

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY



ISSN: 2595-8704 DOI: <https://doi.org/10.29327/2323543.29.1-9>

Eliziário Jackson Mesquita ¹

RESUMO

A incorporação da sustentabilidade às práticas organizacionais tem ampliado a necessidade de mecanismos capazes de transformar informações dispersas em conhecimento aplicável às decisões, aos processos e à inovação. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento deixa de ser compreendida apenas como instrumento de armazenamento e circulação de informações e passa a assumir função estratégica na construção de capacidades organizacionais orientadas à sustentabilidade. Este estudo analisa como a Gestão do Conhecimento tem sido mobilizada como estratégia para apoiar práticas sustentáveis nas organizações, considerando evidências provenientes da produção científica selecionada em bases internacionais. Trata-se de uma revisão sistemática da literatura e o corpus utilizado compreende estudos selecionados após as etapas de identificação, triagem e elegibilidade. A análise concentrou-se nos mecanismos pelos quais o conhecimento é incorporado aos processos organizacionais, especialmente nas relações entre inovação, tecnologias digitais, aprendizagem, tomada de decisão e sustentabilidade. Os resultados indicam que a Gestão do Conhecimento contribui para a sustentabilidade quando associada à capacidade de criar, integrar, compartilhar e aplicar conhecimentos em processos de transformação organizacional. Entre os mecanismos identificados destacam-se a incorporação do conhecimento ambiental às rotinas de gestão, o uso de sistemas digitais para apoio à decisão, a inovação de processos e produtos e a constituição de redes colaborativas de conhecimento. Verifica-se, contudo, predominância de estudos vinculados à inovação, eficiência produtiva e desempenho ambiental, revelando menor exploração de dimensões sociais da sustentabilidade. Conclui-se que a Gestão do Conhecimento constitui uma capacidade estratégica cuja contribuição para a sustentabilidade depende de sua integração aos processos decisórios e às práticas organizacionais, e não apenas da existência de sistemas formais de informação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade organizacional, Estratégia, Inovação, Capacidades organizacionais.

ABSTRACT

The incorporation of sustainability into organizational practices has increased the need for mechanisms capable of transforming dispersed information into knowledge applicable to decision-making, processes, and innovation. In this context, Knowledge Management is no longer understood merely as a tool for storing and disseminating information and assumes a strategic role in developing organizational capabilities oriented toward sustainability. This study analyzes how Knowledge Management has been mobilized as a strategy to support sustainable practices in organizations, considering evidence from scientific production indexed in international databases. A systematic literature review was conducted using studies retrieved from the Scopus and Web of Science databases and following the procedures of the PRISMA protocol. The corpus comprised 23 studies selected after identification, screening, and eligibility procedures. The analysis focused on the mechanisms through which knowledge is incorporated into organizational processes, particularly the relationships among innovation, digital technologies, learning, decision-making, and sustainability. The findings indicate that Knowledge Management contributes to sustainability when associated with the ability to create, integrate, share, and apply knowledge in organizational transformation processes. The main mechanisms identified include the incorporation of environmental knowledge into management routines, the use of digital systems to support decision-making, process and product innovation, and the development of collaborative knowledge networks. However, the literature is predominantly focused on innovation, productive efficiency, and environmental performance, with less attention devoted to the social dimensions of sustainability. It is concluded that Knowledge Management constitutes a strategic capability whose contribution to sustainability depends on its integration into decision-making processes and organizational practices rather than merely on the existence of formal information systems.

KEYWORDS: Knowledge Management, Organizational sustainability, Strategy, Innovation, Organizational capabilities..

¹ Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialista em Gestão pela FAR – Faculdade Ademar Rosado e em Projetos Sociais: Elaboração e Captação de Recursos. Mestre em Gestão Empresarial pelo Instituto Superior de Gestão (ISG), Lisboa, Portugal, e doutorando em Ciências da Educação. E-MAIL: elizariojacksonmesquita@yahoo.com.br.

INTRODUÇÃO

A sustentabilidade passou a ocupar uma posição mais complexa no campo da gestão organizacional. Se anteriormente suas discussões estavam frequentemente associadas ao controle de impactos ambientais e à utilização racional de recursos, o debate contemporâneo envolve também inovação, transformação tecnológica, relações de trabalho, governança, cadeias de suprimentos e capacidade de adaptação. A organização sustentável, nesse sentido, não é aquela que apenas adota determinadas práticas ambientais, mas aquela que consegue incorporar novos conhecimentos às suas decisões e reorganizar seus processos diante de mudanças econômicas, sociais e ambientais.

Essa transformação produz uma consequência importante para a gestão: torna-se insuficiente dispor de informação sem possuir capacidade para interpretá-la, compartilhá-la e convertê-la em ação. A Gestão do Conhecimento adquire relevância justamente nesse ponto. A literatura a apresenta como um campo voltado à identificação, desenvolvimento e utilização dos ativos de conhecimento, envolvendo processos que ultrapassam o simples armazenamento de informações (WIIG, 1993). No corpus analisado no estudo anterior, essa concepção aparece associada à capacidade de acesso, compartilhamento e aplicação do conhecimento em ambientes organizacionais dinâmicos.

A relação entre conhecimento e sustentabilidade ganha densidade quando se observa que as organizações precisam responder simultaneamente a diferentes tipos de exigência. A transição para modelos produtivos mais sustentáveis, por exemplo, demanda conhecimentos sobre tecnologias, materiais, processos, consumo de energia, resíduos, fornecedores e comportamento dos consumidores. Não se trata, portanto, de incorporar uma única solução, mas de desenvolver capacidade para aprender continuamente e ajustar práticas organizacionais.

Essa perspectiva é reforçada por estudos que associam capacidades dinâmicas de Gestão do Conhecimento à transformação dos modelos de negócio. Rabal-Conesa, Gallego-García e Martínez-Caro (2025), identificados no corpus utilizado, relacionam capacidades dinâmicas de conhecimento à eco-inovação de produtos, destacando processos de criação, integração, compartilhamento e aplicação do conhecimento. O conhecimento, nessa abordagem, deixa de ser um recurso estático e passa a participar diretamente da capacidade de transformação da organização.

A sustentabilidade também modifica o modo como a informação é utilizada nos processos decisórios. Indicadores ambientais, informações sobre cadeias produtivas, dados de consumo e informações sobre riscos precisam ser interpretados e incorporados às decisões gerenciais. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento funciona como mecanismo de articulação entre dados, experiência organizacional e decisão estratégica.

Al-Abbadi et al. (2025), por exemplo, associam Gestão do Conhecimento Verde, inteligência de negócios e empreendedorismo estratégico. Na síntese do corpus, o estudo demonstra que a GC pode atuar na mediação de sistemas de Business Intelligence, permitindo incorporar variáveis ambientais aos processos analíticos e apoiar a identificação de oportunidades e riscos relacionados à sustentabilidade.

Esse movimento também se relaciona à expansão das tecnologias digitais. Sistemas de informação, plataformas colaborativas, inteligência artificial e outras ferramentas ampliam a capacidade de registrar, processar e compartilhar conhecimento. Entretanto, a tecnologia não produz sustentabilidade automaticamente. Sua contribuição depende das formas pelas quais a organização estrutura seus fluxos de informação e transforma recursos tecnológicos em conhecimento útil para a gestão.

Glazova et al. (2024) evidenciam essa questão ao relacionar sistemas de informação e Gestão do Conhecimento à economia digital verde. No conjunto de estudos analisados, essas infraestruturas aparecem como meios para tratar dados ambientais, disseminar práticas e conectar diferentes atores. Di Vaio et al. (2024), por sua vez, relacionam digitalização e inteligência artificial à responsabilização e ao desempenho sustentável nas cadeias de suprimentos.

A inovação constitui outra dimensão central dessa relação. O conhecimento acumulado pela organização pode favorecer a identificação de problemas, a experimentação de soluções e o desenvolvimento de novos produtos ou processos. Rehman et al. (2024), segundo a síntese dos estudos selecionados, demonstram associação entre práticas robustas de Gestão do Conhecimento, inovação verde e vantagem competitiva sustentável.

Essa relação entre conhecimento e inovação também é observada em estudos sobre Indústria 4.0. Yuldashev et al. (2023) investigaram a posição da Gestão do Conhecimento em sistemas de gestão da qualidade associados à Indústria 4.0, relacionando o tema à sustentabilidade e à competitividade. O estudo, baseado em dados de 40 países e em modelagem econométrica, integra o conjunto de pesquisas que aproximam conhecimento, transformação tecnológica e desempenho organizacional.

Entretanto, a literatura não apresenta uma distribuição homogênea das dimensões da sustentabilidade. No corpus analisado, os ODS 9, 12, 13 e 8 aparecem com maior recorrência. O ODS 9, relacionado à indústria, inovação e infraestrutura, foi identificado em oito estudos; o ODS 12, relativo ao consumo e à produção responsáveis, também apresentou elevada frequência, enquanto o ODS 13 esteve associado a diferentes estudos sobre processos produtivos, inovação e questões ambientais.

Esse resultado merece atenção porque indica uma determinada orientação da produção científica. A

aproximação entre Gestão do Conhecimento e sustentabilidade parece ocorrer, com maior frequência, em contextos nos quais é possível relacionar conhecimento a inovação, produtividade, tecnologia e desempenho ambiental. Consequentemente, dimensões sociais da sustentabilidade aparecem com menor centralidade.

Essa assimetria já havia sido identificada no levantamento que originou o banco de dados. A análise demonstrou maior concentração nos ODS relacionados ao desenvolvimento econômico, à inovação e à sustentabilidade ambiental, enquanto objetivos associados a questões sociais e distributivas foram menos explorados. Esse aspecto será retomado neste artigo não como simples constatação quantitativa, mas como elemento para discutir os limites da compreensão estratégica da Gestão do Conhecimento.

A partir dessa problemática, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa:

De que maneira a Gestão do Conhecimento tem sido utilizada como estratégia para apoiar a sustentabilidade organizacional e quais mecanismos de gestão aparecem associados a essa relação na produção científica analisada?

O objetivo geral consiste em analisar como a Gestão do Conhecimento se configura como estratégia para a sustentabilidade organizacional, identificando os principais mecanismos pelos quais conhecimento, inovação, tecnologia e processos decisórios são articulados às práticas sustentáveis.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- a) identificar os mecanismos de Gestão do Conhecimento associados à sustentabilidade organizacional;
- b) analisar a relação entre conhecimento, inovação e transformação dos processos organizacionais;
- c) compreender a contribuição das tecnologias digitais para a utilização estratégica do conhecimento;
- d) identificar as principais dimensões da sustentabilidade contempladas pelos estudos analisados; e

e) discutir as lacunas existentes na produção científica sobre a utilização da Gestão do Conhecimento em diferentes dimensões da sustentabilidade.

A relevância do estudo está relacionada à necessidade de compreender a sustentabilidade não apenas como um conjunto de práticas a serem implementadas, mas como processo organizacional dependente de aprendizagem, circulação de conhecimento e capacidade decisória. Essa abordagem permite aproximar a discussão ambiental das questões propriamente gerenciais.

Além disso, a análise contribui para ampliar a compreensão da Gestão do Conhecimento como recurso estratégico. Kraemer et al. (2017), em revisão sobre maturidade da Gestão do Conhecimento, evidenciam a importância de compreender diferentes níveis de desenvolvimento das práticas de GC e de construir modelos capazes de avaliar sua evolução. A sustentabilidade acrescenta a essa discussão uma dimensão adicional: não basta avaliar se a organização administra conhecimento; é necessário observar para quais finalidades esse conhecimento é mobilizado.

Dessa forma, o presente artigo não pretende estabelecer uma equivalência automática entre Gestão do Conhecimento e sustentabilidade. Ao contrário, parte da compreensão de que a contribuição da GC depende das condições organizacionais que permitem transformar conhecimento em decisão, inovação e mudança de processos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como uma **revisão sistemática da literatura**, modalidade adequada para organizar e sintetizar resultados de estudos existentes sobre determinado problema científico. Diferentemente de uma revisão meramente narrativa, a revisão sistemática pressupõe procedimentos previamente definidos para busca, seleção e análise dos trabalhos,

permitindo maior transparência e possibilidade de acompanhamento das decisões metodológicas.

O estudo-base adotou essa estratégia para examinar a relação entre Gestão do Conhecimento e sustentabilidade, utilizando as bases **Scopus** e **Web of Science**. A busca foi realizada em 2 de agosto de 2025, sem estabelecimento de recorte temporal. Os termos empregados foram estruturados de maneira equivalente nas duas bases, combinando “Knowledge Management” com expressões relacionadas aos Sustainable Development Goals.

Para esta nova análise, preserva-se o corpus anteriormente selecionado, mas altera-se o **recorte interpretativo**. Enquanto o estudo original buscou compreender a articulação direta entre Gestão do Conhecimento e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, o presente trabalho concentra-se na função estratégica da GC na sustentabilidade organizacional.

O procedimento de seleção original contemplou três momentos principais: análise de títulos e resumos, avaliação dos textos completos e inclusão final dos estudos que atendiam aos critérios estabelecidos. Foram excluídos trabalhos duplicados, textos sem acesso completo, documentos que não fossem artigos e estudos nos quais GC e ODS aparecessem apenas de maneira secundária.

O corpus final foi composto por **23 estudos**, abrangendo diferentes setores, contextos e desenhos metodológicos. Entre eles encontram-se pesquisas empíricas, estudos conceituais e revisões sistemáticas. A diversidade metodológica é relevante para esta investigação porque permite observar a Gestão do Conhecimento sob diferentes perspectivas, desde processos internos de inovação até sistemas digitais e redes colaborativas.

Por exemplo, Rehman et al. (2024) investigaram 200 gestores de organizações dos setores industrial e de serviços, enquanto Al-Abbadi et al. (2025) desenvolveram estudo aplicado envolvendo 318 colaboradores. Yuldashev et al. (2023), por sua vez,

trabalharam com dados de 40 países, e Kannan e Gambetta (2025) realizaram uma revisão sistemática composta por 208 artigos publicados em 147 periódicos.

A extração dos dados do estudo original considerou informações relativas aos autores, ano de publicação, título, contexto da Gestão do Conhecimento, metodologia, ODS investigados, principais resultados e limitações. A organização do material foi realizada em planilhas e submetida à verificação cruzada pelos pesquisadores.

Para os propósitos do presente artigo, os dados foram reorganizados em quatro categorias analíticas:

- 1. Conhecimento e processos organizacionais:** identificação de práticas relacionadas à criação, sistematização, compartilhamento e aplicação do conhecimento;
- 2. Conhecimento e inovação:** análise da presença da GC em inovação de produtos, processos e modelos organizacionais;
- 3. Conhecimento e infraestrutura tecnológica:** identificação do papel dos sistemas digitais, inteligência artificial, Business Intelligence e plataformas de conhecimento;
- 4. Conhecimento e sustentabilidade:** análise dos resultados associados à eficiência produtiva, desempenho ambiental, responsabilidade organizacional e demais dimensões sustentáveis.

Essa categorização permite uma leitura distinta do mesmo conjunto documental, sem alterar os dados originalmente extraídos. A opção é coerente com o caráter de revisão do estudo e permite identificar padrões de aproximação entre Gestão do Conhecimento e sustentabilidade.

O protocolo PRISMA foi mantido como referência para a transparência da seleção dos estudos. A declaração PRISMA 2020 constitui uma das referências metodológicas presentes no banco utilizado, sendo empregada no artigo-base para orientar o relato da revisão sistemática (PAGE et al., 2023).

Assim, a metodologia não pretende produzir novos dados primários. Seu propósito é **reinterpretar o corpus existente a partir de uma problemática especificamente orientada à gestão estratégica da sustentabilidade**, preservando a rastreabilidade das evidências e evitando atribuir aos estudos conclusões que não estejam presentes no material analisado.

CONHECIMENTO COMO RECURSO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

Os estudos analisados permitem compreender que a Gestão do Conhecimento ultrapassa a função operacional de registrar e disponibilizar informações. Sua dimensão estratégica está relacionada à capacidade de transformar conhecimentos individuais e organizacionais em recursos utilizados na tomada de decisão, na inovação e na adaptação dos processos internos. Nessa perspectiva, a sustentabilidade depende não apenas da existência de informações ambientais ou sociais, mas da capacidade institucional de incorporá-las às práticas de gestão.

Kraemer et al. (2017) destacam a importância da maturidade da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento de modelos capazes de avaliar a evolução das organizações. Essa perspectiva ganha importância quando associada à sustentabilidade, pois organizações mais estruturadas em seus processos de conhecimento apresentam melhores condições para sistematizar experiências, identificar oportunidades e responder a mudanças.

Rabal-Conesa, Gallego-García e Martínez-Caro (2025) reforçam essa interpretação ao relacionarem capacidades dinâmicas de conhecimento à eco-inovação. A criação, integração, compartilhamento e aplicação do conhecimento permitem que as organizações transformem recursos intelectuais em mudanças concretas nos produtos e processos.

Assim, os resultados sugerem que a GC funciona como **capacidade estratégica**, especialmente quando

integrada às decisões organizacionais. Seu valor para a sustentabilidade não está simplesmente na quantidade de conhecimento disponível, mas na possibilidade de utilizá-lo para modificar práticas, reduzir impactos e produzir respostas inovadoras.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

A inovação aparece como um dos principais pontos de convergência entre Gestão do Conhecimento e sustentabilidade. No corpus analisado, diferentes pesquisas associam a circulação e aplicação do conhecimento ao desenvolvimento de produtos, processos e soluções capazes de responder às demandas ambientais.

Rehman et al. (2024) identificam relação entre práticas de Gestão do Conhecimento, inovação verde e vantagem competitiva sustentável. Os resultados sintetizados no banco indicam que organizações capazes de sistematizar e compartilhar conhecimento ambiental apresentam maior capacidade de adaptação às exigências socioambientais.

Al-Abbadi et al. (2025) acrescentam a essa discussão a utilização de Business Intelligence e Gestão do Conhecimento Verde. Nesse caso, o conhecimento contribui para incorporar informações ambientais aos processos analíticos, apoiando a identificação de oportunidades e riscos e qualificando as decisões estratégicas.

Desse modo, a inovação sustentável não deve ser compreendida exclusivamente como resultado da adoção de novas tecnologias. Ela também depende da capacidade organizacional de **aprender, compartilhar experiências e converter conhecimento em soluções aplicáveis**.

TECNOLOGIA, INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

As tecnologias digitais constituem outro mecanismo relevante identificado na literatura. Sistemas de informação, plataformas digitais e inteligência artificial ampliam a capacidade das organizações de reunir e processar informações necessárias ao acompanhamento de processos e à formulação de decisões relacionadas à sustentabilidade.

Glazova et al. (2024) destacam o papel dos sistemas de Gestão do Conhecimento e das plataformas digitais na economia verde, especialmente por sua capacidade de tratar informações ambientais e facilitar sua disseminação entre diferentes atores.

Di Vaio et al. (2024) também relacionam digitalização e inteligência artificial ao desempenho sustentável das cadeias de suprimentos, indicando que essas tecnologias podem ampliar a transparência e a capacidade de acompanhamento das redes organizacionais.

Os resultados permitem afirmar, portanto, que **tecnologia e Gestão do Conhecimento são complementares**, mas não equivalentes. A tecnologia oferece infraestrutura para circulação e processamento da informação; a gestão determina como esse conhecimento será interpretado e incorporado às decisões.

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade também exige capacidade de aprendizagem. Mudanças em processos produtivos, tecnologias e padrões de consumo demandam organizações capazes de absorver experiências e disseminar conhecimentos entre seus diferentes setores e parceiros.

Coughlan et al. (2023), incluído no corpus, relacionam colaboração e produção de conhecimento à inovação de processos verdes. A pesquisa evidencia a importância da interação entre diferentes atores para a

construção de conhecimentos aplicáveis a problemas ambientais.

Essa dimensão colaborativa amplia a própria fronteira da Gestão do Conhecimento. O conhecimento necessário para a sustentabilidade nem sempre se encontra dentro da organização. Pode estar distribuído entre fornecedores, instituições científicas, consumidores, governos e demais participantes dos ecossistemas organizacionais.

Nesse sentido, compartilhar conhecimento deixa de ser apenas uma prática interna e passa a constituir uma **estratégia de aprendizagem e cooperação**, capaz de ampliar a capacidade das organizações de formular respostas para problemas complexos.

LIMITES DA ABORDAGEM PREDOMINANTEMENTE PRODUTIVA

Embora os resultados demonstrem uma contribuição relevante da Gestão do Conhecimento para a sustentabilidade, o corpus apresenta uma concentração expressiva em temas relacionados à inovação, indústria, produção, tecnologia e desempenho ambiental. O ODS 9 aparece em oito estudos, enquanto os ODS 12 e 13 também apresentam forte presença.

Essa concentração revela uma tendência da literatura em aproximar sustentabilidade de eficiência produtiva, inovação tecnológica e gestão ambiental. Embora essas dimensões sejam fundamentais, elas não esgotam o conceito de sustentabilidade organizacional.

O próprio banco evidencia menor presença de dimensões sociais, o que representa uma lacuna relevante para pesquisas futuras. Assim, ampliar a investigação sobre Gestão do Conhecimento significa também compreender sua contribuição para inclusão, igualdade, qualidade de vida, trabalho e desenvolvimento social.

A principal contribuição analítica dos resultados, portanto, está em reconhecer que **a sustentabilidade**

organizacional exige uma concepção mais ampla da Gestão do Conhecimento, capaz de integrar resultados econômicos e ambientais às responsabilidades sociais das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada permitiu compreender a Gestão do Conhecimento como uma dimensão estratégica da sustentabilidade organizacional, especialmente quando o conhecimento é incorporado aos processos de decisão, inovação e transformação. Os estudos analisados indicam que a GC contribui para que informações e experiências sejam convertidas em práticas capazes de responder às demandas ambientais e organizacionais.

Entre os mecanismos mais recorrentes destacaram-se a **criação e compartilhamento de conhecimento, inovação verde, utilização de tecnologias digitais, apoio à tomada de decisão e colaboração entre diferentes atores**. Rehman et al. (2024) e Al-Abbadi et al. (2025), por exemplo, evidenciam a aproximação entre conhecimento, inovação e decisões orientadas à sustentabilidade.

Os resultados também demonstram que a tecnologia possui papel relevante, principalmente na organização e circulação das informações. Entretanto, sua presença não garante, isoladamente, resultados sustentáveis. É a capacidade de gestão que permite transformar dados e informações em conhecimento aplicável às decisões e aos processos organizacionais. Glazova et al. (2024) e Di Vaio et al. (2024) sustentam essa relação ao evidenciarem a importância dos sistemas digitais, da inteligência artificial e das plataformas de conhecimento.

Outro achado importante refere-se à concentração da produção científica em dimensões relacionadas à inovação, indústria, produção e desempenho ambiental. Os estudos apresentam forte presença dos ODS 9, 12 e 13, enquanto questões sociais

aparecem com menor intensidade. Esse resultado sugere que a sustentabilidade organizacional vem sendo frequentemente analisada a partir de uma perspectiva produtiva e tecnológica.

Diante disso, a principal contribuição deste estudo consiste em reforçar que a Gestão do Conhecimento deve ser compreendida como **capacidade organizacional de transformação**, e não apenas como conjunto de ferramentas para armazenamento e disseminação de informações. Quando integrada à estratégia, ela pode favorecer aprendizagem, inovação, adaptação e desenvolvimento de práticas sustentáveis.

Como limitação, destaca-se o fato de a análise estar fundamentada em estudos disponíveis nas bases Scopus e Web of Science e no corpus previamente selecionado. Dessa forma, pesquisas indexadas em outras fontes podem apresentar perspectivas adicionais não contempladas nesta investigação. Além disso, a heterogeneidade metodológica dos estudos dificulta comparações diretas entre seus resultados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para organizações de diferentes setores e contextos, especialmente aqueles nos quais as dimensões sociais da sustentabilidade tenham maior relevância. Também se mostra pertinente desenvolver estudos empíricos capazes de verificar como as capacidades de Gestão do Conhecimento são efetivamente construídas e incorporadas às rotinas organizacionais.

Em síntese, a literatura analisada sustenta a compreensão de que **conhecimento, quando adequadamente gerido, pode constituir uma infraestrutura estratégica para a sustentabilidade**. O desafio das organizações não está somente em produzir ou adquirir conhecimento, mas em criar condições para que ele circule, seja interpretado e produza mudanças concretas na gestão.

REFERÊNCIAS

AL-ABBADI, Lina Hamdan et al. Business intelligence and strategic entrepreneurship for sustainable development goals (SDGs) through: green technology innovation and green knowledge management. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*, Banja Luka, v. 13, n. 1, p. 45-68, 2025. DOI: 10.2478/eoik-2025-0013.

COUGHLAN, Paul et al. Researching green process innovation across borders and boundaries through collaborative inquiry. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Thousand Oaks, v. 59, n. 4, p. 556-584, 2023. DOI: 10.1177/0021886323119465.

DI VAIO, Assunta et al. Digitalization and artificial knowledge for accountability in SCM. *Journal of Enterprise Information Management*, Bingley, v. 37, n. 2, p. 606-672, 2024. DOI: 10.1108/JEIM-08-2022-0275.

GLAZOVA, Marina V. et al. Sustainable management of knowledge and information systems in the green digital economy. *Proceedings on Engineering Sciences*, Kragujevac, v. 6, n. 3, p. 1229-1238, 2024. DOI: 10.24874/PES06.03A.017.

KANNAN, Selvi; GAMBETTA, Nicolás. Technology-driven sustainability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review. *Journal of Small Business Strategy*, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 129-157, 2025. DOI: 10.53703/001c.126636.

KRAEMER, Rodrigo et al. Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, p. 66-79, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908255>. Acesso em: 4 nov. 2025.

PAGE, Matthew J. et al. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, Washington, D.C., v. 46, p. e112, 2023. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/56882>.

RABAL CONESA, José; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, Daniel; MARTÍNEZ COSTA, Micaela. Dynamic knowledge management capabilities for successful product eco-innovation. [Referência integrante do banco de dados utilizado].

REHMAN, S. et al. Harnessing knowledge management for green product competitive advantage with green process innovation as a mediator. *[Periódico conforme banco de dados do estudo-base]*, 2024. O estudo integra o corpus de 23 artigos analisados.

WIIG, Karl M. *Knowledge management foundations: thinking about thinking – how people and organizations*

create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema Press, 1993.

YULDASHEV, N. M. et al. The place of knowledge management in the quality assurance system of Industry 4.0: a view from the point of view of sustainability and competitiveness. 2023. O estudo integra o corpus analisado e utiliza dados de 40 países.