INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: CONVERSÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO E RETENÇÃO DA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Janete Kraieski[1], Elder Elisandro Schemberger[2], Sandra Regina da Silva Pinela[2], Elciane Regina Zanatta[2]

[1]Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Medianeira, Brasil
(e-mail: janetekraieski@yahoo.com.br)
[2]Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, Brasil

Resumo: Este trabalho de pesquisa analisa a Inteligência Artificial Generativa (IAG) na Gestão do Conhecimento (GC) no setor público municipal, com foco na conversão do conhecimento tácito em explícito e na mitigação da perda de capital intelectual. A pesquisa qualitativa baseou-se em revisão integrativa. Os resultados indicam que a IAG favorece a externalização do modelo SECI e a retenção da memória organizacional. Conclui-se que seu uso exige governança de dados e validação humana.

Palavras-chave: capital intelectual; transformação digital; administração municipal; governança de dados.

INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo caracteriza-se pela chamada sociedade do conhecimento, na qual o saber assume um papel central como gerador de riqueza e de diferencial competitivo (Vidic, 2022). Nesse cenário, o conhecimento passou a ser reconhecido como um dos ativos mais relevantes das organizações, em razão de sua importância estratégica. Ao mesmo tempo, observa-se um ambiente marcado pelo grande volume de informações disponíveis, o que exige dos indivíduos a capacidade de localizar, utilizar e compartilhar conhecimentos de forma eficiente e assim contribuir para a geração de novos saberes (Calmeto e Cribb, 2022).

As rápidas transformações na dinâmica da economia global, nacional e local colocam as organizações em um ambiente de intensa busca pela diferenciação dos produtos e serviços que oferecem ao mercado. Assim, torna-se central a gestão do conhecimento (GC) como processo de geração de novos conhecimentos, capaz de sustentar a manutenção normal dos serviços e produtos das organizações em meio à competitividade complexa e diversificada (Castanha *et al.,* 2025).

A Administração Pública Municipal enfrenta o desafio constante de preservar seu capital intelectual diante da rotatividade de pessoal e da aposentadoria de servidores experientes. Esse fenômeno resulta na perda do conhecimento tácito (aquele baseado na experiência individual e em práticas não formalizadas), o que compromete a continuidade administrativa e a eficiência do planejamento público (Arruda *et al.,* 2024). Nesse contexto, a GC destaca-se como uma importante aliada, uma vez que a criação e a disseminação do conhecimento são fundamentais para qualquer organização, seja ela pública ou privada. Com o avanço da Inteligência Artificial Generativa (IAG), surgem novas possibilidades de automatizar e aprimorar esse processo de conversão do conhecimento e permitem que a memória organizacional (MO) seja preservada de forma mais dinâmica e acessível (Storey, 2025).

Diante desse cenário, torna-se relevante investigar mecanismos que contribuam para a preservação do conhecimento organizacional no setor público, especialmente em um contexto de transformação digital, em que a eficiência, a transparência e a continuidade administrativa são cada vez mais exigidas pela sociedade (Alvarenga *et al.*, 2020). Embora existam estudos consolidados sobre GC e, mais recentemente, uma produção em franca expansão sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) nas organizações, as pesquisas que abordam especificamente a IAG como vetor de transferência tecnológica para a conversão do conhecimento tácito em explícito, no ecossistema da administração pública municipal, ainda carecem de aplicações práticas documentadas (Ribeiro e Segatto, 2025).

Dessa forma, emerge a seguinte problemática: De que forma a IAG pode contribuir para a conversão do conhecimento tácito em explícito e para a retenção da MO no setor público? Diante disso, o objetivo desta pesquisa é analisar o potencial da IAG como ferramenta de GC na conversão do conhecimento tácito em explícito e na retenção da MO no setor público, com ênfase no contexto municipal.

Espera-se que esta pesquisa contribua tanto para o avanço teórico na área de GC quanto para a prática administrativa e ofereça subsídios para gestores

públicos na adoção de tecnologias voltadas à preservação do conhecimento institucional.

Gestão do Conhecimento

A GC não possui uma definição única na literatura, pois é compreendida como um conjunto de práticas, processos e estratégias voltadas à criação, organização, compartilhamento e utilização do conhecimento nas organizações (Antunes e Pinheiro, 2020). Trata-se de uma abordagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, capaz de gerar valor, inovação e vantagem competitiva. Nesse sentido, a GC busca não apenas armazenar informações, mas também transformar o conhecimento individual em um ativo coletivo, acessível e útil à tomada de decisões organizacionais (Bitte *et al.,* 2021).

De acordo com Correa *et al.* (2018), a GC envolve mecanismos que favorecem a circulação do conhecimento por toda a organização, o que possibilita captar, organizar, compartilhar e fortalecer o capital intelectual. Nessa perspectiva, Teixeira *et al.* (2020) destacam que a GC contribui para a geração de valor organizacional por meio da utilização estratégica do conhecimento, o que se reflete diretamente no aumento da eficiência administrativa e na melhoria contínua dos processos institucionais.

Com o avanço das tecnologias e dos sistemas computacionais, intensificou-se a necessidade de registrar e compartilhar conhecimentos, o que possibilitou a coleta, o armazenamento e o acesso a grandes volumes de dados. Nesse cenário, a GC passou a enfatizar a explicitação e a documentação do saber existente, de modo a torná-lo acessível àqueles que dele necessitam (Itaborahy *et al.,* 2021). Contudo, a GC vai além do simples armazenamento de informações, pois envolve processos dinâmicos de criação, disseminação e aplicação do conhecimento no ambiente organizacional.

Além dos processos organizacionais, é fundamental considerar o papel do indivíduo na construção do conhecimento. O saber individual constitui um dos principais recursos das organizações e é construído ao longo das experiências pessoais e profissionais. Dessa forma, torna-se essencial que as instituições saibam gerenciar esse conhecimento e convertê-lo em um ativo coletivo (Poleza *et al.,* 2020). Segundo Silva e Miranda (2018), a GC contribui para o desenvolvimento coletivo e sistemático do conhecimento dos trabalhadores e favorece sua aplicação na obtenção de melhores resultados práticos.

Nesse contexto, destaca-se a contribuição de Nonaka e Takeuchi (1997), que diferenciam conhecimento de informação ao afirmar que o conhecimento está relacionado a crenças, ações e significados, uma vez que se caracteriza por ser contextual e orientado a um propósito. Para os autores, o conhecimento é criado por meio da interação social entre elementos tácitos e explícitos. O conhecimento tácito está associado às experiências, valores e percepções individuais, razão pela qual sua formalização é mais difícil, enquanto o conhecimento explícito pode ser registrado e compartilhado por meio de documentos e sistemas.

Ao aprofundar essa abordagem, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem que a GC é um processo dinâmico e interativo que envolve a criação, conversão e utilização do conhecimento nas organizações. Os autores apresentam o modelo SECI, que descreve quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Esses processos formam a chamada espiral do conhecimento, a qual evidencia como o conhecimento é continuamente criado a partir da interação entre indivíduos e grupos.

De acordo com os princípios abordados por Li *et al.* (2022), a etapa de externalização consiste justamente na articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Esta é, frequentemente, a fase mais complexa e desafiadora do processo, pois exige que o saber prático e internalizado do indivíduo seja traduzido e formalizado em documentos, registros ou bases de dados, de modo que se torne acessível a toda a estrutura organizacional. Além disso, o conhecimento pode se manifestar em diferentes formas (compartilhado, conceitual, sistêmico e operacional), o que exige das organizações a promoção de um ambiente favorável à aprendizagem.

É justamente essa necessidade de formalizar e reter o conhecimento externalizado que torna a GC essencial em estruturas complexas, como a administração estatal. Segundo Barbier e Tengeh (2022), a GC no contexto das organizações públicas assume um papel ainda mais relevante, uma vez que essas instituições não têm como objetivo o lucro, mas a eficiência na prestação de serviços à sociedade. Nesse sentido, a adequada GC contribui para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, para a continuidade administrativa e para a efetividade das políticas públicas. Além disso, possibilita a redução de retrabalhos e a otimização de processos.

Nessa mesma linha, Kassa e Ning (2023) destacam que o objetivo da GC no setor público é aprimorar a execução das ações e a administração dos recursos, o que gera benefícios diretos para a sociedade. Esse processo amplia as possibilidades de interação com cidadãos e organizações não governamentais, o que favorece a construção de parcerias com o Estado e o fortalecimento do capital social e intelectual das instituições.

Sobretudo, a GC atua como um mecanismo fundamental para a retenção da MO. Especialmente diante da rotatividade de servidores, seja por mudanças de gestão, remanejamentos ou pela aposentadoria de profissionais experientes, a ausência de processos eficientes de conversão do conhecimento tácito em explícito resulta na perda irremediável dessa MO, o que compromete o histórico de tomada de decisões e a própria continuidade do serviço público (Kassa e Ning, 2023).

Entretanto, a implementação da GC no setor público enfrenta desafios estruturais e culturais. Estudos como os de Silva e Souza (2025) apontam características específicas que dificultam o compartilhamento do

conhecimento nesse meio, tais como a forte regulamentação legal, a diversidade de atores envolvidos, a complexidade das responsabilidades institucionais e a limitação na troca de informações entre setores (trabalho segmentado). Além disso, os objetivos organizacionais nesse contexto tendem a ser mais difíceis de mensurar, pois estão diretamente ligados à execução de políticas públicas multifacetadas. Diferentemente das organizações privadas, as instituições públicas devem prestar contas à sociedade e utilizar seus recursos de forma estritamente alinhada à sua missão institucional.

Ainda assim, o conhecimento já está presente nessas instituições, o que torna necessário seu gerenciamento adequado. Diante do valor estratégico do conhecimento e da complexidade envolvida em sua gestão, a GC busca estruturar e orientar esse processo para criar condições que favoreçam o uso eficaz dos ativos intelectuais. A partir dessa perspectiva e da necessidade de modernização das ferramentas de conversão e compartilhamento desse conhecimento, a próxima seção abordará a aplicação da IAG na administração pública.

IAG na Administração Pública

Diante dos desafios da GC no setor público, especialmente no que se refere à externalização do conhecimento tácito, a adoção de novas tecnologias emerge como uma alternativa estratégica. Nesse contexto, destaca-se a IAG, que representa um avanço significativo ao introduzir capacidades ampliadas de criação e automação (Falckenthal *et al.,* 2025). Diferentemente da IA tradicional, predominantemente analítica, a IAG é voltada à geração de conteúdos originais, como textos, imagens e códigos, a partir de comandos em linguagem natural. Essa abordagem baseia-se em modelos de aprendizado profundo (*deep learning*), capazes de identificar padrões complexos em grandes volumes de dados e produzir respostas inéditas, coerentes e contextualizadas (Banh e Strobel, 2023).

No âmbito do desenvolvimento dessas tecnologias, destacam-se os Modelos de Linguagem de Grande Escala (LLMs), que constituem redes neurais avançadas treinadas em volumes massivos de textos para compreender, processar e gerar linguagem natural de forma contextualizada (Ribeiro e Tsunoda, 2025). São esses modelos subjacentes que dão suporte à criação de assistentes inteligentes e ferramentas de conversação capazes de atuar diretamente no processamento de informações não estruturadas.

Inserida no contexto da quarta revolução industrial, a IA configura-se como uma das inovações mais disruptivas da contemporaneidade, ao promover transformações estruturais na forma como organizações produzem, organizam e utilizam o conhecimento. No setor público, essas transformações estão diretamente relacionadas à necessidade de modernização administrativa, aumento da eficiência e melhoria na prestação de serviços à sociedade (Bezerra e Nogueira, 2022).

No âmbito da administração pública, a literatura aponta que a adoção da IA pode gerar impactos positivos relevantes, especialmente na análise de informações, no apoio à tomada de decisão e na automação de processos administrativos. Ademais, quando associada a boas capacidades tecnológicas, a tecnologia contribui para a padronização de procedimentos e para a redução de assimetrias informacionais, com reflexos positivos na transparência e na consistência das ações governamentais (Ribeiro e Segatto, 2025).

Paralelamente, a IAG tem se consolidado como um recurso estratégico para a GC, especialmente por sua capacidade de processar linguagem natural e transformar informações não estruturadas em conteúdos organizados. Ferramentas como o ChatGPT ilustram esse potencial ao possibilitarem a geração de documentos, relatórios e registros a partir de interações com usuários, o que contribui diretamente para a externalização do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 1995 e Alavi *et al.,* 2024).

No contexto brasileiro, a adoção de tecnologias disruptivas no setor público ainda ocorre de maneira gradual em razão de desafios estruturais, tais como limitações orçamentárias, maturidade digital institucional e questões regulatórias. Ainda assim, observa-se a incorporação progressiva dessas soluções em órgãos como tribunais de contas e o Poder Judiciário, fato que evidencia um movimento consistente em direção à transformação digital e à modernização da gestão pública. (Desordi e Bona, 2020).

Memória Organizacional

Toda organização, composta por pessoas, processos, documentos, cultura e conhecimentos acumulados, produz continuamente experiências que contribuem para a construção de sua MO. Esse conjunto de vivências, aprendizados e práticas abrange tanto conhecimentos formalizados quanto saberes implícitos incorporados aos indivíduos (Feitoza e Duarte, 2021).

A MO consiste no conjunto de informações e conhecimentos relevantes acumulados ao longo do tempo, estruturados ou não, que podem ser recuperados e utilizados para subsidiar ações e decisões futuras. De acordo com Walsh e Ungson (1991) e Laviniki *et al.* (2025), essa memória está distribuída em diferentes repositórios organizacionais, como indivíduos, cultura, processos e sistemas, mantendo relação direta com a GC, uma vez que tanto resulta de seus processos quanto os sustenta, ao favorecer a criação, organização, compartilhamento e uso estratégico do conhecimento.

Nesse sentido, a MO contribui significativamente para a tomada de decisão e para a melhoria do desempenho institucional, embora ainda seja considerada um campo em desenvolvimento na literatura. Sua relevância torna-se ainda mais evidente em ambientes organizacionais dinâmicos, marcados por constantes mudanças de colaboradores, sistemas, procedimentos, muitas vezes não formalizados e estruturas institucionais (Damian, 2023).

Diante desse cenário, Almeida e Vitoriano (2020) alertam que a MO pode tornar-se fragmentada e suscetível à perda de conhecimento, especialmente quando não há mecanismos adequados de registro e compartilhamento. A dependência do conhecimento tácito, incorporado à experiência dos indivíduos, representa um dos principais desafios para sua preservação, uma vez que sua não externalização pode comprometer a continuidade das atividades organizacionais.

Assim, a consistência da MO depende diretamente da capacidade das instituições de valorizar, capturar e transformar o conhecimento individual em ativo coletivo, de modo a garantir sua preservação e reutilização ao longo do tempo. Nesse contexto, torna-se fundamental a adoção de estratégias e tecnologias que favoreçam a externalização do conhecimento tácito, com vistas ao fortalecimento da MO como elemento estratégico para a sustentabilidade e a eficiência das organizações, especialmente no setor público.

Nesse cenário, tecnologias como a IAG podem atuar como suporte à captura e sistematização do conhecimento organizacional e contribuir para a preservação da MO.

MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa (Minayo, 2014), com caráter exploratório (Gil, 2022) e abordagem baseada em revisão bibliográfica do tipo integrativa, que permite a análise, a síntese e a interpretação de estudos relevantes acerca da GC e da IAG no contexto da administração pública.

A revisão integrativa foi adotada por possibilitar a sistematização de produções científicas distintas, o que contribui para a construção de uma compreensão abrangente sobre a aplicação da IAG na conversão do conhecimento tácito em explícito e na retenção da MO.

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento bibliográfico em bases de reconhecida relevância acadêmica, tais como o portal de periódicos da CAPES (https://www.periodicos.capes.gov.br), Google Acadêmico (https://scholar.google.com.br), SciELo (https://www.scielo.br) e repositórios institucionais, incluindo os do PROFNIT (https://profnit.org.br) e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (https://repositorio.enap.gov.br), em razão de sua atuação no campo da transformação digital no setor público brasileiro.

Para a busca dos estudos, foram utilizados descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos (Galvão e Pereira, 2014) a saber: ("Gestão do Conhecimento" OR "Conhecimento Tácito") AND ("Inteligência Artificial Generativa" OR "ChatGPT") AND ("Administração Pública" OR "Municípios"), bem como ("Knowledge Management" OR "Tacit Knowledge") AND ("Generative AI") AND ("Public Administration").

O recorte temporal adotado para a busca sistemática considerou publicações dos últimos 10 anos sobre temas relacionados à GC, de modo a mapear o estado da arte e as abordagens contemporâneas da área (Marconi e Lakatos, 2017). Abriu-se exceção para a inclusão de literatura seminal e autores clássicos que fundamentam a base teórica da pesquisa. Para os estudos sobre IAG, adotou-se o recorte restrito aos últimos 5 anos, em razão do caráter emergente, disruptivo e em constante evolução dessa tecnologia.

Como critérios de inclusão, foram selecionados estudos que abordassem a aplicação da GC no setor público, bem como pesquisas que discutissem o uso da IAG em processos organizacionais, especialmente na documentação, sistematização e compartilhamento de informações. Foram excluídos trabalhos de natureza estritamente técnica, voltados à programação de algoritmos, sem interface com práticas de gestão, além de estudos que não apresentassem aderência ao tema da retenção do conhecimento organizacional.

A condução da pesquisa ocorreu em quatro etapas: (i) levantamento e identificação das fontes; (ii) seleção e filtragem dos estudos com base nos critérios estabelecidos; (iii) leitura analítica e aprofundada do material selecionado; e (iv) organização e sistematização das informações (Severino, 2018).

Para a análise dos dados, foram empregadas a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), e a interpretação sistemática e qualitativa dos materiais coletados. O processo analítico foi desenvolvido em três fases: pré-análise, com leitura exploratória dos textos; exploração do material, com identificação de padrões e recorrências; e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação dos dados.

Os estudos selecionados foram organizados em categorias temáticas, de acordo com os objetivos da pesquisa, o que possibilitou uma análise estruturada das contribuições da literatura. As categorias contemplam: (i) o processo de conversão do conhecimento tácito em explícito, à luz do Modelo SECI; (ii) as aplicações da IAG na GC; (iii) a relação entre GC e MO; e (iv) os desafios e limitações associados à adoção dessas tecnologias no setor público.

As figuras e representações gráficas utilizadas neste estudo foram elaboradas pelos autores no Canva, com o objetivo de sintetizar visualmente os conceitos, as categorias analíticas e as relações discutidas ao longo da pesquisa.

A aplicação das estratégias de busca nas bases de dados selecionadas resultou, inicialmente, em 68 publicações. Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, foram excluídos os estudos duplicados e aqueles que não se alinhavam ao objetivo da pesquisa. Na sequência, realizou-se a leitura completa dos trabalhos potencialmente relevantes, com base nos critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Ao final desse processo de filtragem e análise, a revisão integrativa foi composta por 22 artigos científicos, que constituíram o corpus analítico da pesquisa.

A partir dessa estrutura analítica, buscou-se compreender de que forma a IAG pode atuar como ferramenta estratégica de GC e contribuir para a preservação do capital intelectual e para a continuidade administrativa no setor público.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura selecionada revela que a intersecção entre a IAG, a GC e a Administração Pública constituem um campo de estudo emergente e multifacetado. A partir da aplicação dos critérios metodológicos, obteve-se um portfólio final de 22 artigos. O cruzamento dos dados revelou quatro eixos analíticos principais, que estruturam o debate comparativo entre as perspectivas tecnológicas, organizacionais e governamentais propostas pelos autores. A Figura 1 sintetiza a distribuição das publicações nesses eixos temáticos.

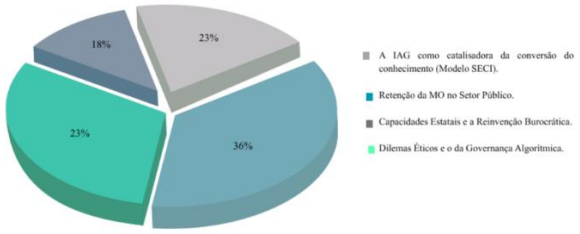


Figura 1. Gráfico de distribuição percentual dos artigos por eixo temático.
Fonte: Autoria própria (2026)

A análise da distribuição temática revela que a maior parcela dos estudos (36%) concentra-se na retenção da MO no setor público. Essa predominância reflete a urgência da gestão municipal em mitigar a perda do capital intelectual causada pela rotatividade e aposentadoria de servidores, um fenômeno crítico já alertado por Arruda *et al.* (2024) e Kassa e Ning (2023). Assim, em consonância com a perspectiva de Alstete e Meyer (2020), evidencia-se que a literatura enxerga a IAG, prioritariamente, como um mecanismo ativo para reter e recuperar a MO antes que ela se dissipe.

Em contrapartida, a categoria com menor incidência é a de capacidades estatais e a reinvenção burocrática (18%), enquanto os eixos focados na conversão do conhecimento (Modelo SECI) e nos dilemas éticos apresentam uma distribuição equilibrada (23% cada). Essa assimetria fornece uma informação preciosa sobre as lacunas da área: há forte expectativa teórica de usar a IAG, mas pouca atenção acadêmica em investigar como os municípios sustentarão essa inovação na prática. Esse descompasso confirma o choque de realidade trazido por Ribeiro e Segatto (2025), os quais advertem que a adoção de IA é altamente dependente de capacidades prévias em TI. Afinal, as administrações locais esbarram na baixa maturidade digital e, como bem destaca Portes (2025), na forte resistência cultural e na necessidade de capacitação.

Diante desse cenário, percebe-se que o entusiasmo com o potencial da IAG não pode estar descolado do fortalecimento da máquina pública. Para que a tecnologia cumpra a promessa de reter a MO, torna-se fundamental compreender como as pesquisas enfrentam esse panorama. A fim de detalhar essas dinâmicas e confrontar as perspectivas dos autores mapeados, apresenta-se, a seguir, a análise aprofundada de cada eixo temático.

A IAG como catalisadora da conversão do conhecimento (Modelo SECI)

No que tange à conversão do conhecimento, há forte consenso na literatura de que a IAG altera o paradigma tradicional da GC. Para evidenciar o mecanismo de ação da IAG nas dinâmicas propostas pelo modelo clássico de criação do conhecimento, a Figura 2 apresenta um mapa conceitual da intervenção tecnológica.

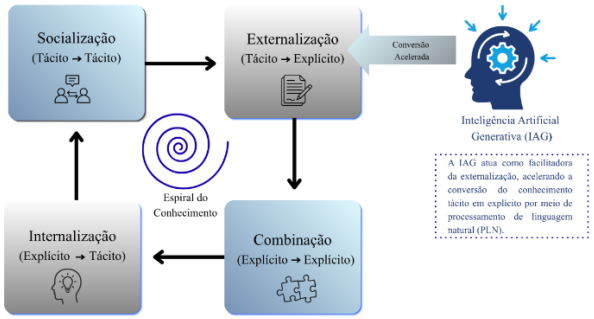


Figura 2. Intervenção da IAG na etapa de externalização do Modelo SECI
Fonte: Autoria própria (2026)

A leitura do diagrama explicita que a IAG atua estrategicamente como um "atalho" ou "catalisador" na fase de externalização, considerada a etapa mais complexa do processo. A ferramenta de processamento de linguagem natural possui a capacidade de capturar o saber empírico e disperso nas rotinas não estruturadas dos servidores, convertendo-o de forma quase imediata em conhecimento explícito dentro dos sistemas de GC.

Essa dinâmica visual corrobora diretamente os achados de Kaczorowska-Spychalska *et al.* (2024) e Sumbal e Amber (2025) que convergem ao afirmar que ferramentas baseadas em Modelos de Linguagem de Grande Escala (LLMs), como o ChatGPT, atuam diretamente como facilitadoras das dinâmicas propostas no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008).

Sob essa perspectiva técnica, Zaoui Seghroucheni *et al.* (2025) e Yan *et al.* (2025) demonstram, de forma complementar, que o processamento de linguagem natural possui uma capacidade ímpar de atuar na fase mais crítica do modelo: a externalização. Para esses autores, a IAG consegue capturar o saber disperso nas rotinas não estruturadas dos servidores e convertê-lo em conhecimento explícito dentro dos sistemas de GC.

Em contrapartida a esse otimismo tecnológico, Benbya *et al.* (2024) oferecem um contraponto essencial. Ao analisarem as promessas e os perigos da IAG no trabalho do conhecimento, os autores alertam para os riscos dos vieses de automação e das alucinações de dados. Diferentemente da visão puramente instrumental de Sumbal e Amber (2025), argumentam que a conversão tácito-explícito mediada por IA exige rigorosa validação humana, sob o risco de institucionalizar conhecimentos errôneos.

Retenção da MO no Setor Público

Damian e Cabero (2020) postulam que os modelos de implantação de GC falham quando não são intrinsecamente voltados à retenção do conhecimento a longo prazo. Nesta direção, Alstete e Meyer (2020) propõem que "agentes inteligentes" (IA) atuem na retenção e na recuperação dessa memória, de modo a evitar a perda do capital intelectual decorrente da rotatividade e da aposentadoria de servidores.
Além disso, no contexto da administração pública municipal, essa problemática assume maior relevância em razão da descontinuidade administrativa decorrente de mudanças de gestão, remanejamentos internos e limitações estruturais dos quadros técnicos (Arruda *et al*., 2024 e Kassa e Ning, 2023). Em municípios de pequeno e médio porte, a ausência de mecanismos sistematizados de retenção do conhecimento frequentemente faz com que informações estratégicas permaneçam concentradas em determinados servidores e dificulte a continuidade de políticas públicas e a preservação do histórico decisório institucional (Ribeiro e Segatto, 2025).
Para mitigar esse cenário, a IAG apresenta-se como uma barreira de contenção, conforme demonstrado no fluxograma de impacto da Figura 3.



Figura 3. Fluxograma de impacto na IAG na mitigação da perda da MO.
Fonte: Autoria própria (2026)

O esquema visual interpreta as soluções propostas pela literatura, ao evidenciar que a figura sintetiza conceitualmente a trajetória de perda da informação, convertendo-a em ativo colaborativo.
No contexto prático e focado no cidadão, Ulmanen *et al.* (2024) ampliam o conceito de MO ao demonstrar que ferramentas baseadas em IA e *crowdsourcing* (ou colaboração coletiva) podem capturar o conhecimento prático gerado nas interações sociais e nos serviços públicos, convertendo-o em melhorias sistêmicas.

Trazendo o debate para a realidade do setor público brasileiro, Portes (2025) analisa a integração da IA com a GC na Marinha do Brasil. O autor confirma as premissas de Alstete e Meyer (2020) sobre o aumento da eficiência e da segurança informacional, mas destaca um desafio que muitas vezes é subestimado em modelos teóricos internacionais: a forte resistência cultural e a necessidade premente de capacitação continuada da força de trabalho burocrática para lidar com essas novas ferramentas.
Esse desafio torna-se ainda mais evidente em administrações municipais com baixa maturidade digital e restrições orçamentárias, nas quais a adoção de soluções baseadas em IA depende não apenas de infraestrutura tecnológica, mas também da criação de capacidades institucionais mínimas para gerenciamento de dados, treinamento de pessoal e governança da informação (Desordi e Bona, 2020 e Ribeiro e Segatto, 2025). Assim, a efetividade da IAG na retenção da MO está diretamente relacionada ao nível de institucionalização das práticas de GC nos governos locais.

Capacidades Estatais e a Reinvenção Burocrática

A literatura demonstra que a IAG não atua apenas como um repositório, mas também como um agente de transformação estrutural. Ó *et al.* (2025) argumentam que a IA promove uma verdadeira reinvenção burocrática e forja novas capacidades estatais para o século XXI. Em perspectiva semelhante, focada na gestão de desempenho em governos locais, Maake e Schultz (2025) evidenciam como a IA introduz abordagens baseadas em dados que reconfiguram a eficiência administrativa.
No âmbito da administração pública municipal, essa transformação possui implicações práticas relevantes. A automatização de rotinas documentais, a elaboração de minutas administrativas, a sistematização de informações e a recuperação de registros institucionais podem reduzir significativamente o retrabalho burocrático e ampliar a capacidade operacional de órgãos frequentemente marcados por déficit de pessoal e acúmulo de funções (Maake e Schultz, 2025). Nesse sentido, a IAG passa a atuar não apenas como ferramenta tecnológica, mas como mecanismo de apoio à continuidade administrativa e à eficiência da gestão pública local.
Contudo, essa transformação não ocorre sem atritos. Aneta *et al.* (2025) e Goldsmith e Yang (2026) tensionam esse debate ao focar no impacto da IA sobre a cultura burocrática e a governança urbana. Ambos os estudos concluem que a IA altera profundamente a relação entre eficiência e discricionariedade. Para Goldsmith e Yang (2026), a IA não elimina a discricionariedade do servidor, mas a redistribui, exigindo novos mecanismos de *accountability* (responsabilização).
Além disso, ao observar a administração pública brasileira, Ribeiro e Segatto (2025) trazem um choque

de realidade: a adoção de técnicas de IA no governo brasileiro é altamente heterogênea e dependente das capacidades prévias em TI. Isso indica que, embora teóricos como os Ó *et al.* (2025) visualizem novas capacidades estatais globais, a conversão da MO via IAG nos municípios brasileiros dependerá da superação de barreiras de infraestrutura.

Essa constatação é particularmente relevante para pequenos e médios municípios brasileiros, onde a limitada capacidade técnica em TI frequentemente dificulta a implementação de iniciativas de transformação digital (Ribeiro e Segatto, 2025). Nesses contextos, a adoção da IAG tende a ocorrer de forma gradual e assimétrica, o que reforça a necessidade de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da infraestrutura tecnológica e à capacitação de servidores para o uso estratégico dessas ferramentas.

Dilemas Éticos e o da Governança Algorítmica

Por fim, a discussão sobre a GC assistida por IA deságua em questões regulatórias e éticas. Para estruturar a complexidade dessa dicotomia na esfera governamental, a Figura 4 apresenta uma Matriz de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), conhecida em inglês como *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT), ao cruzar os ganhos na prestação de serviços com os riscos burocráticos.



Figura 4. Matriz Swot: IAG e MO no setor público.
Fonte: Autoria própria (2026)

Conforme sistematizado na matriz, a literatura indica que a busca pela modernização não pode ocorrer desvinculada do controle social. Diferentemente da visão focada apenas na produtividade, automação de tarefas e na eficiência que os Modelos de Linguagem de Grande Escala (LLMs) trazem para as indústrias do conhecimento conforme defendido por Ritala *et al.* (2024), Grigalashvili (2025) define o uso da IA na administração pública, fundamentalmente, como um dilema ético, ao argumentar que, ao contrário do setor privado (onde a eficiência reina de forma suprema), a administração pública precisa navegar por valores democráticos. Portanto, a introdução da IA no governo é, fundamentalmente, um dilema ético que envolve opacidade algorítmica e riscos aos direitos dos cidadãos. Ahmad (2026) expande essa preocupação para o contexto de estados em desenvolvimento (categoria que abrange os municípios brasileiros), ao alertar que os ganhos na prestação de serviços trazem consigo severos riscos de responsabilização e dependem da criação de modelos regulatórios baseados em risco, os quais são incipientes.

Além das questões regulatórias, a literatura evidencia que a utilização indiscriminada da IAG pode produzir efeitos adversos sobre a própria dinâmica organizacional da administração pública. Em estruturas municipais com baixa capacidade de supervisão técnica, a dependência excessiva de sistemas automatizados pode comprometer a análise crítica dos servidores e ampliar riscos relacionados à reprodução de vieses, inconsistências informacionais e decisões administrativas inadequadas (Benbya *et al.* 2024). Dessa forma, a eficiência operacional proporcionada pela IA deve ser acompanhada por mecanismos robustos de validação humana e controle institucional.

Por fim, em uma perspectiva macropolítica, Nizov (2025) adverte sobre o risco da consolidação de um governo gerido por algoritmos, uma estrutura de poder na qual a tomada de decisão é centralizada em sistemas tecnocráticos opacos e controlados centralmente, o que pode esvaziar a autonomia dos governos locais. Portanto, a análise comparada dos estudos sugere que, para que a IAG cumpra seu objetivo de converter o conhecimento tácito em explícito e reter a memória da administração pública, conforme a problemática desta pesquisa, não basta adquirir tecnologia; é imperativo desenvolver marcos robustos de governança de dados e manter o servidor público como o elemento central de validação da MO.

CONCLUSÃO

As considerações finais desta pesquisa evidenciam que a IAG possui grande potencial para fortalecer a GC, especialmente no contexto da administração pública municipal. Em um cenário marcado pela rápida transformação digital e pela crescente cobrança da sociedade por serviços públicos mais eficientes e contínuos, torna-se cada vez mais necessário encontrar mecanismos capazes de preservar o conhecimento acumulado pelos servidores ao longo do tempo.

A revisão integrativa realizada demonstrou que a IAG pode contribuir significativamente para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, principalmente ao facilitar o registro de experiências, práticas e rotinas que, muitas vezes, permanecem apenas na memória dos servidores mais experientes. Nesse sentido, a tecnologia atua diretamente na etapa de externalização do Modelo SECI, considerada uma das mais desafiadoras da GC. Ao transformar saberes individuais em registros acessíveis e compartilháveis, a IAG favorece a preservação da MO e reduz os impactos

causados pela rotatividade de pessoal e pelas aposentadorias no setor público.

Entretanto, a literatura analisada também evidencia que a implementação da IAG nos municípios brasileiros enfrenta importantes limitações. Muitos municípios ainda possuem limitações tecnológicas significativas, somadas às restrições orçamentárias, especialmente em municípios de pequeno e médio porte, representam um obstáculo relevante para a adoção dessas ferramentas. Além disso, a simples aquisição de tecnologias não garante resultados efetivos. É necessário investir em infraestrutura adequada, capacitação contínua dos servidores e, sobretudo, na construção de uma cultura organizacional mais aberta à inovação e ao compartilhamento do conhecimento.

Outro aspecto importante refere-se aos desafios éticos associados ao uso da IA. Questões relacionadas à opacidade dos sistemas, à possibilidade de reprodução de vieses e à geração de informações incorretas demonstram que a busca por eficiência não pode se sobrepor aos princípios da legalidade, da transparência e da responsabilidade que orientam a Administração Pública. Dessa forma, conclui-se que o uso da IAG na preservação da MO deve ocorrer dentro de um modelo sólido de governança de dados, no qual o servidor público permaneça como agente central na validação e supervisão das informações produzidas.

Por fim, destaca-se como limitação desta pesquisa seu caráter predominantemente teórico, uma vez que ainda existem poucos estudos de caso e aplicações práticas documentadas sobre o uso da IAG na realidade dos municípios brasileiros. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas avancem na análise empírica dessas ferramentas, investigando experiências concretas de implementação e seus impactos na gestão pública municipal.

REFERÊNCIAS

AHMAD, N. R. AI-Enabled public governance in developing states: servicedelivery gains, accountability risks, and a practical risk-based regulatory model. **Lex Localis-Journal Of Local Self-Government,** v. 24, n. 1, 2026. DOI: https://doi.org/10.52152/wja5db40. Disponível em: http://lex-localis.org/index.php/LexLocalis/article/view/803605. Acesso em: 05 maio 2026.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E.; MOUSAVI, R. A Knowledge Management Perspective of Generative Artificial Intelligence. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 25, n.1, p. 1-12, 2024. DOI: 10.17705/1jais.00859. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/jais/vol25/iss1/15/. Acesso em: 30 abr. 2026.

ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. P. C. Memória organizacional: a construção de um instrumento em sistema acessível. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 3, p. 1–25, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n3.52225. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/52225. Acesso em: 18 maio 2026.

ALSTETE, J. W.; MEYER, J.P. Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 50, n. 4, p. 615-630, 2020. DOI: https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2019-0063. Disponível em: https://www.emerald.com/vjikms/article/50/4/615/382602/Intelligent-agent-assisted-organizational-memory. Acesso em: 01 maio 2026.

ALVARENGA, A.; MATOS, F.; GODINA, R.; CO MATIAS, J. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. **Revista Sustainability**, v. 12, n. 14, 2020. DOI: https://doi.org/10.3390/su12145824. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14. Acesso em: 14 abr. 2026.

ANTUNES, H. J. G.; PINHEIRO, P. G. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p.140-149, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300319?via%3Dihub. Acesso em: 22 abr. 2026.

ANETA, Y.; AKIB, H.; PODUNGGE, A. W.; PAKAYA, R.; HULINGGI, P. A. The Impact of Digital Transformation and Artificial Intelligence on Bureaucratic Culture Between Efficiency and Discretion. **KnE Social Sciences**, p. 1-20, 2025. DOI:10.18502/kss.v10i4.18019. Disponível em: https://www.semanticscholar.org/paper/The-Impact-of-Digital-Transformation-and-Artificial-Aneta-Akib/174ab40ae95d309c1b0a116b69ab8a4ef7369933. Acesso em: 06 maio 2026.

ARRUDA, P. L.; MUSSI, C. C.; KOERICH, A. B.; OLIVEIRA, M.; SOARES, S. V.; SOARES, T. C.; GUERRA, J. B. S. O. A. Knowledge Retention and Loss in Brazilian Public Administration. **European Research Studies Journal,** v. 27, n. 1, p. 397-421, 2024. DOI: 10.35808/ersj/3366. Disponível em: https://ersj.eu/issues/28/108. Acesso em: 05 abr. 2026.

BANH, L., STROBEL, G. Generative artificial intelligence. Electron Markets, v. 33, n. 63, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-023-00680-1. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-023-00680-1#citeas. Acesso em: 22 abr. 2026.

BARBIER, L.; TENGEH, R. K. Knowledge management (KM) as a viable solution to public service delivery challenges. **ScienceRise**, n. 4, p. 25-37, 2022. DOI: https://doi.org/10.21303/2313-8416.2022.002624. Disponível em: https://journal.eu-

jr.eu/sciencerise/article/view/2624. Acesso em: 17 maio 2026.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BENBYA, H.; STRICH, F.; TAMM, T. Navigating Generative Artificial Intelligence Promises and Perils for Knowledge and Creative Work. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 23-36, 2024. DOI: 10.17705/1jais.00861. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/jais/vol25/iss1/13. Acesso em: 03 maio 2026.

BEZERRA, R. C. F.; NOGUEIRA, R. J.C. C. Inteligência artificial nas compras públicas: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 6, p. 43704–43721, 2022. DOI: https://doi.org/10.34117/bjdv8n6-079. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/48960. Acesso em: 18 maio 2026.

BITTE, M. F.; ZANQUETTO FILHO, H.; OLIVEIRA, M. P. V. Explorando social software, social bpm e gestão do conhecimento na inovação de processos: delimitação conceitual, operacionalização e validação. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 12, n. 3, p. 205-224, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.13059/racef.v12i3.863. Disponível em: https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/863/pdf_153. Acesso em: 20 abr. 2026.

CALMETO, T. L. L.; CRIBB, A. Y. Maturidade em gestão do conhecimento: um diagnóstico sobre o sistema de educação a distância de uma instituição federal de ensino no sul fluminense. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, p. 161–188, 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.25112/rco.v1.2262. Disponível em: https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/2262. Acesso em: 05 abr. 2026.

CASTANHA, R. G.; SANTOS, F. B.; MACUCULE, A. J. O desenvolvimento tecnológico e de inovação em gestão do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 23, n. 00, p. e025007, 2025. DOI: 10.20396/rdbci.v23i00.8676180. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8676180. Acesso em: 17 maio 2026.

CORREA, A. M. M.; VINCHIRA, A. V.; VELÁSQUEZ, M. M. G. Gestión del conocimiento científi-co en la Universidad de Antioquia: integración de herra-mientas para la formulación de uma estrategia. **Innovar,** v. 28, n. 68, p. 71-84, 2018. DOI: https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71697. Disponível em: https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/71697. Acesso em: 25 abr. 2026.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado ás características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 01-21, 2020. DOI: https://doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e73691. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2020.e73691. Acesso em: 01 maio 2026.

DAMIAN, I. P. M. A relação da gestão do conhecimento com a memória organizacional retratada por bases de dados brasileiras. **Ibersid: revista de sistemas de información y documentación**, v. 17, n. 2, p. 87-92, 2023. DOI: 10.54886/ibersid.v17i2.4888. Disponível em: https://brapci.inf.br/v/249888. Acesso em: 05 maio 2026.

DESORDI, D.; BONA, C. D. A Inteligência artificial e a eficiência na administração pública. **Revista de Direito. Universidade Federal de Viçosa**, v. 12, n. 2, p. 1-22, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/revistadir/article/view/9112/5928. Acesso em: 04 de maio 2026.

FALCKENTHAL, B.; AU-YONGOLIVEIRA, M.; FIGUEIREDO, C. Intergenerational Tacit Knowledge Transfer: Leveraging AI. **Societies**, v. 15, n. 8, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/soc15080213. Disponível em: https://www.mdpi.com/2075-4698/15/8/213#metrics. Acesso em: 26 abr. 2026.

FEITOZA, R. A. DE B.; DUARTE, E. N. Interface entre a memória organizacional e a gestão do conhecimento: observações no arquivo do SEBRAE – PB. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 8, 2021. DOI: 10.24208/rebecin.v8i.273. Disponível em: https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/273. Acesso em: 18 maio 2026.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para a sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, n. 1, p. 183-186, 2014. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018. Acesso em: 20 maio 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLDSMITH, S.; YANG, J. AI and the Transformation of Accountability and Discretion in Urban Governance. **Revista Urban Governance**, 2026. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ugj.2026.02.005. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2664328626000069?via%3Dihub. Acesso em: 04 maio 2026.

GRIGALASHVILI, V. Artificial Intelligence in Public Administration: An Ethical Dilemma. International Journal of Innovative Technologies in Social Science, v. 2, n. 46, 2025. DOI:https://doi.org/10.31435/ijitss.2(46).2025.3436. Disponível em:

https://rspublisher.org/index.php/ijitss/article/view/3436. Acesso em: 06 maio 2026.

ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. de R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, v. 27, p. 350–374, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245273.350-374. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/105497. Acesso em: 25 abr. 2026.

KACZOROWSKA-SPYCHALSKA, D.; KOTULA, N.; MAZUREK, G.; SUŁKOWSKI, Ł. Generative AI as source of change of knowledge management paradigm. **Human Technology**, v. 20, n. 1, p. 131–154, 2024. DOI: https://doi.org/10.14254/1795-6889.2024.20-1.7. Disponível em: https://ht.csr-pub.eu/index.php/ht/article/view/454. Acesso em: 03 maio 2026.

KASSA E. T.; NING J. A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. **Heliyon**, v. 9, n. 11, p. e22293, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293. Disponível em: https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)09501-4. Acesso em: 29 abr. 2026.

LAVINIKI, J.; CARDOSO, R. E.; VARVAKIS, G.; BALDESSAR, M. J. Memória organizacional: uma revisão integrativa dos últimos 10 anos de pesquisas (2015-2024). **Em Questão**, v. 31, e145384, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-5245.31.145384. Disponível em: https://www.scielo.br/j/emquestao/a/43pMy9pwR8cTgmjNSCSXtqB/?lang=pt. Acesso em: 05 maio 2026.

LI, X.; QIANG, Q.; HUANG, L.; HUANG, C. How Knowledge Sharing Affects Business Model Innovation: An Empirical Study from the Perspective of Ambidextrous Organizational Learning. **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 6157, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14106157. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/6157. Acesso em: 10 maio 2026

MAAKE, G.; SCHULTZ, C. M. Using AI in Performance Management: A Global Analysis of Local Government Practices. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 10, p. 392, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15100392. Disponível em: https://www.mdpi.com/2076-3387/15/10/392#metrics. Acesso em: 01 maio 2026.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NIZOV, V A. The Artificial Intelligence Influence on Structure of Power: Long-Term Transformation. **Legal Issues in the Digital Age**, v. 6, n. 2, p. 183–212, 2025. DOI: https://doi.org/10.17323/2713-2749.2025.2.183.212. Disponível em: https://lida.hse.ru/article/view/27534. Acesso em: 03 maio 2026.

Ó, M. A. L. A. do; GAMMARANO, I. de J. L. P.; GOMES, F. N.; BENTES NETO, H. H. P.; ESPÍRITO SANTO, R. B. do; COSTA, A. V. da. AI, state and bureaucratic reinvention: a theoretical model for new state capacities in the 21st century. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 8, p. e17067, 2025. DOI: 10.54033/cadpedv22n8-083. Disponível em: https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/17067. Acesso em: 19 maio 2026.

POLEZA, M.; DÁVILA, G. A.; RIBEIRO JUNIOR, D. I. Gestão do conhecimento no setor da saúde: mapeamento de ativos de conhecimento com o commonKADS. **Navus Revista de Gestão Tecnológica**, v. 10, p. 01-17, 2020. DOI: https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-17.1071. Disponível em: https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1071. Acesso em: 15 abr. 2026.

PORTES, A. R. S. A nova gestão: integração da inteligência artificial com a gestão do conhecimento na marinha do brasil. **Revista inteligência empresarial**, v. 50, 2025. Disponível em: https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/149. Acesso em: 19 maio 2026.

RIBEIRO, M.M.; SEGATTO, C.I. Inteligência artificial nas organizações públicas brasileiras: heterogeneidades e capacidades em tecnologia da informação. **Rev. Adm. Pública**, v. 50, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220240066. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/Nc7fkHcBFsJPCqpxfZrdynh/abstract/?lang=pt. Acesso em: 25 abr.

RIBEIRO, P. F. R.; TSUNODA, D. F. Geração de textos dinâmicos e criativos com grandes modelos de linguagem (llms): uma revisão sistemática. **Revista Texto Livre**, v. 18, p. e60103, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1983-3652.2025.60103. Disponível em: https://www.scielo.br/j/tl/a/VyBtxKGrV686cYT7GsQ9kQJ/?lang=pt. Acesso em: 15 maio 2026.

RITALA, P.; RUOKONEN, M.; RAMAUL, L. Transforming boundaries: how does ChatGPT change knowledge work? **Journal of Business Strategy**, v. 45, n. 3, p. 214–220, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/JBS-05-2023-0094. Disponível em: https://www.emerald.com/jbs/article/45/3/214/191219/Transforming-boundaries-how-does-ChatGPT-change. Acesso em: 02 maio 2026.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

SILVA, A. P. N.; MIRANDA, A. C. D. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 73–83, 2018. DOI: https://doi.org/10.5007/1518-2924.2017v23n52p73. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2017v23n52p73. Acesso em: 17 maio 2026.

SILVA, E. S.; SOUZA, T. S. L. Desafios e perspectivas da gestão do conhecimento na administração pública. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 17, n. 1, 2025. DOI: 10.22410/issn.2176-3070.v17i1a2025.4061. Disponível em: https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/4061. Acesso em: 19 maio 2026.

STOREY, V. C. Knowledge Management in a World of Generative AI: Impact and Implications. **ACM Trans. Manag. Inform.** Syst, v. 16, n. 3, p. 1-14, 2025. DOI: https://doi.org/10.1145/3719209. Disponível em: https://dl.acm.org/doi/10.1145/3719209. Acesso em: 01 abr. 2026.

SUMBAL, M.S.; AMBER, Q. ChatGPT: a game changer for knowledge management in organizations. **Kybernetes**, v. 54, n. 6, p. 3217-3237, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/K-06-2023-1126. Disponível em: https://www.emerald.com/k/article/54/6/3217/1247377/ChatGPT-a-game-changer-for-knowledge-management-in. Acesso em: 03 maio 2026.

TEIXEIRA, W. G.; FROGERI, R. F.; PIURCOSKY, F. P. Maturidade da gestão do conhecimento na comissão de implantação do sistema de controle do espaço aéreo brasileiro (CISCEA). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 604–630, 2020. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3999. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3999. Acesso em: 17 maio 2026.

ULMANEN, S.; HIRVONEN, M.; TATTERSALL, P.; RISTIKARI, T.; KUO, V.; VIRTA, P.; JURVONEN, T.; NIEMELÄ, M. Description of Crowdsourcing and AI-Based Tool for Knowledge Management and Systems Change in Public Services. **World Scientific Connect**, v. 21, n. 04, 2024. DOI: https://doi.org/10.1142/S0219877024500275. Disponível em: https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S0219877024500275. Acesso em: 02 maio 2026.

VIDIC, F. Knowledge asset as competitive resource. **SocioEconomic Challenges**, v. 6, n. 4, p. 8-20, 2022. DOI https://doi.org/10.21272/sec.6(4).8-20.2022. Disponível em: https://armgpublishing.com/journals/sec/volume-6-issue-4/. Acesso em: 10 abr. 2026.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory**. Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991. DOI: https://doi.org/10.2307/258607. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/258607. Acesso em: 5 maio 2026.

YAN, J.; HUSTED, K.; FATH, B. Transforming organizational knowledge creation through artificial intelligence: a systematic review of the emergent literature. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 56, n. 2, p. 522–540, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2024-0296. Disponível em: https://www.emerald.com/vjikms/article/56/2/522/1312423/Transforming-organizational-knowledge-creation. Acesso em: 02 maio 2026.

ZAOUI SEGHROUCHENI, O.; LAZAAR, M.; AL ACHHAB, M. Systematic Review and Framework for AI-Driven Tacit Knowledge Conversion Methods and Machine Learning Algorithms for Ontology-Based Chatbots in E-Learning Platforms. **International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)**, v. 19, n. 01, p. pp. 126–139, 2025. DOI: 10.3991/ijim.v19i01.51051. Disponível em: https://online-journals.org/index.php/i-jim/article/view/51051. Acesso em: 23 maio 2026.