

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUSTENTABILIDADE: DAS ABORDAGENS CONCEITUAIS À IMPLEMENTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES**

**Hellen Cristina Macedo do Nascimento**

Especialista em EAD e Novas Tecnologias. Universidade Federal do Pará, Belém, Pará, Brasil.  
[hellen.macedo93@gmail.com](mailto:hellen.macedo93@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-8117-5325>.

**Hamilton Vieira de Oliveira**

Doutor em Ciência da Informação. Universidade Federal do Pará, Belém, Pará, Brasil.  
[hamilton@ufpa.br](mailto:hamilton@ufpa.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-6439-0058>.

### **RESUMO**

O artigo objetiva apresentar uma discussão teórica acerca da gestão do conhecimento aplicada à instauração da sustentabilidade nos ambientes organizacionais contemporâneos. Para tanto, optou-se por conduzir uma revisão bibliográfica, constituída, basicamente, pela análise das produções científicas acerca da gestão do conhecimento e da sustentabilidade, a fim de compreender o sentido de cada conceito e as aproximações que podem contribuir para a discussão levantada neste estudo. A partir do referencial construído, demonstra-se teoricamente que o conjunto de estratégias adotadas pelas organizações deve contemplar a integração das práticas de gestão do conhecimento ao modelo de sustentabilidade que garanta o equilíbrio entre as dimensões econômicas, sociais e ambientais, criando, assim, possibilidades para a consolidação de ambientes corporativos cada vez mais comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Sustentabilidade. Desenvolvimento sustentável.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY: FROM CONCEPTUAL APPROACHES TO IMPLEMENTATION AS A STRATEGY IN ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

This article aims to present a theoretical discussion about knowledge management applied to the establishment of sustainability in contemporary organizational environments. To this end, it was decided to conduct a literature review, consisting, basically, of the analysis of scientific productions about knowledge management and sustainability, in order to understand the meaning of each concept and the approaches that can contribute to the discussion raised in this study. Based on the constructed framework, it is theoretically demonstrated that the set of strategies adopted by organizations should contemplate the integration of knowledge management practices with the sustainability model that ensures the balance between economic, social and environmental dimensions, thus creating possibilities for the consolidation of corporate environments increasingly committed to sustainable development.

**Keywords:** Knowledge management. Sustainability. Sustainable development.

Recebido em: 04/02/2021

Aceito em: 28/09/2022

Publicado em: 22/12/2022

## **1 INTRODUÇÃO**

O termo sustentabilidade e seus derivados estão cada vez mais presentes na pauta das discussões dos diversos setores, inclusive no ramo empresarial, haja vista que parte dos impactos ambientais provém tanto dos efeitos antrópicos quanto dos processos industriais (OLIVEIRA, 2006). Por conseguinte, o modo como as empresas se posicionam perante seus públicos e a sociedade em geral vem sendo alterado gradativamente, isso

porque o novo contexto mundial obriga à adoção de modelos de gestão e produção mais sustentáveis (PAULA; WALTRICK; PEDROSO, 2017) como via para a melhoria dos resultados organizacionais de forma ética, transparente e integradas às questões socioambientais.

Conforme argumentam Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), o desafio organizacional contemporâneo consiste em aprender a coletar e filtrar as informações necessárias à sobrevivência das organizações e à compreensão de um ambiente de negócios que se torna cada vez mais dinâmico e versátil. Ainda sob a ótica dos autores, as demandas emergentes desse paradigma apontam para o surgimento de um novo modelo de organização, cujos principais fatores de competitividade estão pautados no binômio informação-conhecimento.

À vista disso, as organizações que almejam o sucesso precisam reconhecer a potencialidade da informação e do conhecimento enquanto elementos essenciais para o acompanhamento e compreensão das dinâmicas sociais, ambientais e tecnológicas, haja vista que ambos agregam fatores que tanto podem auxiliar na consecução dos objetivos empresariais quanto contribuir para o processo de adaptação, posicionamento competitivo e sobrevivência no mercado global.

No cenário hodierno, o conhecimento é considerado um ativo das organizações e da própria sociedade, todavia, Pizzol e Mattera (2015) ressaltam que nem sempre foi assim, pois as empresas só passaram a reconhecê-lo de forma recente, à medida que começaram a compreender a real necessidade de geri-lo e observá-lo com a mesma atenção dedicada aos ativos tangíveis. Nesse sentido, a adoção da filosofia da gestão do conhecimento tornou-se uma necessidade latente para as empresas, pois ela agrega um conjunto de valores, métodos e técnicas que podem ajudar as organizações a responderem de forma efetiva e eficaz às solicitações provenientes do ambiente ao seu redor.

Ante o exposto, o presente artigo objetiva apresentar uma discussão teórica acerca da gestão do conhecimento aplicada à instauração da sustentabilidade nos ambientes organizacionais contemporâneos. Para tanto, optou-se por conduzir uma revisão bibliográfica a qual se constituiu, basicamente, pela análise das produções científicas que envolvem a gestão do conhecimento com a sustentabilidade, a fim de compreender o sentido de cada conceito e as aproximações que podem contribuir para a discussão

levantada neste estudo. Ademais, realizou-se um levantamento entre os periódicos científicos indexados nas bases de dados: SciELO, Portal de Periódicos da Capes e BRAPCI.

## 2 SUSTENTABILIDADE

O termo sustentabilidade normalmente nos remete à ideia de ações que são benéficas à natureza, bem como estratégias que equilibram as questões sociais com atitudes ecologicamente corretas. No tocante a essa temática, Fialho *et al.* (2008) ponderam que a sustentabilidade suscita o conceito de perenidade, de algo que não se esgota, e ainda, implica na concepção de garantir no futuro os recursos disponíveis no presente. No mesmo sentido Boff (2012) relaciona a sustentabilidade às intervenções humanas orientadas pelo ideal de preservação dos ecossistemas naturais em toda a sua extensão e complexidade inclusive quanto aos seus elementos químicos, físicos e ecológicos. Complementa o autor que as ações humanas, em vista de suprir necessidades presentes, não podem ameaçar que venham a ser atendidas também as necessidades de recursos naturais das gerações futuras.

Embora a sustentabilidade tenha ganhado eco a partir da década de 80, 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.

Assim, percebe-se que sustentabilidade é um conceito amplo e genericamente aplicável, o que ocasiona um conflito de interpretação das várias áreas epistemológicas. Embora essa pluralidade conceitual dificulte o entendimento do termo, Bacha, Santos e Schaun (2010) explicam que a semântica da palavra é empregada no sentido de progresso, embora também aponte para um conflito entre o crescimento econômico ilimitado e a finitude dos recursos ambientais.

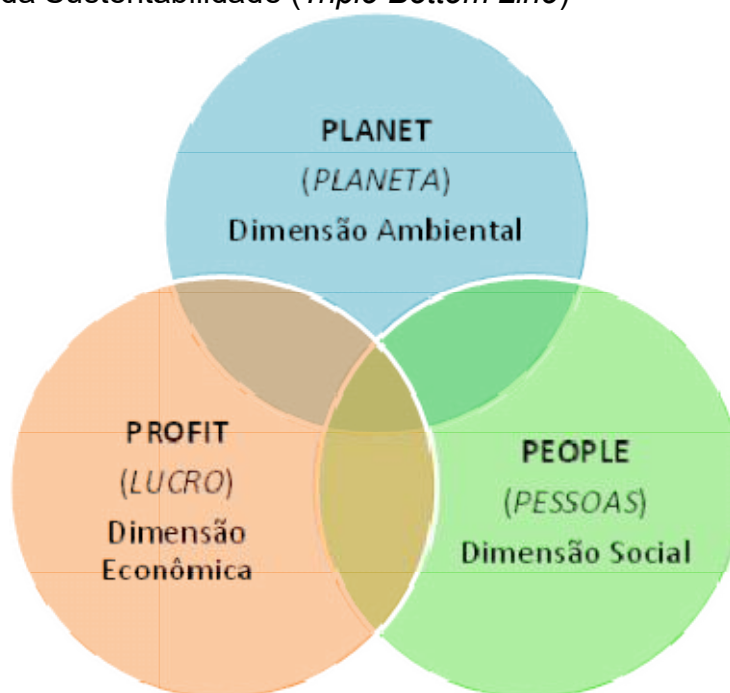
Para Ayres (2008), a sustentabilidade é um conceito que rege a forma como os seres humanos devem atuar sobre a natureza, além de serem responsáveis tanto para com a presente geração quanto para as futuras. Partindo desse pressuposto, o princípio

da sustentabilidade consiste na possibilidade de um crescimento econômico baseado no respeito e no uso consciente dos recursos disponíveis na natureza.

Sob a ótica de Herculano (1992, p. 25), a sustentabilidade é uma palavra proveniente do vocabulário ecológico que “[...] diz respeito a tendência dos ecossistemas à estabilidade, ao equilíbrio dinâmico, a funcionarem na base da interdependência e da complementaridade [...]”. O autor também ressalta que os ecossistemas podem ser estáveis quanto complexos e diversos, por isso o equilíbrio dinâmico entre ambos é o que garante a sua permanência, logo, a sustentabilidade é um termo que remete às noções de estabilidade e de ciclos.

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 *Tripple Bottom Line*, criado em 1994 pelo sociólogo britânico John Elkington.

**FIGURA 1** – Tripé da Sustentabilidade (*Tripple Bottom Line*)



**FONTE:** Adaptado de Elkington (1998).

O Tripé da Sustentabilidade, também conhecido como os 3 Ps (*People, Planet e Profit*), remete à ideia de que as dimensões econômica, social e ambiental devem

interagir, de maneira holística, para que os resultados das atividades organizacionais sejam de fato sustentáveis (ALMEIDA, 2002). Logo, esse é um esforço que deve ser realizado a fim de salvaguardar a integração e sistematização da viabilidade econômica, da justiça social e do equilíbrio ecológico.

Oliveira *et al.* (2012) classificam cada pilar desse tripé da seguinte forma: a) Econômico, cujo propósito é a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores; b) Ambiental, cujo objetivo é analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes; c) Social, que se preocupa com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade.

Esse princípio conceitual se tornou tendência nas organizações, pois agrega um conjunto de ideias e valores que devem ser contemplados por uma empresa como o caminho para a apresentação de resultados que possam lhe conferir a característica de negócio sustentável. Em contrapartida, Vargas (2015) chama a atenção para o fato de que na maioria das vezes, as empresas observam o termo sustentabilidade como uma opção que atribui aos negócios uma imagem mais bonita e vendável, além de ser esporadicamente utilizado, bem como em situações que oportunizam a redução de gastos ou o ganho de alguma certificação reconhecida.

Apesar disso, é inegável que os princípios sustentáveis estão ganhando cada vez mais espaço nas estratégias e práticas corporativas da atualidade, isto porque têm contribuído para o desenvolvimento contínuo dos empreendimentos, e conseqüentemente, fomentam e estimulam a Responsabilidade Social Corporativa e a Ecoeficiência. Quanto à responsabilidade social corporativa, corresponde ao comprometimento ético permanente das organizações com o seu desenvolvimento econômico, promovendo, ao mesmo tempo, a qualidade de vida da sociedade como um todo. (BACHA; SANTOS; SCHAUN, 2010). Para os mesmos autores, a Ecoeficiência é alcançada por meio do fornecimento de produtos e serviços, a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades sociais. Nesse sentido, favorecem a melhoria da qualidade de vida e contribuem para atenuar os impactos ambientais decorrentes do consumo de recursos ambientais no decorrer da vida.

Sob esse enfoque, depreende-se que os propósitos da sustentabilidade podem agregar efeitos positivos às empresas, embora ainda seja perceptível a relutância que algumas apresentam em relação à inserção de iniciativas sustentáveis na sua cultura,

seja por causa de equívocos em relação ao custo-benefício ou pelo fato da visão econômica contemporânea ainda está em processo de construção (PAULA; WALTRICK; PEDROSO, 2017).

Nesse sentido, Silva *et al.* (2016) defendem que a adoção de práticas sustentáveis nem sempre exige altos investimentos, pois contribuem substancialmente a partir do emprego de processos simples que podem resultar em retornos positivos e projetos bem-sucedidos, independentemente do nível da organização, uma vez que tudo entra em consonância com a estrutura disponível.

Dentre os impactos positivos às empresas, Guedes (2010, p. 50) destaca o retorno social institucional, o qual se concretiza por meio dos seguintes ganhos:

- Em imagem e em vendas, pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto;
- Aos acionistas e investidores, pela valorização da empresa na sociedade e no mercado;
- Em retornos publicitários, advindos da geração de mídia espontânea;
- Em tributação, com as possibilidades de isenções fiscais em âmbitos municipal, estadual e federal para empresas patrocinadoras ou diretamente para os projetos;
- Em produtividade e pessoas, pelo maior empenho e motivação dos funcionários;
- Em ganhos sociais, pelas mudanças comportamentais da sociedade.

Perante essas vantagens, surge o questionamento: o que falta para que mais empresas adotem ações e políticas de sustentabilidade? Embora não exista uma resposta pronta para essa indagação, é possível ressaltar, com base no pensamento de Silva *et al.* (2016), que o primeiro passo para transformar essa realidade é levar ao entendimento das empresas o significado de sustentabilidade e os seus potenciais benefícios, e por meio disso, viabilizar a incorporação desse conceito nos planejamentos estratégicos.

Para Kraemer (2005, p 1) “[...] as empresas são impulsionadas a adotar novas posturas diante de questões ligadas à ética e à qualidade da relação empresas-sociedade”. Para essa autora essas questões interferem nas dinâmicas de mercado, na concorrência e na competitividade, da mesma forma que a atenção com a questão ambiental, nesse sentido considera que os dois conceitos, sustentabilidade e responsabilidade social estão intrinsecamente ligados e ambos alcançam as dimensões social e ambiental.

As vertentes da sustentabilidade, quando adotadas pelas empresas, têm o potencial

de agregar benefícios para o desenvolvimento e expansão dos negócios em consonância com o seu ambiente interno e externo. Ademais, as ações que visam amenizar problemas socioambientais produzem um grande impacto na formação da imagem empresarial, haja vista que os consumidores da atualidade valorizam e reconhecem cada vez mais as organizações que estão buscando alinhar suas políticas de administração às diretrizes do desenvolvimento sustentável (FONSECA; MOTA; SANTOS JUNIOR, 2022) e, dessa forma, se estruturam para atingir um equilíbrio entre o social, econômico e ambiental.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão e conhecimento são termos independentes que já existem há certo tempo, contudo, a combinação de ambos é recente. Conceituar a gestão do conhecimento não é tarefa simples, pois conforme explicam Shinyashiki, Trevizan e Mendes (2003), existem diferentes perspectivas em torno do seu significado, bem como distintas formas de explorar o seu potencial mais plenamente.

Por este motivo, aqui vamos nos ater à explicação dos parâmetros da gestão do conhecimento organizacional, que pode ser definida como um “[...] conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações [...]” (ANGELONI, 2002, p. 16). Antes de discutir sobre os pilares desse modelo, consideramos oportuno explorar primeiramente o significado da palavra conhecimento.

Ao longo do tempo, diversas ciências tentaram atribuir uma definição para o termo conhecimento, todavia, até hoje não existe um conceito geralmente aceito. Segundo o entendimento de Sveiby (1998), o conhecimento pode significar: informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, habilidade prática e aprendizado. O autor também sinaliza que o significado pode variar em função do contexto no qual o termo é empregado.

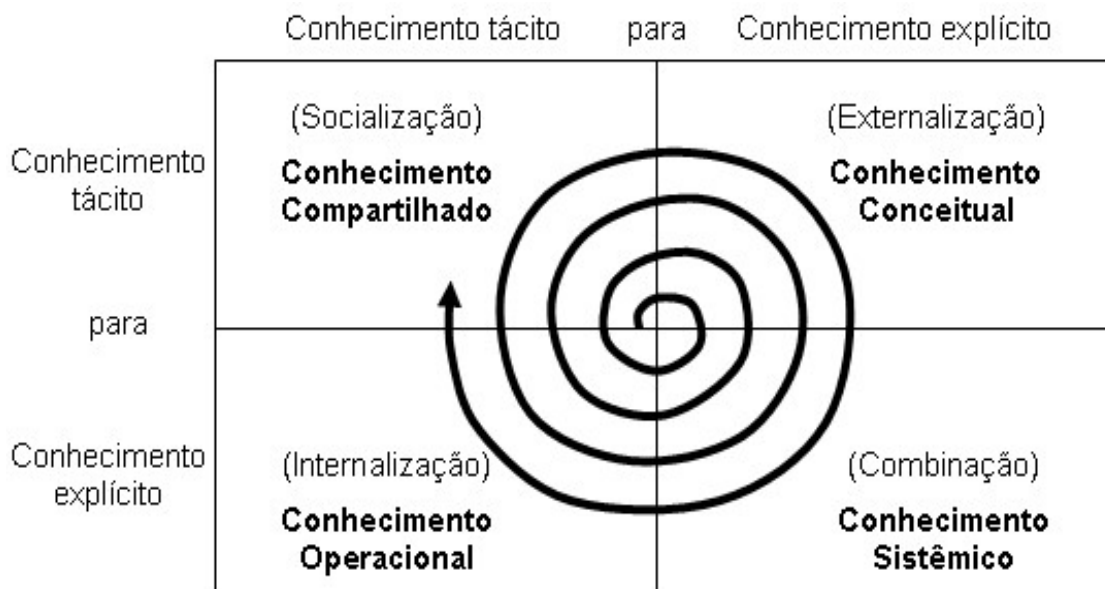
Nonaka e Takeuchi (2008) compreendem o conhecimento como um processo dinâmico e que só pode ser criado pelos indivíduos. Ele se divide em dois tipos, a saber: tácito e explícito. Os autores apresentam uma distinção entre ambos os termos da seguinte forma:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O

conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Para uma melhor compreensão acerca desses dois conceitos, os autores sintetizaram o conhecimento explícito e o tácito em um modelo de conversão denominado SECI, cujas siglas derivam das iniciais de socialização, externalização, combinação e internalização, respectivamente.

**FIGURA 2 – Modelo SECI**



**FONTE:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Na Figura 2 é possível inferir que os conteúdos do conhecimento, criados pelos quatro modos de conversão, interagem e realizam trocas entre si, sendo mutuamente complementares. Logo, o conhecimento tácito e o explícito se completam e se relacionam, em um processo contínuo e ininterrupto.

Autores como Carbone (2009) e Santos *et al.* (2001) relatam que o conhecimento tácito e o explícito são frequentemente utilizados no cotidiano das organizações, e em virtude disso, a compreensão de ambos é imprescindível para o estabelecimento de estruturas que propiciem a inserção da gestão do conhecimento nesse meio.

Souto e Pizzol (2019) argumentam que a gestão do conhecimento pode ser

considerada a partir das seguintes perspectivas: foco no conhecimento (tácito ou explícito), capital (humano, organizacional, de relacionamento), práticas ou estratégia. Ademais, os autores acrescentam que a gestão do conhecimento, quando voltada para a gestão dos recursos, visa tratar da capacidade que a organização dispõe para administrar de forma produtiva o conjunto de recursos que possui com vistas à geração de riqueza e garantia da sustentabilidade.

Quando uma organização adota a gestão do conhecimento, ela busca se capacitar para a identificação e o tratamento do conhecimento como forma de melhoria contínua para o gerenciamento dos seus processos. No entanto, Rodrigues Filho e Pasqualin (2011) ressaltam que a gestão do conhecimento não o gerencia na acepção estrita e terminológica da palavra, haja vista que esse conceito é uma abstração que só existe na mente humana e no espaço imaginário entre as fronteiras de mentes criativas, em uma cooperação de propósitos. Os autores concluem que o conhecimento não pode ser manipulado, apenas promovido ou estimulado por meio da criação de contextos.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento não é um conceito pronto e acabado, de maneira que não existe uma única receita para a sua implementação nas organizações. Apesar de toda a polêmica e controvérsia a respeito do termo gestão do conhecimento, em Razal (2011) encontra-se a assertiva de que o principal objetivo dessa expressão se cristaliza pela obtenção, gerenciamento e compartilhamento das ideias do capital intelectual das empresas como fatores que proporcionam vantagem competitiva diante da sociedade atual.

Hoje, as empresas estão precisando ser mais proativas com relação à obtenção de novos conhecimentos, uma vez que a vantagem competitiva se encontra em aspectos intangíveis e não mais em localização como mão-de-obra barata e melhor preço (ROSA, 2012, p. 119).

Desse modo, o trabalho manual já não é mais a principal fórmula da produtividade, e sim o capital intelectual, o qual é definido por Stewart (1998) como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, cujo potencial reside na geração de vantagem competitiva. Além disso, o capital intelectual se difere dos ativos com os quais os empresários e contadores estão familiarizados a lidar pelo fato dele ser intangível, portanto, menos apreciado e/ou valorizado que os ativos tangíveis.

Em sintonia com essas ideias, Sveiby (1998) sugere que o ativo intangível é aquele recurso cujas características subjetivas dificultam a sua observação e/ou mensuração;

logo, ele não pode ser atacado, permanecendo, assim, intocável, inalterável e indestrutível. Esses ativos se originam das ações humanas e das interações sociais, portanto, da mesma forma que os ativos tangíveis, eles também dependem das pessoas para existirem.

Diferentemente dos ativos tangíveis, os ativos intangíveis possuem como uma de suas características estratégicas a singularidade, ou seja, são ativos únicos, difíceis de adquirir, de desenvolver e até mesmo de copiar (FERNANDES *et al.*, 2014, p. 5).

Nessa mesma linha de argumentação, Sveiby (1998) classifica os ativos intangíveis em três grandes grupos, a saber: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa. É de fundamental importância que as empresas estejam atentas e conscientes para a importância desses ativos, pois caso eles não sejam devidamente valorizados dentro da estrutura organizacional, serão extremamente ineficientes.

Davenport e Prusak (2003) discorrem sobre a importância da gestão do conhecimento para as organizações levando em consideração a sua contribuição para o alcance dos ativos intangíveis, os quais podem constituir a base de uma estratégia competitiva. Os autores ressaltam que a partir da identificação desses ativos, as empresas conseguirão assegurar resultados superiores no futuro.

Nascimento e Júnior (2019, p. 93) corroboram essa discussão ao pontuarem que “[...] as organizações que almejam o sucesso apoiam-se em ativos e recursos intangíveis para a geração de valor aos clientes, principalmente por meio do capital intelectual e da gestão do conhecimento [...]”. Nesse sentido, a gestão do conhecimento contribui para que a compreensão dos recursos intangíveis viabilize a base de uma estratégia competitiva, capaz de agregar vantagens às empresas frente ao mercado de atuação.

Brito (2008) esclarece que enquanto a parte teórica da gestão do conhecimento implica na criação de valores que alavancam os ativos intangíveis, a parte prática consiste na identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento ligados à empresa; além disso, a autora reforça que a gestão do conhecimento não só viabiliza o desenvolvimento e o compartilhamento desses conhecimentos como forma de obter vantagens na competição do mercado, mas também, visa orientar a empresa inteira para a produção, aproveitamento, difusão e combinação do conhecimento, o qual é considerado o recurso mais valioso da economia atual.

## 4 GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ESTRATÉGIA SUSTENTÁVEL

No atual cenário da economia globalizada, percebemos que “[...] tanto o capital intelectual quanto a gestão do conhecimento têm conquistado importante posição dentro das organizações, principalmente na adoção de estratégias sustentáveis [...]” (NASCIMENTO; JÚNIOR, 2019, p. 93). Tal fato chama a atenção para outro aspecto que vem ganhando destaque e sendo introduzido na rotina das empresas: a sustentabilidade.

O crescente interesse das organizações pelo tema sustentabilidade emergiu ao longo do século XX, a partir da conscientização dos impactos negativos que o desenvolvimento da indústria e do comércio estava causando para a humanidade e para a natureza. Desde então, esse termo passou a ser frequentemente incorporado ao planejamento estratégico das organizações como mecanismo necessário para o alinhamento dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, e assim, garantir a longevidade dos negócios.

Razal (2011) pondera que o sucesso contínuo das companhias na nova economia depende, além de outros fatores, da adoção de práticas sustentáveis que respeitem a sociedade e o meio ambiente. Para tanto, essas práticas devem estar incluídas nas metas corporativas, utilizando-se do conhecimento como instrumento necessário para viabilizá-las.

Se no passado as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século o recurso primordial à construção da riqueza das nações é o conhecimento (DRUKER, 1993). Assim, depreende-se que um fator preponderante para o sucesso das organizações no momento versa sobre a gestão do conhecimento como um importante elemento integrador no que tange o crescimento econômico alinhado às práticas de sustentabilidade.

O paradigma da gestão do conhecimento não é um modismo das organizações atuais, na verdade, ele surgiu na década de 1990, e desde então, tem se tornado uma importante área de pesquisa em gestão moderna e liderança. Nesse ínterim, a sua aplicação evoluiu para além do sentido de gerir, esquematizar e disponibilizar o conhecimento acumulado, passando a ser também utilizado para a disseminação de novos valores e práticas entre os públicos internos e externos.

Souza e Kurtz (2014) alertam para o fato de que as práticas de gestão do

conhecimento podem contemplar além da própria área de atuação, outras que também são necessárias para a organização, trabalhando com abordagens multidisciplinares que contribuam para a cultura e a estrutura organizacional que se deseja estabelecer. Os autores reforçam que as questões culturais, comportamentais e atitudinais são levantadas e trabalhadas com o intuito de criar dentro das organizações, condições favoráveis à troca e o compartilhamento de informações e conhecimentos.

Shinyashiki, Trevizan e Mendes (2003) enfatizam que as melhores organizações estão investindo cada vez mais na aplicação de conceitos como aprendizagem, conhecimento e competência como via para se manterem em vantagem competitiva e ao mesmo tempo sustentáveis. Portanto, em um cenário competitivo, ladeado por problemas de cunho social e ambiental, aliar a gestão do conhecimento à sustentabilidade pode contribuir tanto para a preservação do meio ambiente quanto à sobrevivência da empresa no mercado.

Ademais, é preciso compreender que as organizações que vivenciam o processo de globalização estão se adaptando às exigências externas, sejam estas a nível econômico, social ou ambiental e para lidar com essas exigências, precisam integrar em suas políticas e práticas, aspectos que as permitam atenderem a essas necessidades de forma a não perder participação de mercado e gerando ao mesmo tempo vantagem competitiva (NASCIMENTO; JÚNIOR, 2019, p. 98).

Conforme esclarece Almeida (2002), a sustentabilidade carece de uma postura preventiva, que seja capaz de identificar todos os impactos de um empreendimento, sob a perspectiva de maximizar os efeitos positivos e minimizar os efeitos negativos. O autor também esclarece que a adesão à sustentabilidade implica na noção clara da sua complexidade e do fator tempo, logo, torna-se imprescindível o planejamento de ações associadas às medidas de desempenho que contemplem a sua efetividade a curto, médio e longo prazo.

Nesse sentido, pesquisadores como Oliva *et al.* (2019), Hussinki *et al.* (2017) e Prusak (2014), sustentam a ideia de que a gestão do conhecimento pode ser vista como uma abordagem colaborativa e que dispõe de mecanismos capazes de auxiliar na criação, captura, organização e uso do ativo intelectual para alcançar tanto a sustentabilidade a longo prazo quanto para obter vantagem competitiva.

Todavia, o grande desafio para a implantação da sustentabilidade dentro das organizações está na compreensão do seu verdadeiro significado, pois segundo Silva *et*

*al.* (2016), o olhar sobre esse conceito ainda se encontra restrito às questões ambientais, e conseqüentemente, os aspectos sociais e econômicos acabam excluídos e/ou esquecidos. Logo, a gestão do conhecimento pode atuar como elemento essencial à contemplação de todos os parâmetros da sustentabilidade nas empresas, a partir do efetivo gerenciamento e aplicação do recurso do conhecimento com vistas ao progresso sustentável vinculado a uma visão de mundo holística e integradora.

Martins *et al.* (2019) complementam que a gestão do conhecimento utilizada no contexto da sustentabilidade resulta em uma mudança na posição da organização, onde a preocupação com a responsabilidade social e ambiental assume o mesmo grau de importância que a viabilidade econômica. Os autores também afirmam que a gestão do conhecimento pode ser utilizada como base para as práticas sustentáveis, pois é por meio do gerenciamento e disseminação das informações e dos conhecimentos que ocorre a clarificação dos princípios da sustentabilidade.

Face o exposto, conclui-se que para as organizações se manterem competitivas e até mesmo sobreviverem no cenário atual, é necessário que desenvolvam políticas de sustentabilidade atreladas à gestão do conhecimento, pois os paradigmas do mundo hodierno revelam uma tendência cada vez mais preocupada com os fatores socioambientais. Quando utilizada como uma estratégia sustentável, a gestão do conhecimento é capaz de gerar impactos positivos tanto para as empresas quanto para a sociedade como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da discussão apresentada, acredita-se que o desafio das empresas do século XXI reside na implantação de políticas e ações que tenham como um dos principais objetivos a sustentabilidade, e que sejam capazes de conciliar a cultura organizacional alinhada com a preservação do meio ambiente e a responsabilidade social. Para tanto, é necessária a adoção de um modelo de gestão que contribua para a construção da sustentabilidade organizacional por meio do fortalecimento dos seus indicadores como empresa socialmente responsável. Sob esse enfoque, a gestão do conhecimento desponta como um importante elemento que além de fortalecer o capital intelectual de uma organização, também lhe garante vantagem competitiva sustentável.

Dito isto, é possível considerar que a correspondência entre a gestão do conhecimento e a sustentabilidade organizacional conflui para o aumento da percepção das empresas sobre a importância de treinar e desenvolver a sua cultura com base na adoção de práticas sustentáveis. Por conseguinte, criam-se possibilidades para a consolidação de ambientes corporativos cada vez mais conscientes.

Reforçamos que as mudanças de cultura e modelo de gestão sobre os quais procuramos refletir neste estudo, orientados pela gestão do conhecimento para a sustentabilidade, exige desdobramentos práticos e muitas vezes mudanças de atitude difíceis de serem assimiladas e operadas, todavia são mudanças fundamentadas na inteligência, na ética e na sofisticação da relação das organizações com a natureza e com a sociedade.

Podemos considerar que os retornos positivos dessas mudanças seriam a natureza menos agredida, a sociedade menos ameaçada e a melhoria da imagem das organizações perante seus fornecedores, consumidores, colaboradores e financiadores, sendo que esse último ganho pode constituir-se, na atualidade, em importante fator de sucesso e de efetividade empresarial.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BARBOSA, R. R. ; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan. /abr. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362007000100002>. Acesso em: 28 set. 2022.
- AMARAL, L. B. de M. X. **Cuidado de enfermagem nos efeitos adversos na quimioterapia para câncer de mama: revisão narrativa da literatura**. 2019. 50 f. Monografia (Graduação em Enfermagem) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2019. Disponível em: <http://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/1594>. Acesso em: 28 set. 2022.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- AYRES, R. U. Sustainability economics: where do we stand? **Ecological Economics**, Amsterdam, v. 67, n. 2, p. 281-310, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800907006088>. Acesso em: 28 set. 2022.
- BACHA, M. de L.; SANTOS, J.; SCHAUN, A. Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade. *In*: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. **Anais eletrônicos**. Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/31\\_cons%20teor%20bacha.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/31_cons%20teor%20bacha.pdf). Acesso em: 28 set. 2022.

BERNARDO, W. M.; NOBRE, M. R. C.; JANETE, F. B. A prática clínica baseada em evidências: parte II: buscando as evidências em fontes de informação. **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 1-9, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-42302004000100045>. Acesso em: 28 set. 2022.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BRITO, L. M. P. Gestão do conhecimento: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação FaE/PPGE/UFPel**, Pelotas, n. 30, p. 135-148, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/caduc/article/view/1767>. Acesso em: 28 set. 2022.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, P. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Stony Creek, CT: New Society Publishers, 1998. Disponível em: <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022.

FERNANDES, G. *et al.* **Uma análise da relação entre ativos intangíveis e o valor de mercado das empresas brasileiras**. Juiz de Fora: UFJF, 2014. (Texto para Discussão, 5). Disponível em: [https://www2.ufff.br/poseconomia/files/2014/03/TD-05-2014\\_Glauria-Fernandes-et-al.pdf](https://www2.ufff.br/poseconomia/files/2014/03/TD-05-2014_Glauria-Fernandes-et-al.pdf). Acesso em: 28 set. 2022.

FIALHO, F. A, P. *et al.* **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual books, 2008.

FONSECA, D. L. de S.; MOTA, K. C. dos S. L. da; SANTOS JUNIOR, R. L. dos. Gestão do conhecimento e sustentabilidade no contexto organizacional: uma revisão sistemática na Ciência da Informação. **Revista Ibero-Americana De Ciência Da Informação**, 15(2), 552–570. <https://doi.org/10.26512/rici.v15.n2.2022.40038>. Acesso em: 28 set. 2022.

GUEDES, R. de C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000. Disponível em: [https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/cassia\\_guedes.pdf](https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/cassia_guedes.pdf). Acesso em: 28 set. 2022.

HERCULANO, S. C. Do desenvolvimento (in)suportável à sociedade feliz. In: GOLDEMBERG, M. (Org). **Ecologia, ciência e política**. Rio de Janeiro: Revan, 1992.

HUSSINKI, H. *et al.* Assessing the universality of knowledge management practices. **Journal of Knowledge Management**, West Yorkshire, v. 21, n. 6, p. 1596-1621, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0394>. Acesso em: 28 set. 2022.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 1-50, 2005. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/404/304>. Acesso em: 28 set. 2022.

- MARTINS, V. W. B. *et al.* Knowledge management in the context of sustainability: literature review and opportunities for future research. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 229, p. 489-500, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.354>. Acesso em: 28 set. 2022.
- NASCIMENTO, L. da S.; SOUSA JÚNIOR, J. H. de. Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 92-104, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p92-104.867>. Acesso em: 28 set. 2022.
- NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, C. **Impactos ambientais derivados de atividades industriais: o caso do CILO IV em Londrina**. 2005, 90 p. Monografia (Bacharelado em Geografia) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina. Disponível em: [http://www.geo.uel.br/tcc/048\\_impactosambientaisderivadosdeatividadesindustriaisocasodosiloivno\\_municipiodelondrina\\_2006.pdf.pdf](http://www.geo.uel.br/tcc/048_impactosambientaisderivadosdeatividadesindustriaisocasodosiloivno_municipiodelondrina_2006.pdf.pdf). Acesso em: 28 set. 2022.
- OLIVA, F. L. *et al.* Innovation in the main Brazilian business sectors: characteristics, types and comparison of innovation. **Journal of Knowledge Management**, Oxford, v. 23, n. 1, p. 135-175, 2019. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JKM-03-2018-0159>. Acesso em: 28 set. 2022.
- OLIVEIRA, L. R. *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132011005000062>. Acesso em: 28 set. 2022.
- PAULA, A. C. P. de; WALTRICK, M. S.; PEDROSO, S. M.. Sustentabilidade Organizacional: desafios dos gestores frente às questões ambientais. *In*: SILVEIRA, José Herinque Porto (org). **Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Belo Horizonte/MG. Poisson, 2017. v. 3, pp. 6-15.
- PIZZOL, R. A.; MATTERA, T. Desafios para a implantação da gestão do conhecimento e sua contribuição para a sustentabilidade das organizações. **Revista Gestão e Conhecimento**, Curitiba, v. 9, n. 2, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/79/83>. Acesso em: 28 set. 2022.
- PRUSAK, R. Influence of selected strategic variables on the development of the intellectual capital of an enterprise. **Management**, Zielona Góra, v. 18, n. 1, p. 199-212, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0015>. Acesso em: 28 set. 2022.
- RAZAL, N. S. Gestão do conhecimento: estratégia para uma empresa sustentável. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2011. p. 1-11. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/29194227/a-gestao-do-conhecimento-como-estrategia-para-a-sustentabilidade>. Acesso em: 28 set. 2022.
- RODRIGUES FILHO, J. L.; PASQUALIN, E. C. Gestão do conhecimento sustentável. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL RESPONSABILIDADE E RECIPROCIDADE, 2011. **Anais...** Recanto Maestro: Responsabilidade e Reciprocidade, 2011. p. 239–244. Disponível em: <https://reciprocidade.emnuvens.com.br/rr/article/view/27>. Acesso em: 28 set. 2022.
- ROSA, F. P. Visão baseada em recursos: a gestão do conhecimento como estratégia competitiva sustentável. **Trajatória Multicursos**, Osório, v. 3, p. 117-136, 2012. Disponível em: [http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/trajetoria\\_multicursos/julho\\_2012/pdf/visao\\_baseada\\_em\\_recursos\\_-\\_a\\_gestao\\_do\\_conhecimento\\_como\\_estrategia\\_competitiva\\_sustentavel.pdf](http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/trajetoria_multicursos/julho_2012/pdf/visao_baseada_em_recursos_-_a_gestao_do_conhecimento_como_estrategia_competitiva_sustentavel.pdf). Acesso em: 28 set. 2022.
- SANTOS, A. R. *et al.* (Org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001, p. 81-102.
- SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 11, n.

4, p. 499-506, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692003000400013>. Acesso em: 28 set. 2022.

SILVA, D. da. *et al.* A importância da sustentabilidade para a sobrevivência das empresas. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, v. 5, n. 5, p. 74-91, mar. 2016, . Disponível em: <https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume5/5.pdf>. Acesso em: 28 set. 2022.

SOUTO, L. F.; PIZZOL, R. A. Sustentabilidade e gestão do conhecimento : perfil de autoria e análise temática das publicações do KM Brasil no período de 2002 a 2016. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 17, p. e019020, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v17i0.8653433>. Acesso em: 28 set. 2022.

SOUZA, A. M.; KURTZ, D. J. Análise de modelos para a gestão do conhecimento organizacional: o caso serviço social da indústria-SESI/PE. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v.3, n.6, p. 64-88, jul./nov. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43015/o-impacto-da-governanca-corporativa-eletronica-na-gestao-do-conhecimento-/i/pt-br>. Acesso em: 28 set. 2022.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva nas empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VARGAS, C. B. Sustentabilidade e consumo consciente: a percepção da evolução do modo de consumir e como isso pode afetar a gestão nos próximos anos. In: AMOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 15., 2015, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2015. p. 1-16. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/view/4187>. Acesso em: 28 set. 2022.