26°ENANCIB
Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
A Amazônia na sociedade global em rede: assimetrias e potencialidades informacionais, tecnológicas e ambientais
Belém, Pará, 09 a 13 de novembro de 2026
Universidade Federal do Pará

XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – XXVI ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO VERDE, ESG E MUDANÇAS CLIMÁTICAS: EVIDÊNCIAS DE ADAPTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

GREEN KNOWLEDGE MANAGEMENT, ESG AND CLIMATE CHANGE: *EVIDENCE OF ADAPTATION IN ORGANIZATIONS*

Danielly Oliveira Inomata – Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
Marta Ligia Pomim Valentim – Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: A informação e o conhecimento são recursos essenciais para a sustentabilidade. Este estudo tem como objetivo discutir uma aproximação sobre as práticas denominadas de '*Environmental, Social, and Governance*' e a Gestão do Conhecimento em contextos organizacionais, no âmbito da resiliência na adaptação à emergência climática. Trata-se de uma pesquisa descritiva-exploratória, com base em uma revisão de literatura integrativa, cuja abordagem é qualitativa. Foi identificado um conjunto de desafios para a gestão do conhecimento sobre as questões climáticas, principalmente os relacionados ao compartilhamento de conhecimento, uma vez que perpassam diferentes barreiras organizacionais como, por exemplo, a ausência de políticas de recompensa e sistemas eficientes de gestão de dados, informação e conhecimento. A governança integrada é uma alternativa para as organizações, além de uma cultura organizacional e liderança verde.
Palavras-chave: gestão do conhecimento; ESG; emergência climática; adaptação organizacional.

Abstract: Information and knowledge are essential resources for sustainability. This study aims to discuss an approach to the practices known as 'Environmental, Social, and Governance' and Knowledge Management in organizational contexts, within the scope of resilience in adapting to the climate emergency. This is a descriptive-exploratory study, based on an integrative literature review, with a qualitative approach. A set of challenges for knowledge management on climate issues was identified, mainly those related to knowledge sharing, since they permeate different organizational barriers such as, for example, the absence of reward policies and efficient data, information, and knowledge management systems. Integrated governance is an alternative for organizations, in addition to a green organizational culture and leadership.
Keywords: Knowledge management; ESG; climate emergency; organizational adaptation.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como pressuposto que a informação e o conhecimento são recursos essenciais para as organizações, de maneira que, tanto a gestão baseada em sustentabilidade, quanto a implementação, monitoramento e avaliação das práticas '*Environmental, Social and Governance*' (ESG) são altamente dependentes desses recursos. Adicionalmente, dada a complexidade que a emergência climática apresenta para todos os setores e, consequentemente, as pessoas e as organizações, trar-se-á como um pilar contextual para ser discutido, haja visto que as mudanças climáticas representam uma ameaça sem precedentes à estabilidade global, apresentando riscos políticos, econômicos, culturais e sociais complexos.

Os estudos enfatizam que a Gestão do Conhecimento (GC) atua como uma ferramenta transversal que proporciona às organizações diagnosticarem sua prontidão climática e operacionalizar as práticas ESG de maneira estruturada (Ahmed *et al*., 2025) e com implicações políticas para a sustentabilidade corporativa (Su *et al*., 2025), ou seja, a GC é uma ferramenta estratégica fundamental para a prontidão climática, pois possibilita que as organizações e governos capturem, formalizem e apliquem informações críticas para a adaptação e mitigação dos efeitos do clima. A relação entre GC e sustentabilidade está fundamentalmente associada à capacidade de integrar e sistematizar ações estratégicas no uso da informação e do conhecimento, visando aprimorar o processo de tomada de decisão, respeitando os preceitos da sustentabilidade, na integração das suas dimensões ambiental, social, econômica, ecológica, espacial, cultural, política nacional e internacional (Sachs, 2008).

Pesquisadores como Alsammak (2025) e Fadillah, Hadijah e Gunawan (2026) utilizam o termo Gestão do Conhecimento Verde (GCV) [*Green Knowledge Management* (GKM)] como uma abordagem sistemática para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento ambiental, visando aprimorar o desempenho organizacional sustentável. A GCV representa uma evolução da GC tradicional, especificamente reformulada para abordar a conservação de recursos naturais, as pressões regulatórias e a necessidade de as empresas equilibrarem o crescimento econômico com a preservação ambiental (Alsammak, 2025; Fadillah; Hadijah; Gunawan, 2026; Padhy; Lathabhavan, 2023).

A GC construiu uma ampla base de pesquisa conceitual e teórica fundamental (como visto por Dalkir, 2005 e Nonaka; Takeuchi, 1995 entre outros), em que a maior parte das pesquisas tem sido situada no contexto de organizações ou conhecimento corporativo. Sobre isso, Jones *et al.* (2018) ao apresentar uma agenda para a próxima geração de pesquisas sobre adaptação climática*,* endossando áreas-chave que precisam ser alteradas para atender às

necessidades de adaptação, inclui a GC como uma área estratégica, juntamente com outros fatores de atenção como: aumentar a transparência e a consulta no planejamento da pesquisa; incentivar a inovação no planejamento e na execução de programas de pesquisa sobre adaptação; abordar as estruturas de incentivo a incorporação de práticas sustentáveis; e promover uma intermediação e aprendizado mais eficazes.

Sob os argumentos observados, associados à perspectiva que a GC desempenha um papel estratégico na promoção da sustentabilidade nas organizações, especialmente diante dos desafios impostos pelas mudanças climáticas, este estudo tem como objetivo discutir uma aproximação sobre as práticas ESG e GC nas organizações, no âmbito da resiliência na adaptação à emergência climática. Buscando demonstrar evidências por meio de uma revisão de literatura e reflexões sobre as contribuições que a Ciência da Informação pode pautar, seja para (i) dialogar com áreas de conhecimentos transversais, seja para (ii) constituir estudos teóricos e práticos, a partir de excedentes informacionais.

2 ASPECTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES E SUA RELAÇÃO COM ESG

Compreende-se que uma organização é composta por distintos processos (Gonçalves, 2000), ou seja, é um sistema aberto, integrado e complexo, abrangendo pessoas, recursos, processos e tecnologias inter-relacionados que trabalham de maneira coordenada para atingir objetivos específicos, como lucratividade e/ou benefício social. As organizações são agentes importantes para liderar mudanças transformadoras que possam criar um futuro sustentável para todos (Khan *et al*., 2023).

A sustentabilidade aqui suscitada, se refere à compreensão profunda da intricada interação entre o crescimento econômico, a equidade social e a proteção ambiental (Barrantes-Briceño; Santos; Nagano, 2024; Rasheed; Liu; Ali, 2024), um equilíbrio entre o lucro, o planeta e as pessoas (Elkington, 2012), uma visão que contempla a integração das dimensões da sustentabilidade, como propõe Sachs (2008). Para Sachs (2008) existem três eixos do desenvolvimento, sendo ele (i) includente (Social), que é focado na justiça social, na redução das desigualdades, na distribuição equitativa de renda e bens; (ii) sustentável (Ambiental), que é focado no respeito aos limites ecológicos, a preservação dos recursos naturais e a regeneração dos ecossistemas; e, (iii) sustentado (Econômico), o qual é focado na viabilidade econômica a longo prazo, com dinamismo econômico e trabalho decente. No entanto, para que estes eixos

aconteçam, articula-se dimensões que são essenciais, como inicialmente propostas: social, econômica, ambiental, territorial e pública; posteriormente ampliadas para as dimensões: cultural, psicológica e política internacional.

Desse modo, se utiliza do conceito de sustentabilidade que reflete na capacidade de se sustentar, de se manter para sempre, sendo o desenvolvimento sustentável o que melhora a qualidade de vida humana sem ultrapassar os limites de produção dos ecossistemas (Mikhailova, 2004). Adicionalmente, se entende que a sustentabilidade é baseada em conhecimentos, como eixo estruturante para a garantia da exequibilidade dos processos nas organizações.

A Gestão do Conhecimento Verde (GCV) é uma GC com foco na sustentabilidade ambiental, entre os diversos aspectos do seu escopo estão os processos de aquisição, armazenamento, compartilhamento e uso de informações relacionadas a inovações e tecnologias ecologicamente corretas (Paluseri *et al.*, 2025). No Quadro 1, é sintetizado os ciclos de conhecimento, no âmbito da GCV.

Quadro 1 – Ciclo de conhecimento verde

CICLO DE CONHECIMENTO	CARACTERÍSTICAS	AUTOR(ES) (ANO)
Aquisição de Conhecimento Verde	Consiste em identificar, obter e assimilar conhecimento ambiental relevante de fontes internas e externas.	Alsammak (2025); Su *et al*. (2025); Wang, Hou e Luo (2025).
	Embora essencial para a prontidão, a aquisição por si só pode não impactar diretamente a inovação, a menos que seja apoiada por processos de integração interna.	Alsammak (2025)
Armazenamento de conhecimento verde	Consiste no arquivamento sistemático e a documentação formalizada de práticas e inovações verdes para facilitar o uso futuro.	Paluseri *et al*. (2025); Su *et al*. (2022)
Compartilhamento de Conhecimento Verde	Este processo concentra-se na disseminação e compartilhamento do conhecimento ambiental além das fronteiras organizacionais para promover o entendimento coletivo e o trabalho em equipe.	Alsammak (2025); Su *et al*. (2025)
	É fundamental para gerar inteligência coletiva e facilitar a inovação colaborativa.	Alsammak (2025)
Uso do Conhecimento Verde	Refere-se à medida em que uma organização aplica o conhecimento ambiental aos seus processos de inovação, tomada de decisões e operações diárias.	Alsammak (2025); Su *et al*. (2025)
	É o processo que tem maior impacto	Alsammak (2025)

	significativo no desempenho da inovação sustentável.	

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A sustentabilidade na GCV depende fortemente de recursos humanos, estruturas organizacionais e relações externas que apoiem a inovação e as práticas ambientalmente responsáveis (Fadillah; Hadijah; Gunawan, 2026). Para os autores, as estratégias utilizadas pelas organizações para implementar a GCV envolvem uma variedade de abordagens, incluindo o fortalecimento da cultura organizacional verde, a utilização de tecnologia da informação, a liderança verde, a colaboração intersetorial, bem como sistemas para avaliação e medição contínua do desempenho ambiental.

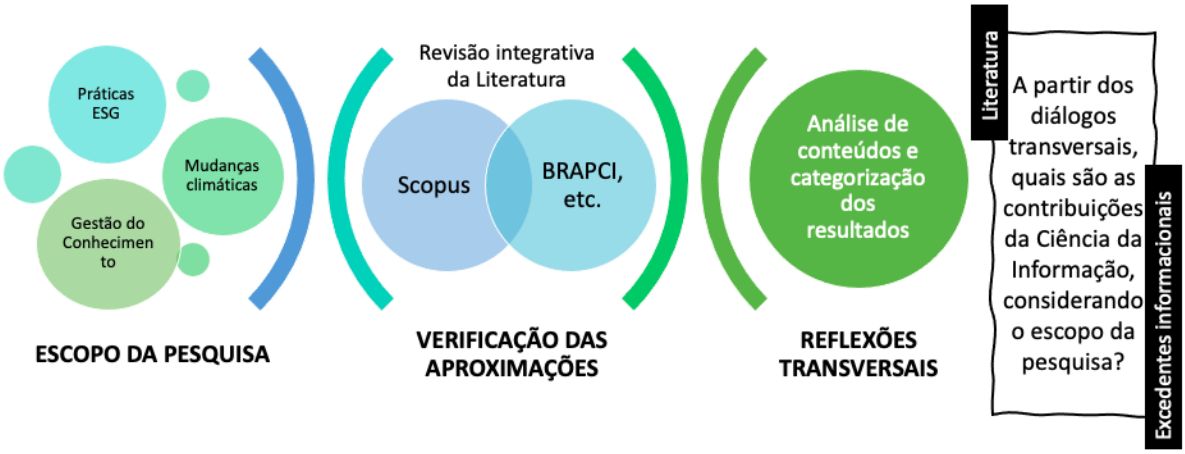
Considerando o contexto deste estudo, compreende-se que as mudanças climáticas representam desafios significativos para as organizações, exigindo estratégias de adaptação e mitigação baseadas em conhecimento, seja relacionado ao clima, a inovação tecnológica (Ahmed *et al.*, 2025), numa perspectiva sociotécnica, mas, também voltadas para uma cultura organizacional verde (Ahmed *et al*., 2025; Fadillah; Hadijah; Gunawan, 2026).

A questão cultural é um aspecto importante para as organizações e, no caso, da GCV torna-se um fator determinante, pois sem uma cultura organizacional que apoie a sustentabilidade, a GCV torna-se fragmentada, reativa e de baixo impacto. A cultura organizacional é alicerce para a construção do conhecimento ecológico e, assim, pode gerar vantagem competitiva sustentável.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva-exploratória no âmbito do seu objetivo, que adota uma abordagem qualitativa, com procedimentos e técnicas relativas a uma revisão de literatura integrativa, de modo a substanciar a contextualização das aproximações entre sustentabilidade (práticas ESG), GC e mudanças climáticas, bem como reflexões quanto às possíveis contribuições e conexões interdisciplinares com a Ciência da Informação (Figura 1).

Figura 1 – Sistematização do pensamento

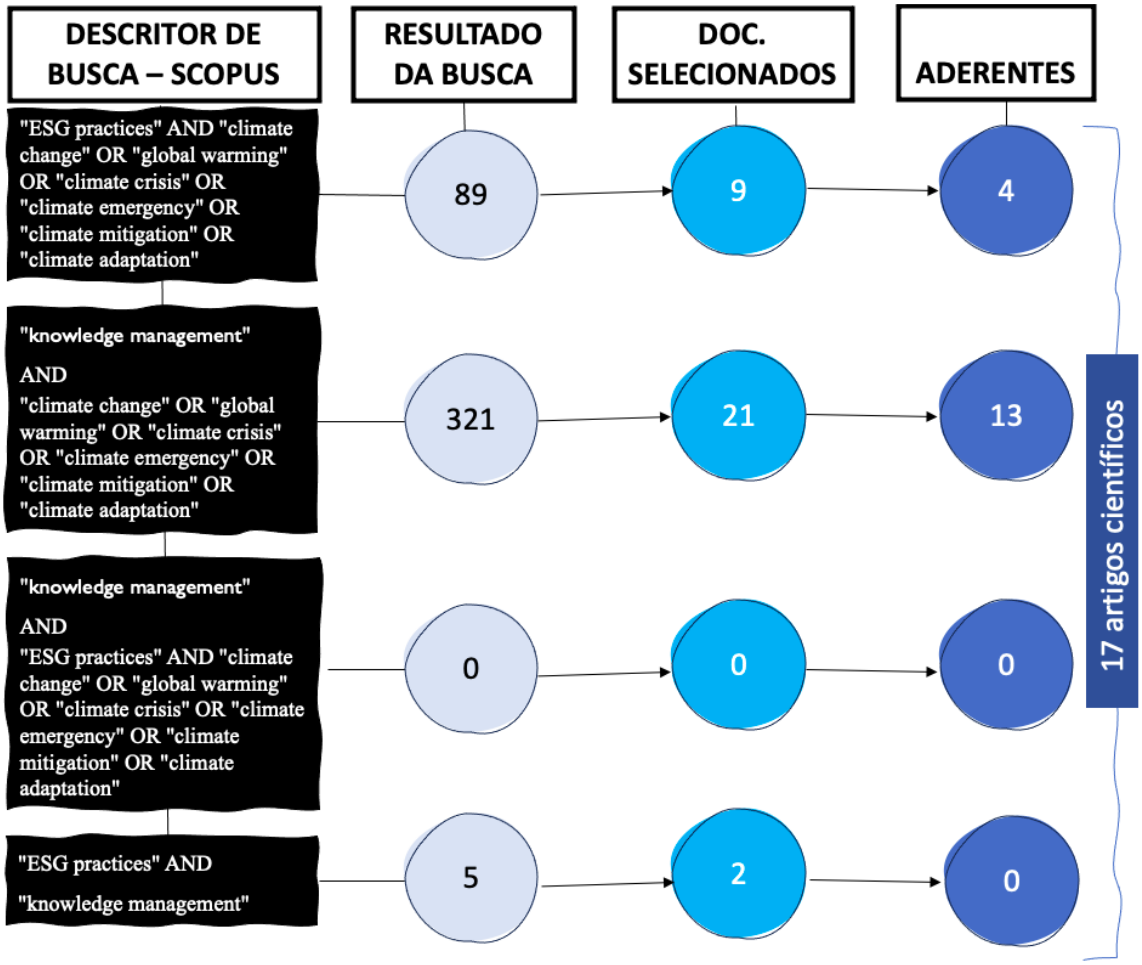


Fonte: Elaboração própria (2026).

A pesquisa bibliográfica iniciou com a busca sistematizada na base de dados *Scopus* (Figura 2). De forma complementar, com vistas a adicionar (i) possíveis textos publicados nacionalmente, sob argumentos de uma revisão integrativa, realizou-se uma busca na Base de Dados de Ciência da Informação (Brapci), para checar se esse conjunto de temas vem sendo discutido pela área, no Brasil; e, (ii) demais textos, por exemplo, de referência de referência, entre outros. Na Brapci não foi identificado trabalhos considerando as relações temáticas.

Se fez a seleção dos textos a partir da leitura de título e resumo com base em critérios de inclusão e exclusão. Os critérios de inclusão foram: (i) textos com abordagem de dois ou mais termos relacionados ao escopo da pesquisa; (ii) textos disponíveis via Portal de Periódicos da CAPES; (iii) textos em idioma inglês, português e/ou espanhol; (iii) textos publicados em periódicos científicos. Critérios de exclusão: (i) Textos com abordagem às mudanças climáticas de forma genérica; (ii) textos indisponíveis para consulta; (iii) textos de anais de eventos, livros e capítulos de livros.

Figura 2 – Busca sistematizada na base de dados Scopus



Fonte: elaboração própria (2026).

O recorte temporal se deu a partir do ano de 2015, justificado pelo lançamento da Agenda 2030, também se considerou que os estudos envolvendo GC e Sustentabilidade estão amplificados a partir desse período. No entanto, o estudo de Jevnaker e Olaisen (2022), que analisou um recorte de 491 trabalhos publicados no *International Forum on Knowledge Asset Dynamics* (IFKAD), os resultados revelaram que menos de 10% dos trabalhos representaram novas contribuições científicas, e ao menos de 3% contribuíram para uma melhor compreensão das áreas essenciais da sustentabilidade ou da crise climática.

Ressalta-se que as técnicas adotadas para a revisão não foram exaustivas, uma vez que o objetivo da pesquisa é de reflexão, sendo assim, se partiu de uma revisão de literatura, compreendendo-a como um mapeamento de contexto, daquilo que vem sendo discutido na literatura, proporcionando um escopo para substanciar a reflexão sobre a aproximação entre as práticas ESG e GC nas organizações, tendo como contexto a resiliência na adaptação à emergência climática. O conteúdo oriundo dos artigos científicos mapeados foi utilizado para a

construção de reflexões transversais, as quais substanciaram a guisa de considerações sobre como a Ciência da Informação pode contribuir com tema tão relevante, por meio de excedentes informacionais (Figura 1).

Nessa perspectiva, aplicou-se o método Análise de Conteúdo, mais especificamente a técnica Análise Categorial (Bardin, 1997), de modo a estabelecer categorias *a priori* que contemplassem: (i) Práticas ESG e mudanças climáticas; (ii) Compartilhamento de conhecimentos climáticos; e, (iii) Boas práticas em Gestão do Conhecimento Verde.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no levantamento realizado, verificou-se que existem poucos estudos (Bagh; Bouri; Khan, 2025; Mehrez; Farhat; Ajina, 2025) que se dedicaram ao escopo da ESG e das mudanças climáticas de modo direto. No entanto, alguns achados da pesquisa foram consideravelmente essenciais para esta reflexão.

4.1 PRÁTICAS ESG E MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Bagh, Bouri e Khan (2025) são pesquisadores que discutem o papel moderador das práticas ESG e os sentimentos em relação às mudanças climáticas (*Climate Change Sentiments* - CCS)[1] e a influência no valor atribuido à organização. Para estes autores, empresas com práticas ESG robustas estão em melhor posição para mitigar os efeitos adversos da CCS sobre seu valor. Os resultados oriundos de uma investigação com 6.059 empresas de capital aberto de 30 países, no período de 2006 a 2022, indicaram que as práticas ESG moderam positivamente esta relação, especialmente para aquelas em crescimento, aumentando sua resiliência em face à CCS, podendo ser mais elevado em períodos de crise, como foi no caso da pandemia da COVID-19.

Identificou-se que empresas de países desenvolvidos são mais sensíveis às mudanças climáticas, enquanto empresas de países em desenvolvimento respondem de maneira mais limitada, evidenciando a importância dos ambientes regulatórios na formação do valor da empresa frente ao risco climático (Bagh; Bouri; Khan, 2025).

O estudo de Mehrez, Farhat e Ajina (2025) examinou 21.565 empresas de capital aberto norte-americanas listadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos e do Canadá entre 2010 e

1 Refere-se à percepção dos investidores sobre o impacto das mudanças climáticas nos negócios e na economia, influenciada por uma crescente conscientização dos riscos climáticos (Bagh; Bouri; Khan, 2025).

2022, objetivando analisar como a pontuação ESG, a inovação verde e a governança ambiental afetam o compromisso empresarial com a mudança climática, por meio de três unidades de análise: Riscos/Oportunidades da Mudança Climática; Objetivos/Metas de Redução de Emissões; e Uso de Energia Renovável. Os resultados evidenciaram que (i) as iniciativas de inovação verde mais robustas e uma governança ambiental mais sólida estão significativamente ligadas a um maior compromisso climático; (ii) as empresas com alto desempenho em ESG mantiveram seus compromissos climáticos; e, (iii) as empresas com estratégias de sustentabilidade e estruturas de governança bem integradas estão em melhor posição para tomar medidas climáticas significativas.

No que se refere à uma gestão baseada em conhecimento, outros argumentos foram endossados, dando enfase à Gestão do Conhecimento Verde (GCV), cujo modelo de gestão tem um impacto significativo no desempenho ESG de uma organização, promovendo a coleta, organização e aplicação sistemáticas de conhecimento ambientalmente sustentável nas operações corporativas (Paluseri *et al*., 2025). A literatura vem destacando que a combinação da Inteligência Artificial (IA) e Big Data com a GCV é um dos principais impulsionadores da inovação tecnológica verde (Al Halbusi *et al.*, 2025; Paluseri *et al*., 2025; Wang; Hou; Luo, 2025), uma vez que essas tecnologias propiciam identificar novas oportunidades de mercado e desenvolver processos e produtos ecoeficientes, como sistemas para a economia circular (Halbusi *et al*., 2025; Santos; Carvalho; Francisco, 2025).

Ademais, a literatura sugere que a implementação eficaz da GCV deve ser acompanhada por sistemas de medição de desempenho-chave específicos, visto que servem para fortalecer a responsabilidade, monitorar o progresso e garantir que a GCV contribua de fato para a sustentabilidade organizacional (Fadillah; Hadijah; Gunawan, 2026). A exemplo de alguns indicadores, pode-se destacar: Redução do consumo de energia, água e custos associados; Redução sistemática de emissões de CO2, poluentes atmosféricos e geração de resíduos (Gawusu; Shuaib; Sidik, 2025; Mamun *et al*., 2026).

Vale ressaltar que, além disso, as práticas ESG podem ajudar as organizações a mitigar os riscos climáticos e a melhorar a sua reputação (Pan *et al*., 2024). Su *et al*. (2025), discutiram a evolução da ESG 1.0 para ESG 2.0, considerando que enquanto a ESG 1.0 era frequentemente vista como uma atividade corporativa periférica ou voluntária, a ESG 2.0 exige que os fatores ambientais, sociais e de governança sejam componentes centrais da estratégia de negócios, fundamentados em dados verificáveis. Para os autores, a ESG 2.0 é uma estratégia

multidimensional que vai além de regulamentações e conformidades, sendo a GC fundamental para demonstrar uma cultura de inovação contínua e progresso na sustentabilidade corporativa.

Por fim, baseado nas contribuições de Fadillah, Hadijah e Gunawan (2026), adiciona-se que para a GCV ser sustentável, as organizações precisam ir além da simples conscientização e implementar sistemas formais de motivação que recompensem a transformação do conhecimento em ação prática. Dentre todo o ciclo de conhecimento, as iniciativas podem substanciar o compartilhamento de conhecimento.

4.2 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTOS CLIMÁTICOS

A literatura sobre GC já demonstra que o conhecimento tácito é o mais desafiador, assim como o compartilhamento de conhecimento. No caso deste estudo, os principais desafios no compartilhamento de conhecimento para a ação climática e sustentabilidade são multidimensionais, envolvendo desde a natureza intrínseca do conhecimento até barreiras institucionais, culturais e tecnológicas. No Quadro 2 presenta-se uma síntese.

Quadro 2 – Desafios no compartilhamento de conhecimentos no contexto da emergência climática – nível macro (países) e micro (organizações).

DESAFIO	MACRO	MICRO	AUTOR (ANO)
O "Paradoxo do know-how" e a natureza tácita do conhecimento	--	Dificuldade de documentação	Ahmed *et al.*, (2025)
	--	Alta dependência do pessoal	Ahmed *et al.*, (2025)
	Múltiplas interpretações	--	Lewis, Paliszkiewicz e Roopnarine (2024)
Barreiras organizacionais e institucionais	--	Silos de conhecimento	Chisita e Fombad (2020); Fombad (2024) e Raudeliūnienė e Matar (2026)
	--	Burocracia e hierarquia	Bickel *et al*. (2020)
	Falta de incentivos	Falta de incentivos	Fombad (2024) e Kumar e Sharma (2022)
Fatores humanos e geracionais	Atrito de conhecimento	Atrito de conhecimento	Ahmed *et al.* (2025) e Torres-Romero e Acosta-Prado (2022)
	Rotatividade e contratos temporários	--	Bickel *et al.* (2020)

	--	Resistência à mudança	Ahmed *et al.* (2025)
Falhas de comunicação e tradução de dados	Sobrecarga de informação e abstração	--	Bickel *et al.* (2020)
	Barreiras linguísticas e terminológicas	Barreiras linguísticas e terminológicas	Chisita e Fombad (2020) e Fombad (2024)
	--	Tradução técnica	Nicolletti *et al.* (2019)
Restrições de recursos e infraestrutura	--	Limitações financeiras	Kumar e Sharma (2022)
	--	Conectividade e digitalização*	Chisita e Fombad (2020)
	Falta de sistemas centralizados	Falta de sistemas centralizados	Raudeliūnienė e Matar (2026) e Torres-Romero e Acosta-Prado (2022)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).
Nota: * contexto de países em desenvolvimento.

Ahmed *et al.* (2025) explicam o **"**Paradoxo do know-how" e a natureza tácita do conhecimento, sendo que o maior obstáculo reside no fato de que grande parte do conhecimento crítico ser tácito (baseado em experiência e intuição) é difícil de codificar (Ahmed *et al.*, 2025). No setor petroquímico, por exemplo, estima-se que 63% do conhecimento operacional relacionado ao clima permaneça tácito, tornando sua transferência vulnerável à rotatividade de pessoal. Além disso, há resistência em transformar perícias operacionais e de segurança em manuais escritos, dificultando a documentação das atividades (Ahmed *et al.*, 2025).

Outro desafio ao compartilhamento do conhecimento sobre emergência climática são as múltiplas interpretações, uma vez que o excesso de informações pode ampliar lacunas de entendimento e gerar aplicações inadequadas por falta de contexto (Lewis; Paliszkiewicz; Roopnarine, 2024). Também, as dificuldades em alinhar valores e prioridades organizacionais comprometem esse processo (Raudeliūnienė; Matar, 2026), exigindo uma governança robusta e adaptativa (Lewis; Paliszkiewicz; Roopnarine, 2024).

As barreiras organizacionais são, de fato, estruturas rígidas que dificultam o fluxo de informações entre departamentos e/ou níveis hierárquicos. Alguns autores (Chisita; Fombad, 2020; Fombad, 2024; Raudeliūnienė; Matar, 2026) entendem que as organizações frequentemente operam em "silos de conhecimento", de modo que o conhecimento fica

fragmentado e isolado dentro de departamentos específicos, impedindo a visão sistêmica necessária para a adaptação climática. Isso também pode ter como causa o engessamento devido à burocracia e a própria hierarquia organizacional, cujo ambiente tende a favorecer essa situação e o pensamento divisivo (Bickel *et al.*, 2020).

É interessante observar que tanto no que se refere a documentação, para o registro do conhecimento, quando a mitigação de barreiras organizacionais, podem ser sanadas por meio de incentivos. Aliás, a falta de incentivo pode ser uma das barreiras ao compartilhamento. Nas organizações, muitas vezes não há sistemas formais para recompensar ou motivar os funcionários a documentar e compartilhar suas percepções e aprendizados (Fombad, 2024; Kumar; Sharma, 2022).

Como mostra o Quadro 2, fatores humanos e geracionais também impactam no compartilhamento, sendo um alerta, pois a continuidade do conhecimento é ameaçada por fatores demográficos e comportamentais. O atrito de conhecimento, neste caso consiste ao fato de o compartilhamento de conhecimento ser prejudicado pelo envelhecimento da força de trabalho e pela aposentadoria de especialistas, levando à perda de ativos intelectuais que nunca foram formalizados (Ahmed *et al.*, 2025; Torres-Romero; Acosta-Prado, 2022), prejudicados pela rotatividade e/ou contratos temporários para atuar com as questões climáticas (Bickel *et al.*, 2020) e pela questão geracional que pode limitar o processo de comunicação, de produção e consumo de conhecimentos, em função das diferenças comportamentais. Alguns desses fatores, tem relação com a resistência às mudanças, por exemplo, há frequentemente uma resistência cultural e psicológica em adotar novos sistemas de gestão ou compartilhar informações ambientais sensíveis por receio de perder competitividade ou autoridade (Ahmed *et al*., 2025).

Ademais, os obstáculos referentes ao compartilhamento de conhecimento podem ser impactados pelas falhas de comunicação e tradução de dados, assim como restrições de recursos (relacionadas principalmente às limitações financeiras) e infraestrutura adequada para este fim no ambiente organizacional.

No que se refere à comunicação, a transferência entre a Ciência e a prática (ou entre o nível nacional e o local) enfrenta grandes dificuldades de “tradução”, afetada pela sobrecarga de informação, apropriação e abstração, dificultando a identificação de práticas aplicáveis a um contexto que é local (Bickel *et al*., 2020), seja pelas barreiras técnicas e linguísticas (principalmente em âmbito de países, como destacaram os estudos de Chisita e Fombad (2020)

e Fombad (2024) ou de traduções técnicas (no âmbito das organizações), haja visto que um dos maiores desafios é traduzir cenários climáticos complexos em uma 'linguagem de negócios' que faça sentido para as tomadas de decisões financeiras e estratégicas da organização (Nicolletti *et al*., 2019).

Por outro lado, no que tange à infraestrutura, esta evidencia que a falta de sistemas centralizados é um dos gargalos identificados. Tanto Raudeliuniene e Matar (2026) quanto Torres-Romero e Acosta-Prado (2022) chamam a atenção para este aspecto em seus estudos, pois destacam que a ausência de uma plataforma única ou de padrões para documentar e armazenar práticas de restauração ou energia renovável torna a busca por soluções de sucesso lenta e ineficiente.

Fadillah, Hadijah e Gunawan (2026) apresentam boas práticas, que podem contribuir para a consolidação de uma GCV, sendo: incorporação de valores de sustentabilidade na cultura corporativa; investimento em treinamento ambiental para funcionários; aproveitamento de ferramentas digitais para a gestão do conhecimento; implementação de sistemas de incentivo; desenvolvimento de estruturas claras de mensuração de desempenho; colaboração além das fronteiras organizacionais, especialmente com fornecedores, órgãos reguladores e instituições acadêmicas, é fundamental para fomentar a inovação e manter a vantagem competitiva nos esforços de sustentabilidade.

Além disso, Nicolletti *et al*. (2019) sugerem a adoção de processo de aprendizagem social por meio de uma Comunidade de Prática (CoP), com participação de gestores, colaboradores, partes interessadas externas e representantes governamentais, podendo ser estratégico para apoiar tanto o desenvolvimento de uma estratégia de adaptação abrangente, quanto a integração de conceitos climáticos, impactos e ações de adaptação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento Verde vem ganhando espaço na literatura científica, com contribuições assertivas para a adaptação das organizações diante do cenário relativo às mudanças climáticas.

As evidências e as práticas discutidas neste texto suscitam possibilidades de conexões transversais, possibilitando diálogo com a Ciência da Informação, com enclaves estratégicos que transbordam de outras áreas do conhecimento, como excedentes informacionais que dialogam com possibilidades de contribuições no âmbito ambiental, social e de governança, citando

perspectivas emergentes como a sustentabilidade informacional, da justiça socioambiental e informacional, a sustentabilidade baseada em conhecimento.

O conhecimento climático e a resiliência das organizações são instâncias dependentes de capacidades de resposta de uma liderança e cultura organizacional verde, que precisa ser diversa, colaborativa e sociotécnica. Por sua vez, a adaptação às mudanças climáticas no contexto organizacional desafia as práticas de aprendizagem vigentes, demandando a participação de diferentes áreas e níveis de gestão, além da atuação de instâncias de governança integradas.

REFERÊNCIAS

AHMED, A. A. A.; SHALTOUT, M.; SALAHELDIN, M.; ELSHAZLY, A. Knowledge Management Index for Better Climate Change Management: A Case Study in the Egyptian Petroleum Sector. **International Journal of Euro-Mediterranean Studies**, v. 18, n. 1, 2025. Disponível em: https://ijems.emuni.si/index.php/home/article/view/254. Acesso em: 11 nov. 2026.

AL HALBUSI, H.; AL-SULAITI, K. I.; ALALWAN, A. A.; AL-BUSAIDI, A. S. AI capability and green innovation impact on sustainable performance: moderating role of big data and knowledge management. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 210, 123897, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123897. Acesso em: 11 nov. 2026.

AL-SAMMAK, M. A. J. Adopting Green Knowledge Management Processes via Core Business Processes to Promote Sustainable Innovation. **Quality** – Access to Success, v. 26, n. 209, p. 138–146, 2025.

BAGH, T.; BOURI, E.; KHAN, M. A. Climate change sentiment, ESG practices and firm value: international insights. **China Finance Review International**, v. 15, n. 3, p. 608–635, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1108/CFRI-07-2024-0381. Acesso em: 11 nov. 2026.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997. 226 p.

BARRANTES-BRICEÑO, C. E.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Bridging excellence, knowledge management and sustainability: introducing the 'Knowledge Management Excellence Model 21', a model for sustainable development goals alignment. **Journal of Cleaner Production**, v. 455, 142326, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142326. Acesso em: 11 nov. 2026.

BICKEL, M. W.; CANIGLIA, G.; WEISER, A.; LANG, D. J.; SCHOMERUS, T. Multilevel knowledge management for municipal climate action: lessons from evaluating the operational situation of climate action managers in the German Federal State of Lower Saxony. **Journal of Cleaner Production**, v. 277, 123628, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123628. Acesso em: 11 nov. 2026.

CHISITA, C. T.; FOMBAD, M. Knowledge management for climate change adaptation to enhance urban agriculture among selected organisations in Zimbabwe. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 19, n. 2, 2050009, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1142/S0219649220500094. Acesso em: 11 nov. 2026.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade**. Canibais com Garfo e Faca. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

FADILLAH, M. I.; HADIJAH, H. S.; GUNAWAN. Navigating Green Knowledge Management: a systematic literature review on implementation, challenges and best practices. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 25, n. 5, 2550113, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.1142/S0219649225501138. Acesso em: 11 nov. 2026.

FOMBAD, M. C. Knowledge management for climate change in South Africa: a proposed strategy. **IFLA Journa**l, v. 50, n. 2, p. 292–309, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1177/03400352231217277. Acesso em: 11 nov. 2026.

GAWUSU, S.; SHUAIB, A. D.; SIDIK, M. G. ESG practice diffusion through corporate networks: a computational analysis of Chinese firms. **Journal of Environmental Management**, v. 394, 127661, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.127661. Acesso em: 11 nov. 2026.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8–19, 2000. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002. Acesso em: 11 nov. 2026.

JEVNAKER, B. H.; OLAISEN, J. A comparative study of knowledge management research studies: making research more relevant and creative. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 20, n. 2, p. 292–303, 2022.

JONES, L.; HARVEY, B.; COCHRANE, L.; CANTIN, B.; CONWAY, D; CORNFORTH, R. J.; DE SOUZA, K.; KIRBYSHIRE, A. Designing the next generation of climate adaptation research for development. **Regional Environmental Change**, v. 18, n. 1, p. 297–304, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10113-017-1254-x. Acesso em: 11 nov. 2026.

KHAN, R. U.; SAQIB, A.; ABBASI, M. A.; MIKHAYLOV, A.; PINTER, G. Green leadership, environmental knowledge sharing, and sustainable performance in manufacturing industry: application from upper echelon theory. **Sustainable Energy Technologies and Assessments**, v. 60, 103540, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.seta.2023.103540. Acesso em: 11 nov. 2026.

KUMAR, K. J.; SHARMA, R. Studies on the role of knowledge management in performance enhancement and promotion of renewable energy industries in India. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 21, n. 3, 2250040, 2022.

LEWIS, S.; PALISZKIEWICZ, J.; ROOPNARINE, R. Examining the interrelationships between knowledge sharing, knowledge transfer, and knowledge gaps in the water sector of Caribbean small island developing states (SIDS). **Issues in Information Systems**, v. 25, n. 4, p. 46–60, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.48009/4_iis_2024_104. Acesso em: 11 nov. 2026.

MAMUN, A. A.; REZA, M. N. H.; AZIZ, N. A.; HUI, G.; FAZAL, S. A. Production-led sustainability: synergy of orientations, innovative climate and knowledge management practices. **Business Process Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 1375–1398, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2025-0022. Acesso em: 11 nov. 2026.

MEHREZ, I. B.; FARHAT, A.; AJINA, A. Climate commitment: the impact of ESG, green innovation, and environmental governance on Canadian and US companies. **Journal of Environmental Management**, v. 396, 128108, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.128108. Acesso em: 11 nov. 2026.

MIKHAILOVA, I. Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. **Economia e Desenvolvimento**, Rio Grande do Sul, n 16, 2004.

NICOLLETTI, M.; LUTTI, N.; SOUZA, R.; PAGOTTO, L. Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: the case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. **Journal of Cleaner Production**, v. 226, p. 748–758, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.058. Acesso em: 11 nov. 2026.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. Nova York: Oxford University Press, 1995.

PADHY, P. C.; LATHABHAVAN, R. Redesigning knowledge management through corporate sustainability strategy in the post-pandemic era. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 22, n. 3, 2350008, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1142/S0219649223500089. Acesso em: 11 nov. 2026.

PALUSERI, A. H.; KAIHATU, T. S.; CWS, T. F.; BERNANDUS, D. The influence of green knowledge management and management commitment on ESG performance mediated by aggressive low carbon innovation. **Journal of Asian Scientific Research**, v. 15, n. 3, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.55493/5003.v15i3.5600. Acesso em: 11 nov. 2026.

PAN, J.; HUNJRA, A. I.; BRUNA, M. G.; ZHAO, S.; BOURI, E. Shaping sustainability: how corporate reputation can be enhanced under climate change conditions. **Finance Research Letters**, v. 62, parte A, 105174, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105174. Acesso em: 11 nov. 2026.

RASHEED, M.; LIU, J.; ALI, E. Incorporating sustainability in organizational strategy: a framework for enhancing sustainable knowledge management and green innovation. **Kybernetes**, v. 54, n. 4, p. 2363–2388, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/K-08-2023-1606. Acesso em: 11 nov. 2026.

RAUDELIŪNIENĖ, J.; MATAR, I. Study of knowledge management technologies impact on sustainable higher education institutions performance. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 17, n. 1, p. 1982–2020, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s13132-025-02617-9. Acesso em: 11 nov. 2026.

SACHS, I. **Desenvolvimento**: Includente, Sustentável, Sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, M. R. C.; CARVALHO, L. C.; FRANCISCO, E. A capability-based framework for knowledge-driven AI innovation and sustainability. **Information**, v. 16, n. 11, 987, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.3390/info16110987. Acesso em: 11 nov. 2026.

SU, R.; MOHAPATRA, A. K.; ALBISHRI, N.; LIGUORI, R.; STILO, P. A knowledge management perspective on ESG 2.0 and policy implications toward corporate sustainability**. Journal of Knowledge Management**, v. 29, n. 10, p. 3281–3314, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JKM-02-2025-0159. Acesso em: 11 nov. 2026.

TORRES-ROMERO, F.; ACOSTA-PRADO, J. C. Knowledge management practices and ecological restoration of the tropical dry forest in Colombia. **Land**, v. 11, n. 3, 330, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3390/land11030330. Acesso em: 11 nov. 2026.

WANG, Z.; HOU, M.; LUO, W. Green knowledge management and green technology innovation: roles of green organizational identity and incentive environmental regulation. **Sustainability**, v. 17, n. 23, 10781, 2025. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/17/23/10781. Acesso em: 11 nov. 2026.