

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESIGUALDADES NAS
ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM CRÍTICA A PARTIR
DA TEORIA FEMINISTA**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INEQUALITIES
IN ORGANIZATIONS: A CRITICAL APPROACH FROM
FEMINIST THEORY**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V16I1.1224](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V16I1.1224)

Maria Ligia Ganacim Granado Rodrigues Elias

maria.el@unicesumar.edu.br

Universidade Cesumar

Daniela Leandro Rezende

danielarezende@tutanota.com

Universidade Federal Ouro Preto

Data de envio do artigo: 02 de Fevereiro de 2024.

Data de aceite: 25 de Novembro de 2024.

Resumo: Campo de Conhecimento: Este artigo se insere no campo da Gestão do Conhecimento (GC). Objetivo: Discutir teoricamente sobre a GC, bem como sobre as desigualdades nas organizações, explorando a relevância de teorias críticas feministas que se somam às demais para delinear a temática. Metodologia/Abordagem: Revisão bibliográfica narrativa e abordagem reflexiva. Resultados e conclusões: Este estudo busca discutir as contribuições teóricas das abordagens feministas e críticas para o campo da GC, destacando a relevância do tema das desigualdades nas organizações. O artigo traz uma contribuição teórica ao sistematizar pontos-chave para a Gestão do Conhecimento nas Organizações e ao apresentar uma revisão da literatura feminista dos estudos organizacionais, promovendo uma reflexão original sobre as desigualdades nesse ambiente, ao abordá-las sob uma perspectiva interseccional com a GC.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Organização; Desigualdade; Abordagem Feminista.

Abstract: *Field of Knowledge: This article falls within the field of Knowledge Management (KM). Objective: Discuss theoretically about the KM, as well as about inequalities in organizations, exploring the relevance of critical feminist theories that add to the others to outline the theme. Methodology/Approach: Narrative literature review and reflective approach. Results and conclusions: This study seeks to discuss the theoretical contributions of feminist and critical approaches to the field of KM, highlighting the relevance of the theme of inequalities in organizations. The article makes a theoretical contribution by systematizing key points for Knowledge Management in Organizations and presents a review of the feminist literature on organizational studies, promoting an original reflection on inequalities in this environment, approaching them from an intersectional perspective with KM.*

Keywords: Knowledge Management; Organization; Inequality; Feminist Approach

1 INTRODUÇÃO

As primeiras iniciativas de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) ocorreram nos anos de 1975, mas foi nos anos 1990, com as transformações da economia e uma pressão por maior eficiência de organizações para uso efetivo de seu conhecimento, que a área se expandiu (Serenko; Bontis, 2013; Tzortzaki; Mihiotis, 2014). Nesse contexto, o conhecimento passou a ser compreendido como um processo sistêmico e estratégico para assegurar a competitividade das organizações, sendo possível identificar duas raízes do campo de GC: uma “soft” (humanidades), em que se reconhece a subjetividade do conhecimento, e outra “hard” (tecnologia da informação), para qual a GC representa um processo sistemático de adquirir, organizar, manter, aplicar, compartilhar e renovar as formas de conhecimento para melhorar o desempenho e criar valores nas organizações (Serenko et al., 2013).

Diante disso, o objetivo geral deste artigo é discutir, por meio de revisão bibliográfica narrativa e de uma abordagem reflexiva sobre o campo da Gestão do Conhecimento, a produção de conhecimento e as desigualdades nas organizações. A abordagem reflexiva, inspirada na metodologia de Acker (2012), implica em uma análise crítica e contextualizada da produção de conhecimento, levando em consideração a perspectiva feminista. Pretende-se, nesse texto, explorar a relevância de teorias críticas organizacionais para o campo da GC, uma vez que a relação entre as pessoas e o conhecimento é um eixo fundamental para a área.

Considerando então que a abordagem crítica é caracterizada pelo “reconhecimento e foco na centralidade do poder, dos conflitos e dos interesses na vida organizacional/institucional, bem como o compromisso de fornecer uma avaliação ética e politicamente engajada de suas consequências” (Prasad et al., 2016, p. 10), o argumento mobilizado considera que a teoria feminista fornece aportes importantes para a discussão proposta, uma vez que lança luz sobre as relações de poder fundadas em marcadores sociais da diferença como gênero e raça,

permitindo desnaturalizar as desigualdades presentes em contextos organizacionais, além de remeter a questões sobre as relações dinâmicas e reciprocamente constitutivas entre organizações e sociedade.

Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Joan Acker (2006), que desenvolveu a ideia de regime de desigualdade organizacional e discutiu, em sua pesquisa, práticas e processos que as organizações utilizam para atingir seus objetivos, os quais podem ser considerados, ao mesmo tempo, produtores e mantenedores de desigualdades de classe, raça e gênero. A noção de regime de desigualdades consiste em uma ferramenta analítica para a compreensão de práticas, processos e ações formais, informais e variadas, no interior de uma organização e que contribuem para a manutenção de desigualdades sociais.

Para fundamentar a ideia de que o campo da GC deve buscar na literatura sociológica e das organizações subsídios teóricos que reflitam sobre as estruturas organizacionais, especialmente no que tange às desigualdades sociais, o artigo divide-se em mais três seções, além dessa Introdução. A seção a seguir retoma, ainda que brevemente, a construção da GC. A terceira seção apresenta argumentos de autoras que elaboram críticas feministas sobre como as organizações têm reproduzido desigualdades sociais. Por fim, são tecidas as últimas considerações que têm como objetivo deixar caminhos abertos para uma reflexão sobre a relevância do tema e agendas futuras.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Wigg (1997), a GC abrange todos os aspectos relevantes relacionados ao conhecimento que impactam a viabilidade e o sucesso de uma empresa. Seus objetivos são garantir que a empresa opere da maneira mais inteligente possível, visando a uma maior viabilidade e ao sucesso geral. Para isso, a GC busca maximizar a eficácia do conhecimento da empresa e os retornos de seus ativos de conhecimento, renovando-os constantemente. Segundo Wigg (1997), ela envolve compreender,

focar e gerenciar a construção, a renovação e a aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento, ou seja, gerenciar processos de conhecimento eficazes.

Em pesquisas realizadas em 2010 e 2011, a GC foi classificada como uma disciplina relativamente nova, associada ao campo dos negócios, mas que já vinha despertando a atenção de diversos atores da comunidade acadêmica e de pesquisa. Esse campo foi incorporado e desenvolvido por profissionais da indústria, chefes de departamento que tinham a responsabilidade de explorar o desenvolvimento do capital intelectual em suas unidades, os quais empregaram iniciativas de GC e estabeleceram redes de colaboração (Lambe, 2011; Ma; Yu, 2010; Serenko et al., 2011).

Destaca-se no processo de institucionalização da GC como disciplina o trabalho de Thomas Stewart, antigo editor da revista Fortune e subsequentemente editor da Harvard Business Review, que, além de seu livro de 1997, publicou em junho de 2001 um artigo de capa defendendo que o “poder da mente” e o capital intelectual estavam se tornando os ativos mais valiosos dos EUA (Serenko, Bontis, 2013; Serenko et al., 2010; Wang et al., 2018). Com isso, o capital intelectual rapidamente se tornou parte de um novo léxico, descrevendo novas formas de valor econômico.

O termo pertencia a um novo paradigma, que associa vantagem competitiva e sustentável ao conhecimento individual e organizacional. Outros destaques deste momento de formação da GC enquanto campo de saber é o trabalho de Leif Edvinsson, da Suécia, que esteve à frente da primeira declaração do mundo sobre capital intelectual, o que forneceu a base para “uma nova língua, abordagem e operacionalização do campo de Gestão do conhecimento” (Serenko et al., 2010, p. 4).

O relatório de 1999 do Banco Mundial também é peça relevante no desenvolvimento do conceito no referido campo de investigações. O documento forneceu um dos primeiros relatos abrangentes do papel emergente do desenvolvimento econômico através do foco na “aquisição, aplicação e transferência de

conhecimento” (Ramy et al., 2018, p. 1).

De acordo com Lambe (2011), a expressão “gestão do conhecimento” já estava presente na literatura sobre gestão nas décadas de 1960 e 1970. Nesse período, houve um crescimento significativo de estudos práticos e teóricos relacionados à transferência, utilização e difusão de conhecimento e foi na década 1970 que se iniciou a discussão sobre a interação entre gerenciamento de dados, informações e conhecimento.

No entanto, foi nos anos 1990 que ocorreu um surgimento marcante dos clássicos da literatura sobre GC, que se deu em um intervalo de apenas cinco anos. Lambe (2011) destaca as seguintes obras publicadas nesse período: a trilogia de artigos sobre GC por Wiig, lançada entre 1993 e 1995; os livros “The Knowledge-Creating Company”, de Nonaka e Takeuchi; “Wellsprings of Knowledge”, de Leonard-Barton; “The Knowledge Evolution”, de Allee; “The New Organizational Wealth”, de Sveiby; “Intellectual Capital”, de Stewart, lançados em 1997; e em 1998, o trabalho “Working Knowledge”, de Davenport e Prusak, bem como “Communities of Practice”, de Wenger.

Lambe (2011) analisa a bibliografia que se tornou clássica no campo e aponta para o fato de que os livros mais populares e influentes, como “Knowledge Evolution”, de Allee, e “Working Knowledge”, de Davenport e Prusak, não aprofundam e referenciam teóricos que vinham debatendo os temas em publicações anteriores. Segundo o supracitado pesquisador, Prusak reconhece apenas posteriormente a influência do economista Kenneth Arrow, que já abordava temas relevantes para a gestão do conhecimento organizacional na década de 1960. O autor comenta os trabalhos de Wiig, os quais, apesar de abrangentes, também não trouxeram um referencial teórico significativo sobre os antecedentes da GC, embora, conforme pontua Lambe (2011), Wiig tenha mencionado influências de Chaparral Steel a partir da década de 1970. A mesma interpretação também é voltada para Nonaka e Takeuchi que, de acordo com Lambe (2011), possuíam uma visão histórica, mas também não reconheceram

muitos dos antecedentes diretos da gestão do conhecimento. De acordo com o autor, a obra “Wellsprings of Knowledge”, de Barton, foi uma das poucas que tratou sistematicamente da literatura sobre transferência e uso do conhecimento. No entanto, a obra de Barton foi rapidamente substituída por referências com menor profundidade teórica.

Assim, é importante reconhecer as diversas origens da GC para entender melhor sua evolução e possíveis direções futuras. Autores apontam para uma excessiva fragmentação no campo de estudos e argumentam que isso é, em parte, resultado da falta de consciência de suas próprias raízes históricas (Lambe 2011; Ward, 2010). Essa é uma interpretação semelhante à de Ward (2010), para quem a Gestão do Conhecimento deve ser criticamente reexaminada, com um olhar mais severo sobre seus “desleixos, suposições, metáforas mal elaboradas e analogias não digeridas” (Lambe, 2011, p. 178).

Hassell (2007) também aponta a fragilidade epistemológica da GC, especialmente em relação à sua própria concepção de conhecimento e à sua proximidade com administração e liderança. Segundo Hassell (2007), o conhecimento está sempre incorporado em seres humanos e está associado a grupos sociais. Portanto, a diferença entre conhecimento tácito e explícito não pode ser simplificada como uma mera transmissão de informações. Quando o conhecimento é expresso, ocorre um processo criativo que envolve elementos subjetivos e regras implícitas. O conhecimento depende da criatividade e não existe separado das pessoas, portanto, a GC deve ampliar seu foco estreitado na transmissão de conhecimento e se concentrar na construção social, com compromissos e valores compartilhados que permitam o exercício criativo das pessoas (Hassell, 2007).

Como comumente ocorre nos campos científicos, a ideia de que o conhecimento e a aprendizagem são intangíveis e dependem das pessoas também passou por uma mudança no que concerne aos estudos em GC (Starken, 2013). Essa mudança envolveu uma perspectiva mais centrada no ser humano, entendendo o

conhecimento como sendo incorporado nas ações humanas e na interação social. Assim, a GC não seria apenas responsável por facilitar a transferência de conhecimento, mas também por estimular “experiências de conhecimento”. Segundo Starken (2013), essa abordagem está alinhada à perspectiva social-construcionista da GC, que tem como função criar um “contexto favorável no qual os indivíduos possam interagir, compartilhar e criar conhecimento, possibilitando abordagens e resultados diferentes e, esperançosamente, melhores” (Starken, 2013, p. 56).

Contemporaneamente, estudos bibliométricos sobre o campo da gestão do conhecimento (GC) destacam a relevância de autores consagrados, como Nonaka e Takeuchi, além de mencionarem Alexander Serenko como um dos autores mais citados na área (Pelizza; Elias, 2024; Chaudhuri et al., 2021). Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação digitais, facilitam-se a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento organizacional. Nesse contexto, autores têm descrito diversas etapas e fases do ciclo de GC, como captura, codificação, aplicação e reutilização, evidenciando a evolução do campo diante das transformações tecnológicas (Dalkir, 2017). O campo tem desenvolvido modelos integrativos de GC que associam facilitadores e processos de GC ao desempenho organizacional (Abubakar et al., 2018; Dorow, 2017).

Entre os temas emergentes, destacam-se discussões sobre o conhecimento contraproducente, sabotagem organizacional e mecanismos institucionais que podem obstruir o conhecimento (Serenko, 2019; Serenko, 2021). Em uma revisão sistemática da literatura sobre bibliometrias do campo de GC, publicada entre 2008 e 2018, Machado e Elias (2020) destacam que a área tem dado pouca atenção a estudos críticos, havendo poucos trabalhos que enfatizem questões sociais e culturais relacionadas à produção, circulação de informações e mobilização social.

Diante do contexto de formação do campo acadêmico da GC e das considerações sobre a negligência dos textos mais influentes da área

com os debates teóricos que influenciam não somente o contexto de surgimento da área, mas também seus pressupostos, objetivos e futuro enquanto disciplina acadêmica, neste artigo se soma a essas considerações a necessidade de inclusão no debate sobre as desigualdades sociais e suas consequências para as práticas organizacionais. Considerando que a relação entre as pessoas e o conhecimento é um eixo fundamental da Gestão do Conhecimento nas Organizações e a necessidade da construção de ambientes que favoreçam não apenas a simples transmissão de informações, mas o processo criativo intrínseco ao conhecimento, neste artigo busca-se na literatura sociológica e das organizações, os subsídios teóricos que reflitam sobre as estruturas organizacionais, especialmente no que tange às desigualdades sociais. Assim, será possível compreendermos como tais desigualdades são não apenas produzidas, mas também reproduzidas nas organizações e nas teorias e práticas de Gestão do Conhecimento.

3 DESIGUALDADES NAS ORGANIZAÇÕES E QUESTÕES DE GÊNERO

Com o objetivo de refletir sobre as potenciais contribuições teóricas das abordagens feministas e críticas para o campo da GC, foi realizada uma revisão de literatura de caráter narrativo, ou seja, de tipo tradicional, em que referências foram identificadas e selecionadas para descrever o estado da arte de um determinado tema (Botelho et. al., 2011). No caso em questão, trata-se de uma reflexão sobre as possíveis interlocuções entre estudos organizacionais críticos e feministas e o campo da GC, com o objetivo de explorar ganhos teóricos, analíticos e empíricos de uma análise das desigualdades nas organizações. Parte-se do pressuposto de que os estudos elencados e discutidos nesta seção constituem espécie de trabalhos exemplares, centrais nos campos em que foram produzidos. A síntese deles se baseou em uma análise reflexiva (Acker, 2012) das suas principais contribuições para a questão proposta. A seguir, exploramos os resultados da

revisão.

A relação entre desigualdades e organizações vem sendo explorada por autores que apontam que as entidades e instituições com as quais interagimos mantem e promovem desigualdades. Bapuji (2015) ressalta a importância de investigar a desigualdade dentro das organizações, sobretudo no contexto da justiça distributiva, e destaca as implicações negativas que a desigualdade pode ter tanto para as sociedades quanto para as próprias organizações. Amis e colaboradores (2018) sublinham que práticas organizacionais, como contratação, promoção e distribuição de bônus, são identificadas como fatores que contribuem para a manutenção e intensificação das desigualdades sociais, revelando a relação mutuamente constitutiva entre organizações e instituições na reprodução desse fenômeno. Dunne (2018) argumenta a favor da importância da colaboração interdisciplinar no enfrentamento das desigualdades contemporâneas e destaca a necessidade de acadêmicos organizacionais colaborarem tanto com as concepções quanto ir além das elaborações de Thomas Piketty (2015).

Outro tema fundamental nesse campo de estudo tem sido apontar as desigualdades de gênero nas relações de trabalho. Desde o fim dos anos 1960 e início dos anos 1970, pesquisadoras têm criticado as abordagens convencionais de pesquisa sobre as organizações, argumentando que essas negligenciam a importância do gênero nas relações de trabalho (Acker, 2012), naturalizando, como consequência, desigualdades baseadas nesse (e em outros) marcador (es). Essas críticas resultaram em um crescente número de pesquisas sobre gênero nas organizações e a disseminação de conceitos como teto de vidro, labirinto de cristal, abismo de cristal, que apontam para dinâmicas de poder subjacentes às práticas organizacionais, muitas vezes invisibilizadas ou escamoteadas (Vaz, 2013; Kulik; Rae, 2019).

O gênero tem sido uma das categorias analíticas centrais dos pensamentos feministas, em que diferentes abordagens tratam das desigualdades e injustiças entre homens e mulheres, apontando para o fato de que as

diferenças sexuais têm sido utilizadas como justificativa para a permanência dessas desigualdades. Ao examinar as estruturas de opressão, os feminismos adotam uma perspectiva crítica em relação às desigualdades e à sua naturalização. Isso porque a categoria gênero permite analisar a construção dos papéis de homens e mulheres, revelando como eles são fundados em relações de poder e dominação, sustentadas por valores, doutrinas e instituições (Scott, 1995; Machado, 2000).

Além disso, a categoria de gênero tem sido estudada em conjunto com outros marcadores sociais de diferença, como classe, raça e sexualidade, reconhecendo que essas categorias também envolvem relações assimétricas de poder e são mutuamente constitutivas. A intersecção entre os diferentes marcadores permite uma visão mais aprofundada sobre as variadas dimensões das desigualdades, além de apontar para estratégias de mitigação mais efetivas, que considerem a complexidade do fenômeno.

Nesse contexto, destaca-se o termo interseccionalidade, relacionado às reflexões das feministas negras nos Estados Unidos (Collins, 1990; Crenshaw, 1989; Hirata, 2014; Werneck, 2014) que destacaram que a experiência de muitas mulheres ocorre no encontro, e não apenas na sobreposição, das categorias de gênero e raça. A perspectiva interseccional tem sido referência para pesquisas atentas às assimetrias sociais, pois não se limita exclusivamente às questões das mulheres e de gênero, mas aborda problemas que, muitas vezes são negligenciados por outras perspectivas, como raça, classe, sexualidade, deficiências. Isso é especialmente importante nos estudos sobre organizações, gestão e trabalho (Calás; Smircich, 1999).

No Brasil, diferentes pesquisadoras desenvolveram, desde a década de 1980, pesquisas que ressaltaram a importância desses diversos marcadores, em conjunto com gênero, na determinação da vida das mulheres. Por exemplo, pesquisas conduzidas por Hirata (1989, 2014), Souza Lobo (1991) e Saffioti (1992), relacionam gênero e classe e trazem à baila o fenômeno da divisão sexual do trabalho

– marcado por estratégias de separação entre trabalhos masculinos e femininos e sua hierarquização, em que os trabalhos reprodutivo e de cuidado são considerados atividades tipicamente femininas –, podem ser consideradas seminais. Outro exemplo são as discussões de Gonzalez (1983), que apontam a intersecção entre gênero e raça no contexto latino-americano e sua influência na construção dos saberes considerados legítimos e na produção de desigualdades.

No campo organizacional, esses temas são geralmente abordados a partir da discussão sobre diversidade e/ou gestão da diversidade. O debate em torno da inclusão e sua incorporação nas organizações remonta aos movimentos sociais das décadas de 1960 e 1970, que demandavam mudanças na educação e no emprego. Nos Estados Unidos, a pressão dos diversos movimentos sociais levou à implementação de ações afirmativas nas organizações. No entanto, devido a mudanças no cenário político e a ações judiciais contrárias, esses programas tornaram-se menos atraentes (Collins; Bilge, 2021; Acker, 2006). A gestão da diversidade nas organizações emerge, então, como uma resposta gerencial, técnica, despolitizada, a questões de desigualdade social e inclusão (Fleury, 2000; Alves; Galeão-Silva, 2004).

De acordo com Teixeira e colaboradoras (2021), também no contexto brasileiro é possível identificarmos uma mudança e uma despolitização do debate em torno das diversidades nas organizações, que passa a ser tratado mais como questão empresarial e menos como uma questão de justiça social. No entanto, tratar o tema das desigualdades meramente como uma questão de gestão da empresa é insuficiente, uma vez que o compromisso com a equidade pode entrar em conflito com ideais como o lucro a qualquer custo e, por isso, a inclusão e a justiça social devem ser consideradas como compromissos éticos e não apenas como aspectos estratégicos de uma empresa. Além disso, é preciso considerar como a diversidade pode contribuir para que as organizações alcancem seus objetivos de forma

eficiente, considerando que essas são afetadas pelo contexto em que estão inseridas, mas que também podem promover mudanças sociais relevantes a partir da inovação nas práticas de gestão. Assim, se as organizações podem produzir e reforçar desigualdades, podem ter papel relevante na sua explicitação e superação.

A abordagem interseccional tem se destacado como um elemento metodológico fundamental em estudos críticos (Marfelt, 2016) sendo incorporada de forma sutil no campo da Administração, com um número limitado de estudos organizacionais abordando questões relacionadas à etnia, raça, deficiências, identidades de gênero e sexualidade (Souza et al., 2012; Souza, Corvino; Lopes, 2013). Entretanto, nas pesquisas sobre diversidade é priorizado o debate sobre gênero de forma isolada, sem considerar o caráter co-constitutivo dos diferentes marcadores (Fraga et. al., 2022), o que pode estar relacionado, ainda, com a persistência e eficácia do mito da democracia racial e o silenciamento do debate sobre desigualdade racial (Alves; Galeão-Silva, 2004).

Ainda pouco disseminadas no campo organizacional brasileiro, as contribuições da autora Acker (2006, 2012), especialmente o conceito de regime de desigualdade organizacional, permitem abordar como as práticas e os processos adotados pelas organizações tanto produzem quanto perpetuam desigualdades relacionadas à classe, à raça e ao gênero. Segundo a pesquisadora ora mencionada, a maioria dos estudos sobre a produção de desigualdades nas organizações tem se concentrado em apenas uma dessas categorias, embora haja reconhecimento da importância de análises interseccionais que considerem simultaneamente as três dimensões. Além disso, os conceitos mais disseminados, tais como teto de vidro e labirinto de cristal, a despeito de sua centralidade para explicitar desigualdades persistentes, além de enfatizarem a dimensão de gênero de forma isolada, produzem análises estáticas sobre o fenômeno. Diante desse cenário, a noção de regime de desigualdade oferece uma ferramenta analítica para compreender as práticas, processos e ações

formais e informais dentro de uma organização que contribuem para a perpetuação das desigualdades de classe, gênero e raça de forma integrada.

Acker (2006, 2012) também destaca que os regimes de desigualdade são variados, tendem a ser fluidos e a se modificarem no tempo e nas organizações. Outrossim, estão ligados a desigualdades na sociedade, sua política, sua história e cultura. Assim, é possível definir as desigualdades nas organizações.

(...) como disparidades sistemáticas entre os participantes em termos de poder e controle sobre metas, recursos e resultados; decisões no local de trabalho, como a forma de organizar o trabalho; oportunidades de promoção e trabalho interessante; segurança no emprego e benefícios; pagamento e recompensas monetárias; e segurança no trabalho (Acker, 2006, p. 443).

Ainda de acordo com a estudiosa acima citada, a existência de disparidades e desigualdades nas organizações varia consideravelmente, tanto em termos de sua presença quanto de sua gravidade. O controle de metas e recursos é frequentemente marcado por desigualdades. De modo semelhante, a remuneração, assim como outras recompensas monetárias, costuma ser distribuída de forma desigual. Nesse âmbito, outras disparidades podem ser menos óbvias e é possível que exista uma maior similaridade em áreas específicas, como segurança no emprego e benefícios (Acker, 2006).

Em se tratando das organizações, sejam públicas ou privadas, Acker (2006, p. 444) mobiliza o conceito de classe para tratar das “persistentes e sistemáticas diferenças no acesso e controle sobre recursos para provisionamento e sobrevivência”. Já o conceito de gênero é tratado como diferenças socialmente construídas entre homens e mulheres e as crenças e identidades que apoiam essas diferenças e terminam por fundamentar desigualdades. Raça, por sua vez, “refere-se a diferenças socialmente definidas com base em características físicas, cultura e dominação e opressão históricas, justificadas

por crenças arraigadas” e, nesse contexto, a etnia pode acompanhar a raça, ou ser isolada, como base para a desigualdade (Acker, 2006, p. 444). Ainda conforme a autora, no contexto organizacional, a sexualidade atua como promotora de desigualdade, uma vez que há um pressuposto de heterossexualidade em muitos “processos de organização e nas interações necessárias a esses processos” (p. 444), havendo um estigma que produz desvantagens para sexualidades desviantes do padrão pressuposto.

Acker (2006, 2012) destaca práticas e processos no interior das organizações que estruturam o regime de desigualdade organizacional, os quais variam em formas e graus nos diferentes tipos de organização, mas que, esquematicamente, podem ser entendidos como: 1) Requisitos gerais do trabalho (Organizing the general requirements of work), em que o trabalho é organizado no pressuposto de um trabalhador “desimpedido” (unencumbered), ou seja, um trabalho organizado à imagem de um homem branco, que não possui responsabilidades com família e crianças, e que não possui outras demandas a não ser o trabalho mesmo, estando disponível 24 horas por dia e sete dias por semana; 2) Hierarquias dentro das organizações e a forma com que o trabalho é atribuído e especificado diferentemente para os diferentes cargos, estando as mulheres geralmente alocadas em funções que não permitem sua ascensão na carreira, como atividades de secretariado, além de elementos associados aos fenômenos do teto de vidro e da divisão sexual e racial do trabalho; 3) Recrutamento e Seleção, em que são utilizadas as redes de contato dos empregados e contratadores e, mesmo quando há critérios de competência, esses não são neutros em relação a gênero e raça, em que se observa uma tendência dos recrutadores, geralmente homens brancos, de selecionar seus semelhantes; 4) Salários e Práticas de Supervisão em que, além de haver designações diferentes para cargos baseadas em gênero e raça, há também a invisibilidade do trabalho e competência das mulheres; e 5) Interações Informais que, na rotina cotidiana e nas situações “não ditas”, levam ao reforço

daquilo que seria um comportamento adequado, usual, baseado em gênero, reforçando, portanto, padrões de desigualdade. Nas diversas interações que acontecem nas políticas e processos descritos há a produção e reprodução das desigualdades.

Para sistematizar os principais conceitos abordados, apresenta-se um quadro que resume as definições centrais do artigo, oferecendo uma visão geral dos termos utilizados na discussão sobre desigualdades nas organizações. Ressalta-se que os conceitos podem ser tratados com outras ênfases além das apresentadas nessa revisão.

Quadro 1 – Síntese dos conceitos

| Conceito | Síntese | Referência |
|---------------------------------------|---|--|
| Divisão Sexual do Trabalho | Estratégias de separação entre trabalhos masculinos e femininos e a sua hierarquização, que coloca os trabalhos de cuidado e reprodutivo como atividades femininas e desvalorizadas. | Hirata (1989, 2014), Souza-Lobo (1991) Saffioti (1992) |
| Interseccionalidade | Perspectiva crítica que considera as interseções entre gênero, raça, classe e outros marcadores sociais, propondo uma análise mais complexa das desigualdades. Nessa perspectiva, a interseção entre diferentes marcadores produz novas desigualdades, não se tratando de soma ou sobreposição. | Collins (1990), Collins; Bilge (2021) Crenshaw (1989), Hirata (2014), Werneck (2014) |
| Regime de Desigualdade Organizacional | Conceito que descreve como as práticas e processos organizacionais, como hierarquias e recrutamento, perpetuam desigualdades de classe, raça e gênero. | Acker (2006, 2012) |
| Gênero | Gênero é uma categoria central nos pensamentos feministas, usada para analisar as desigualdades entre homens e mulheres, revelando como as diferenças sexuais são mobilizadas para justificar essas desigualdades. | Scott (1995), Machado (2000), Acker (2006, 2012) |
| Classe | Classe é um marcador de desigualdade relacionado ao acesso e controle de recursos econômicos e sociais. | Acker (2006, 2012), Hirata (1989, 2014); Souza-Lobo (1991) Saffioti (1992) |
| Raça | Raça é uma construção social baseada em características físicas, cultura e dominação histórica. Sob uma perspectiva interseccional, as experiências de gênero e raça são mutuamente constitutivas. | Collins (1990), Crenshaw (1989), Werneck (2014), Gonzalez (1983), Acker (2006) |

Fonte: Elaboração das autoras

Diante deste quadro teórico, cumpre entendermos que as crenças em diferenças biológicas entre gêneros e entre grupos étnicos e raciais, assim como a legitimação da desigualdade por meio da centralidade conferida à competição do mercado, supostamente neutro, e na superioridade natural daqueles que alcançam o sucesso, são fatores que perpetuam as desigualdades (Acker, 2006). À vista disso, a perspectiva interseccional de pesquisa se compromete em desvendar as desigualdades sociais, relacionando-as com contextos sociais locais e globais, relações de poder e a interconexão entre ideias, discursos e projetos políticos (Collins; Bilge, 2021).

Assim, não é suficiente apenas descrever as desigualdades, mas, sim estabelecê-las como ilegítimas e explicitar seus mecanismos de produção e reprodução. Acker (2006) ressalta a importância dos movimentos sociais e das mobilizações por direitos humanos, direitos das mulheres e direitos das minorias, que denunciam os sistemas de opressão, aspecto também abordado por Teixeira e colaboradores (2021), no enfrentamento a esse cenário. Esses movimentos são fundamentais para questionar culturas que tendem a glorificar o sucesso material e individual, aplaudindo comportamentos extremamente competitivos que tratam a desigualdade como um sinal de “sucesso” para aqueles que a superam. Esse tipo de postura termina por tratar uma questão estrutural ou sistêmica como produto de ações individuais, responsabilizando, portanto, indivíduos por fenômenos que são macrosociais.

Considerando o que a supracitada autora denomina de “regime de desigualdades organizacionais”, é necessário abalar a legitimidade da desigualdade. Portanto, tratá-la como uma mera questão de “gestão da diversidade” é insuficiente, escamoteando até mesmo o termo desigualdade, substituído então por diversidade. Ora, essa nomeação esconde o fato de que não há diversidade nas organizações porque há mecanismos de produção e reprodução de desigualdades em curso. Para alcançar mudanças organizacionais

bem-sucedidas, é fundamental a mobilização interna, aliada a ações sociais e mudanças na legislação, e até mesmo à coerção judicial (Acker, 2006), considerando ainda os aportes de movimentos sociais, que se constituem em práticas educativas (Teixeira et al., 2021). Trata-se, pois, de um compromisso ético, que possui dimensões sociais e políticas inerentes ao enfrentamento das desigualdades nas organizações, relacionado não apenas à gestão, mas à justiça e poder.

Nesse sentido, como exposto, parte-se do pressuposto de que as organizações estão inseridas em um contexto mais amplo, da mesma forma que podem influenciar tal contexto, capitaneando mudanças ao estabelecer prioridades e práticas inovadoras, por exemplo. Como explicitam Teixeira e colegas (2021, p. 5), ao tratar do papel de periódicos acadêmicos da área de Administração na promoção de diversidade e inclusão, “Para repolitizarmos as teorias e práticas da Administração em relação à inclusão e diversidade, é necessário ultrapassar saídas individuais para alcançar as raízes dessa problemática”, recuperando, como propõe o exercício de retomada das origens da GC apresentado neste artigo, as bases institucionais e estruturais do campo. Isso implica também pluralizar as vozes que podem falar pelo campo e a partir dele, sendo “necessário avançar em uma agenda de temáticas que contemple um debate de desconstrução de silenciamentos, abarcando também ‘quem inventou’ o que se denomina diversidade” (Teixeira et al., 2021, p. 9). Consideramos que esse apelo também pode ser ampliado para pensar a GC, ou que vozes (e temas) foram (e são) silenciadas na constituição e consolidação dessa área. Esse foi o intento desse artigo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das principais características da GC tem sido, desde o seu início, a possibilidade de interação com outras disciplinas (Ma; Yu, 2010). E, na atualidade, esse campo do saber tem se destacado ainda mais justamente pela ampliação da presença de disciplinas

acadêmicas variadas na sua composição (Kokol et al., 2015; Qiu; Lv, 2014; Serenko et al., 2013). Essa interdisciplinaridade tem sido vista tanto como uma potencialidade quanto como uma fragilidade do campo, pois, se por um lado, a relação com diferentes saberes leva a uma possibilidade de abordar fenômenos sociais sob diferentes perspectivas e de tratar de forma adequada sua complexidade, o que tem sido observado é uma falta de direcionamento e de uma base teórica integrada (Serenko et al., 2013; Lambe, 2011; Machado; Elias, 2020).

Nesse sentido, a proposta deste artigo é ampliar o debate na pesquisa em GC, de modo que se possa explorar como as interseções de gênero, raça, classe social, sexualidade e outros aspectos podem influenciar a dinâmica da Gestão do Conhecimento nas organizações, considerando tanto seus elementos humanos (pessoas), como os tecnológicos (tecnologia) e estruturais (processos). Trata-se de uma proposta para uma reflexão crítica sobre como essas interseções podem moldar a produção, o acesso, o compartilhamento e o uso do conhecimento nas organizações, bem como as possíveis desigualdades resultantes desse processo.

Assim, a contribuição do artigo está em recuperar as bases teóricas da GC, dialogando com estudos que apontaram para a fragmentação e pouca reflexividade do campo, tensionando como essas lacunas podem esconder processos de criação, reforço e manutenção de desigualdades. Assim, argumenta-se que explicitar essas lacunas à luz dos debates sobre desigualdade nas organizações, a partir de literatura ainda pouco explorada nacionalmente, pode contribuir para a construção de práticas mais inclusivas e justas na GC.

Como dito na introdução, há cada vez mais, na GC, um reconhecimento de que são as pessoas o eixo central e criativo do conhecimento. Inúmeros trabalhos que tratam das relações entre as pessoas e a importância da confiança nos relacionamentos interpessoais dentro das organizações podem ser hoje identificados no rol da pesquisa acadêmica, o que pode ter

implicações para a Gestão do Conhecimento nas Organizações (Barros; Formiga; Vasconcelos, 2021). Há também aqueles estudos que discutem a relação entre subjetividade e aprendizagem organizacional (Uribe, 2001). Todavia, os fatores estruturais e interseccionais que levam às desigualdades dentro e fora das organizações ainda carecem de olhares mais atentos e de muita reflexão. É preciso questionar: quem fala? Quem é sistematicamente silenciado? Quem são as pessoas ou os sujeitos que fazem a GC? Que práticas levam a esse quadro? Que vieses e mesmo privilégios são construídos ou reafirmados quando se considera políticas de publicação, distribuição de recursos e produção de conhecimento?

Tais questionamentos dialogam diretamente com a leitura crítica da emergência da GC como campo de conhecimento abordada anteriormente, bem como com os debates recentes sobre diversidade/desigualdades no campo dos estudos organizacionais (Teixeira et. al., 2021).

Dessa forma, o artigo se encerra com a identificação de uma possível agenda de pesquisa futura que aborde questões relacionadas à relação entre as práticas de GC e a reprodução/manutenção das desigualdades nas organizações a partir de uma perspectiva crítica, voltada à desnaturalização e à explicitação de dinâmicas de poder, assim como as implicações práticas das reflexões teóricas sobre desigualdades organizacionais para o campo da GC. Como caminhos de análise, destaca-se a relevância de pesquisa sobre de que forma, e com que frequência, temas como gênero, classe, raça e sexualidade têm sido abordados nas pesquisas de GC. Também é preciso observar de que forma artigos que enfatizam práticas e performances organizacionais tratam desses tópicos, para assim podermos avançar na reflexão sobre (e como) a GC representa mais um componente que contribui para manter ou reforçar o regime das desigualdades nas organizações.

A agenda de pesquisa proposta como desdobramento da reflexão aqui apresentada parte da premissa de que a realização de uma gestão eficaz do conhecimento exige que se

considere as questões de desigualdade. Uma GC centrada nas pessoas e seus relacionamentos demanda o reconhecimento e o enfrentamento dessas questões, reconhecendo que as organizações estão inseridas em contextos sociais e coletivos. A GC, ao buscar criar um ambiente favorável para interação, compartilhamento e criação de conhecimento, deve necessariamente incorporar uma abordagem crítica que considere as complexidades das relações sociais e as desigualdades presentes nas estruturas organizacionais. Esta abordagem, além de enriquecer teoricamente o campo da GC, pode contribuir para uma prática de gestão mais consciente e responsável, comprometida com a construção da equidade e inclusão no âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, A. M.; ELREHAIL, H.; ALATAILAT, M.; ELÇI, A. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v.4, n.12, p.104-114, 2018.
- ACKER, J. Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. **Gender & Society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.
- ACKER, J. Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 31, n. 3, p. 214-224, 2012.
- ALLEE, V. **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**. Boston, MA. Butterworth-Heinemann, 1997. 296 p.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, V.44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- AMIS, J. M. *et al.* Inequality, institutions and organizations. **Organization Studies**, v. 39, n. 9, p. 1131-1152, 2018.
- BAPUJI, H. Individuals, Interactions and Institutions: How Economic Inequality Affects Organizations. **Human Relations**, v. 68, n. 7, p. 1059–1083, 2015.
- BARROS, M. De B.; FORMIGA, N. S.S.; VASCONCELOS, C. R. M. de. Uma reflexão teórica sobre a confiança nas relações interpessoais em ambientes organizacionais. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 5, p. 1-13, 2021.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. *In*: CLEGG, S. R. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1999, p. 60-77.
- CHAUDHURI, RANJAN; CHAVAN, GITESH; VADALKAR, SUNITI; VRONTIS, DEMETRIS; PEREIRA, VIJAY. Two-decade bibliometric overview of publications in the Journal of Knowledge Management. **Journal Of Knowledge Management**, v. 25, n. 6, pp. 1550-1574, 2021. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0571>
- COLLINS, P. H.; BILGE, S. **Interseccionalidade**. 1. Ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2021. 288 p.
- COLLINS, P. H. **Black feminist thought in the matrix of domination. Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment**. Routledge, 1990. p. 221-238.
- CRENSHAW, K. Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics Feminist. **University of Chicago Legal Forum**, n. 8, p. 138-167, 1989.
- DOROW, P. F. Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem. 2017. Tese (Doutorado) - Programa de

Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2017.

DUNNE, S.; GRADY, J.; WEIR, K. Organization studies of inequality, with and beyond Piketty. **Organization**, v. 25, n. 2, p. 165-185, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508417714535>. Acesso em: 29 jan. 2024.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.

FRAGA, A. M. *et al.* As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

GAVIRIA-MARIN, M.; MERIGO, J. M.; POPA, S. Twenty years of the Journal of Knowledge Management: a bibliometric analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 8, p. 1655–1687, 2018.

GRANT, K. Knowledge Management. An Enduring but Confusing Fashion. **Electronic Journal of Knowledge Management: EJKM 9**, v. 2, p. 117–131, 2011.

HASELL, L. A continental philosophy perspective on knowledge management. **Information Systems Journal**, v. 17, n. 2, p. 185-195, 2007.

HIRATA, Helena. Divisão capitalista do trabalho. **Tempo Social**, v. 1, p. 73-103, 1989.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo Social**, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

KHASSEH, A. A.; MOKHTARPOUR, R. Tracing the historical origins of knowledge management issues through referenced publication years spectroscopy (RPYS). **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n.6, p. 1393–1404, 2016.

KOKOL, P. *et al.* Knowledge Management in Organizations - A Bibliometric Analysis of Research Trends. (L. Uden, M. Heričko, I.-H. Ting, Eds.). **Knowledge Management in Organization**, p. 3-14, 2015.

KULIK, C.; RAE, B. The Glass Ceiling in Organizations. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**. Retrieved, 2019. Disponível em: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-41>. Acesso em: 14 nov. 2023

KUMAR, A.; MOHINDRA, R. Bibliometric analysis on knowledge management research. **International Journal of Information Dissemination and Technology**, v. 5, n. 2, p. 106–113, 2015.

LAMBE, P. The unacknowledged parentage of knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 175-197, 2011.

LARA, M. L. G. de. Conceitos de Organização e Representação do Conhecimento na ótica das reflexões do Grupo Temma. **Informação & Informação**, v. 16, n. 2, p. 92-121, 2011.

LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation. Harvard **Business School Press**, 1995.

MA, Z.; YU, K. Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 175–189, 2010.

MACHADO, H. P. V.; ELIAS, M. L. G. G. R. Gestão do conhecimento: constituição do campo, temas e perspectivas de pesquisas. **Transinformação**, v. 32, p.e200037, 2020.

MACHADO, L. Z. Perspectivas em confronto: relações de gênero ou patriarcado contemporâneo? **Série Antropologia**, 284, Brasília, DF: Ed. UnB/NEPeM, p. 2-19, 2000.

MARFELT, M. M. Grounded intersectionality: Key tensions, a methodological framework, and implications for diversity research. **Equality, Diversity and Inclusion**, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating Company**. Oxford: Oxford University Press, 1995, 284 p.

PELIZZA VIER MACHADO, H.; ELIAS, M. L. G. G. R. . Gestão do conhecimento: autores contemporâneos para além de Nonaka e Takeuchi. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 69–90, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/66942>. Acesso em: 8 out. 2024.

PIKETTY, T. **The Economics of Inequality**. Harvard University Press, 2015.

PRASAD, A.; *et al.* Debating knowledge: rethinking critical management studies in a changing world. In: PRASAD, A.; *et al.* **The Routledge Companion to Critical Management Studies**. (Ed.) Londres: Routledge, 2015, p. 3-41.

RAMY, A. *et al.* A scientometric analysis of Knowledge Management Research and Practice literature: 2003–2015. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 16, n. 1, p. 66–77, 2018.

RODRIGUES, C. Feminismo negro e interseccionalidade: práxis política e a consolidação de um pensamento sociopolítico além das margens. In: Marques, D. *et al.* **Feminismos em Rede**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2019, p. 122-131.

SAFFIOTI, H. Rearticulando gênero e classe social. In: Costa, A.; C. Bruschini. (Org.). **Uma Questão de Gênero**. São Paulo: Ed. Rosa dos Tempos/FCC, 1992, p. 45-71.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, 1995.

SERENKO, A. Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: conceptualization, typology, and empirical demonstration. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 7, p. 1260-1288, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0007>.

SERENKO, A. Knowledge sabotage as an extreme form of counterproductive knowledge behavior: the perspective of the target. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 4, p.737-773, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0337>.

SERENKO, A.; BONTIS, N. The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 1, p. 137–155, 2013.

SERENKO, A.; BONTIS, N. Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2017 update. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 3, p. 675–692, 2017.

SERENKO, A. *et al.* A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 3–23, 2010.

SERENKO, A. *et al.* Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 5, p. 773–812, 2013.

SOUZA, E. M.; CORVINO, M. M. F.; LOPES B. C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 67, p. 603-621, 2013.

SOUZA, E. M. *et al.* A produção científica sobre masculinidade na administração: análise dos trabalhos publicados no decênio 2001-2010. **Gestão & Sociedade**, v. 6, n. 14, p.199-218, 2012.

SOUZA-LOBO, E. **A classe operária tem dois sexos**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991. 304 p.

STEWART, T. A. **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**. New York, NY: Doubleday. 1997. 278 p.

SVEIBY, K. E. **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets**. San Francisco: Berrett-Koehler. 1997. 275 p.

TEIXEIRA, J. C. *et al.* Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, 2021.

TSOUKAS, H.; VLADIMIROU, E. What is Organizational Knowledge? **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 973-993, 2001.

TZORTZAKI, A. M.; MIHIOTIS, A. A Review of Knowledge Management Theory and Future directions. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n.1, p. 29-41, 2014.

URIBE, F. J. Reflexões sobre a subjetividade na gestão a partir do paradigma da organização que aprende. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 6, p. 209-219, 2001.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia & Sociedade**, v. 22, p. 765-790, 2013.

WANG, P. *et al.* Visualizing the Academic Discipline of Knowledge Management. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 682-699, 2018.

WARD, V. Digging up the metaphors. **Inside Knowledge Magazine**, v. 13, n. 8, 2010.

WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity**. Cambridge University Press. 1998, 336 p.

WERNECK, J. Intersecções de raça/etnia, gênero e classe: faces cotidianas e teóricas. *In*: ASSIS, G. de O.; MINELLA, L. S.; FUNCK, S. B. (Org.). **Entrelugares e mobilidades - Desafios Feministas**. 1. ed. Tubarão: Editora Copiart, 2014, p. 319-328.

WIIG, K.M. **Knowledge Management: The Central Focus for Intelligent-acting Organisations**. Arlington, TX: Schema Press. 1994.

WIIG, K.M. **Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge**.

Arlington, TX: Schema Press. 1995.

WIIG, K.M. Knowledge management: where did it come from and where will it go? **Expert Systems with Applications**, v. 13, n. 1, p. 1-14, 1997

WIIG, K.M. Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history. *In* DESPRES, C.; CHAUVEL, D. (Ed). **Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2000, p.123-145.