

## Gestão do Conhecimento humanizado na era da Inteligência Artificial

### *Humanized Knowledge Management in the Age of Artificial Intelligence*

Marcia Cristina Rodrigues Cova<sup>1</sup>  
Alan Ribeiro dos Santos Portes<sup>2</sup>

#### RESUMO

A Gestão do conhecimento (GC) na Era da Inteligência Artificial (IA) se destaca por sua relevância e atualidade. Há um grande impacto, transformador, das IAs nas práticas organizacionais. O avanço tecnológico exige uma abordagem que ultrapasse a gestão de dados. Deve-se incorporar uma perspectiva humanizada e integradora. Estuda-se como equilibrar o uso da IA com uma abordagem que valorize o capital humano garantindo que as inovações tecnológicas não desumanizem os processos de Gestão do Conhecimento. Destaca-se os objetivos da pesquisa que são analisar como a integração da IA na GC pode alinhar-se com uma abordagem humanizada e investigar como a GC pode se beneficiar de uma perspectiva transdisciplinar que incorpore diferentes áreas do conhecimento. Os resultados encontrados denotam que a humanização da GC aliada à IA é importante para reconhecer o conhecimento como um ativo essencial e não apenas um recurso a ser gerido. A integração da Inteligência Artificial deve ser executada complementarmente às capacidades humanas, não as substituindo. Destaca-se a importância da interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, permitindo uma visão mais holística e inclusiva da organização devendo a IA ser utilizada de forma crítica e contextualizada para evitar a ampliação de distâncias culturais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Artificial, Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento.

#### ABSTRACT

*Knowledge Management (KM) in the Age of Artificial Intelligence (AI) stands out for its relevance and timeliness. The impact of AI on organizational practices is profound and transformative. Technological advancement demands an approach that goes beyond data management, requiring the incorporation of a humanized and integrative perspective. This study explores how to balance the use of AI with an approach that values human capital, ensuring that technological innovations do not dehumanize Knowledge Management processes. The research objectives are to analyze how the integration of AI into KM can align with a humanized approach and investigate how KM can benefit from a transdisciplinary perspective that incorporates different fields of knowledge. The findings highlight that the humanization of KM, when combined with AI, is crucial to recognizing knowledge as an essential asset rather than just a resource to be managed. The integration of AI should complement human capabilities rather than replace them. The importance of interdisciplinarity and transdisciplinarity is emphasized, allowing for a more holistic and inclusive view of the organization. AI should be used critically and contextually to avoid widening cultural gaps.*

**KEYWORDS:** Artificial Intelligence, People Management, Knowledge Management.

---

<sup>1</sup> Doutora em Ciências Sociais. UFRRJ – Brasil. [marciacova@gmail.com](mailto:marciacova@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Gestão e Estratégia. UFRRJ – Brasil. [alanportes@ufrj.br](mailto:alanportes@ufrj.br)

## **1 INTRODUÇÃO**

O avanço da Inteligência Artificial (IA) e sua integração com a interação humana e a gestão de pessoas vêm transformando profundamente o cenário organizacional contemporâneo. A partir de uma abordagem humanizada da Gestão do Conhecimento (GC), autores como Ali e Kallach (2024) enfatizam a necessidade de valorizar o capital humano como o principal ativo das organizações, considerando-o um elemento essencial para a inovação e o desenvolvimento sustentável. Em um contexto em que interdisciplinaridade, multidisciplinaridade e transdisciplinaridade desempenham papéis fundamentais, a IA surge como uma ferramenta estratégica, capaz de otimizar processos, ampliar a acessibilidade e promover maior eficiência na tomada de decisões, sem, contudo, desumanizar as relações.

O uso da IA transcende os limites da automação de tarefas repetitivas, impactando diretamente as práticas de gestão de pessoas. Pestana e Santos (2023) destacam que a adoção da tecnologia, quando alinhada à cultura organizacional e ao desenvolvimento humano, pode gerar resultados transformadores. No entanto, a eficácia dessa implementação depende de um equilíbrio delicado entre a automação e a valorização do capital humano. Questões como o impacto ético, o viés algorítmico, a diversidade nas equipes e a saúde mental dos colaboradores exigem atenção especial por parte das lideranças e dos gestores.

Nesse contexto, a gestão humanizada do conhecimento e a transdisciplinaridade se destacam como pilares para integrar tecnologia e habilidades humanas. A humanização da IA não apenas ressignifica sua aplicação, mas também enfatiza a importância de um ambiente colaborativo, inclusivo e ético, capaz de atender às demandas de uma sociedade em constante evolução. Além disso, como evidenciado por autores como Santaella (2023) e Souza et al. (2023), a interação entre humanos e IA deve ser construída com base em empatia, criatividade e julgamento ético, qualidades que as máquinas ainda não conseguem replicar.

Ao se explorar o impacto da IA nas organizações, esta discussão aborda aspectos como a otimização da gestão do conhecimento, a adaptação das práticas de gestão de pessoas e o potencial transformador da tecnologia para fomentar uma sociedade mais equitativa e inovadora. A combinação estratégica entre IA e gestão de pessoas, fundamentada em valores éticos e sociais, aponta para um futuro no qual humanos e máquinas podem colaborar de forma harmoniosa, promovendo crescimento sustentável e inovação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inteligência Artificial e a Interação Humana**

De acordo com Ali e Kallach (2024) gestão do conhecimento (GC) na era contemporânea exige uma abordagem humanizada que transcenda a simples gestão de informações, envolvendo uma perspectiva integral que considera as dimensões interdisciplinar, multidisciplinar e transdisciplinar. A partir dos textos analisados, observa-se que a humanização da GC implica na valorização do capital humano como principal ativo organizacional, onde o conhecimento não é apenas um recurso a ser gerido, mas um elemento essencial para a inovação e o desenvolvimento sustentável das organizações. Nesse sentido, a GC deve ser vista como um processo social que requer a integração de diferentes perspectivas e saberes para promover um ambiente colaborativo e inclusivo.

Armenia *et al.* (2024) destaca que a interdisciplinaridade na GC se manifesta na integração de diferentes áreas do conhecimento para enfrentar os desafios complexos da gestão organizacional. Isso significa que a GC deve ir além das fronteiras tradicionais do conhecimento, incorporando insights de áreas como a psicologia, sociologia, tecnologia da informação e administração, para criar uma visão mais holística e integrada da organização. A literatura destaca que essa abordagem interdisciplinar permite uma compreensão mais profunda dos processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, o que é fundamental para o sucesso organizacional.

Segundo Ali e Kallach (2024), a multidisciplinaridade na GC refere-se à colaboração entre diferentes disciplinas que, embora mantenham suas abordagens e metodologias próprias, trabalham juntas para resolver problemas específicos relacionados à gestão do conhecimento. Isso pode ser exemplificado pela integração da inteligência artificial (IA) na gestão de recursos humanos. Santaella (2023) enfatiza que a interação entre Inteligência Artificial (IA) e seres humanos tornou-se um campo dinâmico e multifacetado, exigindo abordagens inovadoras. A IA trouxe avanços significativos na automação de processos e no suporte à tomada de decisão. Entretanto, essas inovações também levantam questões sobre como equilibrar o uso da tecnologia com o papel central do ser humano nos sistemas organizacionais. Estudos indicam que o sucesso da IA depende de sua integração com capacidades humanas, como criatividade, julgamento ético e empatia, destacando a necessidade de colaboração entre máquinas e pessoas para alcançar resultados sustentáveis. Conforme Pestana e Santos (2023) o impacto da IA na interação humana é complexo e multifacetado. A introdução de assistentes virtuais, por exemplo, revolucionou o atendimento ao cliente, permitindo respostas mais rápidas e personalizadas. No entanto, a falta de empatia em situações emocionalmente carregadas ressalta os limites da IA. Organizações precisam considerar que, embora a tecnologia seja eficiente em tarefas repetitivas, as interações humanas ainda são insubstituíveis em contextos em que nuances emocionais desempenham um papel crucial. O desafio está em projetar sistemas que aumentem as capacidades humanas sem desumanizar as interações.

Ferro e Barcelos (2023) destacam que uma das principais contribuições da IA para a interação humana está na análise de grandes volumes de dados. Algoritmos avançados podem identificar padrões, prever comportamentos e propor soluções personalizadas em tempo real. No entanto, a aplicação dessas ferramentas deve ser feita com cuidado, pois o viés algorítmico pode amplificar desigualdades existentes. Para mitigar esses riscos, é essencial que equipes diversas e multidisciplinares participem do desenvolvimento de sistemas de IA assegurando que as soluções tecnológicas sejam inclusivas e representem diferentes perspectivas sociais e culturais. O desenvolvimento da IA exige atenção especial à ética e à transparência (Arbix, 2020). A utilização de dados pessoais, por exemplo, levanta preocupações sobre privacidade e segurança. Governos e organizações têm trabalhado em diretrizes para regular o uso ético da tecnologia, mas a implementação prática dessas normas ainda enfrenta desafios significativos. A interação humana com a IA só será eficaz se houver confiança nos sistemas e nas instituições que os gerenciam. Assim, estratégias de governança robustas são fundamentais para garantir o uso responsável da tecnologia.

De acordo com Souza *et al.* (2023), outro aspecto crítico na interação entre IA e humanos é a necessidade de capacitação. A transformação digital exige que os colaboradores adquiram novas habilidades para trabalhar de forma colaborativa com máquinas. O aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências digitais tornam-se essenciais para que os indivíduos se adaptem a um ambiente de trabalho cada vez mais automatizado. Programas de treinamento que enfatizem habilidades interpessoais, como comunicação e resolução de problemas, complementam as capacidades técnicas e promovem uma integração harmoniosa entre humanos e IA. A interação humanizada também é essencial em setores como saúde e educação (Souza, 2008). Na medicina, a IA pode auxiliar no diagnóstico de doenças e na

personalização de tratamentos. No entanto, o relacionamento entre médicos e pacientes ainda depende fortemente de empatia e confiança. De maneira semelhante, na educação, ferramentas baseadas em IA podem personalizar o aprendizado, mas os professores continuam desempenhando um papel vital na orientação e no suporte emocional dos alunos. A IA, nesse sentido, deve ser vista como uma aliada, não como um substituto.

Segundo Milan *et al.* (2024) os sistemas de IA podem potencializar a inclusão social ao fornecer acesso a serviços essenciais para populações marginalizadas. Ferramentas como tradutores automáticos e tecnologias assistivas promovem a acessibilidade, permitindo que pessoas com deficiência ou barreiras linguísticas participem ativamente da sociedade. No entanto, essas iniciativas exigem um planejamento cuidadoso para evitar a exclusão digital, garantindo que todos os grupos tenham acesso equitativo às tecnologias emergentes. Corroborando com a ideia de Milan *et al.* (2024), Duque (2023) enfatiza que a colaboração interdisciplinar é crucial para o sucesso da interação entre IA e humanos. Profissionais de áreas como engenharia, psicologia e ética devem trabalhar juntos para projetar sistemas que atendam às necessidades humanas de maneira equilibrada. Essa abordagem interdisciplinar não apenas aumenta a eficácia das soluções tecnológicas, mas também promove uma visão mais holística e inclusiva dos impactos da IA na sociedade.

De acordo com Reis (2021), a evolução da IA desafia as organizações a reavaliar a maneira como estruturam seus processos. Empresas que adotam uma abordagem humanizada na implementação da tecnologia relatam maior engajamento dos colaboradores e melhores resultados. A personalização das soluções tecnológicas e a consideração das necessidades individuais ajudam a construir um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo. Assim, a interação entre IA e humanos pode ser uma fonte de inovação e crescimento sustentável. Pinheiro e Valente (2024), a interação humana com a IA não é apenas uma questão tecnológica, mas também um desafio social e ético. A maneira como as organizações e a sociedade abordam essa interação determinará se a IA será uma força para o bem ou um fator de desumanização. Investir em estratégias que priorizem o bem-estar humano e a inclusão social é essencial para garantir que a tecnologia seja utilizada de forma ética e sustentável, promovendo um futuro em que humanos e máquinas coexistam em harmonia.

## **2.2 A Gestão de Pessoas na Implementação da Inteligência Artificial**

De acordo com Ali e Kallach (2024), a tecnologia é utilizada para automatizar processos e melhorar a tomada de decisões, mas sempre com uma ênfase na valorização do capital humano e na manutenção de um ambiente de trabalho ético e adequado culturalmente. A IA, nesse contexto, não substitui o papel humano, mas complementa e potencializa as capacidades cognitivas dos profissionais.

A transdisciplinaridade permite a construção de uma visão de mundo mais ampla e inclusiva, que reconhece a complexidade dos sistemas organizacionais e a interconexão entre seus diversos componentes. Na Gestão do Conhecimento a criação de novas práticas e métodos que emergem da interação sempiterna de diferentes disciplinas e atores organizacionais. Esta abordagem é relevante no contexto da gestão estratégica do conhecimento em que a capacidade de inovar e se adaptar às mudanças do ambiente externo é crucial para a sobrevivência e competitividade das organizações (*ibid.* 2024).

Waqar (2024) enfatiza que ao adotar uma visão humanizada da GC se implica em reconhecer a centralidade das pessoas no processo de criação e Gestão do Conhecimento. Este fato requer o desenvolvimento de competências que vão além do conhecimento técnico incluindo habilidades interpessoais, o pensamento crítico e a compreensão profunda dos valores e a Cultura Organizacional (Sveiby, 1997 *apud* Waqar, 2024). De acordo com os autores (*ibidem*, 2024) a humanização da GC também envolve a criação de um ambiente de trabalho

que promova a confiança, o respeito mútuo e a colaboração, elementos essenciais para o compartilhamento eficaz de conhecimento.

Segundo Gimenez-Medina (2023), a gestão humanizada do conhecimento exige um compromisso com a ética e com a responsabilidade social. A adoção de tecnologias, como a IA, deve ser acompanhada por um rigoroso escrutínio ético, garantindo que o uso do conhecimento seja sempre orientado por princípios de equidade e transparência.

Sobre a importância da nacionalização da IA, do desenvolvimento de características de Inteligência Artificial atrelada à Gestão do Conhecimento, destaca-se Okja (2024), que enfatiza a urgência de descolonizar e nacionalizar o conhecimento gerencial no contexto da Era da Inteligência Artificial (IA).

O autor (*ibid.*, 2024) argumenta que a gestão na Índia, historicamente influenciada por paradigmas eurocêntricos e norte-americanos, necessita de uma revisão profunda para se tornar mais relevante e adaptada ao contexto local. A IA, com seu potencial de transformar a criação e disseminação de conhecimento, pode, por um lado, ampliar a distância entre os fenômenos locais e as teorias aplicadas a eles, caso continue a se basear em modelos e dados inadequados ou não representativos da realidade, no caso do estudo do autor (*ibid.*, 2024) indiana.

Não obstante, se utilizada de forma contextualizada, a IA pode também ser uma ferramenta poderosa para reforçar o conhecimento nacional e promover uma gestão mais alinhada com as realidades locais, sendo a humanização da IA no contexto da gestão naquele país, a Índia, a exigência de um esforço consciente para superar as influências coloniais e neocoloniais que dominam o campo. Implica-se na criação de uma infraestrutura de conhecimento que priorize a realidade social, cultural e econômica do país, afastando-se de modelos universais que muitas vezes ignoram as especificidades locais. Destaca-se a importância da humanização no contexto da Internet Industrial das Coisas (IIoT) é uma infraestrutura essencial que permite a coleta e transmissão de dados por meio de dispositivos e sensores interconectados, facilitando o monitoramento e controle de operações industriais para aumentar a produtividade, eficiência e desempenho geral (Alimam *et al.*, 2023).

A integração do espaço digital com o espaço físico através da IIoT depende da comunicação bidirecional com a tecnologia operacional (OT), garantindo segurança e interoperabilidade em todo o sistema IIoT (Edge-Fog-Cloud). A implementação de tecnologias emergentes, como computação de borda, 5G e aprendizado de máquina, dentro dessa estrutura permite o desenvolvimento de aplicações de inteligência artificial das coisas, que aprimoram a maturidade digital de gêmeos digitais, representando ativos físicos no espaço cibernético. Da Xu *et al.* (2018); Liao *et al.* (2017); Melesse *et al.* (2021); Vial (2019); Tao *et al.* (2019) *apud* Alimam *et al.* (2023) afirmam que a IIoT possibilita a interoperabilidade entre o mundo físico e digital veiculando a humanização da IIoT e permitindo que gêmeos digitais transmitam dados em tempo real com alta confiabilidade. Segundo os autores (*ibid.*, 2023), a computação de borda desempenha um papel crucial ao processar dados próximos à sua origem, permitindo que informações sejam utilizadas em tempo real para melhorar a maturidade dos gêmeos digitais. Essa capacidade de processamento colaborativo entre a nuvem e a borda aumenta a eficiência, reduzindo a carga de dados na nuvem e minimizando a latência de transmissão.

Alimam *et al.* (2023) enfatiza que a fusão de fontes de dados diversificadas e a necessidade crescente de armazenamento demandam uma computação eficiente, especialmente no contexto da Internet Cognitiva das Coisas (CIoT), que integra computação cognitiva e inteligência de borda para criar algoritmos inteligentes que analisam dados em tempo real. A evolução rápida dessas tecnologias IIoT tem impulsionado a transição da Indústria 4.0 para a Indústria 5.0, possibilitando a criação de Sistemas Ciberfísicos Humanos (H-CPS, sigla na língua inglesa) e gêmeos digitais inteligentes.

Pestana e Santos (2023) discorrem que a implementação da Inteligência Artificial (IA) nas organizações requer um foco estratégico na gestão de pessoas para alcançar uma integração

bem-sucedida. A tecnologia, por si só, não é suficiente para garantir a transformação digital; é necessário alinhar o uso da IA com a cultura organizacional e o desenvolvimento humano. Isso envolve capacitar os colaboradores para utilizar as ferramentas de IA e, ao mesmo tempo, preservar valores éticos e sociais. A gestão de pessoas desempenha um papel essencial ao promover o equilíbrio entre a automação de processos e a valorização do capital humano, garantindo que as inovações tecnológicas sejam inclusivas e sustentáveis. Freitas (2022) destaca que a resistência à mudança é um dos maiores desafios enfrentados durante a adoção da IA. Colaboradores frequentemente temem que a automação possa levar à perda de empregos ou desvalorização de suas habilidades. Nesse cenário, a gestão de pessoas deve atuar como mediadora, promovendo a transparência no processo de implementação e criando programas de requalificação. Essa abordagem não apenas reduz as barreiras à aceitação da tecnologia, mas também fortalece o engajamento dos colaboradores, permitindo que eles vejam a IA como uma oportunidade de crescimento, e não como uma ameaça.

O papel dos líderes é fundamental na implementação de IA. Líderes eficazes devem comunicar claramente os objetivos da transformação digital e inspirar confiança em suas equipes. Além disso, precisam demonstrar empatia ao lidar com as preocupações dos colaboradores, promovendo um ambiente onde as opiniões sejam valorizadas. A gestão de pessoas deve fornecer aos líderes ferramentas e treinamentos que os capacitem a gerenciar equipes em um ambiente tecnológico em rápida evolução, promovendo uma liderança humanizada e adaptável (Gonçalves, 2023). A gestão de pessoas também desempenha um papel crítico na promoção de diversidade e inclusão durante a implementação de IA. Equipes diversificadas são essenciais para o desenvolvimento de sistemas de IA que reflitam uma ampla gama de perspectivas. Além disso, colaboradores de diferentes origens podem identificar vieses nos algoritmos, ajudando a criar soluções mais justas e representativas. A gestão de pessoas deve, portanto, fomentar a diversidade nas equipes e garantir que a implementação da IA promova a equidade dentro e fora da organização (Freitas, 2022).

Segundo Gonçalves (2023), a saúde mental dos colaboradores é outra preocupação importante durante a transformação digital. A introdução de novas tecnologias pode gerar estresse e ansiedade, especialmente quando os funcionários sentem que suas funções estão em risco. A gestão de pessoas precisa implementar estratégias de bem-estar que incluam suporte psicológico, programas de *mindfulness* e atividades que promovam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Isso ajuda a criar um ambiente de trabalho mais resiliente e adaptável.

A requalificação é um aspecto central na gestão de pessoas durante a implementação de IA. As habilidades exigidas pelos colaboradores estão mudando rapidamente, e as organizações precisam investir em treinamento contínuo para garantir que seus funcionários estejam preparados para as novas demandas. A gestão de pessoas deve identificar lacunas de competências e oferecer programas de desenvolvimento que combinem habilidades técnicas e interpessoais, criando uma força de trabalho versátil e inovadora (Machado, 2023).

Gomes *et al.* (2017) discorre que a cultura organizacional também precisa ser ajustada para apoiar a adoção de IA. A gestão de pessoas deve liderar iniciativas que promovam uma mentalidade de aprendizado contínuo e adaptação às mudanças. Isso pode incluir a introdução de práticas ágeis e a valorização de feedback constante, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às inovações tecnológicas. Uma cultura organizacional sólida é a base para uma implementação bem-sucedida de IA. A ética no uso da IA é uma preocupação crescente, e a gestão de pessoas tem um papel importante em garantir que as práticas organizacionais sejam responsáveis e transparentes. Isso envolve criar políticas claras sobre o uso de dados e educar os colaboradores sobre os impactos éticos da IA. Ao promover uma governança ética, a gestão de pessoas ajuda a construir confiança entre os stakeholders e a sociedade em geral. Kallach e Ali (2024) enfatizam que a colaboração entre humanos e máquinas é um conceito fundamental durante a implementação de IA. Em vez de substituir os

humanos, a tecnologia deve ser usada para potencializar suas capacidades. A gestão de pessoas deve incentivar práticas de trabalho que promovam essa colaboração, como o uso de ferramentas que facilitem a comunicação e o compartilhamento de informações entre equipes e sistemas automatizados. Essa abordagem maximiza o potencial humano e tecnológico (Machado, Maranhão e Ferreira, 2016).

### **2.3 Gestão do Conhecimento Otimizada pela Gestão de Pessoas e Automação**

Diogo, Junior e Santos (2019) enfatizam que a gestão do conhecimento (GC) é um componente essencial para o sucesso das organizações, especialmente na era da automação e da Inteligência Artificial (IA). O papel da gestão de pessoas nesse contexto é integrar tecnologia e capital humano, criando um ambiente onde o conhecimento possa ser gerado, compartilhado e aplicado de maneira eficaz. Isso requer o uso de tecnologias automatizadas para processar grandes volumes de informações e a valorização das habilidades humanas para interpretar e aplicar esses dados. A combinação de ambos os elementos promove inovação e melhora o desempenho organizacional. De acordo com os autores (*ibid.*, 2019) Automação e IA transformaram o modo como o conhecimento é gerido. Sistemas automatizados podem catalogar, armazenar e recuperar informações com rapidez e precisão. No entanto, esses processos só são eficazes quando alinhados à expertise humana. Por exemplo, enquanto um algoritmo pode identificar padrões em grandes conjuntos de dados, cabe aos colaboradores interpretar esses padrões e transformá-los em estratégias práticas. A gestão de pessoas desempenha um papel vital ao promover a colaboração entre humanos e máquinas, maximizando o potencial de ambos.

A criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento é fundamental para o sucesso da GC (Santos, 2023). A automação pode facilitar o acesso a informações, mas somente uma cultura organizacional que valorize a transparência e a colaboração garante que essas informações sejam utilizadas de maneira eficaz. A gestão de pessoas deve incentivar práticas como mentorias, workshops e fóruns de discussão, onde os colaboradores possam compartilhar suas experiências e conhecimentos, criando um ciclo contínuo de aprendizado organizacional.

Segundo Kepler e Oliveira (2019), a GC otimizada pela automação exige uma abordagem estratégica para lidar com desafios relacionados à privacidade e segurança de dados. A gestão de pessoas deve educar os colaboradores sobre a importância do uso ético da informação e garantir que as ferramentas de automação estejam alinhadas às diretrizes de conformidade e governança corporativa. Isso promove confiança interna e externa, assegurando que a GC seja realizada de forma responsável e sustentável. De acordo com Santos (2023) outro aspecto crítico é a integração de ferramentas de IA na GC para personalizar o acesso ao conhecimento. Sistemas baseados em IA podem recomendar conteúdos relevantes para cada colaborador, com base em suas funções e interesses. Essa personalização aumenta a eficiência e a satisfação no trabalho. A gestão de pessoas deve liderar a implementação dessas tecnologias, garantindo que as ferramentas sejam fáceis de usar e atendam às necessidades reais dos colaboradores.

Muniz *et al.* (2020) destaca que o papel da liderança na GC automatizada é central. Líderes devem atuar como facilitadores do conhecimento, promovendo um ambiente onde a inovação seja incentivada. Além disso, precisam demonstrar habilidades para gerenciar equipes em um ambiente de trabalho híbrido, onde humanos e máquinas colaboram. A gestão de pessoas deve fornecer treinamentos específicos para que os líderes possam desempenhar esse papel com eficácia, promovendo uma visão integradora e humanizada da automação (*ibid.*, 2020).

A aprendizagem contínua é indispensável em um ambiente de GC impulsionado pela automação. As tecnologias estão em constante evolução, e os colaboradores precisam atualizar suas habilidades regularmente. A gestão de pessoas deve oferecer programas de capacitação

que combinem habilidades técnicas, como análise de dados, com competências interpessoais, como resolução de problemas e trabalho em equipe. Isso garante que a força de trabalho esteja preparada para aproveitar ao máximo as ferramentas automatizadas (Cruz, 2016).

Conforme destacam Diogo, Junior e Santos (2019), a automação e IA também podem facilitar a integração de conhecimentos interdepartamentais. Ferramentas como plataformas colaborativas e sistemas de gestão integrada permitem que equipes de diferentes áreas compartilhem informações e trabalhem juntas de forma mais eficaz. A gestão de pessoas deve promover uma mentalidade interdisciplinar, incentivando a comunicação e a cooperação entre departamentos, o que resulta em soluções mais inovadoras e alinhadas aos objetivos organizacionais. Os autores descrevem que a automação da GC apresenta desafios relacionados à adaptação cultural. Em algumas organizações, pode haver resistência à adoção de novas tecnologias devido a hábitos enraizados ou medo de mudanças. A gestão de pessoas deve atuar como agente de transformação, comunicando os benefícios da automação e oferecendo suporte durante o processo de transição. Isso inclui a criação de iniciativas que promovam a aceitação da tecnologia e a redução de barreiras culturais (*ibid.* 2019).

A GC na era da automação deve ser vista como uma estratégia contínua e adaptativa. As organizações precisam revisar regularmente seus processos e tecnologias para garantir que continuem relevantes e eficazes (Machado, 2023). A gestão de pessoas desempenha um papel central nesse processo, assegurando que a GC esteja alinhada às metas organizacionais e que a automação complemente, em vez de substituir, o potencial humano. Essa abordagem holística é a chave para um futuro sustentável e inovador.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada para este estudo é uma pesquisa bibliográfica, conforme orientações de Lüdke (1986), com o objetivo de identificar e analisar as publicações mais relevantes relacionadas à integração de Inteligência Artificial (IA), humanização e Gestão do Conhecimento. A pesquisa foi realizada utilizando os motores de busca Scopus e Science Direct Elsevier, com a aplicação da semântica de busca: “*Artificial Intelligence*” AND “*Humanization*” AND “*Knowledge Management*”. Essa abordagem permitiu selecionar artigos que abordam a convergência entre esses três temas, fundamentais para o entendimento das práticas organizacionais contemporâneas. A partir dos resultados obtidos, foram selecionados os artigos com maior impacto acadêmico, medido por fatores como número de citações e relevância para o campo de estudo, bem como aqueles que apresentavam uma maior afinidade temática com os objetivos da pesquisa. A análise concentrou-se em artigos recentes, priorizando aqueles publicados a partir de 2020, para garantir que a pesquisa refletisse as tendências mais atuais e as discussões mais relevantes nas áreas de IA, humanização e Gestão do Conhecimento.

### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A integração da inteligência artificial com a gestão de pessoas representa um marco na evolução organizacional, destacando a necessidade de equilíbrio entre automação e humanização. A IA é uma ferramenta poderosa para otimizar processos e promover inovação, mas seu impacto só será positivo se a tecnologia for utilizada como um complemento às capacidades humanas, e não como um substituto. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem um papel central em capacitar, engajar e apoiar os colaboradores durante a transformação digital, promovendo um ambiente de trabalho adaptável e inclusivo.

A valorização do capital humano, alinhada à implementação ética e responsável da tecnologia, é essencial para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era digital. A interdisciplinaridade, a diversidade e o aprendizado contínuo são elementos que fortalecem a colaboração entre humanos e máquinas, criando bases sólidas para a inovação e o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, a interação entre IA e gestão de pessoas não apenas impulsiona a eficiência organizacional, mas também reforça a importância de um futuro em que tecnologia e humanidade coexistam de maneira harmônica.

## REFERÊNCIAS

ALIMAM *et al.* **The resurrection of digital triplet: A cognitive pillar of human-machine integration at the dawn of industry 5.0.** *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, n. 35, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2023.101846>

ARBIX, G. A transparência no centro da construção de uma IA ética. *Novos estudos CEBRAP*, v. 39, n. 2, p. 395-413, 2020.

ARMENIA *et al.* Zooming in and out the landscape: Artificial intelligence and system dynamics in business and management. *Technological Forecasting & Social Change*, n. 200, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123131>

CRUZ, A. **Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia–Campus Porto Seguro.** 2016.

DIOGO, R.; JUNIOR, A.; SANTOS, N. **A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais.** *P2p E Inovação*, v. 5, n. 2, p. 154-175, 2019.

DUQUE *et al.* **IA na formação docente: era digital SIM.** 2023.

FERRO, L.; BARCELOS, M. **Processo decisório e Inteligência Artificial: uma possibilidade de interação homem-máquina.** 2023.

FREITAS, W. **Gestão de Recursos Humanos no Século XXI: Desafios e tendências.** Paco e Littera, 2022.

GIMENEZ-MEDINA *et al.* A systematic review of capability and maturity innovation assessment models: Opportunities and challenges. *Expert Systems with Applications*, n. 213, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118968>

GOMES *et al.* Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

GONÇALVES, V. **Liderando a Transformação Organizacional: O fator humano no desenvolvimento de culturas adaptativas.** 16 Tons, 2023.

KALLACH, L; ALI, O. Artificial Intelligence Enabled Human Resources Recruitment Functionalities: A Scoping Review. *Procedia Computer Science*, n. 232, 2024. DOI: 10.1016/j.procs.2024.02.142

KEPLER, J.; OLIVEIRA, T. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2019.

LÜDKE, M. **Pesquisa em Educação Qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

MACHADO *et al.* **A inteligência artificial generativa como novo agente disruptor de mercado**. 2023.

MACHADO, F.; MARANHÃO, C.; PEREIRA, J. J. **O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em Administração**. 2016.

MILAN *et al.* O impacto da inteligência artificial na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 9, p. e7448-e7448, 2024.

MUNIZ *et al.* **Jornada Ágil de Liderança: entenda como desenvolver times protagonistas para resultados inovadores e sustentáveis no mundo digital**. Brasport, 2020.

OJHA, A. K. Reflecting on management knowledge in India: Urgency to change the paradigm, decolonise and indigenise in the age of Artificial Intelligence. **IIMB Management Review**, n. 36, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.02.006>

PESTANA, D.; SANTOS, D. **Inteligência artificial na educação: potencialidades e desafios**. **SCIAS-Educação, Comunicação e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 74-89, 2023.

PINHEIRO, W.; VALENTE, E. **Inteligência Artificial na educação: Entre a inovação tecnológica e o desafio ético**. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 13, n. 2, p. e1257-e1257, 2024.

REIS, A. **Relações humanas: desafios e perspectivas**. Literare Books, 2021.

SANTAELLA, L. **A inteligência artificial é inteligente?** Almedina Brasil, 2023.

SANTOS, P. **Aumented learning organization: a inteligência artificial na gestão do conhecimento das organizações**. IPL, 2023.

SOUZA *et al.* **Inteligência Artificial na Educação: rumo a uma aprendizagem personalizada**. **Journal Of Humanities And Social Science**, v. 28, n. 5, p. 19-25, 2023.

SOUZA *et al.* **Ensino do cuidado humanizado: evolução e tendências da produção científica**. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 61, p. 878-882, 2008.

WAQAR, A. **Intelligent decision support systems in construction engineering: An artificial intelligence and machine learning approaches**. **Expert Systems with Applications**, n. 249, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.123503>