision-support system*. Technology in Society, v. 76, 2024.

BERNARDINO, Jean; STRAUHS, Faimara do Rocio. *Procedimentos de memória organizacional na Administração Pública: ações que apoiam a sustentabilidade organizacional*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 14, n. 1, p. 195-214, jan./abr. 2024.



BÖHM, Karsten; DURST, Susanne. *Knowledge Management in the Age of Generative Artificial Intelligence: Time for Revisiting SECI*. In: PROCEEDINGS of the 19th International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD 2024). Madrid: IKAM, 2024. p. 1-15.

BONOLLO, E. *Reflecting on digital technologies and knowledge assets in the public sector: exploring the dark side*. Knowledge Management Research & Practice, v. 23, 2025.

BRAGANZA, A. et al. *Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust*. Journal of Business Research, v. 131, p. 485-494, 2021.

CALVI, Jenifer Ferraz. *Inteligência Híbrida e a Gestão do Conhecimento: a simbiose homem e máquina*. Revista Gestão & Tecnologia, v. 23, n. 4, p. 238-257, out./dez. 2023.

CASTANHA, Rafael Gutierrez; CAZANE, Ana Livia. *A evolução das tendências de pesquisa em Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: uma análise de 1993 a 2023*. REAd. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 132-161, jan./abr. 2024.

CONGÈS, A. et al. *R-IO SUITE: integration of LLM-based AI into a knowledge management and model-driven based platform dedicated to crisis management*. Software and Systems Modeling, v. 25, p. 25-50, 2024.

CORRÊA, Fábio et al. *Temas de enlace entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Artificial*. Revista Gestão & Tecnologia, v. 25, n. 5, p. 108-129, 2025.

CRISTOFARO, M.; BAÑÓN-GOMIS, A. J. *Dancing with the algorithm: a framework to navigate knowledge and autonomy in AI-assisted managerial decisions*. Journal of Knowledge Management, v. 30, n. 11, p. 1-31, 2026.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins et al. *Aspectos relevantes da aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 232-247, jan./abr. 2021.

DE SOUSA, W. G. et al. *Artificial intelligence and speedy trial in the judiciary: Myth, reality or need? A case study in the Brazilian Supreme Court (STF)*. Government Information Quarterly, v. 39, 2022.

DENFORD, J. S.; DAWSON, G. S.; DESOUSA, K. C. *Unraveling the Nexus between National Culture and AI plan development and AI readiness: Insights from a configurational analysis*. Government Information Quarterly, v. 42, 2025.



DENNEHY, D. et al. *Artificial Intelligence (AI) and Information Systems: Perspectives to Responsible AI*. Information Systems Frontiers, v. 25, p. 1-7, 2022.

DI VAIO, A.; HASSAN, R.; ALAVOINE, C. *Data intelligence and analytics: A bibliometric analysis of human-Artificial intelligence in public sector decision-making effectiveness*. Technological Forecasting & Social Change, v. 174, 2022.

EL GAREM, R. A. *HR digital transformation: enhancing human resource management through technology*. Future Business Journal, v. 12, n. 1, p. 1-14, 2026.

ESTIRI, M. et al. *Navigating AI success in HR: unveiling critical factors via systematic literature review and best-worst-method*. Review of Managerial Science, 2025.

GARCÍA-GONZÁLEZ, M. S. et al. *An Artificial Intelligence-Based Model for Knowledge Evaluation and Integration in Public Organizations*. Applied Sciences, v. 13, n. 14, 2023.

GUPTA, S. et al. *Artificial intelligence for decision support systems in the field of operations research: review and future scope of research*. Annals of Operations Research, v. 308, p. 215-274, 2021.

HUJRAN, O. et al. *Examining the antecedents and outcomes of smart government usage: An integrated model*. Government Information Quarterly, v. 40, 2023.

IRANI, Z. et al. *The impact of legacy systems on digital transformation in European public administration: Lesson learned from a multi case analysis*. Government Information Quarterly, v. 40, 2023.

KANELLOPOULOU, D.; GIANNAKOPOULOS, G.; TERLIXIDIS, P. *Embarking the AI journey: insights from ahedd DIH on Greece's (potential) AI adopters*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, v. 14, n. 1, p. 1-22, 2025.

KIM, E. *Generative AI in public administration: A quasi-experimental analysis of bureaucratic productivity*. Government Information Quarterly, v. 43, 2026.

KROMBACHER, A. et al. *Sustainable through Digital – A Research Agenda for Digital Social Innovation*. Information Systems Frontiers, v. 28, p. 381-417, 2026.

KUMAR, R.; THAKURTA, R. *Classifying DSS Research – A Theoretical Framework*. Information Systems Frontiers, v. 27, p. 1759-1788, 2024.

KUMAR, S. et al. *Balanced scorecard: trends, developments, and future directions*. Review of Managerial Science, v. 18, p. 2397-2439, 2024.



LEONI, L. et al. *AI-empowered KM processes for decision-making: empirical evidence from worldwide organisations*. Journal of Knowledge Management, v. 28, n. 11, p. 321-347, 2024.

LY, B. *Bridging Governance and Technology: Key Determinants of AI Adoption in Public Administration*. Chinese Political Science Review, 2025.

MADAN, R.; ASHOK, M. *AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda*. Government Information Quarterly, v. 40, 2023.

MAHMOUD, M. et al. *Integrating knowledge management with smart technologies in public pharmaceutical organizations*. Knowledge and Performance Management, v. 9, n. 1, p. 31-44, 2025.

MALVESTITI, R. et al. *Knowledge Management in Public Sector Innovation Optimized by Artificial Intelligence*. Innovation in Public Sector. IGI Global, 2025. Cap. 12, p. 371-405.

MELE, G.; DEL VECCHIO, P.; PASSIANTE, G. *Platform-based ecosystems and knowledge management for the circular economy: an in-depth analysis of Italian cases*. Journal of Knowledge Management, v. 29, n. 9, p. 3011-3030, 2025.

MENEZES, Kátia da Silva Vianna; SILVA, Simone Vasconcelos. *Modelagem de processo como auxílio da Gestão do Conhecimento: uma aplicação em universidade pública*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 14, n. 1, p. 129-146, jan./abr. 2024.

MENNINI, F. S. et al. *Knowledge management in turbulent times: time-based scenario analysis of vaccinations against COVID-19*. Journal of Knowledge Management, v. 26, n. 11, p. 71-88, 2022.

MIWORNUNYUIE, P. S. et al. *Mapping IC, KM and digitalization: a comparative analysis of general and national discourse*. Journal of Intellectual Capital, 2025.

MORETTO, V.; ELIA, G.; GHIANI, G. *Leveraging knowledge discovery and knowledge visualization to define the "inner areas": an application to an Italian province*. Journal of Knowledge Management, v. 26, n. 10, p. 2743-2771, 2022.

MUNIR, S.; HAMID, M. *E-Government & the Concept of Evidence Based Monitoring for Effective Governance: A Case of Punjab, Pakistan*. Public Organization Review, 2026.

NAI, R. et al. *Leveraging process mining and event log enrichment in European public procurement analysis: a case study*. Computer Law & Security Review, v. 57, 2025.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.



REDDY, R. C. et al. *A systematic literature review towards a conceptual framework for enablers and barriers of an enterprise data science strategy*. Information Systems and e-Business Management, v. 20, p. 223-255, 2022.

SAURA, J. R.; RIBEIRO-SORIANO, D.; PALACIOS-MARQUÉS, D. *Assessing behavioral data science privacy issues in government artificial intelligence deployment*. Government Information Quarterly, v. 39, 2022.

SECINARO, S. et al. *Smart city reporting: A bibliometric and structured literature review analysis to identify technological opportunities and challenges for sustainable development*. Journal of Business Research, v. 149, p. 296-313, 2022.

SELL, Denilson; SILVA, Luciana Poli da; FREIRE, Patrícia de Sá. *Método de mapeamento e análise dos conhecimentos críticos com suporte de Inteligência Artificial Generativa*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 15, n. 1, p. 140-156, jan./abr. 2025.

SELTEN, F.; KLIEVINK, B. *Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration*. Government Information Quarterly, v. 41, p. 101885, 2024.

SHRIVASTAV, S. K.; BAG, S.; BHATTACHARYA, R. *Sustainable knowledge management in the digital era: leveraging natural language processing to identify trends, challenges and future directions*. Journal of Knowledge Management, v. 29, n. 9, p. 2843-2871, 2025.

SUMBAL, M. S.; AMBER, Q. *ChatGPT: a game changer for knowledge management in organizations*. Kybernetes, 2024.

SUNDBERG, L.; HOLMSTRÖM, J. *Fusing domain knowledge with machine learning: A public sector perspective*. Journal of Strategic Information Systems, v. 33, p. 101848, 2024.

TEIXEIRA, A. V.; REZENDE, D. A. *A Multidimensional Information Management Framework for Strategic Digital Cities: A Comparative Analysis of Canada and Brazil*. Global Journal of Flexible Systems Management, v. 24, n. 1, p. 107-121, 2023.

WANG, X.; XIE, F. *Global artificial intelligence governance research in the digital and intelligent era: advances, trends and countermeasures*. Journal of Knowledge Management, v. 30, n. 1, p. 30-68, 2026.

ZEGMOUT, M. A.; EL KASSIRI, A. *Moroccan Public Administration: Which Challenges and Guidelines for an Efficient KMS?*. In: 2024 IEEE/ACIS 27th International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing (SNPD), 2024. p. 1-6.



ZHANG, W.; YU, Y. *How AI assistance enhances work adaptability in the public sector: A mixed-methods study from Southwest China*. Government Information Quarterly, v. 42, p. 102089, 2025.

ZHENG, J. et al. *Unpacking human-AI interaction: Exploring unintended consequences on employee Well-being in entrepreneurial firms through an in-depth analysis*. Journal of Business Research, v. 196, p. 115406, 2025.