

GESTÃO DO CONHECIMENTO ORIENTADA À SUSTENTABILIDADE E ESG*KNOWLEDGE MANAGEMENT FOCUSED ON SUSTAINABILITY AND ESG**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORIENTADA A LA SOSTENIBILIDAD Y AL ESG*

Otávio Werson Yago¹ (otaviowersony@hotmail.com)
Matheus de Queiroz Rezende¹ (qmatheus216@gmail.com)
Fernando Ribeiro dos Santos¹ (fernando.santos93@fatec.sp.gov.br)

¹Faculdade de Tecnologia Rubens Lara – Fatec Baixada Santista

Resumo

O presente artigo analisa como a gestão do conhecimento (GC) contribui para o fortalecimento de estratégias alinhadas aos critérios ESG (Ambiental, Social e Governança) nas organizações. A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, adota abordagem qualitativa, fundamentada em análise documental e revisão de literatura, com o objetivo de compreender de que modo práticas de GC podem apoiar iniciativas sustentáveis. Os resultados evidenciam que a GC desempenha papel central na sistematização, compartilhamento e aplicação do conhecimento, favorecendo a inovação, o aprendizado organizacional e a tomada de decisões orientada à sustentabilidade. Observou-se que organizações que incorporam o conhecimento dos *stakeholders* ampliam sua capacidade de responder às demandas socioambientais, fortalecendo a responsabilidade social empresarial e aprimorando processos de governança. Além disso, práticas como educação ambiental, registro de conhecimentos críticos e integração do conhecimento tácito e explícito mostram-se essenciais para consolidar culturas corporativas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. Conclui-se que a gestão do conhecimento constitui um mecanismo estratégico para potencializar o desempenho ESG, promovendo alinhamento entre objetivos organizacionais, impacto social positivo e preservação ambiental.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; ESG; sustentabilidade; responsabilidade socioambiental; *stakeholders*; inovação organizacional.

Abstract

This article examines how Knowledge Management (KM) contributes to strengthening strategies aligned with ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria within organizations. The research, descriptive and exploratory in nature, employs a qualitative approach based on document analysis and literature review to understand how KM practices can support sustainable initiatives. The findings indicate that KM plays a central role in systematizing, sharing, and applying knowledge, fostering innovation, organizational learning, and sustainability-oriented decision-making. Organizations that incorporate stakeholder knowledge demonstrate greater capacity to respond to socio-environmental demands, strengthening corporate social responsibility and improving governance processes. Furthermore, practices such as environmental education, documentation of critical knowledge, and integration of tacit and explicit knowledge are essential for consolidating corporate cultures committed to sustainable development. The study concludes that KM serves as a strategic mechanism to enhance ESG performance, promoting alignment between organizational objectives, positive social impact, and environmental preservation.

Keywords: knowledge management; ESG; sustainability; socio-environmental responsibility; stakeholders; organizational innovation.

Resumen

Este artículo analiza cómo la gestión del conocimiento (GC) contribuye al fortalecimiento de estrategias alineadas con los criterios ESG (Ambiental, Social y Gobernanza) en las organizaciones. La investigación, de carácter descriptivo y exploratorio, adopta un enfoque cualitativo basado en análisis documental y revisión bibliográfica, con el objetivo de comprender cómo las prácticas de GC pueden apoyar iniciativas sostenibles. Los resultados evidencian que la GC desempeña un papel central en la sistematización, el intercambio y la aplicación del conocimiento, favoreciendo la innovación, el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones orientada a la sostenibilidad. Se observó que las organizaciones que incorporan el conocimiento de los stakeholders amplían su capacidad de responder a las demandas socioambientales, fortaleciendo la responsabilidad social empresarial y mejorando los procesos de gobernanza. Asimismo, prácticas como la educación ambiental, el registro de conocimientos críticos y la integración del conocimiento tácito y explícito resultan esenciales para consolidar culturas corporativas comprometidas con el desarrollo sostenible. Se concluye que la gestión del conocimiento constituye un mecanismo estratégico para potenciar el desempeño ESG, promoviendo la alineación entre los objetivos organizacionales, el impacto social positivo y la preservación ambiental.

Palabras clave: gestión del conocimiento; ESG; sostenibilidad; responsabilidad socioambiental; stakeholders; innovación organizacional.

Introdução

Adotado pela ONU em 2004, o termo *Enviromental, Social and Governance*, também conhecido como ESG (traduzido para o português como Ambiental, Social e Governança), refere-se a boas práticas adotadas pelas organizações que proporcionam métodos de desenvolvimento sustentáveis de impacto positivo para a sociedade (Sebrae, 2025).

Nesse contexto, foi estabelecido o Problema: “Como a gestão do conhecimento é utilizada para apoiar estratégias relacionadas aos pilares ESG (ambiental, social e governança) nas organizações?”

O objetivo geral deste artigo se torna então: “Descrever como a gestão do conhecimento é utilizada para apoiar estratégias relacionadas aos pilares ESG (ambiental, social e governança) nas organizações”.

Já os objetivos para se atingir a proposta idealizada são:

- Identificar práticas de GC adotadas pelas empresas.
- Avaliar a relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho ESG.
- Investigar como o conhecimento dos stakeholders é incorporado à gestão organizacional.

Utilizando-se uma abordagem descritiva e exploratória, o presente estudo busca compreender como a gestão do conhecimento pode ser empregada de maneira estratégica dentro das organizações, promovendo práticas sustentáveis alinhadas aos princípios ESG (*Enviromental, Social and Governance*). A utilização de uma abordagem qualitativa é justificada baseando-se na subjetividade e complexidade dos diversos fatores envolvidos no estudo, como cultura organizacional, políticas socioambientais e abordagens de aprendizado coletivo nas empresas.

A bibliografia utilizada foi obtida por meio de pesquisas em portais como o Google Acadêmico e *Scielo*, através de palavras-chave como: “ESG”, “Sustentabilidade”, “Gestão do Conhecimento”, “Fluxo de Informações”.

1 Referencial Teórico

Esta seção apresenta os principais conceitos, teorias e práticas que fundamentam o estudo sobre a gestão do conhecimento orientada a sustentabilidade e ESG. A partir de uma análise descritiva da literatura existente, busca-se compreender como a gestão do conhecimento pode ser aplicada no contexto das organizações para promover práticas sustentáveis e atender às exigências de responsabilidade social e ambiental. Discutem-se os conceitos de sustentabilidade, ESG e a importância da gestão do conhecimento no alinhamento estratégico das organizações, além de destacar o papel crucial dos *stakeholders* nesse processo. Este referencial teórico visa proporcionar uma base sólida para a análise dos impactos e desafios da implementação de práticas sustentáveis nas organizações contemporâneas.

1.1 Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) constitui um elemento estratégico para as organizações contemporâneas, especialmente diante de um cenário corporativo cada vez mais complexo, competitivo e orientado por princípios de sustentabilidade e critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*). Ao integrar práticas voltadas a captura, organização, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional, a GC contribui para a inovação, a eficiência operacional e o alinhamento ético das ações empresariais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo de criar, adquirir, transferir, documentar e aplicar o conhecimento. Essa definição contempla as diversas fases envolvidas no ciclo do conhecimento, desde sua origem até seu uso prático nas rotinas e decisões da organização. Trata-se de um processo dinâmico e contínuo que visa transformar o conhecimento tácito, oriundo da experiência individual, em conhecimento explícito, acessível e reutilizável por toda a organização.

Pulic (1998) reforça a importância estratégica da GC ao afirmar que a gestão de conhecimento, de modo geral, é um assunto amplamente abordado e consolidado em diversos segmentos, garantindo um considerável grau de importância para o crescimento de vantagem competitiva para empresas que adotam práticas de captura e compartilhamento de conhecimento (Pulic, 1998).

Dessa forma, as empresas que desenvolvem sistemas eficazes de gestão do conhecimento são capazes de responder de forma mais ágil às demandas do mercado, adaptar-se às transformações socioambientais e alinhar suas práticas a padrões sustentáveis e éticos.

Nesse contexto, a GC emerge como um pilar essencial para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à sustentabilidade, sendo responsável por sustentar processos decisórios

baseados em dados, promover o aprendizado organizacional e garantir a preservação de conhecimentos críticos para a perenidade do negócio. A integração da gestão do conhecimento com diretrizes ESG potencializa a geração de valor compartilhado, a governança responsável e a inovação orientada ao bem-estar coletivo.

1.2 Aplicação da Gestão do Conhecimento nas práticas ESG

A gestão do conhecimento tem assumido papel central na integração das práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) dentro das organizações, especialmente no contexto contemporâneo, marcado pela crescente demanda por sustentabilidade e responsabilidade social. Conforme Andrade e Van Bellen (2024, p. 2), “a sustentabilidade não é uma emoção fundadora do ser humano, ela necessita ser desenvolvida, por meio da sensibilização, conscientização e contextualização”, o que reforça a importância de processos sistemáticos de gestão do conhecimento para a efetiva incorporação de princípios sustentáveis nas estratégias corporativas. Nesse sentido:

A informação e o conhecimento ganham um papel estratégico, para auxiliar as organizações na incorporação de conhecimentos nas suas estratégias de sustentabilidade, sendo a gestão do conhecimento, um campo do saber gerencial crucial, com potencial de trazer uma nova perspectiva, para as organizações (Andrade; Van Bellen, 2024, p. 2).

Tal visão evidencia a função transformadora da gestão do conhecimento, não apenas como um recurso administrativo, mas como um facilitador da inovação sustentável e do alinhamento com as diretrizes ESG, que exigem o compromisso com a governança ética, o impacto social positivo e a proteção ambiental.

A educação ambiental surge como um componente fundamental para essa sensibilização e engajamento, destacando seu papel na formação de cidadãos conscientes e comprometidos com a cultura da sustentabilidade. Andrade e Van Bellen (2024) apontam que:

A Educação Ambiental desempenha um papel fundamental na conscientização e no engajamento da sociedade em questões relacionadas à preservação e sustentabilidade do meio ambiente. No contexto atual, de uma sobrecarga planetária, a (Educação Ambiental) tem uma missão central na formação de cidadãos engajados para a promoção da cultura da sustentabilidade (Andrade; Van Bellen, 2024, p. 7).

Essa dimensão educativa reforça a necessidade de compartilhar conhecimento tanto internamente, entre colaboradores e gestores, quanto externamente, envolvendo *stakeholders* diversos.

Historicamente, o movimento em torno da sustentabilidade e ESG ganhou impulso significativo a partir do século XX, especialmente após o reconhecimento do aquecimento global como um desafio global. Conforme Garcia *et al.* (2025):

No século XX, como consequência do aquecimento global, houve o início de um processo global em busca de soluções para esse problema. Por meio de recomendações de organismos internacionais, liderados pela Organização das Nações Unidas (ONU), juntamente com a participação de grandes agências de investimentos, deu-se início a várias iniciativas (Garcia *et al.*, 2025, p. 3).

Esses esforços globais deram origem a políticas e práticas que hoje sustentam o campo da ESG, cuja relevância é demonstrada pelo crescimento anual médio de 51,88% entre 2014 e 2025 (Garcia *et al.*, 2025).

Tal crescimento acadêmico e prático evidencia o impacto e a atualidade do tema. Garcia *et al.* (2025) destacam que:

Foram identificadas 464 palavras-chave e 5.643 referências citadas, evidenciando solidez da base de conhecimento. A média de citações (20,58) e de idade (1,38 anos) dos documentos demonstraram que a área de estudo é recente, atualizada e apresenta um impacto expressivo na produção científica (Garcia *et al.*, 2025, p. 8).

Esse cenário ressalta a importância da gestão do conhecimento para sistematizar e disseminar práticas inovadoras e eficazes no âmbito ESG.

Ademais, embora não haja consenso absoluto quanto à definição de sustentabilidade, a literatura concorda na convergência dos seus principais aspectos: crescimento econômico, preservação ambiental e responsabilidade social.

Nascimento e Oliveira (2022) afirmam que:

Não há consenso na literatura sobre a origem exata desse conceito, e desse modo, a sua definição varia em virtude das diferentes perspectivas e campos de atuação, pois se estende para outros ramos e deriva novas combinações, bem como: Sustentabilidade Ecológica, Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Organizacional, dentre outros (Nascimento; Oliveira, 2022, p. 283).

Esse entendimento multifacetado reforça a necessidade de abordagens integradas na gestão do conhecimento para contemplar a complexidade das práticas ESG.

Nesse sentido, o tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line*, concebido por John Elkington em 1994, apresenta-se como um modelo fundamental, sintetizando os três pilares essenciais: econômico, social e ambiental.

Segundo Nascimento e Oliveira (2022):

Apesar de não existir um consenso sobre o conceito de sustentabilidade, as definições propostas buscaram integrar os seguintes aspectos: crescimento econômico, preservação ambiental e responsabilidade social. A partir da aproximação entre essas áreas, surgiu o tripé da sustentabilidade, também conhecido por *Triple Bottom Line* criado em 1994 pelo sociólogo britânico John Elkington (Nascimento; Oliveira, 2022, p. 284).

A gestão do conhecimento orientada a esse modelo permite às organizações desenvolverem práticas ESG de forma alinhada e sustentável, promovendo impacto positivo e perenidade.

Dessa forma, a aplicação da gestão do conhecimento nas práticas de ESG não apenas contribui para a estruturação de processos internos, mas também fortalece o compromisso das organizações com as demandas sociais e ambientais contemporâneas, criando um ciclo virtuoso de aprendizado, inovação e sustentabilidade.

1.3 Conhecimento dos *Stakeholders* na Gestão Organizacional

A gestão do conhecimento nas organizações abrange não apenas o ambiente interno, mas também o relacionamento com os *stakeholders*, que são fundamentais para o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social empresarial. O compartilhamento e a incorporação do conhecimento desses grupos, que incluem colaboradores, clientes, fornecedores, investidores e comunidades, representam um diferencial estratégico para a implementação eficaz das práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*).

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é compreendida como o compromisso das organizações com o desenvolvimento econômico sustentável, no qual a empresa se empenha para promover melhores condições de vida tanto para seus colaboradores e suas famílias quanto para a sociedade em que está inserida, conciliando esses aspectos com a geração de resultados positivos para o negócio (Silva; Carvalho, 2024). Essa visão reforça a necessidade de as organizações conhecerem profundamente as demandas e expectativas de seus *stakeholders* para alinhar suas ações aos princípios de sustentabilidade.

Além disso, a gestão do conhecimento assume um papel estratégico ao permitir que as organizações incorporem informações relevantes nas suas estratégias de sustentabilidade. Ela possibilita uma nova perspectiva gerencial, na qual o conhecimento não é apenas um recurso operacional, mas uma ferramenta fundamental para inovação e adaptação às demandas sociais e ambientais (Andrade; Van Bellen, 2024). Dessa forma, o conhecimento dos *stakeholders* é essencial para que as decisões corporativas reflitam os múltiplos interesses e contribuam para o desenvolvimento sustentável.

A educação ambiental, como componente essencial desse processo, atua na conscientização e no engajamento da sociedade, formando cidadãos mais preparados para valorizar e promover práticas sustentáveis. Essa dimensão educativa amplia a base de conhecimento e fortalece o diálogo entre a organização e seus diversos públicos, contribuindo para a consolidação da cultura da sustentabilidade (Andrade; Van Bellen, 2024).

Considerações Finais

O crescimento das práticas ESG está diretamente relacionado a esforços globais coordenados por organismos internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU), que, desde o século XX, têm impulsionado a busca por soluções para problemas ambientais, especialmente relacionados ao aquecimento global. A participação de grandes agências de

investimentos reforça a importância dessas práticas no cenário econômico global (Garcia et al., 2025). A robustez e a atualidade do conhecimento científico sobre ESG são demonstradas pelo aumento expressivo das publicações e pesquisas na área, destacando seu impacto crescente no ambiente acadêmico e empresarial (Garcia *et al.*, 2025).

Assim, o conhecimento dos stakeholders deve ser continuamente gerido e incorporado à gestão organizacional para que as práticas de ESG sejam efetivamente aplicadas, promovendo inovação, fortalecimento da reputação e construção de uma relação de confiança com a sociedade, além de assegurar a sustentabilidade dos negócios em longo prazo.

Referências

ANDRADE, Ana Gabriela Bosse; VAN BELLEN, Hans Michael; ZANUZZI, Cinthya Mônica da Silva. As contribuições da gestão do conhecimento nas práticas de educação ambiental: rumo à cultura da sustentabilidade. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI**, 2024. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1571>>.

Acesso em: 2 jun. 2025.

EMOLO, Caroline Santos Silva *et al.* Pesquisa-ação em estudos sobre ESG: uma análise exploratória. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, v. 2, n. 3, 2024. Disponível em: <<https://fateccruzeiro.edu.br/revista/index.php/htec/article/view/411>>. Acesso em: 3 jun. 2025.

FABEL, Luciana Machado Teixeira; SAMPAIO, José Adércio Leite. ESG e responsabilidade social corporativa como um investimento de impacto no desenvolvimento sustentável. **Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 3, n. 1, 2024. Disponível em: <<https://www.indexlaw.org/index.php/revistaddsus/article/view/10006>>. Acesso em: 3 jun. 2025.

GARCIA, Y. L. B. D. *et al.* Práticas ESG em escala global: uma análise bibliométrica do panorama científico no Brasil. **Caderno Pedagógico**, v. 5, n. 1, 2025. Disponível em: <<https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/14125>>. Acesso em: 3 jun. 2025.

MATOS, Nailton Santos de; MATOS, Kédima Ferreira de Oliveira. Educação corporativa e gestão do conhecimento como ferramentas para gestão estratégica de pessoas nas organizações. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**, 2023. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/3283>>. Acesso em: 3 jun. 2025.

NASCIMENTO, Hellen Cristina Macedo do; OLIVEIRA, Hamilton Vieira de. Gestão do conhecimento e sustentabilidade: das abordagens conceituais à implementação como estratégia nas organizações. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 36, n. 02, p. 281-297, jul./dez. 2022.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 310 p.

OLIVEIRA, Josemar Pereira de; SILVA, Rosângela do Carmo. Gestão estratégica: utilização do BSC como ferramenta para melhoria dos resultados organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 5, p. 27404-27419, 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/22032>>. Acesso em: 4 jun. 2025.

PAULA, Gabriel Souza de; FERNANDES, Carlos Magno dos Santos. Estudo de caso de um sistema de bilhetagem eletrônica utilizando a ferramenta Power BI para análise de dados.

Exacta, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 492-505, 2020. Disponível em:

<<https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/16057>>. Acesso em: 4 jun. 2025.

PEREIRA, Paulo Marcelo Pedroso; LIMA, Celson Pantoja; PAXIÚBA, Carla Marina Costa.

Gestão do conhecimento acadêmico no âmbito da 4ª Revolução Industrial. **EDUCA - Revista Multidisciplinar em Educação**, v. 6, n. 12, p. 1–17, 2022. Disponível em:

<<https://periodicos.unir.br/index.php/EDUCA/article/view/6462>>. Acesso em: 2 jun. 2025.

PULIC, Ante. **Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy**.

Paper presented at the 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital, 1998.

SEBRAE (Brasília) (org.). **Entenda o que são as práticas de ESG**. 2025. Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 19 ago. 2025.

SILVA, Ana Carolina da; CARVALHO, Fernanda de Mello. Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 2, 2024. Disponível em:

<<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3430>>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SOUSA, Alan Carlos Horácio *et al.* Da teoria à prática: gestão de Recursos Humanos e a

aplicação das práticas ESG na organização. **InGeTec - Inovação, Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 1, 2024. Disponível em:

<<https://www.fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/154>>. Acesso em: 2 jun. 2025.

Recebido em 27/11/2025

Aceito em 02/07/2026