

O potencial da Inteligência Artificial para a Gestão do Conhecimento na Petrobras

The potential of Artificial Intelligence for Knowledge Management at Petrobras

Arturo Cavalcanti Catunda 

Universidade Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro.

E-mail: acatunda@petrobras.com.br

Tayane Cristina Mattera 

Universidade Petrobras, Rio de Janeiro-Rio de Janeiro.

E-mail: tayane@petrobras.com.br

Palavras-chave:

Inteligência Artificial.
Inteligência Artificial Generativa.
Gestão do Conhecimento.
Transformação digital.

Keywords:

Artificial Intelligence.
Generative Artificial
Intelligence.
Knowledge
Management.
Digital
transformation.

Recebido:

11 de agosto de 2026

Aceito para publicação:

21 de agosto de 2026

Publicado:

15 de outubro de 2026

<https://doi.org/10.70369/6dhter40>



RESUMO

O artigo discute a crescente importância do conhecimento como ativo organizacional e a integração entre Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência Artificial (IA). Essa integração pode aprimorar os processos de GC, enquanto práticas consistentes de GC fornecem dados de qualidade para algoritmos inteligentes. O objetivo deste estudo é apresentar como a Petrobras está se estruturando para aplicar IA em seus processos de GC. Trata-se de um estudo de caso baseado na análise de conteúdo de documentos (relatórios internos, relatórios de consultoria, materiais de eventos), entrevistas com a equipe de GC da empresa e revisão bibliográfica. O estudo contribui para a área ao destacar a jornada da Petrobras, uma organização complexa e regulamentada. Essa jornada envolveu a combinação de métodos ágeis, experimentação, scouting internacional e outras estratégias para atender aos requisitos de negócios alinhados às necessidades organizacionais, ampliando os benefícios dessa tecnologia. Como resultado, além do elevado potencial de ROI e dos benefícios intangíveis associados à aplicação de IA aos processos de GC, conclui-se que essa inovação representa um passo estratégico para a Petrobras. No entanto, o sucesso dependerá da combinação entre tecnologia e fator humano, garantindo que a governança estabelecida possibilite a curadoria adequada dos dados e a mitigação dos riscos associados a essa tecnologia emergent.

ABSTRACT

This article discusses the growing importance of knowledge as an organizational asset and the integration between Knowledge Management (KM) and Artificial Intelligence (AI). This integration can enhance KM processes, while consistent KM practices provide high quality data for intelligent algorithms. The purpose of this study is to present how Petrobras is structuring itself to apply AI in its KM processes. This is a case study based on content analysis of documents (internal reports, consulting reports, event materials), interviews with the company's KM team, and a literature review. The study contributes to the field by highlighting Petrobras' journey as a complex and regulated organization. This journey involved combining agile methods, experimentation, international scouting, and other strategies to meet business requirements aligned with organizational needs, expanding the benefits of this technology. As a result, in addition to the strong ROI potential and the intangible benefits associated with applying AI to KM processes, the study concludes that this innovation represents a strategic step for Petrobras. However, success will depend on the combination of technology and human factors, ensuring that the established governance enables proper data curation and mitigation of risks associated with this emerging technology.

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, o conhecimento transcende seu papel subjetivo para se firmar como o mais crucial fator de produção e um ativo intangível, valioso e insubstituível para as organizações. Por ser invisível, de difícil replicação e continuamente renovável, o conhecimento se tornou a base para a ação, a inovação e a vantagem competitiva, assumindo posição central na transição para a Sociedade 5.0, caracterizada pela integração entre o mundo físico e o virtual, em que a tecnologia está cada vez mais presente e orientada às necessidades humanas.

É nesse contexto que emerge a Gestão do Conhecimento (GC), concebida como um processo sistematizado, sustentado por métodos e modelos voltados para identificar, criar, reter, transferir e aplicar o conhecimento, com o propósito de gerar valor para os negócios. A GC estrutura ambientes de aprendizagem colaborativos, promovendo maior eficiência e fortalecendo a competitividade organizacional.

Simultaneamente, observa-se o avanço exponencial da Inteligência Artificial (IA), especialmente da IA generativa (GenIA) e dos Grandes Modelos de Linguagem (LLMs), exemplificados pelo mundialmente conhecido ChatGPT. A capacidade da GenIA de criar conteúdo original, baseada na análise de grandes volumes de dados, resulta em respostas inovadoras e coerentes, diferenciando-se das abordagens tradicionais de IA.

A convergência entre GC e IA representa um marco transformador. Ao estruturar processos e práticas, a GC sustenta a competitividade e a adaptabilidade organizacionais, servindo de base para que as corporações avancem na era da IA. O potencial da IA se realiza plenamente quando apoiado por práticas consistentes de GC, que garantem a alimentação dos algoritmos com dados qualificados. Em contrapartida, os processos de GC são amplamente fortalecidos pelas ferramentas de IA. Essa sinergia tem potencial para gerar ganhos de eficiência e produtividade ainda não experimentados pelos profissionais do conhecimento.

Diante do cenário emergente da IA e de sua rápida expansão nas organizações, este artigo busca contribuir para a literatura ao apresentar um caso singular que envolve a estruturação para a aplicação dessa tecnologia em processos de GC. Embora a integração entre IA e GC seja um tema crescente, a novidade e a rápida evolução da tecnologia resultam em escassez de estudos que abordem estratégias concretas em organizações complexas e reguladas. Nesse contexto, apresenta-se a experiência da Petrobras, uma empresa de economia mista, de grande porte e elevada complexidade, que, atenta às demandas da transformação tecnológica e cultural, vem explorando o potencial da IA para aprimorar seus processos de GC. A iniciativa articula práticas ágeis, experimentação de soluções, valoração econômica, transformação digital, instrumento jurídico inovador, relacionamento com fornecedores de IA e parceria com

instituição especializada em GC, visando à identificação de uma solução alinhada à tecnologia disponível no mercado, adaptada à realidade brasileira, coerente com suas necessidades organizacionais e economicamente justificável. Diante desse panorama, a questão central que orienta este estudo é: Como a Petrobras tem planejado e operacionalizado a aplicação da IA para potencializar seus processos de GC?

O artigo está dividido em outras quatro partes: o referencial teórico, que aborda a GC, a IA e as contribuições entre ambas; a metodologia, que apresenta o desenvolvimento do estudo de caso e justifica a escolha desse método; os resultados e discussão, que exploram o caso da Petrobras e revelam as iniciativas e estratégias adotadas pela companhia ao se estruturar para aplicar IA em seus processos de GC; e, por fim, as considerações finais e implicações, que apresentam os principais achados e incluem recomendações para pesquisas futuras nesses temas.

2. OBJETIVO

Apresentar a trajetória de estruturação da Petrobras para a incorporação da Inteligência Artificial em seus processos de Gestão do Conhecimento, examinando as estratégias, práticas e mecanismos de governança adotados para ampliar os benefícios da tecnologia e mitigar os riscos associados à sua implementação.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Gestão do Conhecimento

Atualmente, o conhecimento é considerado o fator de produção mais importante e um ativo valioso e insubstituível para as organizações, diferentemente dos tradicionais fatores como mão de obra, capital e terra. O conhecimento é invisível, intangível e difícil de imitar, mas constitui a base da ação e da inovação contínua (Strauhs *et al.*, 2012). Por essa razão, na transição da Sociedade Industrial para a Sociedade 5.0 e para a Sociedade do Conhecimento, a capacidade de gerar inovações e obter vantagens competitivas está diretamente ligada ao uso adequado do conhecimento (Santos; Rados, 2020).

A diferenciação das organizações no mercado está cada vez mais relacionada à capacidade de desenvolver novos conhecimentos e agregar qualidade aos produtos e serviços, resultado de um processo constante de criação e implementação de estratégias, além da atenção às exigências de um público que atribui qualidades intangíveis aos produtos, como o posicionamento social e ambiental das organizações.

A GC surgiu para lidar com a complexidade de setores intensivos em conhecimento. Ela é definida como um processo sistematizado que utiliza metodologia e modelo para identificar, criar, reter, transferir e aplicar o conhecimento, com o objetivo de gerar valor para o negócio

(Lima *et al.*, 2023). Em outras palavras, a GC é um processo de gestão voltado ao desenvolvimento de ambientes de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, que promovam maior eficiência organizacional e ampliem a capacidade competitiva das organizações.

A GC tem como insumo o conhecimento derivado de processos, da cultura organizacional, das pessoas e do know-how das organizações, configurando-se como um ativo intangível cujo valor aumenta com o uso. Assim, sua centralidade está na conversão do conhecimento, que envolve a interação contínua entre conhecimento tácito — subjetivo, intransferível e específico ao contexto — e conhecimento explícito — documentado, codificado e comunicado por meio de linguagem sistemática e formal (Gariba Júnior, 2011). Para orientar essa conversão, Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* Strauhs *et al.*, 2012) propuseram a “Espiral do Conhecimento”, ou modelo SECI:

- a) Socialização: conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, por meio do compartilhamento direto de experiências e modelos mentais entre indivíduos, sem uso de linguagem formal;
- b) Externalização: conversão de conhecimento tácito em explícito, por meio da articulação de ideias em conceitos, metáforas, analogias, modelos, documentos ou livros;
- c) Combinação: conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, por meio da integração de diferentes fontes de conhecimento (documentos, dados etc.) para gerar novos conhecimentos explícitos;
- d) Internalização: conversão de conhecimento explícito em tácito, por meio da prática e aplicação.

Essa conversão é facilitada nas organizações por meio de práticas de GC. Tais práticas constituem o arcabouço operacional que permite a criação, aquisição, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Funcionam como mecanismos pelos quais o conhecimento, em suas formas tácita e explícita, é efetivamente gerenciado para gerar valor e vantagem competitiva. Entre as práticas de GC destacam-se: Comunidades de Prática (CoPs), Guia Passo-a-Passo, Lista de Verificação, Boas Práticas, Feiras do Conhecimento, Páginas Amarelas, Análise de Redes Sociais, Aprendizado por Observação, Rodízio de Função, Narrativas, Mentoria, Lições Aprendidas e Tutoria (SBGC, 2025).

Administrar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa planejar e controlar o contexto e as situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado, de modo a possibilitar melhores decisões, acompanhamento de eventos e tendências externas e adaptação contínua da empresa às condições mutáveis e desafiadoras do ambiente em que atua (Barbosa, 2008).

Para a realização da GC nas organizações, a constituição de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) é essencial para a concepção, o design, a implementação e a operação das práticas de GC. Um SGC pode ser compreendido como um arcabouço operacional e estratégico que articula liderança, empregados, processos e tecnologia, visando viabilizar o processo de GC na organização. Um SGC deve ser rápido de implantar, fácil de administrar, escalável, extensível, compatível com padrões da indústria, seguro, relevante, oportuno, flexível, heurístico, colaborativo, abrangente para consultas complexas e sugestivo (Santos; Rados, 2020).

Diante do cenário apresentado, evidencia-se que a GC sustenta a competitividade e a adaptabilidade das organizações e, ao estruturar processos, metodologias e ambientes colaborativos voltados à otimização do valioso ativo do conhecimento, configura-se como alicerce fundamental para que as corporações avancem com segurança na era da IA. Como será discutido mais adiante, a ascensão da IA — especialmente no contexto organizacional — atinge seu pleno potencial quando fundamentada em práticas consistentes de GC, que possibilitam alimentar os algoritmos com dados confiáveis. Da mesma forma, os processos de GC são fortalecidos pelas potencialidades das ferramentas de IA.

3.2 A Inteligência Artificial

O avanço e a popularização da IA na sociedade contemporânea têm sido fortemente impulsionados pelo surgimento da chamada Inteligência Artificial Generativa (GenIA). Esse tipo específico de IA ganhou projeção global após o lançamento do ChatGPT, em 2022. A principal característica da GenIA reside em sua capacidade de criar conteúdo original — texto, imagem, vídeo, música ou código — a partir da análise e interpretação de grandes volumes de dados. Ao identificar padrões nesses dados, a GenIA se torna apta a gerar respostas e produtos similares aos produzidos por seres humanos, sem simplesmente reproduzir informações já existentes. O resultado é um conteúdo novo, com alto grau de criatividade e coerência, o que diferencia essa tecnologia das abordagens tradicionais de IA (Data Science Academy, 2025).

Por trás da revolução promovida pela GenIA, encontram-se os Grandes Modelos de Linguagem (Large Language Models – LLMs). O avanço expressivo desses modelos, especialmente a partir dos anos 2000, está diretamente relacionado a fatores conjunturais que transformaram o cenário tecnológico e científico. Dois vetores centrais impulsionaram o progresso da IA nesse período: (i) a evolução do hardware especializado — processadores mais potentes, eficientes e com menor consumo de energia; e (ii) o crescimento exponencial dos dados disponíveis on-line — decorrente da digitalização acelerada e da expansão da Internet (Abeliuk; Gutiérrez, 2021). A convergência desses fatores consolidou a era dos LLMs, conferindo a eles uma capacidade inédita de compreender, interpretar e produzir linguagem natural de maneira autônoma e criativa, impactando profundamente a comunicação, a educação, a ciência e diversos setores.

Dessa forma, os LLMs constituem a espinha dorsal da GenIA, representando um marco expressivo na evolução da IA ao dotar sistemas da capacidade de interpretar e gerar linguagem humana. Esses modelos se destacam pela eficiência em uma ampla gama de tarefas de processamento de linguagem natural, como tradução automática, elaboração de resumos e respostas contextuais a perguntas formuladas pelos usuários (Red Hat, 2023; Data Science Academy, 2023).

O entusiasmo com a IA também se manifesta na comunidade científica. Em 2024, o Prêmio Nobel de Física foi atribuído a Geoffrey Hinton pelas descobertas e invenções fundamentais que possibilitaram o aprendizado de máquina com redes neurais artificiais. Entre 1983 e 1985, Hinton utilizou ferramentas da física estatística para criar a máquina de Boltzmann, capaz de aprender a reconhecer elementos característicos em conjuntos de dados. Essa invenção tornou-se significativa, por exemplo, para classificar e criar imagens (Nobel Foundation, 2024).

No mesmo ano, a GenIA se consolidou como elemento transformador no ambiente corporativo, marcando uma nova era na dinâmica do trabalho organizacional. Segundo o Relatório Anual Índice de Tendência de Trabalho de 2024, realizado pela Microsoft e pelo LinkedIn, a adoção da GenIA dobrou no último semestre daquele ano, alcançando 75% dos profissionais do conhecimento em escala global. Destaca-se ainda que 46% desses usuários passaram a utilizar a tecnologia há menos de seis meses, evidenciando a velocidade sem precedentes da difusão dessa inovação. Entre os benefícios mais relevantes reportados pelos trabalhadores estão: economia de tempo, maior foco no trabalho importante, aumento da criatividade e maior satisfação no trabalho (Microsoft; LinkedIn, 2024). Esses ganhos demonstram que a GenIA incrementa a eficiência operacional e promove um ambiente mais motivador e propício à inovação, permitindo que profissionais concentrem esforços em tarefas de maior valor estratégico.

Assim como outras organizações que se posicionam na vanguarda em seu campo de atuação, e atenta a toda essa transformação tecnológica e cultural, a Petrobras, por questões de segurança da informação, disponibiliza aos seus empregados sua própria GenIA: o ChatPetrobras. Trata-se de um assistente virtual baseado em LLM, desenvolvido internamente e operado em infraestrutura privada de nuvem da empresa, permitindo aos colaboradores utilizar funcionalidades equivalentes às do ChatGPT, da OpenAI. Sua função principal é auxiliar os empregados em suas atividades, respondendo perguntas e apoiando diversas tarefas. Por meio do ChatPetrobras, é possível obter respostas a dúvidas gerais, apoio em análises, auxílio na programação de códigos, informações sobre a empresa e suporte para redação e revisão de textos (Petrobras, 2023).

Embora os LLMs representem um avanço tecnológico significativo, sua utilização — inclusive pelas organizações — envolve desafios e riscos. Pesquisadores de diversas instituições,

incluindo afiliados ao Massachusetts Institute of Technology (MIT), empenharam-se em criar um referencial comum para compreender e discutir esses riscos. No relatório *The AI Risk Repository: A Comprehensive Meta-Review, Database, and Taxonomy of Risks From Artificial Intelligence*, foram compilados 1.612 riscos extraídos de 65 taxonomias. Os pesquisadores organizaram esses riscos em sete grandes domínios: discriminação e toxicidade; privacidade e segurança; desinformação; atores maliciosos e uso indevido; interação humano-computador; impactos socioeconômicos e ambientais; e segurança, falhas e limitações dos sistemas de IA (Slattery *et al.*, 2026).

Segundo os autores do relatório, organizações que desejam utilizar IA devem adotar uma abordagem abrangente e proativa de gestão de risco, integrando-a às estratégias mais amplas de gestão empresarial. O objetivo é minimizar impactos negativos e maximizar benefícios. Nesse sentido, a interação humana com a IA é crucial, com definição clara de papéis e responsabilidades na tomada de decisões e supervisão dos sistemas (Slattery *et al.*, 2026).

Na próxima seção, aborda-se como a IA pode contribuir com os processos de GC.

3.3 A contribuição da Inteligência Artificial para a Gestão do Conhecimento

Em artigo que examinou as perspectivas e tendências da GC, Lima *et al.* (2023) identificaram que, embora essa área tenha passado por um período de descrença quanto à sua utilidade para as organizações, a GC continua amplamente utilizada e permanece em transformação conceitual. A partir da revisão da literatura, os autores identificaram cinco estágios da GC.

A GC 1.0 (1995) corresponde à Era da Gestão da Informação, com foco no conhecimento explícito e na garantia de acesso a informações relevantes, oportunas e de alta qualidade. Em seguida, surge a GC 2.0, na virada do século, caracterizada como a Era da Gestão do Capital Intelectual, voltada ao compartilhamento do conhecimento experimental e à conversão do conhecimento tácito em explícito. A GC 3.0, a partir de 2010, é a Era da Gestão da Inovação, marcada pelo uso intensivo de análise de dados (Business Analytics) e pela promoção da inovação aberta. A GC 4.0, ainda em curso segundo os autores, é a Era da Data Science, que busca descentralizar o conhecimento em plataformas cognitivas amigáveis e gamificadas. Em coexistência, surgiu em 2023 a GC 5.0, a Era da IA. Esse novo propósito está associado à geração de eficiência na tomada de decisão por meio de aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e aprendizado profundo. Visa também analisar dados complexos, fornecer insights, facilitar o compartilhamento de conhecimento, personalizar capacitações, auxiliar na organização e recuperação de documentos, modelar cenários futuros, identificar lacunas de conhecimento, melhorar a colaboração e integrar conhecimentos de diversas fontes (Lima *et al.*, 2023).

A revisão de literatura realizada por Marra e Santiago Júnior (2025) destaca o papel central da GenIA na transformação da GC, especialmente na conversão do conhecimento descrita no modelo SECI. A GenIA potencializa a geração e o fluxo de conhecimento nas organizações ao automatizar tarefas e manipular grandes volumes de dados. Para os autores, ferramentas como o ChatGPT têm potencial para melhorar significativamente esses quatro processos, facilitando a criação, captura, organização e disseminação de informações, além de oferecer insights inovadores baseados em extensos conjuntos de dados. Essa tecnologia também pode auxiliar na transferência de conhecimento tácito, superar barreiras de comunicação e elevar a GC de um facilitador de processos para um fornecedor de “sabedoria”, capaz de oferecer conteúdo estratégico, prever resultados e identificar padrões, contribuindo para inovação e eficiência.

Para que a integração entre GenIA e GC seja bem-sucedida, é essencial a colaboração entre humanos e tecnologia, apoiada por uma cultura organizacional que estimule aprendizado e inovação. Os autores ressaltam que é fundamental equilibrar o uso da GenIA com interações humanas, evitando a redução do envolvimento cognitivo e da coesão das equipes.

O levantamento anual da KMWORLD, que identifica as 100 empresas mais relevantes para a GC, confirma o papel definitivo da GenIA no cenário de 2025. O impacto dessa tecnologia vem transformando profundamente o setor (Ojala, 2025a). O interesse por GenIA aumentou de forma expressiva no último ano, com organizações recorrendo a soluções de IA para organizar, acessar e utilizar seus ativos de conhecimento. A IA se destaca ao evitar silos de dados, aprimorar buscas, lidar com diferentes tipos de informação e revelar conhecimento oculto em grandes volumes de dados. As inovações também ampliam a entrega de conhecimento personalizado, fortalecem a tomada de decisão, aprimoram o relacionamento com clientes, automatizam a captura de informações não estruturadas e geram economia de tempo e recursos em atividades-chave.

Apesar do entusiasmo, é essencial reconhecer que a tecnologia não resolve, isoladamente, todos os desafios da GC. O aspecto humano permanece indispensável e complementar às capacidades tecnológicas (Ojala, 2025b).

4. METODOLOGIA

O presente artigo adotou a metodologia de estudo de caso para investigar o potencial da aplicação da IA nos processos de GC, utilizando a Petrobras como unidade de análise. O estudo de caso se justifica por ser um desenho de pesquisa amplamente utilizado nas Ciências Sociais, capaz de produzir inferências válidas que podem ser aproveitadas em outros contextos, considerando a natureza e as características de cada objeto estudado. Essa abordagem se destaca pelo foco na profundidade de análise, pela adequação ao exame de fenômenos

complexos e pela flexibilidade metodológica. Além disso, possui potencial para gerar inferências causais robustas, aprofundar o conhecimento sobre as unidades estudadas e contribuir para a construção de teorias (Ev; Gomes, 2014).

No contexto deste trabalho, a Petrobras representa um caso singular. Trata-se de uma organização de grande porte, com mais de 40 mil empregados, que enfrenta o desafio de gerenciar conhecimento em ambientes altamente complexos. Para responder à pergunta “Como a Petrobras tem planejado e operacionalizado a aplicação da IA para potencializar seus processos de GC?”, o desenvolvimento do estudo ocorreu por meio das seguintes etapas:

- a) Definição do escopo: análise do esforço realizado pela Petrobras por meio do Time de GC, equipe responsável por implantar, entre outras soluções tecnológicas, a IA nos processos de GC da companhia;
- b) Levantamento e análise de conteúdo dos relatórios do Time de GC referentes às entregas realizadas durante os Program Increment (PI), de 2023 a 2025, especificamente relacionadas às iniciativas de IA, totalizando seis PIs no período;
- c) Análise de conteúdo dos relatórios de participação de empregados da Petrobras em eventos externos de GC, no ano de 2024 (KM Brasil, APQC e KMWorld);
- d) Análise de conteúdo de relatórios de consultorias contratadas pela Petrobras, sendo uma voltada ao *scouting* de soluções de IA para GC e outra focada em estratégia de GC;
- e) Análise de conteúdo da documentação referencial utilizada para a contratação de solução de IA aplicada aos processos de GC, por meio do Módulo de Aquisição de Soluções da Petrobras;
- f) Análise do conteúdo de reuniões com fornecedores envolvendo três empresas contatadas pelo Time de GC;
- g) Discussões com os membros do Time de GC relacionados às iniciativas de IA, incluindo o Product Owner (PO) do time;
- h) Pesquisa bibliográfica com foco em IA, GC e na própria Petrobras;
- i) Sistematização e discussão dos dados coletados.

A seguir é apresentado o resultado do estudo de caso na Petrobras.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 A Gestão do Conhecimento na Petrobras

Na Petrobras, a GC teve início na segunda metade dos anos 1990, com um movimento na área de Exploração e Produção. Em 2000, em função de uma ampla reestruturação organizacional, foram criados diversos projetos estruturantes dentro de uma Agenda de Mudanças, entre eles o Projeto 7 – Gestão do Conhecimento. A partir desse marco, entre 2001 e 2006, foram instituídas comissões e gerências de GC em várias áreas da companhia, incluindo a Gerência de GC da Área Executiva de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, que constituiu a Comissão de GC do Sistema Petrobras. Em 2010, novamente em decorrência de uma reestruturação, a GC passou a integrar a estrutura de Recursos Humanos e, atualmente, o processo é gerido pela Universidade Petrobras, no âmbito do Macroprocesso de RH (Petrobras, 2025a).

A GC na Petrobras se materializa por meio dos processos Gerir Portfólio do Conhecimento, Desenvolver Conhecimento, Reter Conhecimento, Viabilizar Conhecimento, Compartilhar Conhecimento e Evoluir Conhecimento. Esses processos, aliados às ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), ampliam a perspectiva sistêmica da aprendizagem, estimulando que os empregados assumam protagonismo em seu desenvolvimento ao longo da carreira.

Para apoiar o fluxo desses processos, a Universidade Petrobras estabeleceu uma governança estruturada por meio do Sistema do Conhecimento da Petrobras (SCP). O SCP conecta as áreas de negócio da companhia por meio dos Comitês Técnicos do Conhecimento (CTCs), que representam grandes áreas estratégicas do conhecimento e asseguram que as soluções de aprendizagem desenvolvidas estejam alinhadas às necessidades do negócio. A Petrobras conta com 52 CTCs, que atuam em 108 Áreas de Conhecimento, promovendo geração de valor para a companhia.

O objetivo do SCP é manter o conhecimento atualizado e integrado às necessidades estratégicas da empresa. Ele garante que os conhecimentos essenciais sejam criados, aplicados e reutilizados de forma intencional, conforme preconizado pela ISO 30401 (International Organization For Standardization, 2018). Essa abordagem contribui para a inovação e para o alinhamento às demandas corporativas.

Além de um portfólio de T&D atualizado e orientado ao negócio, a Petrobras aplica diversas práticas de G: Mentoria, Tutoria, Treinamento no Local de Trabalho (TLT), Aprendizado por Observação, Narrativas, Rodízio Técnico ou Gerencial, Comunidades de Prática, Páginas Amarelas, entre outras, ampliando as possibilidades de compartilhamento, preservação e criação de conhecimentos.

Em uma organização como a Petrobras, que emprega diretamente mais de 40 mil pessoas, a GC representa um desafio, dada a complexidade de seus processos, sua natureza regulamentada, sua dispersão geográfica, a multiplicidade de sistemas utilizados e a variedade de competências necessárias ao efetivo da companhia.

Nesse contexto, mesmo contando com um Sistema do Conhecimento consolidado, a Petrobras enfrenta desafios inerentes às características organizacionais mencionadas. A aplicação da IA surge como passo essencial para potencializar a GC. O aporte de uma IA generativa, que garanta segurança e confidencialidade das informações, permita quebrar silos de dados, identificar conhecimentos e suas criticidades, revelar talentos e boas práticas, construir portfólios de treinamento mais efetivos, entre outras possibilidades, desponta como um novo capítulo para a gestão do ativo conhecimento na companhia.

5.2 O caso da Petrobras

A iniciativa de aplicar IA aos processos de GC da Petrobras surgiu com a popularização da GenIA e a ampliação do uso do ChatGPT, aproveitando a estratégia corporativa de Transformação Digital e Inovação e a criação do Projeto Kairós, que adotou a agilidade na gestão de recursos e estruturou times ágeis. Para isso, a Petrobras adotou o método Scaled Agile Framework (SAFe), adequado para grandes organizações por permitir a coordenação de múltiplas equipes ágeis, aumentando produtividade, promovendo integração, ampliando adaptabilidade e gerando valor significativo para a companhia (Petrobras, 2023).

No final de 2023, foi criado um time ágil composto por representantes da gerência responsável pelas políticas corporativas de GC, da gerência de Tecnologia e Informação que atende à área corporativa e da gerência responsável pelo método SAFe na companhia. O grupo, denominado Time de GC, recebeu como objetivo desenvolver soluções tecnológicas para GC, sendo uma de suas primeiras iniciativas investigar e testar soluções de IA. A primeira oportunidade surgiu com o sistema VivaTopics, da Microsoft. Aproveitando um contrato já existente, o Time de GC realizou treinamentos e iniciou a experimentação da ferramenta. Contudo, diante da notícia de sua futura descontinuidade — efetivada em 22 de fevereiro de 2025 (Microsoft, 2025) — optou-se por direcionar esforços para a experimentação do ChatPetrobras, recém-lançado internamente.

Como mencionado anteriormente, o ChatPetrobras é um assistente virtual baseado em LLM. Apesar de sua utilidade para a empresa, os requisitos específicos dos processos de GC revelaram limitações para o uso do chat no contexto dos objetivos experimentais do Time de GC. Assim, em abril de 2024, decidiu-se realizar uma pesquisa de mercado para compreender as possibilidades de aplicação da IA em GC.

Para essa pesquisa, o time utilizou contrato existente com consultoria externa para conduzir um *scouting* internacional sobre o tema “IA para a Gestão do Conhecimento”. *Scouting* é uma ferramenta de inovação corporativa voltada ao mapeamento do ecossistema de soluções, empresas ou entidades capazes de responder a questões estratégicas e apoiar a tomada de decisão (Deloitte, 2024). O levantamento identificou 16 empresas no mercado global com aderência ao desafio: 31% com aderência muito alta, 56% com aderência alta e 13% com aderência média.

Embora o objetivo inicial fosse identificar possíveis fornecedores, o resultado permitiu ao Time de GC compreender a variedade de soluções de IA aplicadas à GC e os tipos de problemas que essas soluções buscavam resolver. Essa “engenharia reversa” das ofertas de mercado possibilitou ao time elaborar o primeiro rascunho das especificações de uma solução alinhada às reais necessidades de GC da Petrobras.

Além do relatório de *scouting*, três outros fatores contribuíram para a formação da especificação da solução de IA aplicada aos processos de GC: a participação em eventos internacionais de GC, o contato com fornecedores e o apoio de consultoria externa especializada em GC.

Membros do Time de GC participaram dos seguintes eventos: (i) 2024 APQC *Conference & Training*, realizado em Houston (Texas, EUA), abordando melhores práticas e ferramentas de GC, com foco em planejamento, sustentação de mudanças, retenção e compartilhamento de conhecimento e adaptação a novas tecnologias e modelos de negócios; (ii) 19º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento (KM Brasil); (iii) KMWorld 2024, realizado em Washington, DC (EUA), cujo tema central foi “KM & Enterprise Intelligence: Human or Artificial?”. O evento destacou avanços em GC e IA, apresentou ferramentas inovadoras, estratégias de compartilhamento de conhecimento e reforçou a necessidade de integrar IA aos fluxos de trabalho existentes, promovendo cultura organizacional voltada à aprendizagem, colaboração e ética no uso da tecnologia. Por fim, foram apresentadas soluções e ferramentas digitais, como plataformas de colaboração e gestão de conteúdo, para potencializar os benefícios da aplicação da IA nos processos de GC.

O Time de GC também manteve contato direto com três empresas fornecedoras de sistemas de GC com aplicação de IA, todas estrangeiras. A primeira foi identificada no *scouting*; a segunda, durante o APQC; e a terceira, no KMWorld. Com essas empresas, foram realizadas reuniões de entendimento de necessidades e demonstrações de produtos. De modo geral, as soluções apresentavam funcionalidades baseadas em IA, como conexão de múltiplas bases de dados, produção de taxonomias, curadoria do conhecimento e visão integrada de tópicos que poderiam ser utilizados em diversos aplicativos.

No segundo semestre de 2024, o Time de GC aproveitou a existência de contrato com consultoria externa especializada em GC, cujo objetivo era estabelecer diretrizes para a estratégia de GC sob gestão da Universidade Petrobras. Junto aos consultores, o time analisou todas as informações coletadas durante as experimentações, o *scouting*, a participação nos eventos e as interações com fornecedores. A lógica adotada para a construção dos requisitos de negócio foi partir do dado até a geração de informação estratégica para GC, alinhada aos objetivos organizacionais. O resultado foi a criação da primeira versão de um compilado de requisitos de negócio para uma solução de IA aplicada aos processos de GC da Petrobras.

5.3 Dimensões da solução de IA para GC na petrobras

A partir do compilado inicial de requisitos de negócio desenvolvido com apoio dos consultores externos, o Time de GC, em conjunto com as áreas de Tecnologia da Informação e Segurança da Informação da Petrobras, realizou uma validação interna e um refinamento para identificar

os requisitos mais relevantes para a companhia. Para chegar à lista final, adotou-se como critério a ponderação entre relevância e possibilidade, permanecendo aqueles considerados altamente relevantes para os processos de GC e viáveis de implementação, considerando o contexto tecnológico da solução desejada.

Em seguida, os requisitos de negócio foram convertidos em histórias de usuário, descrições curtas de funcionalidades escritas na perspectiva do usuário final, com o objetivo de facilitar a compreensão das necessidades reais por parte do mercado fornecedor. Ao todo, foram elaboradas 42 histórias de usuário, agrupadas em 13 dimensões interdependentes. As dimensões e histórias foram apresentadas à liderança da Universidade Petrobras e aprovadas em fevereiro de 2025.

A seguir, apresentam-se as 13 dimensões:

1. Integração e conexão de bases de dados internas e externas para eliminar silos e aumentar a eficiência;
2. Identificação dos conhecimentos essenciais à organização e seus tópicos, vinculando-os a ontologias ou taxonomias corporativas;
3. Desenvolvimento ou aperfeiçoamento de taxonomias e ontologias para organizar e estruturar informações;
4. Avaliação da criticidade dos conhecimentos essenciais, considerando relevância e risco de perda;
5. Identificação do currículo dos empregados, criando perfis com competências e contribuições;
6. Identificação de especialistas nos conhecimentos essenciais e críticos;
7. Promoção do reconhecimento de colaboradores que contribuem para a GC;
8. Mapeamento das lacunas de conhecimento por empregado, processo e departamento;
9. Auxílio na formação de planos de desenvolvimento individual, com recomendações de aprendizado e capacitação;
10. Socialização do conhecimento, promovendo acesso facilitado e integração com plataformas corporativas;
11. Curadoria de conhecimentos, tópicos, ontologias e taxonomias, garantindo atualização contínua;
12. Gestão do conhecimento por meio de indicadores e *dashboards* para monitoramento e tomada de decisão;
13. Garantia da segurança dos dados conforme critérios de confidencialidade e legislação aplicável: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709) e Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965).

Permeando essas dimensões, foram previstos diferentes papéis para reforçar o fator humano, essencial para reduzir riscos inerentes à tecnologia. Entre eles: usuários comuns, que acessam e aplicam informações; conteudistas, que produzem materiais diversos e alimentam a base de conhecimento; curadores, que asseguram a qualidade e atualização dos conteúdos, mitigando vieses e inconsistências geradas por algoritmos; gestores do conhecimento, que coordenam práticas, treinamentos e a governança do sistema; gestores do sistema, que cuidam da configuração técnica, garantindo segurança de informação e integridade; e gestores da companhia, que orientam processos e pessoas, assegurando o alinhamento da ferramenta de IA com as estratégias de GC.

5.4 Viabilização da iniciativa

O Módulo de Aquisição de Soluções (MAS) é uma iniciativa da Petrobras voltada à ampliação da estratégia de inovação aberta da companhia. Ele permite identificar, testar e adquirir soluções inovadoras, nacionais ou internacionais, com potencial de gerar impacto significativo em produtividade ou segurança nos setores de petróleo, gás e energia. As soluções podem estar validadas ou em fase de validação no mercado e são avaliadas em testes realizados em ambientes reais, com o objetivo de agregar valor ao negócio e reduzir riscos e incertezas. O módulo também amplia oportunidades para empresas de todos os portes, incluindo startups e consórcios, facilitando a conexão com ecossistemas de inovação (Petrobras, 2025c).

Para viabilizar a aquisição dessas soluções, o MAS utiliza o Contrato Público para Soluções Inovadoras (CPSI), previsto na Lei Complementar nº 182/21, conhecida como Marco Legal das Startups e do Empreendedorismo Inovador. O CPSI é estruturado em duas fases: na Fase 1, ocorre a contratação inicial para testes e validação das soluções em ambiente real, com duração de 12 meses, prorrogáveis por mais 12 meses; na Fase 2, caso a solução seja viável, há possibilidade de contratação direta para fornecimento, sem necessidade de nova licitação (Petrobras, 2025d).

O Time de GC identificou que o modelo de contratação previsto pelo MAS via CPSI seria adequado para a iniciativa de utilização de IA nos processos de GC, justamente por contemplar uma fase de testes e validação e outra de contratação da solução validada. Assim, a iniciativa foi formalizada como um desafio de inovação apresentado ao Comitê Funcional de Inovação e Melhoria Contínua, responsável por analisar demandas de inovação. O Desafio #285 – Inteligência Artificial Aplicada à Gestão do Conhecimento foi aprovado em abril de 2025, iniciando o processo de contratação da solução.

A licitação foi publicada no Diário Oficial da União em 03 de julho de 2025, prevendo o recebimento das propostas até 04 de agosto de 2025 e a assinatura do contrato até o fim de outubro do mesmo ano. Após a assinatura, haverá um período de 12 meses para

implementação, testes e avaliação da solução. Caso os resultados sejam positivos e exista oportunidade, será firmado um contrato de prestação de serviço de maior duração.

5.5 Valoração da iniciativa

A integração da IA aos processos de GC apresenta oportunidades significativas de retorno sobre investimento (ROI) para organizações de diversos setores. À medida que as empresas reconhecem o valor de seus ativos de conhecimento, tecnologias de IA vêm transformando a forma como esse conhecimento é capturado, organizado, acessado, preservado, socializado e aplicado. Por essa razão, um dos requisitos que viabilizaram a aprovação do Desafio #285 junto ao Comitê de Inovação foi a demonstração do valor agregado pela iniciativa.

Quantificar o ROI da GC envolve, muitas vezes, benefícios subjetivos, intangíveis ou de difícil mensuração, o que torna desafiadora a justificativa de investimentos. Melhorias na qualidade das decisões, na capacidade de inovação, no alinhamento estratégico, nas entregas de capacitações e *onboardings*, na transformação de dados em conhecimento aplicável, na criação de ambientes de inovação, na mitigação de riscos operacionais e de negócio e no atendimento a requisitos de compliance são exemplos de contribuições da aplicação da IA à GC (Fallmann, 2020; O'Connor, 2025). Esses benefícios são, em grande parte, intangíveis e nem sempre facilmente mensuráveis, apesar de seu potencial valor, sobretudo no longo prazo.

Como consequência, as métricas utilizadas para avaliar o sucesso da aplicação da IA aos processos de GC estão evoluindo. Em 2025, a produtividade superou a lucratividade como principal métrica de ROI para iniciativas de IA. Essa mudança reflete uma compreensão mais refinada de como a IA gera valor em contextos intensivos em conhecimento, por meio de maior eficiência, decisões mais bem fundamentadas e melhor utilização do conhecimento, em vez de apenas geração direta de receita (Mouka, 2025).

Na perspectiva das métricas objetivas, os exemplos estão diretamente associados aos negócios das organizações e abrangem: redução no volume de contatos; diminuição do tempo médio de atendimento; aumento da resolução na primeira chamada; redução do tempo de integração de novos contratados; redução do tempo necessário para atingir competência; diminuição do tempo de pesquisa de conteúdo; aceleração da adaptação de novos funcionários; redução do tempo de progressão na carreira; e aumento da velocidade de inovação em P&D.

Para demonstrar o ROI do Desafio #285 – Inteligência Artificial Aplicada à Gestão do Conhecimento, o Time de GC optou por focar na economia de tempo necessária para que um empregado da Petrobras encontre a informação ou conteúdo correto. Tecnologias de IA reduzem de forma expressiva o tempo gasto pelos trabalhadores na localização e análise de

informações. Por exemplo, se um processo que antes exigia dez horas passa a ser concluído em duas, a diferença de oito horas representa um valor quantificável que pode ser convertido em termos monetários. O tempo economizado permite que os funcionários direcionem seus esforços para atividades mais estratégicas e de maior valor, ampliando a produtividade geral e gerando economias substanciais (Palanisamy, 2024).

Nessa perspectiva, três variáveis foram fundamentais para o cálculo do ROI da iniciativa na Petrobras: (1) o tempo médio gasto no trabalho e pesquisa de informação; (2) o custo médio da hora de trabalho na Petrobras; e (3) o potencial de economia de tempo após a implantação da ferramenta de IA aplicada à GC.

Quanto ao primeiro critério, embora estatísticas sejam raras, um trabalhador do conhecimento (essencialmente de escritório) utiliza entre 1,8 e 2,5 horas diárias na busca de informação, podendo demandar até oito tentativas para localizar a documentação correta (Cottrill Research, 2025). Quanto ao custo médio, a estimativa foi realizada com base na tabela salarial da Petrobras, no número de empregados e na posição ocupada na carreira, sem considerar outros custos associados (energia elétrica, aluguel, equipamentos etc.). Por fim, quanto ao potencial de economia de tempo, foram consultados fornecedores do mercado de IA e GC, sendo identificado um percentual de redução entre 30% e 50%.

Após ajustes considerando características demográficas e laborais dos empregados da Petrobras, concluiu-se que a economia estimada seria de aproximadamente 30 minutos diários por trabalhador do conhecimento. Esse resultado posicionou a iniciativa no mais alto patamar de retorno entre os desafios de inovação. Como medida de precaução, foram realizados testes de hipótese para estressar o cálculo do ROI em cenários mais pessimistas, ajustando as variáveis para patamares mais conservadores. Mesmo assim, devido ao grande número de empregados potencialmente atendidos pela solução, a iniciativa se mostrou viável até no cenário mais restritivo.

5.6 Perspectiva de benefícios da iniciativa

Embora o resultado do cálculo do ROI tenha sido favorável, devido à quantidade de minutos economizados diariamente em pesquisas por informação, a perspectiva de benefícios com a aplicação da solução de IA em processos de GC ultrapassa o valor financeiro alcançado. Nesse sentido, outros ganhos são esperados pelo Time de GC após a conclusão do desafio, ou seja, após a contratação e implantação da solução. Entre os benefícios previstos estão: integração de dados; identificação de conhecimentos essenciais e especialistas; desenvolvimento de taxonomias e ontologias; curadoria e socialização do conhecimento; gamificação; mapeamento de lacunas de conhecimento; identificação de especialistas; elaboração de PDI; revisão do catálogo de cursos; disponibilização de dashboards e KPIs para liderança; redução

de custos com treinamento; mitigação de riscos operacionais; e aumento de produtividade e inovação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

O estudo de caso apresentado sintetiza a abordagem estratégica da Petrobras para implantar a IA em seus processos de GC, reconhecendo o conhecimento como elemento-chave de competitividade na Sociedade 5.0. Diante dos desafios impostos pela complexidade, a companhia identificou que a IA, especialmente a GenIA, é fundamental para potencializar seu ativo de conhecimento, avançando para a chamada GC 5.0, que integra análise de dados complexos, automação e tomada de decisões mais eficientes.

O percurso realizado pela Petrobras, utilizando times ágeis e direcionado à implantação da IA em processos de GC, envolveu fases de experimentação com soluções internas, realização de *scouting* internacional para mapear opções de mercado, participação em eventos como APQC e KMWorld, além de trocas de conhecimento com fornecedores e consultorias. Esse movimento resultou em requisitos bem definidos, interdependentes e complementares, contemplando aspectos como integração de dados, curadoria, identificação de especialistas, mapeamento de lacunas e segurança da informação.

A operacionalização da implantação da IA na GC da Petrobras vem ocorrendo por meio do Módulo de Aquisição de Soluções (MAS) e do Contrato Público para Soluções Inovadoras (CPSI), garantindo uma fase de testes reais antes da implementação definitiva. O desafio intitulado “Inteligência Artificial Aplicada à Gestão do Conhecimento” destacou o alto potencial de retorno sobre investimento, medido principalmente pela redução do tempo gasto por um trabalhador do conhecimento para localizar a informação correta, considerando a diversidade de dados e a dificuldade de romper silos informacionais.

Além dos ganhos mensuráveis, o desafio de implantar a IA na GC busca benefícios estratégicos como eliminação de silos, identificação de conhecimentos essenciais e críticos, curadoria do conhecimento e de taxonomias, identificação de talentos e lacunas de conhecimento, elaboração de planos de desenvolvimento, geração de indicadores que possibilitem gestão ampla e eficaz do conhecimento, e proteção de informações corporativas e pessoais.

O caso da Petrobras exemplifica um movimento abrangente e estruturado de transformação digital, evidenciando que o sucesso da IA na GC depende também da valorização do elemento humano como complemento indispensável à tecnologia. Isso exige uma abordagem crítica e responsável diante dos riscos inerentes aos modelos de LLM. Assim, mantém-se coerente a centralidade do fator humano no processo, assegurando papéis e responsabilidades a

curadores, gestores e especialistas, que atuarão como instância de validação e supervisão, garantindo que a IA seja um instrumento de apoio, e não substituto da inteligência humana.

O caso também se destaca pelo uso do CPSI, ferramenta inovadora que permite à Petrobras testar soluções antes da contratação. No estudo, a empresa identificou fornecedores e desenvolveu especificações baseadas em necessidades reais, invertendo a lógica tradicional de aquisição de soluções prontas.

Por fim, recomenda-se para futuros estudos o acompanhamento e aprofundamento do caso analisado. Como a contratação da solução de IA na Petrobras ainda está em andamento, pesquisas futuras devem abordar temas como avaliações de implantação e pós-implantação, impactos culturais nos funcionários e liderança, desafios de escala, adaptação tecnológica, ganhos perceptíveis e comparações com *benchmarks* de outras empresas.

REFERÊNCIAS

ABELIUK, Andrés; GUTIÉRREZ, Claudio. Historia y evolución de la inteligencia artificial. **Revista Bits de Ciencia**, Santiago, n. 21, p. 14-21, aug. 2021. DOI: <https://doi.org/10.71904/bits.vi21.2767>. Disponível em: <https://revistasdex.uchile.cl/index.php/bits/article/download/2767/2700>. Acesso em: 24 dez. 2024.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e gestão do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. DOI: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1espp1>. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 15 jul. 2025.

COTTRILL RESEARCH. **Various Survey Statistics: Workers Spend Too Much Time Searching for Information**. 2025. Disponível em: <https://cottrillresearch.com/various-survey-statistics-workers-spend-too-much-time-searching-for-information/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

DATA SCIENCE ACADEMY. **LLMs e a evolução da IA generativa**. jun. 2023. Disponível em: <https://blog.dsacademy.com.br/llms-e-a-evolucao-da-ia-generativa/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

DATA SCIENCE ACADEMY. **Guia completo sobre inteligência artificial generativa**. jan. 2025. Disponível em: <https://blog.dsacademy.com.br/guia-completo-sobre-inteligencia-artificial-generativa/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

DELOITTE. **Relatório de scouting internacional**: tema IA para gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Deloitte, abr. 2024.

EV, Leonardo da Silva; GOMES, Aline Burni Pereira. Entre a especificidade e a teorização: a metodologia do estudo de caso. **Teoria & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://bib44.fafich.ufmg.br/index.php/rts/article/download/191/138>. Acesso em: 15 mar. 2025.

FALLMANN, Daniel. **AI + KM = ROI for Your Business**. Chicago, 28 Oct. 2020. Disponível em: <https://inspire.mindbreeze.com/blog/ai-km-roi-for-your-business.html>. Acesso em: 20 mar. 2025.

GARIBA JÚNIOR, Maurício. **Gestão do conhecimento**. 2. ed. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2011.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 30401**: 2018: Knowledge Management Systems Requirements. Geneva: ISO, 2018.

LIMA, José Jerônimo de Menezes; MENEZES, Luciana Hahn de; TEIXEIRA, Maria do Rocio Fontoura; REDAELLI, Emir José. Perspectivas e tendências em gestão do conhecimento organizacional. *In*: HARMONY of Knowledge Exploring Interdisciplinary Synergies. São José dos Pinhais: Seven Editora, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/editora/article/view/3235>. Acesso em: 16 jul. 2025.

MARRA, Felipe Walcarengi; SANTIAGO JÚNIOR, Dércio. A influência da IA generativa nos processos de gestão do conhecimento. **Revista Delos**, [s. l.], 21 mar. 2025. DOI: 10.55905/rdelosv18.n65-101. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4453>. Acesso em: 9 abr. 2025.

MICROSOFT; LINKEDIN. **Índice de Tendência de Trabalho 2024**: relatório anual. [Seattle]: Microsoft, 2024. Disponível em: https://ainews.net.br/wp-content/uploads/2024/08/relatorio_ms.pdf. Acesso em: 7 jul. 2025.

MICROSOFT. **Changes coming to Topics**. [Seattle] 2025. Disponível em: <https://learn.microsoft.com/en-us/microsoft-365/topics/changes-coming-to-topics?view=o365-worldwide>. Acesso em: 7 jul. 2025.

MOUKA, Maria. **The ROI puzzle of AI investments in 2025**. 2025. Disponível em: <https://the-cfo.io/2025/01/17/the-roi-puzzle-of-ai-investments-in-2025/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

NOBEL FOUNDATION. **Geoffrey Hinton Facts**. Stockholm, 2024. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/prizes/physics/2024/hinton/facts/>. Acesso em: 7 jul. 2025.

O'CONNOR, Errin. **AI-Enhanced Risk Management: A Paradigm Shift in Proactive Risk Mitigation**. 13 Set. 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ai-enhanced-risk-management-paradigm-shift-proactive-errin-o-connor-n88sc/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

OJALA, Marydee. **KMWorld 100 Companies That Matter in Knowledge Management 2025**. **KMWorld**, Camden, 10 Mar. 2025a. Disponível em: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/KMWorld-100-Companies-That-Matter-in-Knowledge-Management-2025-167500.aspx>. Acesso em: 17 jul. 2025.

OJALA, Marydee. 2025 **The KMWorld AI 100: The Companies Empowering Intelligent Knowledge Management**. **KMWorld**, Camden, 7 Jul. 2025b. Disponível em: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/2025-The-KMWorld-AI-100-The-Companies-Empowering-Intelligent-Knowledge-Management-169468.aspx>. Acesso em: 17 jul. 2025.

PALANISAMY, Karthikeyan. **ROI in Knowledge Management: The Impact of Generative AI**. 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/roi-knowledge-management-impact-generative-ai-karthikeyan-palanisamy-n6l5e/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

PETROBRAS. **Agilidade em escala**. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: [https://petrobrasbr.sharepoint.com/teams/Comunidades-de-Interesse-671/SitePages/agilidade%20em%20escala%20\(old\).aspx](https://petrobrasbr.sharepoint.com/teams/Comunidades-de-Interesse-671/SitePages/agilidade%20em%20escala%20(old).aspx). Acesso em: 7 jul. 2025.

PETROBRAS. **PP-1PBR-00190**: manual do macroprocesso gerir recursos humanos. Rio de Janeiro: Petrobras, 2025a.

PETROBRAS. **Módulo Aquisição de Soluções**: termo de referência: desafio 285 inteligência artificial aplicada à gestão do conhecimento: anexo ao TR: histórias de uso. Rio de Janeiro: Petrobras, 2025b.

PETROBRAS. **Módulo Aquisição de Soluções**. Rio de Janeiro, 2025c. Disponível em: <https://petrobrasbr.sharepoint.com/teams/conexoesparainovacao/SitePages/Aquisi%C3%A7%C3%A3o%20de%20Solu%C3%A7%C3%B5es.aspx>. Acesso em: 8 jul. 2025.

PETROBRAS. **Módulo Aquisição de Soluções: Contrato Público para Soluções Inovadoras (CPSI)**. Rio de Janeiro, 2025d. Disponível em: <https://petrobrasbr.sharepoint.com/teams/Comunidades-de-Interesse-607/SitePages/Contrato-P%C3%BAblico-para-Solu%C3%A7%C3%B5es-Inovadoras-na-Petrobras.aspx>. Acesso em: 8 jul. 2025.

RED HAT. **O que são Large Language Models (LLMs)?** 2023. Disponível em: <https://www.redhat.com/pt-br/topics/ai/what-are-large-language-models>. Acesso em: 17 jul. 2025.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2020.

SBGC. **Programa Essencial de Gestão do Conhecimento: Guia de Práticas**. São Paulo: SBGC. 2025.

SLATTERY, P.; SAERI, A. K.; GRUNDY, E. A. C.; GRAHAM, J.; NOETEL, M.; UUK, R.; DAO, J.; POUR, S.; CASPER, S.; THOMPSON, N. The AI risk repository: A meta-review, database, and taxonomy of risks from artificial intelligence. **Patterns**, [s. l.], v. 7, n. 5, May 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.12622>. Acesso em: 24 ago. 2026.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.