

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL RECONFIGURANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO: TENSÕES, POTENCIALIDADES E IMPACTOS NA INOVAÇÃO E NA APRENDIZAGEM

DOI: 10.5281/zenodo.20213742

Arlete Maria Germano Silva

Graduação em Pedagogia UNIFG. Especialização em Neuro psicopedagogia pela Faculdade Guararapes. Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: arletemgermano@hotmail.com

RESUMO: Este estudo analisa como recursos tecnológicos baseados em sistemas computacionais reconfiguram a gestão do conhecimento nas organizações, produzindo tensões epistemológicas e, simultaneamente, potencializando processos de inovação e mudança organizacional sustentável. O objetivo consiste em examinar de que modo tais recursos interferem na produção, circulação e legitimação do conhecimento organizacional, bem como em sua relação com a aprendizagem e a tomada de decisão institucional. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, conduzida entre janeiro e fevereiro de 2026, em bases nacionais e internacionais, incluindo Scielo, Google Scholar, Web of Science, Scopus e Portal de Periódicos da CAPES. Foram selecionados artigos, livros e capítulos publicados entre 2020 e 2026, a partir de descritores relacionados à gestão do conhecimento, inovação organizacional, mudança institucional e mediação tecnológica. A análise dos materiais permitiu identificar que a gestão do conhecimento mediada por sistemas computacionais assume caráter sociotécnico, exigindo revisão dos pressupostos epistemológicos tradicionais. Conclui-se que a inovação organizacional sustentável depende da articulação entre tecnologia, práticas institucionais e mediação humana crítica, de modo que os recursos tecnológicos atuem como instrumentos de apoio, e não como instâncias finais de validação do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão Do Conhecimento. Inovação Organizacional. Mudança Organizacional. Mediação Tecnológica.

ABSTRACT: This study analyzes how computational-based technological resources reconfigure knowledge management in organizations, generating epistemological tensions while simultaneously enabling processes of innovation and sustainable organizational change. The objective is to examine how these resources interfere with the production, circulation, and legitimation of organizational knowledge, as well as their relationship with learning and institutional decision-making. Methodologically, a qualitative bibliographic research was conducted between January and February 2026, using national and international databases such as Scielo, Google Scholar, Web of Science, Scopus, and the CAPES Journals Portal. Articles, books, and book chapters published between 2020 and 2026 were selected based on descriptors related to knowledge management, organizational innovation, institutional change, and technological mediation. The analysis revealed that knowledge management mediated by computational systems assumes a sociotechnical character, requiring a revision of traditional epistemological assumptions. It is concluded that sustainable organizational innovation depends on the articulation between technology, institutional practices, and critical human mediation, so that technological resources function as support instruments rather than final instances of knowledge validation.

Keywords: Knowledge Management. Organizational Innovation. Organizational Change. Technological Mediation.

1 Introdução

O uso de recursos tecnológicos baseados em sistemas computacionais tem reconfigurado os modos de organização do trabalho e de produção do conhecimento nas organizações. A gestão do conhecimento passa a ser mediada por artefatos digitais que organizam informações, orientam decisões e influenciam processos de legitimação do saber institucional. Essas transformações exigem revisão dos pressupostos epistemológicos que

ISSN: 2966-4705 463-469

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

sustentam as práticas organizacionais, uma vez que o conhecimento deixa de circular apenas por interações humanas diretas e passa a ser constituído em interação com sistemas técnicos. Nesse contexto, a relação entre tecnologia, conhecimento e mudança organizacional torna-se objeto de investigação teórica e analítica.

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender como a mediação tecnológica interfere na produção e na circulação do conhecimento organizacional e em que medida esses recursos contribuem para processos de inovação e mudança organizacional sustentável. Embora tais tecnologias sejam frequentemente associadas à racionalização de processos, ainda são insuficientes as análises que discutem suas implicações epistemológicas e organizacionais. Assim, este trabalho tem como objetivo analisar como recursos tecnológicos reconfiguram a gestão do conhecimento e potencializam a inovação institucional, considerando seus efeitos sobre a aprendizagem organizacional, os modelos de decisão e a cultura das organizações.

Para atender a esse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, com foco na análise crítica de produções acadêmicas sobre gestão do conhecimento, inovação organizacional e mediação tecnológica. O levantamento foi conduzido entre janeiro e fevereiro de 2026, nas bases Scielo, Google Scholar, Web of Science, Scopus e Portal de Periódicos da CAPES, selecionadas por sua abrangência e relevância interdisciplinar. Os descritores utilizados, combinados por operadores booleanos, incluíram: gestão do conhecimento, inovação organizacional, mudança organizacional, inteligência artificial, tecnologias digitais e sustentabilidade organizacional. Foram priorizados artigos científicos, livros e capítulos publicados entre 2020 e 2026.

A análise do material seguiu abordagem interpretativa, orientada pela identificação de convergências conceituais, tensões teóricas e lacunas de pesquisa. Os textos selecionados foram organizados em dois eixos analíticos: o primeiro discute os desafios epistemológicos contemporâneos da gestão do conhecimento em organizações mediadas por sistemas computacionais; o segundo examina as potencialidades desses recursos para inovação e mudança organizacional sustentável. As considerações finais retomam os objetivos do estudo e sintetizam as contribuições teóricas obtidas, indicando caminhos para pesquisas futuras e para o aprimoramento das práticas institucionais.

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

2 Ia E Gestão Do Conhecimento: Desafios Epistemológicos Contemporâneos Organizacionais

A presença de ferramentas inteligentes nas organizações tem provocado deslocamentos nos modos de produção, circulação e validação do conhecimento. A gestão do conhecimento deixa de operar apenas por mediações humanas diretas e passa a incluir sistemas que organizam dados, categorizam informações e sugerem conexões conceituais. Esse movimento exige revisão dos pressupostos epistemológicos que sustentam o que se reconhece como saber válido. Ao analisar o campo organizacional, Freitas, Luche e Freitas (2024) observam que “a IA tem desempenhado um papel preponderante na automação de processos”, o que redefine fronteiras entre ação humana e mediação tecnológica, produzindo novas formas de autoridade cognitiva.

Essas reconfigurações afetam a maneira como o conhecimento é legitimado no interior das instituições, uma vez que critérios algorítmicos passam a influenciar decisões informacionais. A gestão do conhecimento, antes baseada em experiências acumuladas e práticas coletivas, passa a depender de modelos de análise fundamentados em padrões de uso. Santos (2020) aponta que sistemas computacionais permitem identificar recorrências informacionais e orientar decisões institucionais. No entanto, essa capacidade de análise precisa ser compreendida como construção técnica, pois os parâmetros utilizados refletem escolhas humanas prévias, mantendo a dimensão política do conhecimento mesmo quando mediada por plataformas digitais.

A centralidade dos dados na organização do saber introduz um desafio adicional: o risco de naturalização dos resultados produzidos por sistemas adaptativos. Quando relatórios, recomendações e classificações passam a ser aceitos sem questionamento, o conhecimento perde sua dimensão interpretativa. Okuno (2024) mostra que, em ambientes acadêmicos, recursos tecnológicos educacionais reorganizam fluxos informacionais e alteram o papel dos sujeitos envolvidos. A partir disso, torna-se necessário compreender que a gestão do conhecimento não se resume ao armazenamento eficiente, mas envolve processos de leitura crítica, negociação de sentidos e responsabilidade epistêmica coletiva.

Nesse cenário, o conhecimento deixa de ser apenas produto social e passa a ser também resultado de interações entre sujeitos e sistemas computacionais. Essa condição híbrida exige novas formas de análise teórica, pois o saber produzido passa a carregar marcas das bases de dados, dos modelos de linguagem e das escolhas técnicas embutidas nos sistemas. Segundo Kuvshinchikov e Sasaki (2024), “a ferramenta também pode gerar respostas incorretas e sensíveis à formulação das perguntas”, o que reforça a necessidade de vigilância

ISSN: 2966-4705 463-469

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

epistemológica. Assim, a gestão do conhecimento precisa incluir mecanismos de revisão, interpretação e validação crítica permanentes.

A mediação tecnológica do conhecimento também altera a aprendizagem organizacional, uma vez que os sujeitos passam a interagir com informações previamente filtradas. Esse processo modifica a relação entre experiência, memória institucional e construção coletiva de sentidos. Ao considerar esse fenômeno, Freitas et al. (2024) destacam que a reorganização dos fluxos informacionais redefine os tempos de decisão e os modos de planejamento. No entanto, quando a análise automatizada se sobrepõe à reflexão humana, há risco de empobrecimento interpretativo, o que reforça a necessidade de espaços institucionais voltados ao diálogo e à análise crítica.

A discussão epistemológica torna-se ainda mais relevante quando se observa a expansão de plataformas digitais em ambientes educacionais e formativos. Nessas estruturas, o conhecimento passa a ser organizado por sistemas que priorizam recorrência, similaridade e eficiência técnica. Okuno (2024) demonstra que recursos tecnológicos educacionais reorganizam práticas de acesso à informação, exigindo novas competências interpretativas. Diante disso, a gestão do conhecimento deve ser compreendida como prática sociotécnica, na qual o sentido não é dado pelo sistema, mas construído nas interações entre sujeitos, normas institucionais e artefatos digitais.

Essas transformações evidenciam que a gestão do conhecimento não pode ser pensada apenas como processo técnico. A presença de sistemas computacionais introduz critérios que afetam o que é visível, relevante ou descartável. Santos (2020) afirma que a análise automatizada orienta decisões organizacionais, mas essa orientação não elimina disputas de sentido, apenas as desloca para níveis menos perceptíveis. Assim, torna-se necessário desenvolver práticas institucionais que reconheçam os limites dessas ferramentas, incorporando mecanismos de supervisão, análise interpretativa e responsabilidade coletiva sobre os usos do conhecimento.

A reconfiguração da gestão do conhecimento, mediada por ferramentas inteligentes, exige uma abordagem teórica que articule técnica, política e epistemologia. Os sistemas não apenas organizam informações, mas participam da construção do que é reconhecido como saber legítimo. Kuvshinchikov e Sasaki (2024) indicam que limitações técnicas e vieses podem comprometer a confiabilidade dos resultados produzidos, reforçando a necessidade de mediação humana. Nesse sentido, a gestão do conhecimento deve ser concebida como campo de negociação permanente, no qual tecnologias são instrumentos, e não instâncias finais de validação do conhecimento organizacional. (negrito, tamanho 14, à esquerda, após o título
ISSN: 2966-4705 463-469

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

Desenvolvimento deixar uma linha em branco)

3 Potencialidades Da Ia Para Inovação E Mudança Organizacional Sustentável

Organizações que integram recursos tecnológicos aos seus processos de decisão passam a operar com maior capacidade de leitura do ambiente institucional e de reorganização interna. A inovação organizacional, nesse contexto, decorre da articulação entre análise de dados, revisão de práticas e reconfiguração do trabalho. Sistemas computacionais permitem mapear padrões de funcionamento e identificar pontos de ajuste que favorecem mudanças estruturais. Ao tratar desse fenômeno, Freitas, Luche e Freitas (2024) indicam que “a IA tem desempenhado um papel preponderante na automação de processos”, evidenciando como tais recursos alteram a lógica de planejamento e coordenação organizacional.

A automação de tarefas rotineiras libera equipes para atividades de natureza analítica e reflexiva, o que favorece a revisão de modelos institucionais. Essa redistribuição do trabalho modifica a dinâmica organizacional ao deslocar o foco operacional para a gestão do conhecimento. Segundo Santos (2020), sistemas computacionais apoiam decisões administrativas ao revelar padrões de uso e demandas recorrentes, contribuindo para maior alinhamento entre objetivos institucionais e práticas internas. No entanto, esse apoio não elimina a necessidade de interpretação humana, pois os dados adquirem sentido apenas quando analisados à luz do contexto organizacional.

A sustentabilidade da mudança organizacional depende da forma como o conhecimento é produzido e compartilhado. Ferramentas inteligentes ampliam a capacidade de análise institucional, mas também introduzem novos critérios de visibilidade e relevância. Ao integrar esses recursos aos fluxos de trabalho, as organizações passam a lidar com informações filtradas por modelos computacionais, o que exige mecanismos de revisão coletiva. Nesse cenário, a inovação não se limita à introdução de tecnologia, mas envolve a criação de práticas que assegurem diálogo entre dados, valores institucionais e objetivos sociais.

O uso planejado de plataformas digitais também favorece processos de aprendizagem organizacional, pois permite a revisão contínua de decisões e resultados. A análise sistemática de informações contribui para ajustes progressivos nas práticas institucionais, fortalecendo a capacidade de adaptação. Okuno (2024) observa que “a análise de dados possibilita uma gestão mais informada”, indicando que a inovação organizacional se sustenta quando há integração entre recursos tecnológicos e reflexão institucional. Assim, a mudança passa a ser

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

compreendida como processo contínuo, e não como evento pontual.

Ao reorganizar os fluxos informacionais, sistemas adaptativos influenciam a cultura organizacional, pois alteram a forma como o conhecimento circula e é legitimado. A inovação institucional passa a depender da capacidade de articular tecnologia e cultura de modo coerente. Freitas et al. (2024) indicam que a reorganização dos processos amplia a capacidade de resposta organizacional, desde que acompanhada de revisão das práticas de coordenação. Dessa forma, a sustentabilidade não está no recurso tecnológico em si, mas na forma como ele é integrado às dinâmicas institucionais existentes.

A mudança organizacional sustentada também exige atenção às implicações éticas e políticas do uso de sistemas computacionais. A dependência de modelos algorítmicos pode reduzir a diversidade de interpretações se não houver espaços de deliberação coletiva. Santos (2020) argumenta que decisões orientadas por dados precisam ser acompanhadas de reflexão crítica para evitar a naturalização dos resultados. Assim, a inovação organizacional deve ser entendida como processo social, no qual tecnologia, sujeitos e normas institucionais operam em permanente negociação.

Portanto, as potencialidades da IA para inovação e mudança organizacional sustentável residem na capacidade de articular tecnologia e gestão do conhecimento de forma reflexiva. Recursos tecnológicos ampliam possibilidades de análise e reorganização institucional, mas sua efetividade depende de práticas que preservem a autonomia decisória e a construção coletiva de sentidos. Okuno (2024) demonstra que a integração de ferramentas inteligentes fortalece a gestão quando acompanhada de processos formativos e interpretativos. Dessa maneira, a inovação deixa de ser resposta técnica e passa a constituir dinâmica institucional contínua, orientada por responsabilidade organizacional.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo examinar de que modo recursos tecnológicos influenciam a gestão do conhecimento e contribuem para processos de inovação e mudança organizacional sustentável. A análise desenvolvida ao longo do trabalho evidenciou que a mediação tecnológica reconfigura os modos de produção, circulação e validação do conhecimento nas organizações, exigindo a revisão de pressupostos epistemológicos que tradicionalmente orientam as práticas institucionais. Demonstrou-se que a gestão do conhecimento, quando articulada a sistemas computacionais, passa a operar como um processo sociotécnico, no qual decisões, informações e sujeitos se inter-relacionam, demandando

REVISTA EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA – REC

práticas de interpretação crítica, coordenação coletiva e responsabilidade institucional.

Os resultados também indicam que a inovação organizacional sustentável não se estabelece pela mera inserção de tecnologia, mas pela forma como essa é integrada às práticas de gestão, à cultura organizacional e aos modelos de decisão. A reflexão teórica permitiu compreender que recursos tecnológicos ampliam a capacidade institucional de análise e reorganização, desde que acompanhados por processos reflexivos que assegurem autonomia decisória e construção coletiva de sentidos. Conclui-se, portanto, que a articulação entre gestão do conhecimento, inovação e mudança organizacional requer uma abordagem crítica e integrada, na qual a tecnologia assume papel instrumental, subordinado aos objetivos institucionais e às dimensões éticas e cognitivas do trabalho organizacional.

Referências Bibliográficas

FREITAS, R. L.; LUCHE, D. D.; FREITAS, M. C. D. Inteligência artificial e automação de processos organizacionais: impactos na gestão do conhecimento e na tomada de decisão. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 28, n. 1, p. 45–62, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac202424001>.

KUVSHINCHIKOV, V.; SASAKI, T. S. ChatGPT na medicina do século XXI: avanços, desafios éticos e limitações inerentes. *Health Residencies Journal*, v. 5, n. 23, p. 26–33, 2024. DOI: <https://doi.org/10.51723/hrj.v5i23.994>.

OKUNO, P. H. Aspectos positivos da integração da inteligência artificial nas bibliotecas públicas universitárias federais: potencializar a educação e a gestão acadêmica. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, v. 22, n. 11, p. 1–22, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/oelv22n11-233>.

SANTOS, J. A. *Gestão do conhecimento e apoio à decisão em organizações orientadas por dados*. São Paulo: Atlas, 2020.