

# Gestão do Conhecimento na Era da Inteligência Artificial

Ana de Almeida Torres (Universidade de São Paulo)

Marly Monteiro de Carvalho (Universidade de São Paulo)



*A capacidade da inteligência artificial (IA) de extrair conhecimento de conjuntos extensos de dados, combinada com sua habilidade de aprender sem treinamento explícito, posiciona a IA como uma ferramenta pertinente para a gestão do conhecimento. Essas características transformam dados em um recurso estratégico para organizações. Portanto, este estudo tem como objetivo abordar a questão de pesquisa: "Como a literatura aborda a aplicação da IA para apoiar a gestão do conhecimento?". Uma revisão sistemática da literatura foi conduzida para compreender as abordagens existentes a esse fenômeno. Os resultados geraram uma discussão sobre a interação entre conhecimento tácito e explícito, a centralidade da presença humana na geração de novo conhecimento e as implicações nos níveis organizacional e individual.*

*Palavras-chave: Inteligência Artificial, Gestão do Conhecimento, Conhecimento Tácito.*

## 1. Introdução

Organizações capazes de coordenar e alavancar conhecimento, capacidades tecnológicas e soluções inovadoras têm mais chances de alcançar sucesso (SOUZA; FAVORETTO; CARVALHO, 2022). Neste contexto, o uso de inteligência artificial (IA) é promissor ao compor sistemas capazes de aprender, adquirir, processar e utilizar conhecimento para realizar tarefas (LEONI et al., 2022). Ao superar limitações no processamento de grandes volumes de dados, tem impactado como as empresas inovam (MARIANI et al., 2023; HAEFNER et al., 2021) e tem sido associada a melhor desempenho organizacional (OLAN et al., 2022).

A IA detém o potencial de aprimorar as habilidades individuais (HAEFNER et al., 2021), sendo esta integração considerada um elemento crucial na geração de novos conhecimentos (LEONI et al., 2022; BAG et al., 2022; ZIRAR; ALI; ISLAM, 2023). Dado o papel central desempenhado pelos indivíduos no fluxo de conhecimento e na geração de ideias dentro das organizações (VERGANTI; VENDRAMINELLI; IANSITI, 2020; NONAKA; TAKEUSHI, 1995), a adoção de IA requer estratégias que sejam simultaneamente eficientes e responsáveis na promoção da colaboração com a inteligência humana (ZIRAR; ALI; ISLAM, 2023).

Para contribuir com as questões emergentes relacionadas ao uso extensivo desta tecnologia disruptiva, este estudo tem como objetivo explorar a questão de pesquisa "Como a literatura aborda a aplicação da inteligência artificial para apoiar a gestão do conhecimento?". A revisão sistemática de literatura, com o propósito de aprofundar a compreensão do fenômeno, possibilita a identificação dos mecanismos assumidos pela IA na gestão de conhecimento, particularmente aqueles mais relacionados à experiência humana, e sugere a forma como a articulação entre indivíduos e tecnologia pode favorecer a criação de novos conhecimentos. Ao identificar os impactos e as barreiras para a adoção da IA nos níveis individual e organizacional, abre-se caminho para investigações futuras.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Gestão do conhecimento

O sucesso de uma organização é considerado diretamente relacionado à sua capacidade de criar conhecimento e transformá-lo em inovação (NONAKA; TAKEUSHI, 1995), exigindo uma gestão eficiente desse recurso estratégico (LEONI et al., 2022; WANG; HU, 2020). O conhecimento possui uma dimensão tácita, caracterizada por sua dificuldade de ser articulada em palavras ou códigos formais e é associado a habilidades, experiências e intuição (POLANY,

1966). Tipicamente desenvolvido por meio de experiência prática e interações humanas, esse aspecto é essencial para fomentar a criatividade e a inovação (NONAKA; TAKEUSHI, 1995). Em contraste, a dimensão explícita pode ser facilmente expressa e transferida de maneira formal. As interações entre as duas dimensões desempenham um papel fundamental em um processo cíclico (NONAKA; TAKEUSHI, 1995; NONAKA, 2009), em que o compartilhamento de conhecimento pelas pessoas é central para a criação de novos conhecimentos por meio da socialização. Uma cultura de interação social envolve a disseminação do conhecimento por toda a organização, intimamente ligada à disposição dos indivíduos para compartilhar e ao incentivo da organização a um ambiente de apoio (WANG; HU, 2020; GANGULY; TALUKDAR; CHATTERJEE, 2019; LIN, 2007), que inclui a utilização de tecnologias para gestão do conhecimento.

## 2.2 Inteligência artificial

As tecnologias de IA referem-se a sistemas com a capacidade de realizar funções cognitivas (LEONI et al., 2022), portanto têm o potencial de apoiar processos gestão do conhecimento. A IA permite que máquinas aprendam, adquiram, processem e utilizem conhecimento para realizar tarefas, superando as restrições de processamento de informações resultantes das limitações cognitivas humanas (HAEFNER et al., 2021). Sua capacidade de lidar com volumes substanciais de dados para geração de conhecimento a partir de variadas fontes, sejam internas ou externas à organização, implica em um impacto profundo na competitividade organizacional (MARIANI; WAMBA, 2020).

Uma definição mais ampla proposta por Paschen, Kietzmann e Kietzmann (2019) conceitualiza estas tecnologias como sistemas compostos por entradas, processos, saídas e uma base de conhecimento. Os dados de entrada são capturados por técnicas capazes de extrair significado mesmo de dados não estruturados, ou seja, sem padronização ou organização de acordo com regra pré-definida. Em seguida, um dos principais processos é aplicar lógica à resolução de problemas (escolher uma solução entre alternativas), raciocinar (aplicar lógica para gerar conclusões) e aprender (aprender com a experiência para melhorar o desempenho). A base de conhecimento, por sua vez, armazena representações digitais do conhecimento e é constantemente reabastecida (PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019).

Consequentemente, significados emergem, dando origem a conhecimento que pode ser compartilhado. Esse fenômeno modifica a dinâmica da aprendizagem organizacional (FOWLER, 2000) e indica uma gestão de conhecimento superior tanto em exploração como

em desenvolvimento de ideias (HAEFNER et al., 2021; VERGANTI; VENDRAMINELLI; IANSITI, 2020), assim como na construção de capacidades dinâmicas para reconfigurar competências internas e externas, com ênfase em inovação (MARIANI et al., 2023). Esta interseção tem se mostrado promissora em diferentes contextos como em projetos (LEI; WANG, 2020), marketing (BAG et al., 2021; PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019), inovação (BOTEGA; SILVA, 2020), gestão de recursos humanos (MALIK; NGUYEN; BUDHWAR, 2022), gestão de cadeia de suprimentos e manufatura (LEONI et al., 2022).

### **3. Metodologia**

Para compreender como a literatura existente aborda a aplicação de inteligência artificial em gestão de conhecimento, foi conduzida uma revisão sistemática de literatura. O método permite identificar e sintetizar pesquisas sobre o tema, aplicando procedimentos estruturados, transparentes e replicáveis (CARVALHO et al., 2013).

Foi realizado um estudo bibliométrico para caracterizar as publicações de maneira quantitativa, e também identificar os trabalhos acadêmicos e autores mais relevantes com base nas citações. Em seguida, foi incluída uma análise de conteúdo para compreender os tópicos e definições mais importantes (CARVALHO et al., 2013).

#### **3.1. Processo de amostragem**

As bases de dados Scopus e Web of Science foram escolhidas por sua relevância na área de estudo (MARIANI et al., 2023) e por fornecerem dados pertinentes para análise (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013). Os termos de busca aplicados aos títulos dos documentos foram "inteligência artificial" ou "IA", separados pelo operador "OR" para encontrar registros contendo pelo menos um dos termos. O operador "AND" foi aplicado para identificar a interseção com "conhecimento". Filtros limitaram a amostra a artigos, artigos de revisão e artigos de acesso antecipado no idioma inglês. A pesquisa, realizada em janeiro de 2024, resultou em 530 artigos após a remoção de documentos duplicados.

Uma análise de títulos, resumos e palavras-chave refinou a amostra com um critério de exclusão baseado na falta de aderência à pesquisa, ou seja, fora da intersecção de inteligência artificial e gestão do conhecimento como tema. Por exemplo, alguns títulos de documentos continham o termo "IA", porém a sigla se referia a um termo diferente de "inteligência artificial". Outros, traziam a palavra "conhecimento" como referência a alguma capacitação específica de

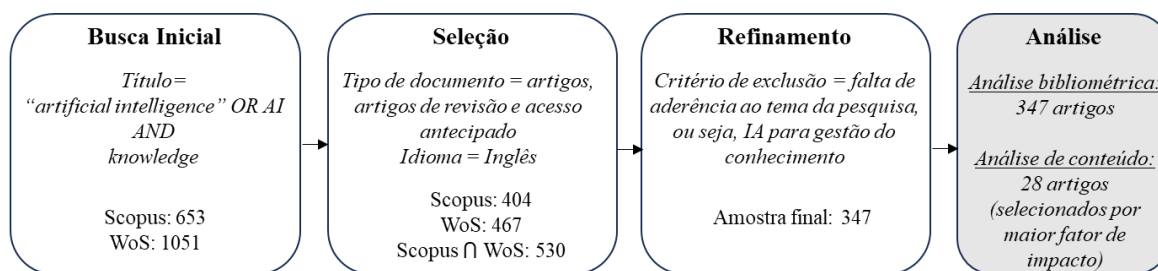
profissionais em IA. Por fim, foram excluídos 183 documentos, resultando em uma amostra final de 347 artigos, como ilustrado na Figura 1.

### 3.1. Análise de dados

O pacote Bibliometrix para RStudio (ARIA; CUCCURULLO, 2017) foi selecionado por sua extensa gama de ferramentas dedicadas à análise bibliométrica, possibilitando uma caracterização quantitativa e a identificação de tópicos-chave. Posteriormente, foi realizada uma análise de conteúdo para identificar os temas mais importantes. Foram selecionados os artigos classificados, nas bases de dados, como pertencentes a categorias relacionadas a gestão e negócios, de maneira a capturar os temas relacionados à gestão do conhecimento, como ilustrado na Figura 1. 28 artigos foram escolhidos pelo critério de maiores índices de impacto do artigo (Aii) (CARVALHO; FLEURY; LOPES, 2013), calculados a partir do fator de impacto da revista (Rfi) e do número de citações do artigo (Anc), utilizando a equação 1. A análise envolveu o agrupamento de temas com base em códigos predefinidos derivados da revisão da literatura, utilizando o NVivo.

Equação 1:  $Aii = Anc * (Rfi + 1)$

Figura 1 – Processo de amostragem e análise



Fonte: Elaborada pelas autoras

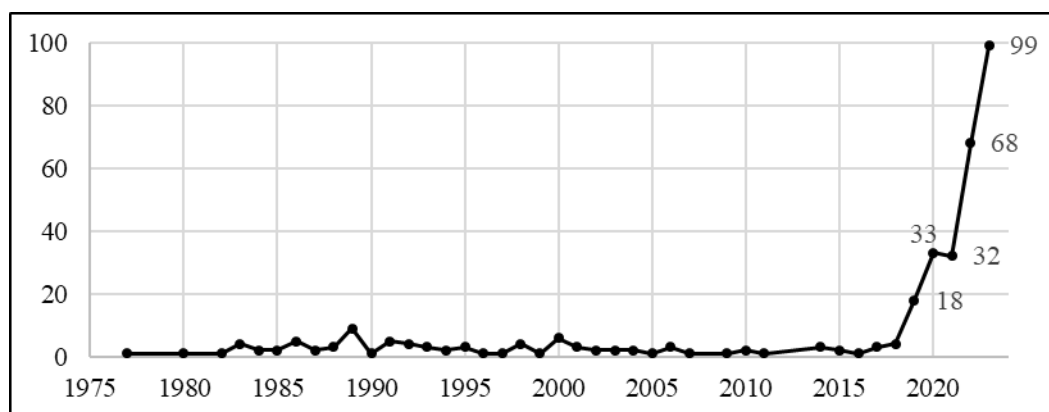
## 4. Resultados e discussão

### 4.1. Caracterização da amostra

O primeiro artigo na amostra foi publicado em 1977, marcando o avanço das metodologias de IA conhecidas como abordagens baseadas em conhecimento (GOLDSTEIN; PAPERT, 1997). Um aumento significativo nas publicações começou em 2019, com os últimos dois anos (2022 e 2023) representando aproximadamente 50% da produção total ao longo de um período de 46

anos (Figura 2). Distribuídos em 282 periódicos (Tabela 1), os 347 artigos exibem uma dispersão significativa entre diversos domínios de conhecimento, incluindo ciência da computação, administração de empresas, saúde, educação, engenharia e ciências naturais, demonstrando o caráter pervasivo da inteligência artificial em interação com o conceito de conhecimento.

Figura 2 – Evolução da produção científica



Fonte: Elaborada pelas autoras

Tabela 1 – Número de publicações por revista (Nota: listadas em ordem decrescente)

| Revista                                       | 1993 | 2001 | 2009 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Total      |
|-----------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------|
| <i>Knowledge Management Res. and Practice</i> |      |      |      | 4    | 2    | 1    |      |      | 7          |
| <i>AI &amp; Society</i>                       | 1    |      |      | 3    |      |      | 1    | 1    | 6          |
| <i>IEEE Internet Computing</i>                |      |      |      | 2    | 1    | 3    |      |      | 6          |
| <i>Journal of Knowledge Management</i>        |      |      |      | 1    |      | 1    | 2    | 1    | 5          |
| <i>Expert Systems With Applications</i>       |      | 1    |      |      |      | 1    | 2    | 1    | 5          |
| <i>IEEE Transactions on Eng. Management</i>   |      |      |      |      | 1    | 1    | 2    |      | 4          |
| <i>Applied Sciences - Basel</i>               |      |      |      |      |      | 2    | 2    |      | 4          |
| <i>Information (Switzerland)</i>              |      |      |      | 1    |      | 2    | 1    |      | 4          |
| <i>Scientific Programming</i>                 |      |      | 1    |      | 2    | 1    |      |      | 4          |
| <b>Total (incluindo outros 273)</b>           |      |      |      |      |      |      |      |      | <b>347</b> |

Fonte: Elaborada pelas autoras

Documentos com as maiores médias de citações por ano abrangem diversos campos do conhecimento (Tabela 2). Em ciências da computação, as limitações da IA na aquisição de conhecimento (YANG; ZHUANG; PAN, 2021) e sua tendência a funcionar como uma "caixa preta" (LI et al., 2022) motivam o exame de estratégias alternativas. Uma vertente de pesquisa em "IA explicável", por exemplo, tem como objetivo tornar o funcionamento interno dos sistemas de IA mais transparente e compreensível (LIN et al., 2022).

O campo da gestão reconhece a capacidade da IA de converter grandes volumes de dados em conhecimentos relevantes, possibilitando, por exemplo, a aquisição de percepções sobre clientes, parceiros e o mercado externo para apoiar a tomada de decisões (BAG et al., 2022), (PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019). Quando combinada com outras tecnologias, como o ecossistema de dispositivos conectados conhecido como internet das coisas, facilita a geração de dados substanciais a partir de sensores, permitindo monitoramento em tempo real de operações e ambientes diversos (LIN et al., 2019).

Outra linha de pesquisa avalia a ampliação da cognição humana pela IA. Sistemas alimentados por algoritmos de IA para simular conversas humanas, os *chatbots*, apoiam atividades em contextos organizacionais (SOWA; PRZEGALINSKA; CIECHANOWSKI, 2021) e educacionais (AL-EMRAN et al., 2023; AL-SHARAFI; AL-EMRAN; IRANMANESH, 2022), facilitando os fluxos de conhecimento em nível individual (AL-EMRAN et al., 2023; AL-SHARAFI; AL-EMRAN; IRANMANESH, 2022). No entanto, isso requer que os indivíduos adquiram novas habilidades (CHOWDHURY et al., 2022) e conhecimento para avaliar resultados produzidos pela IA (CELIK., 2023), juntamente com estratégias de transparência para evitar desconfiança nessas ferramentas (CHOWDHURY et al., 2022).

Tabela 2 – Documentos com maiores citações médias

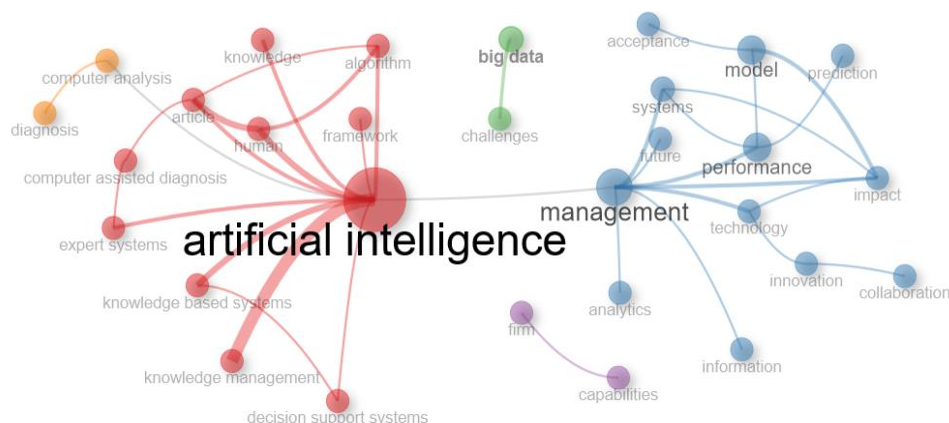
| Revista                                    | Citações<br>/ano | Referência                               |
|--------------------------------------------|------------------|------------------------------------------|
| <i>Front. Inf. Technol. Electron. Eng.</i> | 54               | (YANG; ZHUANG; PAN, 2021)                |
| <i>IEEE Trans. Knowl. Data Eng.</i>        | 34               | (LI et al., 2022)                        |
| <i>Industrial Marketing Management</i>     | 34               | (BAG et al., 2022)                       |
| <i>IEEE Trans. Ind. Inform.</i>            | 23               | (LIN et al., 2019)                       |
| <i>Journal of Bus. and Ind. Marketing</i>  | 22               | (PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019)    |
| <i>Computers in Human Behavior</i>         | 22               | (CELIK, 2023)                            |
| <i>IEEE Trans. Eng. Manag.</i>             | 20               | (AL-EMRAN et al., 2023)                  |
| <i>Interactive Learning Environments</i>   | 19               | (AL-SHARAFI; AL-EMRAN; IRANMANESH, 2022) |
| <i>Journal of Business Research</i>        | 18               | (SOWA; PRZEGALINSKA; CIECHANOWSKI, 2021) |
| <i>Journal of Business Research</i>        | 18               | (CHOWDHURY et al., 2022)                 |

Fonte: Elaborada pelas autoras

A rede de palavras-chave (Figura 3), que mostra aquelas mencionadas ao mesmo tempo e conectadas por linhas que representam a intensidade das relações, engloba áreas diversas. Um exemplo é a menção à área médica relacionada ao diagnóstico, ilustrando a abrangência da IA

em sustentar atividades relacionadas ao conhecimento em contextos diversos. O cluster azul destaca o impacto na gestão, desempenho, inovação, colaboração e o potencial para previsão. Há também uma ênfase na utilização de grandes volumes de dados (*big data*) e no desenvolvimento de capacidades, que estão relacionados a novas competências.

Figura 3 – Rede de palavras-chave



Fonte: Rede de palavras-chave *Keywords Plus* gerada pelas autoras utilizando Bibliometrix

#### 4.1. Análise de conteúdo: gestão de conhecimento tácito e explícito

A capacidade da IA em superar limitações de processamento (HAEFNER et al., 2021; WU et al., 2020) facilita a gestão do conhecimento ao adquirir, combinar e compartilhar conhecimento a partir de grandes volumes de dados, de diversas fontes e com rapidez (LEONI et al., 2022). A gestão da dimensão tácita do conhecimento, normalmente associada à vivência prática e às interações humanas (POLANYI, 1966), entretanto, emerge como uma questão complexa e com diferentes abordagens. Esta problemática surge da constatação de que a inteligência artificial limita-se a reconhecer apenas conhecimento passível de representação explícita, destacando a complexidade inerente à gestão do conhecimento tácito.

A IA opera por meio de processos de percepção, aprendizado, armazenamento e raciocínio, guiada pela representação explícita do conhecimento (PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019; JARRAHI et al., 2020). Por exemplo, a categoria conhecida de "sistemas baseados em conhecimento" organiza explicitamente o conhecimento especializado e o aplica em tarefas (FOWLER, 2000; BOTEGA; SILVA, 2020), como recomendar técnicas de inovação (BOTEGA; SILVA, 2020), implementar práticas de recursos humanos (MALIK; NGUYEN; BUDHWAR, 2022) e estabelecer uma base de conhecimento em operações técnicas

(FOWLER, 2000). Outras categorias de inteligência artificial também dependem de dados de entrada para que aprendam e executem tarefas (PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019, o que reforça a visão de que a IA reconhece apenas conhecimento explicitamente representado.

Dada a importância da interação entre as duas dimensões do conhecimento, sugere-se uma relação simbiótica entre recursos humanos e tecnológicos, em que a dimensão tácita permanece mais intimamente associada às pessoas (FOWLER, 2000). A IA desempenha um papel facilitador, mas mantém a interação humana como uma fonte central de criação de conhecimento (OLAN et al., 2022; FOWLER, 2000).

Por outro lado, a capacidade da IA em reconhecer e atribuir significados a dados não estruturados em vários formatos, incluindo textos, sons e imagens, pode ser atribuída a uma gestão de conhecimento mais relacionada à dimensão tácita. A IA participa do ciclo de conhecimento ao reconhecer informações e subsequentemente estruturá-las e apresentá-las como conhecimento em contextos relevantes (BAG et al., 2022; LEI; WANG, 2020; JARRAHI et al., 2020; PASCHEN; PITT; KIETZMANN, 2020).

Além disso, mecanismos de aprendizado não supervisionado podem identificar padrões a partir de dados longitudinais (JARRAHI et al., 2020), assemelhando-se a uma tentativa de imitar o conhecimento tácito adquirido por meio da experiência. No entanto, reconhece-se que isso ocorre em medida limitada, enfatizando a importância da participação humana (FOWLER, 2000; MALIK et al., 2021; SOWA; PRZEGALINSKA; CIECHANOWSKI, 2021; ARIAS-PEREZ; CEPEDA-CARDONA, 2022).

O compartilhamento de conhecimento é destacado como um processo fundamental para facilitar a gestão do conhecimento com adoção de IA, uma vez que a mera implementação de tecnologias é insuficiente para aprimorar o desempenho organizacional. Em vez disso, deve estar associada a uma cultura de compartilhamento de conhecimento (OLAN et al., 2022; OLAN et al., 2021), a fim de manter os processos cíclicos de geração de conhecimento (LEI; WANG, 2020) e garantir a colaboração entre inteligência humana e artificial.

Outras abordagens revelam as interações sociais mediadas por ferramentas de IA como um meio de promover o compartilhamento de conhecimento (MALIK et al., 2021). Ao tornar os dados de várias fontes compreensíveis para toda a organização, a IA pode gerar novos conhecimentos que podem ser compartilhados (BAG et al., 2022; PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019; JARRAHI et al., 2020; PASCHEN; PITT; KIETZMANN, 2020). Um

exemplo compreende o uso de sistemas de geração de linguagem natural, que pode transformar grandes volumes de dados em narrativas (BAG et al., 2022).

#### **4.2. Análise de conteúdo: implicações nos níveis da organização e do indivíduo**

A gestão do conhecimento facilitada por IA pode levar a uma melhor performance organizacional e coloca os dados em posição de recurso estratégico (PORTER; HEPPELMANN, 2015), por propiciar geração de novos conhecimentos para tomada de decisão e inovação.

A utilização de grandes volumes de dados gerados a partir de fontes tanto internas como externas à organização assume um papel central na reformulação provocada pela IA no processo de geração de conhecimento (FOWLER, 2000). Essa perspectiva posiciona os dados como recursos estratégicos, pois possibilitam adquirir conhecimento de uma maneira não alcançável sem a notável capacidade de processamento desta tecnologia disruptiva (JARRAHI et al., 2020; MARIANI; WAMBA, 2020).

Como resultado, promove tomada de decisão mais centrada em dados e contribui para uma gestão mais eficaz em uma variedade de domínios, tais como marketing (BAG et al., 2022; PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019), inovação (MARIANI et al., 2023; HAEFNER et al., 2021; WU et al., 2020; CHATTERJEE; GHOSH; CHAUDHURI, 2020), e gestão de cadeia de suprimentos e operações (LEONI et al., 2022). Também é considerado um meio de atualizar continuamente a memória organizacional (OLAN et al., 2022), o que pode melhorar os relacionamentos com clientes e parceiros (NGUYEN; MALIK, 2022; ARRIETA et al., 2020), e explorar novos modelos de negócio (LIN et al., 2019).

A tomada de decisão fundamentada em dados pode ser mais eficiente e, assim, resultar em aumento do desempenho organizacional (BAG et al., 2022) e da resiliência (LEONI et al., 2022), devido ao rápido processamento e análise de informações para uma melhor orquestração de recursos. Além disso, esta característica pode contribuir com a criação de capacidades dinâmicas que promovem reconfiguração de competências em ambientes em constante mudança (CHOWDHURY et al., 2022).

A implementação de IA no ambiente organizacional, entretanto, apresenta desafios que podem ser agrupados em quatro principais barreiras: (1) mudanças de comportamento que dificultam o compartilhamento de conhecimento (NGUYEN; MALIK, 2022; CHOWDHURY et al., 2022), (2) baixa qualidade dos dados que impactam os resultados da IA (ARRIETA et al., 2020), (3) vieses nos algoritmos que levam a uma desconfiança nos resultados (MALIK et al.,

2021; JARRAHI et al., 2020), [42], e (4) preocupações com a vulnerabilidade dos dados (NGUYEN; MALIK, 2022).

O enfrentamento destes desafios possui a gestão de recursos humanos com um papel central, por meio de treinamentos e desenvolvimento de habilidades em IA, (CHATTERJEE; GHOSH; CHAUDHURI, 2020) seguido por uma governança de dados para garantir processos e resultados confiáveis (NGUYEN; MALIK, 2022; JARRAHI et al., 2023; MALIK et al., 2021). A área de pesquisa em algoritmos que oferecem explicações sobre a lógica envolvida, também se mostra promissora para tornar os resultados mais confiáveis em (ARRIETA et al., 2020).

As principais implicações predominantes em nível individual estão relacionadas à percepção da IA como uma ameaça à permanência no mercado de trabalho e à necessidade de adquirir novas competências. O entendimento da IA como uma ameaça pode motivar mudanças comportamentais (AL-EMRAN et al., 2023), como o ocultamento de conhecimento como medida para evitar perda de emprego (ARIAS-PEREZ; CEPEDA-CARDONA, 2022; ARIAS-PEREZ; VÉLEZ-JARAMILLO, 2022). Por outro lado, as atividades profissionais passam a requerer uma relação simbiótica entre inteligência humana e artificial (MALIK et al., 2021).

Novas habilidades - técnicas, humanas e conceituais - requerem treinamento apropriado para se adaptar a mudanças organizacionais profundas. Neste contexto, a satisfação no trabalho e o bem-estar também desempenham um papel crucial, destacando a importância da gestão de recursos humanos neste processo (MALIK et al., 2021; MALIK; NGUYEN; BUDHWAR, 2022; CHOWDHURY et al., 2022). Em contrapartida, à medida que as capacidades se expandem e várias atividades se tornam automatizadas, a produtividade individual será impulsionada pela maior disponibilidade de conhecimento, o que também pode resultar na criação de novos empregos (SOWA; PRZEGALINSKA; CIECHANOWSKI, 2021).

## 5. Conclusão

A inteligência artificial pode ampliar a gestão do conhecimento por acessar e combinar grandes volumes de dados de diversas fontes, de maneira veloz. Ela não apenas possibilita uma melhor compreensão do ambiente externo às organizações, mas também permite sua combinação com dados internos para gerar novo conhecimento. Essa nova capacidade de criação de conhecimento posiciona os dados como um recurso estratégico.

Ainda que a IA possa processar dados não estruturados e aprender com padrões implícitos nas informações, o que parece estar mais relacionado à dimensão tácita do conhecimento, reconhecem-se os desafios relativos à gestão do conhecimento tácito, uma vez que a maior parte

dele ainda está relacionada à interação humana. Portanto, há uma demanda por mais estudos sobre uma melhor integração entre seres humanos e IA no processo cíclico de geração de conhecimento.

A inteligência artificial provoca uma disrupção no ciclo de gestão do conhecimento, transformando a criação de conhecimento organizacional em um processo no qual ocorre uma colaboração entre a IA e as pessoas. Entretanto, esta associação impõe barreiras, com impactos tanto a nível individual quanto organizacional, que devem ser vencidas para que a IA assuma papel de facilitadora da gestão do conhecimento. O foco em novas pesquisas pode investigar os novos papéis assumidos pelos indivíduos e como isso afeta as estruturas organizacionais.

Por fim, este estudo apresenta limitações relacionadas as escolhas metodológicas. A decisão de utilizar somente as bases de dados Scopus e Web of Science, embora amplamente reconhecidas como relevantes na área de gestão, pode ter deixado contribuições importantes fora da amostra. Outra limitação pode estar relacionada à subjetividade do processo de análise para manutenção ou exclusão de artigos da amostra, embora a elaboração de um critério de seleção tenha sido utilizada para minimizar esta questão.

## 6. Agradecimentos

Os autores gostariam de expressar sua sincera gratidão à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro concedido para a realização deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- AL-EMRAN, M., ALQUDAH, A. A., ABBASI, G. A., AL-SHARAFI, M. A. & IRANMANESH, M. Determinants of Using AI-Based Chatbots for Knowledge Sharing: Evidence From PLS-SEM and Fuzzy Sets (fsQCA). **IEEE Transactions Engineering Management** 1–15, 2023.
- AL-SHARAFI, M. A., AL-EMRAN, M., IRANMANESH, M., AL-QAYSI, N., IAHAD, N., ARPACI, I.: Understanding the impact of knowledge management factors on the sustainable use of AI-based chatbots for educational purposes using a hybrid SEM-ANN approach. **Interactive Learning Environments** 31(10), 7491–7510, 2022.
- ARIA, M. e CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics** 11, 959–975, 2017.
- ARIAS-PÉREZ-Pérez, J., CEPEDA-CARDONA, J.: Knowledge management strategies and organizational improvisation: what changed after the emergence of technological turbulence caused by artificial intelligence? **Baltic Journal of Management** 17, 250–265, 2022.

- ARIAS-PÉREZ, J., VÉLEZ-JARAMILLO, J.: Understanding knowledge hiding under technological turbulence caused by artificial intelligence. **Journal of Knowledge Management** 26, 1476–1491, 2022.
- ARRIETA, A., DÍAZ-RODRÍGUEZ, N., SER, J., BENNETOT, A., TABIK, S., BARBADO A., GARCIA, S., GIL-LOPEZ, S., MOLINA, D., BENJAMINS, R., CHATILA, R., HERRERA, F.: Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. **Information Fusion** 58, 82–115, 2020.
- BAG, S., GUPTA, S., KUMAR, A. & SIVARAJAH, U.: An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. **Industrial Marketing Management** 92, 178–189, 2021.
- BOTEGA, L. F. de C. & da Silva, J. C. An artificial intelligence approach to support knowledge management on the selection of creativity and innovation techniques. **Journal of Knowledge Management** 24, 1107–1130, 2020.
- CARVALHO, M. M., FLEURY, A. & LOPES, A. P. An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): Contributions and trends. **Technological Forecasting and Social Change** 80, 1418–1437, 2013.
- CELIK, I. Towards Intelligent-TPACK: An empirical study on teachers' professional knowledge to ethically integrate artificial intelligence (AI)-based tools into education. **Computers in Human Behavior** 138, 2023.
- CHATTERJEE, S., GHOSH, S. K., CHAUDHURI, R. Knowledge management in improving business process: an interpretative framework for successful implementation of AI–CRM–KM system in organizations. **Business Process Management Journal** 26, 1261–1281, 2020.
- CHOWDHURY, S., BUDHWAR, P., DEY, P. K., JOEL-EDGAR, S., ABADIE, A. AI-employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, socio-technical systems and organisational socialisation framework. **Journal of Business Research** 144, 31–49, 2022.
- FWLER, A. The role of AI-based technology in support of the knowledge management value activity cycle. **Journal of Strategic Information Systems** 9, 107–128, 2000.
- GANGULY, A., TALUKDAR, A., CHATTERJEE, D.: Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. **Journal of Knowledge Management** 23, 1105–1135, 2019.
- GOLDSTEIN, I., PAPERT, S. Artificial Intelligence, Language, and the Study of Knowledge, **Cognitive Science** 1, 84–123, 1977.
- HAEFNER, N., WINCENT, J., PARIDA, V., GASSMANN, O: Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda. **Technological Forecasting and Social Change** 162, 2021.
- JARRAHI, M. H., ASKAY, D., ESHRAGHI, A. & SMITH, P.: Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. **Business Horizons** 66, 87–99, 2023.
- LEI, Z. & WANG, L. Construction of organisational system of enterprise knowledge management networking module based on artificial intelligence. **Knowledge Management Research and Practice**, 1-13, 2020.
- LEONI, L., ARDOLINO, M., EL BAZ, J., GUELI, G., BACCHETTI, A.: The mediating role of knowledge management processes in the effective use of artificial intelligence in manufacturing firms. **International Journal of Operations and Production Management** 42, 411–437, 2022.

- LI, X., CAO, C., SHI, Y., BAI, W., GAO, H., QIU, L., WANG, C., GAO, Y., ZHANG, S., XUE, X., CHEN, L.: A Survey of Data-Driven and Knowledge-Aware eXplainable AI. **IEEE Transactions Knowledge Data Engineering** 34, 29–49, 2022.
- LIN, H. F.: Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. **International Journal of Manpower** 28, 315–332, 2007.
- MALIK, A., DE SILVA, M. T. T., BUDHWAR, P., SRIKANTH, N. R. Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. **Journal of International Management** 27, 2021.
- MALIK, A., NGUYEN, T. M. & BUDHWAR, P. Towards a Conceptual Model of AI-Mediated Knowledge Sharing Exchange of HRM Practices: Antecedents and Consequences. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 2022
- MARIANI, M. M. & WAMBA, S. F.: Exploring how consumer goods companies innovate in the digital age: The role of big data analytics companies. **Journal of Business Research** 121, 338–352, 2020.
- MARIANI, M. M., MACHADO, I., MAGRELLI, V., DWIVEDI, Y. K.: Artificial intelligence in innovation research: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. **Technovation** 122, 2023.
- NGUYEN, T. M., MALIK, A.: Impact of knowledge sharing on employees' service quality: the moderating role of artificial intelligence. **International Marketing Review** 39, 482–508, 2022.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.: **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, New York, 1995.
- NONAKA, I.: **A dynamic theory of organizational knowledge creation**. Taylor and Francis, 2009.
- OLAN, F., ARAKPOGUN, E., SUKLAN, F., NAKPODIA, F., DAMIJ, N., JAYAWICKRAMA, U.: Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. **Journal of Business Research** 145, 605–615, 2022.
- OLAN, F., SUKLAN, J., ARAKPOGUN, E. O., ROBSON, A.: Advancing Consumer Behavior: The Role of Artificial Intelligence Technologies and Knowledge Sharing. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 1-13, 2021.
- PASCHEN, J., KIETZMANN, J., KIETZMANN, T. C.: Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. **Journal of Business and Industrial Marketing** 34, 1410–1419 (2019).
- PASCHEN, U., PITT, C. & KIETZMANN, J. Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology. **Business Horizons** 63, 147–155, 2020.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. University of Chicago Press, 1966.
- PORTER, M. E., & HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. **Harvard Business Review**, 96–112, 114, 2015.
- SANTORO, G., VRONTIS, D., THRASSOU, A., DEZI, L.: The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. **Technological Forecasting and Social Change** 136, 347–354, 2018.
- SOUZA, D. E., FAVORETTO, C., CARVALHO, M. M.: Knowledge Management, Absorptive and Dynamic Capacities and Project Success: A Review and Framework. **Engineering Management Journal** 34, 50–69, 2022.

- SOWA, K., PRZEGALINSKA, A. & CIECHANOWSKI, L. Cobots in knowledge work: Human – AI collaboration in managerial professions. *Journal of Business Research* 125, 135–142, 2021.
- VERGANTI, R., VENDRAMELLI, L., IANSITI, M.: Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence. **Journal of Product Innovation Management** 37, 212–227, 2020.
- WANG, C. & HU, Q.: Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. **Technovation**, 94–95, 2020.
- WU, H., GU, X., ZHAO, Y. & LIU, W. Research on the Relationship between Structural Hole Location, Knowledge Management and Cooperative Innovation Performance in Artificial Intelligence. **Knowledge Management Research and Practice**, 1–10, 2020.
- YANG, Y., ZHUANG, Y. & PAN, Y. Multiple knowledge representation for big data artificial intelligence: framework, applications, and case studies. **Frontiers of Information Technology and Electronic Engineering** 22, 1551–1558, 2021.
- ZIRAR, A., ALI, S. I. & ISLAM, N.: Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. **Technovation**, 124, 2023.