

**GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL:
CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO NA
ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**
**BUSINESS MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE:
KNOWLEDGE, INNOVATION AND ADAPTATION CAPACITY IN THE
AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE**



ISSN: 2595-8704 DOI: <https://doi.org/10.29327/2323543.29.1-12>

Eliziário Jackson Mesquita ¹

RESUMO

A expansão das tecnologias de inteligência artificial vem introduzindo modificações nos processos pelos quais as organizações produzem informações, acumulam conhecimento e estruturam suas decisões. Embora a incorporação desses recursos seja frequentemente associada à automação e ao aumento da eficiência, seus efeitos sobre a gestão empresarial dependem de condições organizacionais relacionadas à capacidade de aprendizagem, compartilhamento do conhecimento, inovação e adaptação. Este artigo analisa a relação entre gestão empresarial e inteligência organizacional no contexto da incorporação de tecnologias baseadas em inteligência artificial, com atenção particular ao papel desempenhado pelo conhecimento organizacional na transformação dos recursos tecnológicos em capacidades gerenciais. Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, fundamentada em revisão bibliográfica de estudos nacionais e internacionais. A discussão articula contribuições da gestão do conhecimento, inteligência organizacional, inovação, transformação digital e inteligência artificial. Argumenta-se que a disponibilidade de tecnologias inteligentes não representa, por si só, vantagem organizacional, uma vez que seus resultados dependem da capacidade de integrar conhecimentos, pessoas, processos e recursos tecnológicos. Conclui-se que a gestão empresarial diante da inteligência artificial exige uma perspectiva menos centrada na substituição de atividades e mais orientada à construção de capacidades organizacionais capazes de converter informação em conhecimento, conhecimento em aprendizagem e aprendizagem em ação.

PALAVRAS-CHAVE: gestão empresarial; inteligência organizacional; gestão do conhecimento; inteligência artificial; inovação; aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

The expansion of artificial intelligence technologies has been introducing changes into the processes through which organizations produce information, accumulate knowledge, and structure their decisions. Although the incorporation of these resources is often associated with automation and increased efficiency, their effects on business management depend on organizational conditions related to learning capacity, knowledge sharing, innovation, and adaptation. This article analyzes the relationship between business management and organizational intelligence in the context of incorporating artificial intelligence-based technologies, with particular attention to the role played by organizational knowledge in transforming technological resources into managerial capabilities. A qualitative, exploratory study was conducted based on a bibliographic review of national and international studies. The discussion brings together contributions from knowledge management, organizational intelligence, innovation, digital transformation, and artificial intelligence. It is argued that the availability of intelligent technologies does not, in itself, represent an organizational advantage, since their outcomes depend on the ability to integrate knowledge, people, processes, and technological resources. It is concluded that business management in the face of artificial intelligence requires a perspective less focused on the replacement of activities and more oriented toward building organizational capabilities capable of converting information into knowledge, knowledge into learning, and learning into action.

KEYWORDS: business management; organizational intelligence; knowledge management; artificial intelligence; innovation; organizational learning.

¹ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Gestão pela FAR – Faculdade Ademar Rosado e em Projetos Sociais: Elaboração e Captação de Recursos. Mestre em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Gestão (ISG), Lisboa, Portugal, e doutorando em Ciências da Educação. **E-MAIL:** elizariojacksonmesquita@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

A presença crescente da inteligência artificial nos ambientes empresariais deslocou a discussão tecnológica para além da automação de tarefas. Sistemas capazes de reconhecer padrões, processar grandes volumes de dados, produzir previsões e auxiliar diferentes atividades administrativas passaram a participar de processos que anteriormente dependiam de procedimentos essencialmente humanos. O que está em transformação, portanto, não é apenas a infraestrutura utilizada pelas empresas, mas também a maneira como informações são interpretadas e incorporadas às práticas de gestão.

No Brasil, essa mudança já vem sendo examinada sob diferentes perspectivas. Yu et al. (2024), ao analisarem 128 casos de utilização de inteligência artificial em organizações, identificaram maior concentração de aplicações nas áreas de operações e marketing e observaram que a tecnologia aparece, em grande parte das situações, como apoio à decisão humana. Esse resultado é relevante porque relativiza uma interpretação recorrente segundo a qual a expansão da IA necessariamente conduziria à substituição dos gestores. O que se observa, em numerosos contextos, é uma redistribuição das atividades entre recursos computacionais e profissionais.

Essa redistribuição coloca o conhecimento organizacional no centro da discussão. A organização não trabalha apenas com dados estruturados. Existem conhecimentos derivados da experiência dos profissionais, das relações estabelecidas com clientes e fornecedores, dos procedimentos desenvolvidos internamente e das soluções encontradas para problemas cotidianos. Parte desse patrimônio não se encontra integralmente registrada nos sistemas corporativos. Quando uma empresa incorpora inteligência artificial, passa a existir o desafio adicional de aproximar aquilo que os sistemas conseguem processar daquilo que os indivíduos sabem pela experiência.

Igarashi et al. (2008) já discutiam essa aproximação ao analisarem aplicações de inteligência artificial destinadas à gestão do conhecimento nas organizações. Os autores ressaltam a importância das pessoas no processo de gestão do conhecimento, ainda que reconheçam o potencial das ferramentas de IA para ampliar as capacidades organizacionais. Essa perspectiva permanece atual porque impede que a tecnologia seja compreendida como substituta da dimensão humana do conhecimento.

A questão adquire maior complexidade quando se considera a velocidade com que as organizações precisam responder às transformações de seus mercados. Informação desatualizada, processos rígidos e conhecimentos que permanecem restritos a determinados indivíduos podem limitar a capacidade de reação empresarial. Hoffmann (2016) argumenta que a gestão da informação e do conhecimento, articulada à inteligência competitiva, pode contribuir para melhorar o processo decisório e fortalecer o desempenho organizacional. Para a gestão empresarial, essa abordagem evidencia que conhecimento e informação precisam ser tratados como componentes relacionados à estratégia e não apenas como recursos administrativos.

A inteligência organizacional, nesse contexto, pode ser compreendida como uma capacidade construída a partir da interação entre informação, conhecimento, aprendizagem e ação. Macucule e Valentim (2024) discutem justamente as relações conceituais entre informação, conhecimento e inteligência organizacional, mostrando que esses elementos possuem diferenças, mas também se articulam no âmbito da gestão do conhecimento.

Essa distinção é importante diante da expansão da inteligência artificial. Um sistema pode identificar uma tendência em determinado mercado, mas identificar não significa necessariamente compreender. Pode apontar uma redução nas vendas, mas não necessariamente explicar todas as circunstâncias que produziram o fenômeno. Pode sugerir uma alternativa,

mas não assumir a responsabilidade pelas consequências da escolha. O conhecimento gerencial surge justamente no espaço existente entre o resultado produzido pela tecnologia e a interpretação que orientará a ação.

A literatura brasileira mais recente reforça a necessidade de examinar a IA em conexão com a gestão do conhecimento. Estrela, Santos e Silva (2025), em revisão sistemática sobre inteligência artificial aplicada à gestão do conhecimento empresarial, destacam que tecnologias emergentes vêm sendo utilizadas para facilitar processos de coleta, armazenamento e socialização dos saberes organizacionais. A questão, portanto, já não é apenas saber se as organizações utilizarão inteligência artificial, mas compreender **como essa utilização modificará seus processos de conhecimento**.

Essa problemática também aparece em pesquisas recentes sobre práticas de gestão do conhecimento. Bizzotto e Zaidan (2025) analisam a contribuição da inteligência artificial para aquisição e compartilhamento do conhecimento, definição de metas e monitoramento do desempenho organizacional. A aproximação entre esses elementos permite observar que a IA pode ocupar diferentes posições dentro do ciclo gerencial, desde a produção de informações até o acompanhamento de resultados.

Ao mesmo tempo, a incorporação tecnológica não ocorre em organizações abstratas. Cada empresa possui estruturas, pessoas, rotinas e culturas próprias. Uma ferramenta que produz resultados satisfatórios em determinado contexto pode apresentar limitações quando inserida em outro ambiente. Por isso, a gestão empresarial precisa avaliar a tecnologia a partir das condições concretas em que ela será utilizada.

Barreto et al. (2025) destacam, em estudo sobre o uso da IA na gestão das empresas, que a integração eficaz desses recursos demanda capacitação, governança de dados e alinhamento ético. A observação é particularmente importante porque desloca o foco da

simples aquisição tecnológica para as condições necessárias à sua utilização.

É nesse ponto que se estabelece o problema desta pesquisa: **como a gestão empresarial pode articular conhecimento organizacional e tecnologias inteligentes de modo a ampliar sua capacidade de aprendizagem, inovação e adaptação?**

O objetivo geral consiste em **analisar a relação entre gestão empresarial, inteligência organizacional e gestão do conhecimento diante da incorporação de tecnologias de inteligência artificial**, considerando suas repercussões sobre processos de aprendizagem, inovação e adaptação empresarial.

A pesquisa não pretende discutir a inteligência artificial exclusivamente como recurso de automação. O interesse está em compreender a tecnologia dentro de um sistema organizacional no qual pessoas, informações, conhecimentos e processos continuam desempenhando funções decisivas.

Essa abordagem estabelece uma continuidade temática com estudos anteriores sobre inteligência artificial e decisão empresarial, mas desloca o foco analítico. Em vez de concentrar a discussão nas competências individuais exigidas dos gestores, o presente estudo procura examinar **as capacidades coletivas e organizacionais necessárias para que a tecnologia seja convertida em conhecimento e, posteriormente, em ação gerencial**.

O CONHECIMENTO COMO RECURSO DA GESTÃO EMPRESARIAL

A gestão empresarial não se limita à coordenação de recursos financeiros, materiais e humanos. A capacidade de reconhecer informações relevantes, interpretar acontecimentos e utilizar experiências acumuladas interfere diretamente na qualidade das decisões. Nesse sentido, o conhecimento assume uma posição que ultrapassa sua função documental. Ele participa da construção das alternativas

que a organização considera possíveis diante de determinado problema.

Silva, Espínola e Vilar (2007) defendem que o conhecimento empresarial possui importância para a obtenção e sustentação de vantagem competitiva e relacionam sua gestão aos processos de geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento. Essa perspectiva permite compreender a gestão do conhecimento como uma atividade vinculada às próprias funções administrativas, e não como uma prática isolada.

A questão torna-se mais complexa quando se reconhece que o conhecimento organizacional possui diferentes origens. Informações obtidas externamente podem ser combinadas com experiências internas; conhecimentos individuais podem ser incorporados a procedimentos coletivos; resultados de determinadas decisões podem modificar práticas futuras. O conhecimento, portanto, não permanece estático. Ele é constantemente produzido, interpretado e reformulado.

Hoffmann (2016) observa que a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva podem ser articuladas em um modelo integrado destinado a apoiar decisões e melhorar o desempenho organizacional. Essa articulação é especialmente pertinente para empresas inseridas em ambientes competitivos, nos quais a capacidade de interpretar informações em tempo adequado pode interferir diretamente na resposta estratégica.

A inteligência artificial acrescenta uma nova possibilidade a esse processo. Sistemas computacionais podem realizar operações que antes exigiam grande quantidade de trabalho humano, como classificação de informações, identificação de padrões e cruzamento de bases. Entretanto, a produção de informação automatizada não elimina a necessidade de interpretação. Pelo contrário, pode ampliar a quantidade de informações que precisam ser avaliadas pelos gestores.

É justamente nessa transição que a gestão empresarial precisa estabelecer mecanismos para evitar que informação e conhecimento sejam confundidos. Uma organização pode receber centenas de indicadores diariamente sem necessariamente compreender quais deles representam mudanças relevantes. O excesso de informação pode produzir uma falsa sensação de controle quando não existe capacidade para selecionar, interpretar e relacionar os dados.

Macucule e Valentim (2024) contribuem para essa discussão ao examinarem as bases conceituais de informação, conhecimento e inteligência organizacional. A distinção entre esses conceitos permite compreender que a inteligência organizacional não decorre simplesmente da acumulação de informações, mas da capacidade de utilizar conhecimento para interpretar o ambiente e orientar ações.

A gestão empresarial, portanto, precisa criar condições para que os dados produzidos pelos sistemas sejam incorporados a processos efetivos de aprendizagem. O valor de uma informação não está somente na sua existência, mas na possibilidade de ser utilizada para modificar uma decisão, corrigir um procedimento ou orientar uma nova ação.

TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS DE CONHECIMENTO

A relação entre inteligência artificial e gestão do conhecimento não é recente. Igarashi et al. (2008) já identificavam ferramentas de IA como recursos capazes de apoiar processos relacionados à gestão do conhecimento nas organizações. O que mudou substancialmente foi a escala, a velocidade e a variedade das tecnologias atualmente disponíveis.

A expansão recente da inteligência artificial generativa acrescentou novas possibilidades à relação entre tecnologia e conhecimento. Sistemas passaram a produzir textos, sintetizar documentos, organizar informações e auxiliar na elaboração de conteúdos. Essa

característica aproxima ainda mais a IA dos processos cognitivos tradicionalmente associados ao trabalho intelectual.

Catunda (2026), ao analisar a aplicação de inteligência artificial à gestão do conhecimento na Petrobras, trata o conhecimento como ativo intangível e destaca a relação entre IA, gestão do conhecimento, inovação, transformação digital e governança. O estudo de caso mostra que a utilização de IA nesse campo envolve não apenas a adoção de tecnologia, mas também preocupações relativas à responsabilidade e à governança.

A questão da governança é relevante porque o conhecimento produzido ou reorganizado por sistemas inteligentes pode influenciar decisões empresariais. Se uma informação incorreta for incorporada a uma base utilizada por diferentes setores, o erro pode adquirir escala. Da mesma maneira, uma recomendação baseada em dados inadequados pode orientar decisões que produzem consequências financeiras ou operacionais.

Estrela, Santos e Silva (2025) identificam justamente a aplicação da IA aos processos de coleta, armazenamento e socialização dos conhecimentos empresariais. Essa contribuição evidencia que a tecnologia pode atuar em diferentes momentos do ciclo do conhecimento. Entretanto, quanto maior a participação dos sistemas nesse ciclo, maior também a necessidade de mecanismos que permitam verificar a qualidade daquilo que é produzido.

Bizzotto e Zaidan (2025) ampliam essa perspectiva ao relacionarem práticas de gestão do conhecimento à definição de objetivos e resultados-chave e à utilização da IA para apoiar aquisição, compartilhamento e monitoramento. A inteligência artificial pode, assim, participar de processos que conectam conhecimento e desempenho, desde que existam critérios organizacionais capazes de orientar sua utilização.

O desafio da gestão empresarial não consiste, portanto, em substituir mecanismos tradicionais de

conhecimento por mecanismos automatizados. O caminho mais consistente parece estar na construção de uma relação complementar. A tecnologia pode organizar informações, enquanto os profissionais atribuem significado; os sistemas podem identificar padrões, enquanto os gestores avaliam sua pertinência; a IA pode apresentar alternativas, enquanto a organização decide quais delas são compatíveis com seus objetivos.

Essa complementaridade modifica a própria concepção de gestão do conhecimento. A organização passa a administrar não apenas conhecimentos produzidos por pessoas, mas também informações produzidas por sistemas capazes de aprender padrões a partir de bases de dados. Isso cria novas exigências relacionadas à validação, atualização, rastreabilidade e governança do conhecimento.

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM

A capacidade de aprendizagem representa uma dimensão importante da inteligência organizacional porque permite que experiências anteriores sejam utilizadas para modificar ações futuras. Uma empresa aprende quando consegue transformar resultados, erros, acertos e mudanças ambientais em conhecimento capaz de alterar seus procedimentos.

Nesse sentido, a inteligência artificial pode ampliar a capacidade de observação da organização. Sistemas capazes de acompanhar grandes quantidades de informações podem identificar alterações que dificilmente seriam percebidas por análises exclusivamente manuais. Entretanto, identificar uma alteração não equivale a aprender com ela. O aprendizado exige interpretação e, principalmente, capacidade de transformar a interpretação em mudança.

Hoffmann (2016) aproxima gestão do conhecimento e inteligência competitiva justamente pela necessidade de utilizar informações para aperfeiçoar processos decisórios e alcançar melhores

condições de desempenho. A inteligência organizacional pode ser entendida, nessa perspectiva, como uma capacidade que se manifesta quando a organização consegue converter informação em compreensão e compreensão em ação.

A inteligência artificial pode contribuir para esse processo ao reduzir o tempo necessário para localizar informações relevantes. Bizzotto e Zaidan (2025) apontam possibilidades de utilização da IA na aquisição e compartilhamento do conhecimento e no acompanhamento do desempenho. A contribuição, contudo, depende da existência de processos organizacionais que permitam incorporar os resultados produzidos pelos sistemas.

Isso significa que a aprendizagem não acontece dentro do algoritmo. Ela acontece na organização. O sistema pode identificar uma alteração na preferência dos consumidores, mas é a organização que precisa decidir se essa alteração representa uma mudança estrutural, uma oscilação temporária ou um efeito produzido por circunstâncias específicas.

A diferença é importante para a gestão empresarial porque evita uma interpretação excessivamente tecnológica da aprendizagem. Sistemas podem ampliar a capacidade de análise, mas não estabelecem sozinhos os critérios pelos quais determinado conhecimento será considerado relevante. Esses critérios dependem da estratégia, da cultura e dos objetivos organizacionais.

A aprendizagem empresarial também exige circulação. Quando um conhecimento permanece restrito a um indivíduo ou setor, sua contribuição para a organização pode ser limitada. A gestão do conhecimento procura justamente criar condições para que experiências relevantes sejam compartilhadas e incorporadas às práticas coletivas.

Nesse aspecto, a inteligência artificial pode tanto facilitar quanto dificultar o processo. Ferramentas integradas podem ampliar o acesso às informações, mas sistemas fragmentados podem reproduzir barreiras

entre departamentos. A questão não está apenas na existência da tecnologia, mas na forma como a arquitetura tecnológica é articulada à estrutura organizacional.

INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL

A inovação constitui uma das dimensões nas quais a relação entre conhecimento e tecnologia se torna mais evidente. Uma organização inovadora não é necessariamente aquela que utiliza maior quantidade de tecnologias, mas aquela que consegue transformar conhecimentos em mudanças capazes de produzir novos resultados.

A inteligência artificial amplia as possibilidades de inovação ao permitir que organizações analisem informações, experimentem soluções e automatizem determinadas atividades. Entretanto, a tecnologia não produz inovação independentemente das pessoas. Ela fornece recursos que podem ser utilizados para modificar processos, produtos ou serviços.

Yu et al. (2024) demonstram que as aplicações de IA identificadas em organizações se concentram, em grande parte, em operações e marketing e frequentemente funcionam como suporte à decisão humana. Esse resultado é relevante para compreender a inovação como processo de complementaridade: o sistema amplia a capacidade analítica, mas a organização continua responsável pela definição da ação.

No contexto empresarial, a capacidade de adaptação depende da rapidez com que conhecimentos são incorporados às decisões. Uma empresa que identifica uma mudança no mercado, mas não consegue modificar seus processos, possui informação, porém apresenta limitada capacidade adaptativa.

Silva, Espínola e Vilar (2007) relacionam a gestão do conhecimento à construção de vantagem competitiva, destacando processos de geração, codificação, disseminação e apropriação do

conhecimento. Essas etapas podem ser particularmente importantes quando tecnologias inteligentes passam a participar da produção e organização das informações.

A inovação, nesse cenário, deixa de ser exclusivamente resultado de iniciativas individuais. Ela depende da existência de mecanismos que permitam à organização experimentar, avaliar e disseminar aquilo que foi aprendido. A inteligência artificial pode acelerar determinadas etapas, mas a capacidade institucional de aprender com os experimentos permanece indispensável.

Barreto et al. (2025) apontam a necessidade de capacitação, governança de dados e alinhamento ético para que a integração da IA na gestão empresarial seja efetiva. Essas condições revelam que adaptação tecnológica e adaptação organizacional são processos inseparáveis.

A gestão empresarial diante da inteligência artificial precisa, portanto, combinar inovação e prudência. Experimentar novas tecnologias pode gerar oportunidades, mas decisões de adoção precisam considerar custos, riscos, competências disponíveis e adequação ao contexto. A organização adaptável não é aquela que adota toda tecnologia emergente, mas aquela capaz de avaliar criticamente quais recursos possuem relevância para seus objetivos.

PESSOAS, CONHECIMENTO E TECNOLOGIAS INTELIGENTES

A discussão sobre inteligência artificial costuma ser apresentada a partir de uma oposição entre tecnologia e trabalho humano. Essa perspectiva, entretanto, mostra-se insuficiente quando analisada a partir da gestão do conhecimento. Os sistemas dependem de dados produzidos em contextos humanos, são utilizados por profissionais e seus resultados precisam ser incorporados a processos organizacionais.

Igarashi et al. (2008) ressaltam a importância das pessoas na gestão do conhecimento mesmo quando

ferramentas de inteligência artificial são empregadas para apoiar esse processo. A permanência dessa dimensão humana é particularmente significativa porque conhecimento organizacional envolve experiência, interpretação e interação.

A IA pode apresentar uma recomendação, mas não possui necessariamente conhecimento sobre todas as circunstâncias que envolvem sua implementação. O profissional, por sua vez, pode conhecer detalhes do contexto que não estão presentes na base de dados. A qualidade da decisão pode resultar justamente do confronto entre essas duas fontes.

Torres e Carvalho (2024), ao discutirem a gestão do conhecimento na era da inteligência artificial, colocam essa relação no centro da transformação contemporânea. A questão passa a ser como preservar e ampliar o conhecimento organizacional quando parte crescente das atividades cognitivas é apoiada por sistemas inteligentes.

Essa preocupação exige que a gestão empresarial invista não somente em tecnologia, mas também em formação. Profissionais precisam desenvolver condições para utilizar sistemas, questionar resultados e identificar situações nas quais uma recomendação automatizada necessita de revisão.

O uso da IA também modifica a própria experiência profissional. Quando determinadas tarefas repetitivas são automatizadas, trabalhadores podem concentrar maior atenção em atividades analíticas, criativas ou relacionais. Entretanto, isso somente ocorre quando a organização reorganiza efetivamente o trabalho. Caso contrário, a tecnologia pode simplesmente acrescentar novas demandas às atividades existentes.

Melo (2020), ao discutir inteligência artificial, gestão empresarial e futuro do trabalho no Brasil, insere a questão tecnológica em uma discussão mais ampla sobre as transformações do trabalho no país. A contribuição é importante porque evidencia que a

adoção de IA possui consequências que ultrapassam os limites dos sistemas utilizados pelas empresas.

A gestão empresarial precisa, portanto, considerar o conhecimento humano como componente estratégico mesmo em ambientes altamente automatizados. A tecnologia pode ampliar a capacidade organizacional, mas sua efetividade depende da existência de pessoas capazes de interpretar, supervisionar e transformar seus resultados em decisões.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e bibliográfica. A escolha dessa abordagem decorre do objetivo de compreender relações conceituais entre gestão empresarial, gestão do conhecimento, inteligência organizacional e tecnologias de inteligência artificial, sem pretensão de estabelecer relações causais ou produzir generalizações estatísticas.

O levantamento bibliográfico foi estruturado a partir de trabalhos acadêmicos nacionais e internacionais relacionados aos eixos temáticos do estudo. Foram considerados artigos científicos e trabalhos acadêmicos que apresentassem relação direta com gestão empresarial, gestão do conhecimento, inteligência organizacional, inovação, inteligência artificial e transformação digital.

Entre as referências nacionais utilizadas encontram-se Igarashi et al. (2008), Silva, Espínola e Vilar (2007), Hoffmann (2016), Yu et al. (2024), Torres e Carvalho (2024), Estrela, Santos e Silva (2025), Bizzotto e Zaidan (2025) e Catunda (2026). A seleção desses trabalhos permite estabelecer diálogo entre produções de diferentes períodos, observando tanto a discussão inicial sobre aplicações de IA à gestão do conhecimento quanto as questões contemporâneas relacionadas à inteligência artificial generativa e à governança.

O procedimento analítico consistiu na leitura interpretativa das contribuições selecionadas, organizando os argumentos em quatro eixos: **gestão do**

conhecimento; inteligência organizacional e aprendizagem; inovação e adaptação; e relação entre pessoas e tecnologias inteligentes.

A opção por uma abordagem bibliográfica permite discutir diferentes perspectivas sem atribuir ao estudo resultados empíricos que não foram diretamente produzidos pela pesquisa. Dessa maneira, as conclusões apresentadas correspondem à interpretação da literatura selecionada e às relações teóricas estabelecidas entre seus argumentos.

A GESTÃO EMPRESARIAL DIANTE DA AMPLIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A incorporação de tecnologias inteligentes modifica a relação das empresas com a informação, mas não elimina a necessidade de interpretação gerencial. O aumento da capacidade de processamento permite identificar relações e padrões em volumes expressivos de dados; contudo, transformar essas evidências em decisões exige conhecimento sobre o contexto em que os fenômenos ocorrem. Nesse sentido, a inteligência organizacional não pode ser reduzida à capacidade tecnológica de processar informações. Ela depende da articulação entre informação, conhecimento e ação, conforme discutem Macucule e Valentim (2024) ao diferenciarem esses conceitos no campo da gestão do conhecimento.

Essa distinção possui implicações diretas para a gestão empresarial. Quando um sistema identifica determinada tendência, o resultado obtido representa uma evidência que precisa ser interpretada antes de orientar uma decisão. Hoffmann (2016) relaciona gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva justamente à melhoria dos processos decisórios. A contribuição dessa perspectiva permanece pertinente no ambiente de inteligência artificial, pois a ampliação da capacidade de processamento não substitui a necessidade de compreender o significado estratégico das informações.

A pesquisa de Yu et al. (2024) contribui empiricamente para essa discussão ao examinar aplicações organizacionais da inteligência artificial. Os autores identificaram 128 casos de uso e verificaram concentração significativa nas áreas de operações e marketing, destacando que a IA aparece predominantemente como apoio à decisão humana. Esse resultado permite questionar interpretações que associam automaticamente a expansão da IA à substituição dos profissionais. Em diferentes contextos, a tecnologia parece assumir uma função complementar, ampliando a capacidade de análise sem retirar do indivíduo a responsabilidade pela decisão.

A complementaridade entre pessoas e sistemas inteligentes também pode ser observada na gestão do conhecimento. Igarashi et al. (2008) já apontavam a relevância das pessoas na utilização de ferramentas de inteligência artificial voltadas à gestão do conhecimento. A contribuição desses autores torna-se ainda mais significativa diante das tecnologias atuais, pois evidencia que conhecimento organizacional não se resume à informação armazenada em sistemas. Experiências, interpretações e saberes construídos na prática continuam fazendo parte da capacidade cognitiva da organização.

Nesse cenário, a função gerencial passa por uma mudança de natureza. O gestor precisa dedicar menos atenção a atividades exclusivamente relacionadas à obtenção manual de informações quando estas podem ser automatizadas, mas passa a enfrentar uma demanda maior por interpretação e julgamento. Isso não representa necessariamente redução da importância da gestão. Ao contrário, amplia a responsabilidade daqueles que precisam determinar quais informações são relevantes, quais resultados merecem confiança e quais decisões são compatíveis com os objetivos organizacionais.

A literatura brasileira recente reforça essa transformação. Bizzotto e Zaidan (2025) identificam possibilidades de utilização da IA na aquisição e

compartilhamento do conhecimento, na definição de metas e no acompanhamento dos resultados. A tecnologia, portanto, pode atravessar diferentes etapas do processo gerencial. Seu valor, entretanto, depende da capacidade de conectar essas etapas, evitando que a produção de informações permaneça separada da aprendizagem e da ação organizacional.

INFRAESTRUTURA PARA A UTILIZAÇÃO DA IA

A utilização estratégica de inteligência artificial exige uma base organizacional capaz de organizar e disponibilizar conhecimentos. Não se trata apenas de possuir bancos de dados extensos. É necessário que as informações sejam suficientemente estruturadas, atualizadas e contextualizadas para que possam sustentar análises. Sem essa infraestrutura, a sofisticação tecnológica pode coexistir com resultados frágeis.

Silva, Espínola e Vilar (2007) relacionam a gestão do conhecimento aos processos de geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento. Essa compreensão é particularmente útil para analisar a incorporação da IA porque mostra que a tecnologia interfere em apenas uma parte de um processo mais amplo. Uma ferramenta pode facilitar a codificação ou recuperação de informações, mas a disseminação e apropriação dependem das relações e práticas existentes na organização.

A questão da codificação torna-se especialmente relevante quando empresas utilizam sistemas inteligentes. Quanto mais conhecimento puder ser estruturado e disponibilizado, maiores serão as possibilidades de processamento automatizado. Entretanto, nem todo conhecimento pode ser facilmente convertido em dados. Parte significativa do conhecimento empresarial possui caráter tácito e está relacionada à experiência acumulada pelos indivíduos.

Essa limitação impede que a organização considere seus sistemas como representação completa

daquilo que sabe. Um profissional experiente pode reconhecer uma situação de risco a partir de sinais aparentemente pequenos, embora esses elementos não estejam necessariamente registrados em uma base corporativa. A IA pode identificar padrões estatísticos, mas a experiência profissional pode fornecer uma leitura contextual que complementa a análise computacional.

Estrela, Santos e Silva (2025), ao examinarem a inteligência artificial aplicada à gestão do conhecimento empresarial, evidenciam justamente a utilização dessas tecnologias em processos de coleta, armazenamento e socialização dos saberes organizacionais. A contribuição demonstra que a IA pode fortalecer a infraestrutura de conhecimento, mas também confirma a necessidade de pensar a tecnologia dentro do ciclo mais amplo de criação e circulação do conhecimento.

A organização que pretende utilizar IA de maneira consistente precisa, portanto, tratar a gestão do conhecimento como uma condição de preparação. Antes de perguntar qual ferramenta deve ser adquirida, torna-se necessário compreender quais informações existem, onde estão armazenadas, quem as utiliza e em que condições foram produzidas. Essa sequência altera a lógica tradicional de implantação tecnológica, colocando o problema organizacional antes da solução computacional.

A gestão empresarial passa, dessa maneira, a assumir uma função de curadoria do conhecimento. Cabe à organização definir quais informações devem ser preservadas, quais precisam ser atualizadas e quais não apresentam confiabilidade suficiente para alimentar processos automatizados. A qualidade da tecnologia passa a depender, em parte, da qualidade do conhecimento que a organização consegue disponibilizar.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

A aprendizagem organizacional representa outra dimensão diretamente afetada pela incorporação de tecnologias inteligentes. Empresas inseridas em ambientes instáveis precisam não apenas acumular informações, mas aprender com aquilo que ocorre em seus próprios processos. A inteligência artificial pode contribuir para esse movimento ao permitir comparações mais rápidas entre resultados, padrões históricos e novas ocorrências.

Entretanto, a aprendizagem não ocorre simplesmente porque uma ferramenta produz relatórios ou previsões. É necessário que os resultados sejam discutidos e incorporados aos processos decisórios. Hoffmann (2016) evidencia a relação entre conhecimento e inteligência competitiva justamente porque a informação adquire valor gerencial quando é utilizada para compreender o ambiente e orientar decisões.

A inteligência organizacional, nessa perspectiva, pode ser compreendida como uma capacidade de transformar sinais dispersos em compreensão compartilhada. Macucule e Valentim (2024) contribuem para essa compreensão ao tratar das relações entre informação, conhecimento e inteligência organizacional. A distinção permite perceber que uma organização pode dispor de grande quantidade de informação sem necessariamente possuir inteligência organizacional correspondente.

A IA modifica essa relação ao ampliar significativamente a quantidade de sinais que podem ser identificados. Isso representa uma oportunidade, mas também um risco. Quanto mais informações são produzidas, maior é a necessidade de critérios para determinar quais delas merecem atenção. A organização pode se tornar mais informada sem necessariamente se tornar mais inteligente se não conseguir selecionar e interpretar aquilo que é relevante.

Yu et al. (2024) demonstram que boa parte das aplicações organizacionais de IA permanece associada ao suporte à decisão humana. Essa característica pode

favorecer processos de aprendizagem quando os gestores utilizam as informações produzidas pelos sistemas para confrontar hipóteses e rever decisões anteriores. A tecnologia passa, nesse caso, a funcionar como mecanismo de retroalimentação da aprendizagem.

A aprendizagem também requer memória organizacional. Decisões importantes, resultados obtidos e problemas encontrados precisam ser registrados de forma que possam ser consultados posteriormente. A gestão do conhecimento contribui para essa finalidade ao transformar experiências individuais em recursos acessíveis ao coletivo. A inteligência artificial pode facilitar a recuperação desses registros, mas a qualidade da memória dependerá da forma como o conhecimento foi produzido e armazenado.

Essa relação é particularmente importante em organizações nas quais o conhecimento está concentrado em determinados profissionais. A saída de um trabalhador experiente pode representar perda significativa quando seus conhecimentos não foram compartilhados. Sistemas inteligentes podem ajudar a organizar e recuperar informações, mas não substituem políticas organizacionais destinadas à transferência de conhecimento.

A capacidade de adaptação empresarial depende, portanto, da articulação entre aprendizagem humana e capacidade tecnológica. A empresa que aprende somente com os dados pode não perceber aspectos contextuais; aquela que depende exclusivamente da experiência pode ignorar padrões que grandes bases de dados tornam visíveis. A combinação dessas duas fontes amplia as possibilidades de interpretação.

INOVAÇÃO EMPRESARIAL

A inovação constitui uma das principais áreas nas quais a articulação entre conhecimento e tecnologia pode produzir mudanças organizacionais. A inteligência artificial permite automatizar atividades, explorar

grandes conjuntos de informações e desenvolver novas formas de relacionamento com consumidores. Todavia, nenhuma dessas possibilidades produz inovação automaticamente.

Yu et al. (2024) identificaram aplicações de IA especialmente relacionadas às áreas de operações e marketing. Esse resultado mostra que a tecnologia pode alcançar tanto atividades internas quanto relações da empresa com seu mercado. A inovação decorrente dessas aplicações dependerá, contudo, da capacidade da organização de incorporar os resultados tecnológicos às suas estratégias.

Bizzotto e Zaidan (2025) aproximam inteligência artificial, gestão do conhecimento e acompanhamento de objetivos organizacionais. Essa relação permite compreender inovação como processo que precisa ser acompanhado e avaliado. Não basta implementar uma ferramenta; é necessário verificar se sua utilização alterou efetivamente os resultados pretendidos.

Barreto et al. (2025) acrescentam à discussão a necessidade de capacitação, governança de dados e alinhamento ético na utilização da IA pelas empresas. A inovação tecnológica, portanto, precisa ser acompanhada por mudanças organizacionais. Uma empresa que adota uma nova ferramenta sem preparar seus profissionais pode não conseguir extrair dela o potencial esperado.

A inovação também depende da disposição para experimentar. Organizações podem utilizar sistemas inteligentes para testar hipóteses, identificar oportunidades e comparar alternativas. Entretanto, a experimentação precisa estar associada à aprendizagem. Uma experiência que não produz conhecimento institucional pode permanecer como episódio isolado, sem contribuir para a evolução da organização.

Nesse ponto, a gestão empresarial possui papel de coordenação. Cabe aos gestores estabelecer condições para que diferentes setores compartilhem resultados e para que experiências bem-sucedidas possam ser reproduzidas. A inovação deixa, assim, de

depende exclusivamente da iniciativa individual e passa a constituir capacidade organizacional.

A tecnologia também pode alterar a velocidade da inovação. Sistemas capazes de analisar informações em períodos reduzidos podem encurtar determinadas etapas do processo de desenvolvimento de soluções. Contudo, velocidade sem direção estratégica pode gerar desperdício. A gestão precisa determinar quais experimentos possuem relevância e quais devem ser interrompidos.

A capacidade inovadora resulta, portanto, da combinação entre recursos tecnológicos, conhecimento e decisão. A inteligência artificial amplia o conjunto de possibilidades, mas cabe à organização selecionar aquelas que apresentam maior aderência aos seus objetivos.

GOVERNANÇA DO CONHECIMENTO

A expansão das tecnologias inteligentes também introduz novas exigências de governança. Quanto maior a participação dos sistemas em processos empresariais, maior a necessidade de definir critérios para utilização, acompanhamento e revisão de seus resultados. A governança passa a envolver não somente aspectos técnicos, mas também decisões sobre responsabilidade, segurança e utilização adequada das informações.

Catunda (2026), ao analisar a aplicação da IA à gestão do conhecimento em uma organização de grande porte, relaciona inteligência artificial, transformação digital, inovação e governança. Essa aproximação evidencia que a adoção tecnológica precisa estar inserida em estruturas organizacionais capazes de orientar sua utilização.

A governança do conhecimento começa pela definição das responsabilidades sobre as informações. É necessário saber quem produz determinado dado, quem pode alterá-lo, quem pode utilizá-lo e quais critérios devem orientar sua interpretação. Em sistemas

inteligentes, essas questões tornam-se ainda mais relevantes porque um erro na base pode ser reproduzido em diferentes processos.

Barreto et al. (2025) destacam a governança de dados como uma das condições necessárias para a integração eficaz da IA à gestão empresarial. Essa preocupação é coerente com a própria natureza dos sistemas inteligentes: seus resultados dependem das informações disponíveis e das condições em que foram processadas.

A dimensão ética também não pode ser afastada. A utilização de IA em processos que afetam trabalhadores, clientes ou parceiros pode produzir consequências que não são captadas por indicadores de eficiência. Uma decisão tecnicamente eficiente pode gerar efeitos organizacionais indesejáveis se não considerar critérios de equidade, transparência e responsabilidade.

Nesse aspecto, a governança funciona como mecanismo de equilíbrio. Ela não precisa impedir a experimentação tecnológica, mas deve estabelecer limites para que a inovação não ocorra sem controle. O desafio empresarial está em criar estruturas suficientemente flexíveis para permitir inovação e suficientemente robustas para impedir que decisões relevantes sejam tomadas sem supervisão.

A gestão do conhecimento participa desse processo porque permite registrar decisões, justificar procedimentos e preservar a memória das escolhas realizadas. Quando uma organização consegue compreender por que determinada decisão foi tomada, torna-se mais capaz de avaliar seus resultados posteriormente.

A responsabilidade, portanto, não pode ser transferida integralmente ao algoritmo. A organização que utiliza determinado sistema permanece responsável pela forma como o incorporou aos seus processos. A tecnologia pode produzir uma recomendação; a responsabilidade empresarial está relacionada à decisão

de utilizar essa recomendação e às condições em que isso ocorre.

SÍNTESE ANALÍTICA

A análise dos estudos permite identificar uma mudança importante na maneira de compreender a inteligência artificial dentro da gestão empresarial. Em uma perspectiva estritamente instrumental, a IA é vista como ferramenta destinada a reduzir tempo, custos ou esforço. Embora esses benefícios sejam relevantes, essa leitura não contempla toda a transformação produzida pela tecnologia.

Quando relacionada à gestão do conhecimento, a IA passa a ocupar posição diferente. Ela pode participar da produção, organização, recuperação e compartilhamento de informações e, conseqüentemente, modificar processos de aprendizagem e tomada de decisão. Igarashi et al. (2008), Estrela, Santos e Silva (2025) e Bizzotto e Zaidan (2025) contribuem para essa compreensão ao aproximarem inteligência artificial e gestão do conhecimento.

A inteligência organizacional emerge justamente da capacidade de articular essas diferentes dimensões. Informação precisa ser interpretada; conhecimento precisa circular; aprendizagem precisa produzir mudanças; inovação precisa ser orientada por objetivos; e tecnologia precisa permanecer submetida a mecanismos de governança.

Nesse sentido, a principal contribuição desta análise está em deslocar a discussão da pergunta **“o que a inteligência artificial pode fazer?”** para uma questão mais diretamente relacionada à gestão: **“o que a organização precisa ser capaz de fazer para utilizar adequadamente aquilo que a inteligência artificial pode oferecer?”**

A segunda pergunta possui implicações mais profundas. Ela conduz à análise de competências, cultura, processos, conhecimento e governança. A

tecnologia deixa de ser tratada como elemento externo à organização e passa a ser compreendida como parte de uma capacidade construída internamente.

Essa capacidade não é formada exclusivamente pela infraestrutura digital. Depende da articulação entre profissionais, conhecimentos, processos e sistemas. Yu et al. (2024) demonstram que a presença da IA nas organizações ocorre frequentemente como suporte à decisão humana, reforçando a ideia de complementaridade. Já os estudos brasileiros sobre gestão do conhecimento indicam que a participação das pessoas permanece relevante mesmo diante da expansão tecnológica.

A gestão empresarial, portanto, encontra-se diante de uma transição na qual a vantagem não decorre simplesmente de possuir acesso às mesmas tecnologias disponíveis aos concorrentes. A diferença tende a estar na capacidade de incorporá-las aos processos organizacionais, aprender com seus resultados e transformar conhecimento em ação.

É essa capacidade de articulação que pode determinar se a inteligência artificial será apenas mais um recurso tecnológico ou se efetivamente contribuirá para a construção de organizações mais capazes de aprender, inovar e adaptar-se às transformações de seu ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida neste estudo permitiu compreender que a incorporação da inteligência artificial à gestão empresarial não constitui fenômeno exclusivamente tecnológico. Seus efeitos alcançam a maneira como as organizações produzem, compartilham e utilizam conhecimentos, modificando processos de aprendizagem, inovação e adaptação.

A literatura examinada demonstra que a inteligência artificial pode ampliar a capacidade de processamento e apoiar diferentes atividades empresariais. Entretanto, os resultados obtidos

dependem das condições organizacionais existentes. Yu et al. (2024), ao analisarem aplicações de IA em organizações, encontraram predominância de usos associados ao suporte à decisão humana, indicando que a tecnologia não necessariamente elimina a participação dos profissionais.

A gestão do conhecimento aparece, nesse contexto, como uma das bases para a utilização estratégica da inteligência artificial. Conforme discutem Silva, Espínola e Vilar (2007), o conhecimento envolve processos de geração, codificação, disseminação e apropriação. A IA pode contribuir para algumas dessas atividades, mas a organização continua necessitando de pessoas capazes de interpretar e aplicar o conhecimento produzido.

Também se verificou que inteligência organizacional não pode ser confundida com quantidade de informação disponível. Macucule e Valentim (2024) ajudam a estabelecer essa diferenciação ao discutir as relações entre informação, conhecimento e inteligência organizacional. Para a gestão empresarial, a questão central passa a ser a capacidade de transformar informação em compreensão e compreensão em ação.

A inteligência artificial pode favorecer esse processo ao ampliar a capacidade de identificar padrões e produzir informações. Entretanto, sua efetividade depende da aprendizagem organizacional, da qualidade dos dados, da integração entre áreas e da capacidade dos profissionais de interpretar os resultados. Bizzotto e Zaidan (2025) reforçam essa possibilidade ao relacionar IA, gestão do conhecimento, definição de objetivos e acompanhamento do desempenho.

Conclui-se, portanto, que a principal transformação produzida pela inteligência artificial na gestão empresarial não está necessariamente na substituição do trabalho humano, mas na **reconfiguração das relações entre pessoas, conhecimento e tecnologia**. A organização que consegue estabelecer essas relações de maneira coerente pode

utilizar a IA para ampliar sua capacidade de aprender e responder às mudanças.

O estudo apresenta como limitação seu caráter bibliográfico e qualitativo, não permitindo verificar empiricamente como empresas específicas estruturam suas capacidades de gestão do conhecimento diante da IA. Estudos futuros podem aprofundar essa questão mediante pesquisas de campo, estudos de caso e investigações comparativas entre organizações de diferentes setores e níveis de maturidade tecnológica.

Como agenda de investigação, recomenda-se especialmente examinar como empresas brasileiras estão incorporando sistemas de inteligência artificial aos processos de gestão do conhecimento e quais mudanças são observadas nas práticas de compartilhamento, aprendizagem e tomada de decisão. Também seria pertinente investigar os mecanismos de governança utilizados para assegurar qualidade, transparência e responsabilidade no uso dos resultados produzidos por sistemas inteligentes.

Em última análise, a inteligência artificial não representa, por si mesma, uma nova forma de gestão empresarial. Ela constitui um recurso cujo significado organizacional é construído pelas escolhas, conhecimentos e capacidades daqueles que a incorporam. A vantagem estará menos na tecnologia isoladamente considerada e mais na competência da organização para **transformar tecnologia em conhecimento, conhecimento em aprendizagem e aprendizagem em decisões capazes de produzir resultados**.

REFERÊNCIAS

HOFFMANN, W. A. M. Gestão da informação e inteligência competitiva: uma abordagem estratégica das organizações públicas e privadas. In: VALENTIM, M. L. P.; MÁ-S-BASNUEVO, A. (org.). *Inteligência organizacional*. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 71-96. DOI: 10.36311/2015.978-85-7983-678-7.p71-96.

IGARASHI, W.; RAUTENBERG, S.; MEDEIROS, L. F. de; PACHECO, R. C. dos S.; SANTOS, N. dos; FIALHO, F. A. P. Aplicações de inteligência artificial para gestão do conhecimento nas organizações: um estudo exploratório. *Capital Científico*, Guarapuava, v. 6, n. 1, 2008.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, v. 1, n. 2, 2006. DOI: 10.22478/ufpb.1981-0695.2006v1n2.8342.

TORRES, A. A.; CARVALHO, M. M. de. Gestão do conhecimento na era da inteligência artificial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 44., 2024, Porto Alegre. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2024. DOI: 10.14488/enegep2024_tn_wpg_416_2050_47226.

YU, A. S. O.; NARDY, A.; HIRANO, H. I.; OLIVEIRA, J. F. A. de; RIBEIRO, N. de V.; GRANDO, N. Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial? *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 38, n. 111, p. 327-348, 2024. DOI: 10.1590/S0103-4014.202438111.017.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SOUSA JÚNIOR, João Henriques de. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019.

FONSECA, Diego Leonardo de Souza; MOTA, Kelren Cecília dos Santos Lima da; SANTOS JUNIOR, Roberto Lopes dos. Gestão do conhecimento e sustentabilidade no contexto organizacional: uma revisão sistemática na Ciência da Informação. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, Brasília, v. 15, n. 2, p. 552-570, 2022.

NASCIMENTO, Hellen Cristina Macedo do; OLIVEIRA, Hamilton Vieira de. Gestão do conhecimento e sustentabilidade: das abordagens conceituais à implementação como estratégia nas organizações. *BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, v. 36, n. 2, 2022.

KRAEMER, Rodrigo et al. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, p. 66-79, 2017.