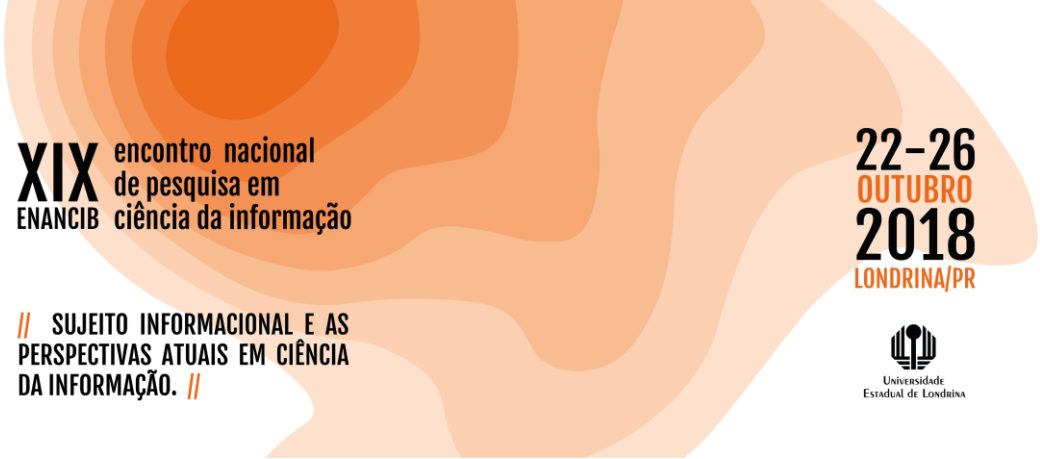




XIX encontro nacional
de pesquisa em
ciência da informação
ENANCIB

// SUJEITO INFORMACIONAL E AS
PERSPECTIVAS ATUAIS EM CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO. //

22-26
OUTUBRO
2018
LONDRINA/PR



XIX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2018

GT 4 – Gestão da Informação e Conhecimento

AS DIVERSIDADES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA QUESTÃO INCLUSIVA?

Ilka Maria Soares Campos (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

Júlio Afonso Sá de Pinho Neto (Universidade Federal da Paraíba - UFPB)

DIVERSITIES AND THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE: AN INCLUSIVE QUESTION?

Modalidade de apresentação: Comunicação Oral

Resumo: A área da gestão do conhecimento possui desafios que circundam questões relacionadas às diversidades no ambiente de trabalho, gerando ou não uma inclusão social. Esta pesquisa tem como objetivo analisar as diversidades como processo de inclusão social para a utilização das ferramentas de gestão do conhecimento. A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através da produção científica publicada nos anais do Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento - KM-Brasil (2012 a 2016) e do Encontro Nacional de Ciência da Informação - ENANCIB (2013 a 2017). Foram recuperados na realização da pesquisa 249 artigos, sendo que 83 são referentes ao primeiro evento e 166 ao segundo. Os critérios de busca foram: título, resumo e palavras-chave considerando os artigos com as temáticas “diversidade e gestão do conhecimento”. Para análise e organização dos dados foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2016), incluindo uma pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, a inferência e interpretação. Diante dos artigos recuperados e analisados, não foi possível estabelecer uma interrelação do termo diversidade com a área da gestão do conhecimento pela inexistência de estudos que abordem conjuntamente tais temáticas, o que demonstra a necessidade de reflexões e estudos sobre esses temas considerando a relevância da informação e do conhecimento no processo de inclusão social. Conclui-se que a gestão do conhecimento é realizada, muito frequentemente, a partir do apoio das tecnologias e que as múltiplas faces da diversidade, como gênero, raça, religião, regionalidade, deficiência, dentre outros, ainda não foram reconhecidas como importantes possibilidades para uma implementação de forma inclusiva nas organizações.

Palavras-chave: Diversidade; Gestão do Conhecimento; KM-BRASIL; ENANCIB.

Abstract: The area of knowledge management has challenges that surround issues related to diversity in the work environment, generating or not social inclusion. This research aims to analyze diversity as a process of social inclusion for the use of knowledge management tools. The methodology is characterized as an exploratory and descriptive research, with a qualitative approach. Data collection was done through the scientific production published in the annals of the Brazilian Congress of

Knowledge Management - KM-Brazil (2012 to 2016) and the National Encounter of Information Science - ENANCIB (2013 to 2017). We retrieved 249 articles in the research, 83 of which refer to the first event and 166 to the second. The search criteria were: title, abstract and keywords considering the articles with the themes "diversity and knowledge management". For the analysis and organization of the data, the content analysis of Bardin (2016) was used, including a pre-analysis, material exploration, treatment of results, inference and interpretation. In view of the retrieved and analyzed articles, it was not possible to establish an interrelationship between the term diversity and the area of knowledge management due to the lack of studies that jointly address these themes, which demonstrates the need for reflections and studies on these themes considering the relevance of the information and knowledge in the process of social inclusion. It is concluded that knowledge management is very often based on the support of technologies and that the multiple faces of diversity, such as gender, race, religion, regionality, disability, among others, have not yet been recognized as important possibilities for implementation in organizations.

Keywords: Diversity; Knowledge management; KM-BRASIL; ENANCIB.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento cada vez mais se configura como uma forma de alavancar a eficácia organizacional. Não se pode negar sua importância para a gestão, fato que exige um envolvimento de todos, diante dos desafios que circundam questões relacionadas às diversidades no ambiente de trabalho, gerando ou não uma inclusão social.

Akhraś (2010) considera que a inclusão social para ocorrer de forma efetiva tem que envolver vários aspectos e não apenas o acesso às tecnologias da informação e comunicação. Nesse olhar, é preciso verificar que a inclusão digital não pode permanecer dissociada da social, pois esta última visa garantir espaços e oportunidades para todos, com o respeito às diversidades que são fundamentais para salvaguardar um processo igualitário.

As diferenças individuais e habilidades, oriundas de características pessoais, podem refletir no desempenho e na motivação das pessoas em suas mais variadas atividades, contribuindo ou não para um processo inclusivo. É preciso não deixar de acompanhar a valorização do capital intelectual para que se busque uma gestão da diversidade e consequentemente uma inclusão social, tendo em vista a presença de possíveis processos discriminatórios.

As diversidades existentes nas organizações por si só não bastam. É preciso compreender que se faz necessário uma gestão da diversidade para que sejam criados processos de inclusão onde cada pessoa deve ter o direito de possuir e expressar suas competências de forma diferenciada, o que resulta em possibilidades de elevar a criatividade, a inovação, integração, as resoluções de problemas e o compartilhamento de conhecimentos.

Nesse viés, as múltiplas faces da diversidade como gênero, idade, religião, regionalidade, deficiências e raça podem se constituir em barreiras capazes de dificultar sobremaneira a elaboração e execução de estratégias para a efetiva gestão do conhecimento nas organizações.

Valentim (2008) considera que as pesquisas na Ciência da Informação sobre gestão do conhecimento são importantes para o campo científico e ampliam o entendimento de suas relações com outras temáticas da área, como a Organização da Informação e do Conhecimento e a Mediação da Informação. De acordo com Souza (2012), a Ciência da Informação é constituída como campo do conhecimento científico através de relações interdisciplinares. Entende-se que a construção da interdisciplinaridade na ciência da informação se dá por: a) pesquisadores de diferentes áreas do campo científico que tentam encontrar soluções para os problemas de informação, b) o complexo objeto da informação, e c) as relações entre disciplinas, através de pesquisas que possam contribuir com a organização, recuperação, acesso e uso de informações.

Para a gestão do conhecimento, a relação com as diversidades nas organizações surge como fator preponderante para sua efetivação. É necessário identificar, separar e definir como deve ser aplicado o conhecimento que todos trazem individualmente, criando ambientes e possibilitando o uso das ferramentas que proporcionem o compartilhamento de forma igualitária para todos na organização.

A questão norteadora desta pesquisa tem a seguinte formulação: as diversidades são, atualmente, fatores considerados importantes ao ponto de contribuírem para orientar a utilização das ferramentas da gestão do conhecimento? Para tanto, realizou-se uma pesquisa com o objetivo de analisar até que ponto a diversidade contribui, de forma inclusiva, para orientar a utilização das ferramentas da gestão do conhecimento que constam na produção científica do Congresso Brasileiro da Gestão do Conhecimento e no Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação e Biblioteconomia.

A justificativa da pesquisa está relacionada ao entendimento de que para ocorrer a gestão do conhecimento nas organizações, se faz necessário um olhar para as diversidades como um processo de inclusão social capaz de orientar a utilização de suas ferramentas e, consequentemente, gerar um compartilhamento do conhecimento de forma efetiva. Assim, serão analisados estudos sobre os temas diversidade e gestão do conhecimento visando

estudar como eles podem contribuir para a utilização das ferramentas de Gestão do Conhecimento de maneira inclusiva.

2 DA ORGANIZAÇÃO À INCLUSÃO SOCIAL E DIVERSIDADES: CAMINHOS OSCUROS

As políticas públicas em nosso país para questões de inclusão social já possuem algumas ações afirmativas, como cotas para a contratação de pessoas com deficiência, acesso à universidade, dentre outras. Entretanto, as leis existentes e sua efetivação ainda configuram um certo descompasso entre reconhecimento e efetiva realização.

Como questão interdisciplinar, a inclusão social está inserida na área da Ciência da Informação, a partir do contexto do acesso à informação e ao conhecimento através de fluxos formais ou informais, onde há uma variedade de pesquisas que procuram estudar a solução de problemas nessa área. Nesse viés, segundo Saracevic (1996, p. 02), a ciência da informação é “um campo voltado à pesquisa científica e à prática profissional e que trata dos problemas da comunicação dos conhecimentos e registros de conhecimentos na sociedade, no contexto de usos e necessidades das informações sociais, institucionais e/ou individuais.”

Para a inclusão social, não somos todos iguais. A diversidade está muito além dos gêneros como ainda enfatizam alguns ambientes organizacionais. Ainda é preocupante que um dos grupos mais difíceis de trabalhar nas organizações sob o ponto de vista da inclusão seja o dos homossexuais. Tal situação é decorrente de um processo de discriminação que se inicia quase sempre por estereótipos. Os grupos nesse aspecto, contudo, percebe-se normalmente que são vários e uns parecem ser mais discriminados que outros.

Eccel e Flores-Pereira (2008) destacam também que as políticas de diversidade voltadas para homossexuais, na forma como são implementadas atualmente, reafirmam e reforçam o padrão heteronormativo tido como “normal”, perpetuando assim a marginalização de tudo o que é diferente.

Nesse contexto, podemos citar também o grupo das mulheres que buscam se fazer presentes em várias áreas como economia, polícia, construção civil, mecânica, tecnologia, reconhecidos culturalmente como ambientes de homens. Entretanto, percebe-se uma participação cada vez mais considerável desses grupos marginalizados nas instituições de ensino (escolas, universidades). Mesmo assim, ainda existem muitos caminhos a percorrer,

mas é notório que as mulheres, por exemplo, já ocupam espaços e papéis antes não imaginados.

A reflexão acerca da mulher nas organizações não difere de um homem quando se trata de determinados assuntos. Para Robins, Judge e Sobral (2010, p. 43), “não existe qualquer diferença consistente entre homens e mulheres quanto às habilidades de resoluções de problemas, capacidade de análise, espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem”. As mulheres são vistas como mais agradáveis e menos hostis do que os homens.

Contudo, a gestão da diversidade, com foco específico para as pessoas com deficiência, tem indicado três dificuldades para inserir e gerir o trabalho dessas pessoas: a) as formas como os gestores veem a deficiência; b) a adequação das condições e práticas de trabalho por parte das empresas; e c) a necessidade de avaliar a satisfação das pessoas com deficiência inseridas no mercado.

Diante desses aspectos, as organizações devem se preocupar em evitar qualquer ato discriminatório que pode ocorrer desde a inserção inicial de pessoas em uma organização, sua capacitação, remuneração até o tipo de avaliação de desempenho realizada com os colaboradores. É preciso oferecer oportunidades iguais às pessoas, bem como o reconhecimento de suas habilidades e competências independentemente do gênero, raça, idade, origem, religião ou qualquer tipo de deficiência. De acordo com Morin (2004) é necessário aprender não apenas com conhecimento, mas aprender a reconstruir a forma como somos, pensamos e vemos o outro.

Discriminar alguém é reconhecer as diferenças das pessoas, o que não é estritamente algo negativo. Podemos identificar, por exemplo, diferentes potenciais nos colaboradores. Contudo, na maioria das vezes, a forma de olhar e avaliar as pessoas está direcionada e orientada por diferentes estereótipos, o que acaba promovendo então, de forma injusta, uma discriminação danosa. No quadro 1 se apresentará um pouco das formas discriminatórias existentes.

Quadro 1: Formas de discriminação nas Organizações.

TIPOS DE DISCRIMINAÇÃO	DEFINIÇÃO
Políticas ou práticas discriminatórias	Atitudes tomadas por representantes da organização que negam oportunidades iguais de desempenho ou oferecem recompensas desiguais.
Assédio Moral	Condutas físicas ou verbais de natureza sexual.
Intimidação	Ameaças explícitas ou intimidação dirigidas a membros de grupos específicos.
Gozação e insultos	Piadas sobre estereótipos que vão longe demais.
Exclusão	Exclusão de determinadas pessoas de oportunidades de trabalho, eventos sociais, discussões ou de orientação informal não ocorrer intencionalmente.
Incivilidade	Tratamento desrespeitoso que inclui comportar-se agressivamente, interromper a pessoa ou ignorar suas opiniões.

Fonte: Adaptado de Robins, Judge e Sobral - 2010.

Eccel e Flores-Pereira (2008) ressaltam ainda que as políticas de diversidade ainda não promovem a igualdade por meio da melhoria das condições de trabalho, bem como não conferem também oportunidades aos grupos discriminados. Para Pepulim, Fialho e Varvákis (2017), nas organizações ainda existem muitas barreiras oriundas da diversidade cultural.

3 AS DIVERSIDADES E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: TECENDO RELAÇÕES

Nos últimos tempos a evolução no acesso à informação e à tecnologia surge como algo que não pode ser ignorado, diante das necessidades de inovação existentes em todos os contextos sociais. Entretanto, é fundamental abrir espaços para que as diferentes competências oriundas de cada um dos indivíduos sejam valorizadas para que todos tenham oportunidades iguais.

As organizações vivem em constantes desafios diante de cenários que exigem uma responsabilidade social mais significativa em ambientes tão diversos de perfis. Fleury e Oliveira (2002) considera que as diversidades existentes nas organizações se configuram em um contexto que envolve mais do que apenas gênero, mas idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Para muitos, aspectos como esses são por demais complexos e estão presentes cotidianamente nas relações e no sistema social. Entretanto, alguns autores como Cox e Blake (1991), afirmam que pode ser positivo para as organizações ser constituída pela diversidade, pois isto resulta inegavelmente na constituição de perfis

diferenciados que são capazes de gerar vantagem competitiva. Para Castillo (2011), sem a valorização das pessoas as organizações não são capazes de desenvolver, de maneira efetiva, um processo de inclusão.

A relação da diversidade para a gestão do conhecimento está exatamente no entendimento de que todos, em uma organização, precisam fazer uso das ferramentas de forma igual e não discriminatória ou excludente. Cada um traz consigo conhecimentos que podem ser socializados a partir da transmissão de suas experiências e ensinamentos. Assim, para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento tácito está presente em cada pessoa e o conhecimento explícito, nos produtos, processos, serviços e ferramentas, ou registrado em documentos.

Na gestão do conhecimento, Araújo (2014, p. 8) enfatiza que, “a contribuição das noções de tácito e explícito de Polanyi foi fundamental para o avanço desta área”. Nonaka e Takeuchi (2008, p.182) ainda afirmam que, “o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual.” Para Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é uma interação de valores, ideias, vivências que fazem parte das pessoas e aplicada nas organizações.

Por conseguinte, faz-se necessário evidenciar que a gestão do conhecimento tem sua aplicação voltada para o gerenciamento de recursos, ferramentas, ambientes, fluxos de processos, sistemas, portais e metodologias com objetivo de promover compartilhamentos do conhecimento na organização. De acordo com Nascimento e Neves (1999), as ferramentas de gestão do conhecimento podem ser a base de tecnologia para abre espaços de oportunidades e crescimento para todos. Já para Liao, Chuang e To (2011); Martins e Meyer (2012); e Gonzalez e Martins (2014), enfatizam que para a implantação gestão do conhecimento é preciso ir além das ferramentas, chegando até às pessoas.

Nesse viés, em um cenário onde se torna cada vez mais necessário preservar a cooperação e interação entre todos os funcionários de uma organização, construindo assim uma cultura organizacional que contribua para a gestão coletiva do conhecimento, onde as pessoas sejam vistas pela sua competência e não a partir dos diversos estereótipos existentes. É necessário compreender que estimular o compartilhamento do conhecimento abre caminhos para o comportamento colaborativo o que acaba por ampliar as relações interpessoais. Esses ativos dependem de fatores individuais e ambientais, mais

especificamente da relação entre ambos (STEWART, 1998). Logo, esse capital intelectual pode estar invisível e enfrentando diferentes barreiras culturais, o que pode terminar por dificultar a promoção da inclusão social.

Bedi, Lakra e Gupta (2014), as organizações que ignoram a importância de uma gestão da diversidade podem estar vulneráveis à problemas tanto em nível de conflitos internos às ações de ordem jurídica.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva. Adotou uma abordagem qualitativa e quantitativa visando melhor compreender os problemas relacionados à diversidade e gestão do conhecimento. Para Minayo (2016), os dados das pesquisas qualitativas e quantitativas não se opõem, mas se complementam, pois, a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia. A pesquisa foi realizada a partir dos anais do Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento (KM-Brasil) e dos anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), tendo como *corpus* de análise 249 artigos, sendo 83 referentes ao KM-Brasil e 166 ao ENACIB. Os critérios de busca foram: título, resumo e palavras-chave considerando os artigos que fazem uma relação entre as temáticas “diversidade” e “gestão do conhecimento”.

A escolha pelo KM-BRASIL se justifica devido ao fato deste ser um renomado congresso nacional na área Gestão do conhecimento, assim como o ENANCIB se justifica por ser reconhecido como o principal evento na área da Ciência da Informação no Brasil.

O congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento-KM-Brasil é considerado o maior evento da América Latina no tema, onde os públicos têm a oportunidade de vivenciar, a cada dois anos, temáticas na área de gestão do conhecimento através da apresentação de trabalhos científicos e painéis de debates.

Esse congresso faz parte da programação de eventos da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento que atua há mais de 15 anos, buscando integrar a academia, o terceiro setor e as organizações públicas e privadas interessadas nessa temática.

Na área da ciência da informação, o evento científico de maior relevância é o Encontro Nacional de pesquisa em Ciência da Informação-ENACINB, onde há a reunião de pesquisadores pertencentes aos inúmeros programas pós-graduação existentes no país.

O ENANCIB teve seu início em 1994 e suas edições ocorrem anualmente. A importância do evento já está consolidada fazendo com que o mesmo faça parte do calendário científico da área da Ciência Informação. Atualmente a sua estrutura está representada por 11 grupos de trabalho (GTs): GT1. Estudos Históricos e Epistemológicos da Informação; GT2. Organização e Representação do Conhecimento; GT3. Mediação, Circulação e Apropriação da Informação; **GT4. Gestão da Informação e do Conhecimento**; GT5. Política e Economia da Informação; GT6. Informação, Educação e Trabalho; GT7. Produção e Comunicação da Informação em CT&I; GT8. Informação e Tecnologia; GT9. Museu, Patrimônio e Informação; GT10. Informação e Memória e GT11. Informação & Saúde.

Considerando os GTs apresentados, este trabalho foi direcionado para o GT4: Gestão da informação e do conhecimento, por estar relacionado às temáticas que são contempladas por este estudo. No decorrer da pesquisa, para identificar os temas que relacionam a “diversidade” e a “gestão do conhecimento”, na perspectiva de um processo de inclusão social, foram realizadas buscas nos anais dos 03 últimos eventos do KM–BRASIL (2012, 2014, 2016) que ocorrem a cada 2 anos e também nos anais do ENANCIB, com um recorte temporal compreendido no intervalo que vai do ano de 2013 a até o ano 2017, já que este evento ocorre anualmente.

A análise dos resultados foi realizada com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2016, p. 135) cuja “técnica consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico estudado”. No quadro 2 apresenta-se os caminhos percorridos, a partir da Análise de Conteúdo de Bardin (2016): *a) pré-análise; b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.*

Quadro 2: Percurso da Pesquisa .

PRÉ-ANÁLISE
Listar os trabalhos publicados (anais KM-BRASIL -2012 a 2016 e no ENANCIB – GT4 -2013 a 2017);
Leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves das temáticas: DIVERSIDADE e GESTÃO DO CONHECIMENTO.
EXPLORAÇÃO DO MATERIAL
Explorando o material estudado: 249 artigos (83-KM-Brasil e 166 – ENANCIB);
Processo de categorização: diversidade e gestão do conhecimento.
TRATAMENTO DOS RESULTADOS
Interpretação dos dados a luz dos trabalhos publicados nos anais KM-BRASIL (2012 a 2016) e no ENANCIB – GT4 (2013 a 2017);
Inferências dos Resultados a partir da Leitura dos títulos, resumos e palavras chaves sobre a relação das temáticas: DIVERSIDADE e GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Fonte: Próprios autores - 2018.

Ainda de acordo com Bardin (2016, p. 135), o “tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”.

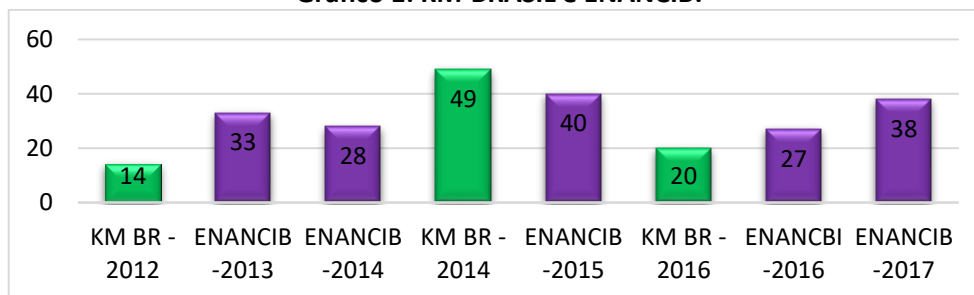
5 ANÁLISE DO CORPUS DA PESQUISA

A análise dos artigos recuperados implicou o recorte de um conjunto de fontes de informação, consideradas como documentos que abrangem publicações no formato digital, possibilitando colocar as seguintes questões: a) temas pesquisados (título, resumo e palavras chave); b) que relações são produzidas entre os temas. Foram utilizados os anais do Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento-KM-BRASIL e o Encontro Nacional de Pesquisa na Ciência da Informação – ENANCIB com recortes temporais.

5.1 Momento interpretativo

Foi realizada uma busca nos artigos publicados nos anais do congresso nacional de gestão do conhecimento – KM BRASIL nas 3 últimas edições (2012, 2014, 2016), e no ENANCIB, com recorte temporal de 2013 a 2017 com o objetivo de analisar a relação dos temas diversidade e gestão do conhecimento. Como resultado de busca, conforme gráfico 1, foram recuperados e analisados 249 artigos, tendo como critério os títulos, resumos e palavras-chave relacionados com as temáticas.

Gráfico 1: KM-BRASIL e ENANCIB.



Fonte: próprios autores (2018)

Considerando os dados coletados, a média de publicações, por ano em cada evento, está situada em acima de 20 publicações. Entretanto, no decorrer da pesquisa não foram identificadas nos artigos publicados dos eventos uma relação da diversidade com a gestão do conhecimento.

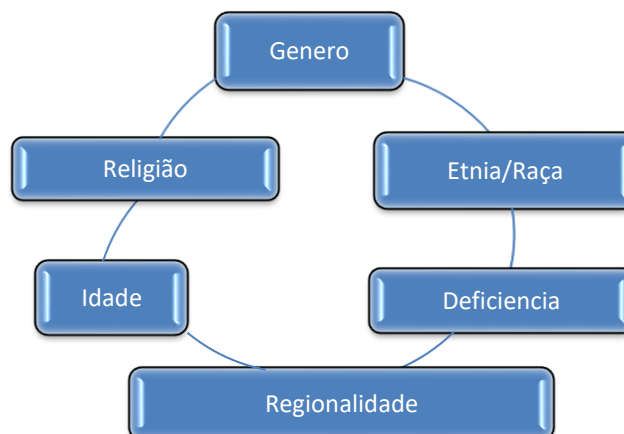
5.1.1 Categoria: Diversidade

A partir da pesquisa realizada, foi detectado que a diversidade se constitui num tema, na área de gestão do conhecimento, que ainda não foi reconhecido no âmbito dos anais pesquisados, sem constar em nenhuma relação de estudos realizados nos dois eventos escolhidos, o que demonstra a existência de riscos no que concerne à efetivação do compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Percebeu-se que a diversidade é um tema que ainda não se encontra relacionado à gestão do conhecimento nos anais estudados, o que pode potencializar a existência de barreiras na integração das pessoas em ambientes onde é essencial que ocorra o compartilhamento de conhecimentos. Assim, entender que todas as diferentes identidades que fazem parte de uma organização podem estar inseridas em um contexto de vantagem competitiva com a valorização dos talentos que cada um pode possuir, é possibilitar a criação de espaços de diálogos, ensejando a implantação de uma nova cultura e consequentemente de um clima organizacional voltado para a inovação, criatividade e busca de ações coletivas na resolução de problemas.

Partindo dessa premissa, a gestão da diversidade deve ser vista como um fator imprescindível e capaz de gerar um amplo e efetivo comprometimento de todos nos processos de melhorias e avanços competitivos em organizações direcionadas a valorizar e adotar esses princípios e valores. A não adoção dessas posturas pode gerar focos de tensão e conflitos, algo típico e facilmente encontrado nas gestões tradicionalmente “engessadas”, onde não há a abertura para críticas e livre expressão de pontos de vistas diferentes, aliados a um combate à discriminação em várias faces, como apresentado na figura 1.

Figura 1: Múltiplas Faces da Diversidade nas organizações



Fonte: Próprios autores - 2018.

Nesse contexto de múltiplas faces de diversidades que poderiam estar evidenciadas na gestão do conhecimento, é preciso refletir como a cultura organizacional está estabelecida para que, a partir do momento em que as organizações ampliem as possibilidades de maior envolvimento das pessoas, possibilitem também a interação dos saberes.

É importante ressaltar que em muitas organizações só o papel dos líderes é de extrema relevância, diante de uma gestão que precisa estar comprometida intrinsecamente com a gestão da diversidade e que corresponde a aspectos que vão desde as competências individuais de cada indivíduo até a sua origem social. Logo, esse direcionamento abrange uma integração organizacional contínua de respeito à diferença com garantias da identidade dos grupos existentes e que exercem diferentes papéis e funções no funcionamento das organizações, como mostra o quadro 3.

Quadro 3: Gestão da Diversidade e os papéis nas organizações.

PAPEIS	FUNÇÃO
Alta direção	Deve estar sempre à frente do processo de mudança e se comprometer com a aplicação de seus princípios e valores em todas as operações.
Área de Gestão de Pessoas	Deve subsidiar a alta direção na definição das políticas e estratégias para a Valorização e Promoção da Diversidade no âmbito da organização.
Força de trabalho	Acompanhamento do fiel cumprimento das políticas e estratégias para Valorização e Promoção a Diversidade em sua organização.

Fonte: Adaptado de Manual Valorização da Diversidade (<http://www.abrhbrasil.org.br>)

Pensar em conviver, juntos, e respeitar as diferenças, exige, antes de tudo um processo educativo Para Morin (2004, p. 47) colocar em pauta o objetivo da educação que assumimos como informação para educação: “[...] é mostrar que ensinar a viver necessita não só de conhecimentos, mas também da transformação em seu próprio ser mental, do conhecimento adquirido em sapiência e da incorporação dessa sapiência para toda a vida”, da consciência de que vivemos numa diversidade cultural.

5.1.2 Categoria: Diversidade e a Gestão de Conhecimento

A pesquisa apresentou a ausência da relação dos termos “diversidade” e “gestão do conhecimento” nos documentos pesquisados, fazendo com que fosse possível constatar a ausência de processos de inclusão social, demonstrando o quanto a dimensão humana, no contexto de estudos na área, ainda precisa ser explorada.

É importante também frisar que a cultura organizacional é reconhecida em muitos trabalhos como uma barreira para efetivação da gestão do conhecimento, o que se constitui num importante pressuposto capaz de abrir caminhos para despertar a importância do tema da diversidade. Pepulim, Fialho e Varvákis (2017, p. 222) alegam que, para o compartilhamento de conhecimento “existe um vasto campo de estudo, como o problema relativo a gestão das barreiras culturais resultantes da diversidade cultura nas organizações”.

Nesse contexto, alguns trabalhos apresentados nos anais pesquisados, como está disposto no quadro 4, apresentam, nos seus títulos, evidências da importância da relação com as pessoas, quando se tratam de questões relativas à liderança, cultura organizacional, capital intelectual, etc., demonstrando que o fator da dimensão humana é fundamental para a gestão do conhecimento nas organizações. Entretanto, os resumos desses referidos trabalhos não apresentaram nenhum direcionamento do termo “diversidade” na área de valorização das pessoas.

Quadro 4: Aproximação da Dimensão Humana da Gestão do conhecimento.

EVENTO ANO	ARTIGO RECUPERADO	AUTOR
KM-BR 2014	a) Reflexão sobre a necessidade da mudança na Cultura Organizacional para institucionalização da Gestão do conhecimento	OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. L.; OLIVEIRA, R. R.
	b) Capital social e conhecimento: como as relações interpessoais permitem a criação do conhecimento em uma empresa de desenvolvimento de software	QUANDT, C. O.; PEREIRA JUNIOR, P. R.; VALE, R. R.
KM-BR 2016	c) O indivíduo e o ambiente organizacional favorável à criação de novos conhecimentos	VARGAS, E.
	d) O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão da literatura 2009-2015	BRAQUEHAIS, A. <i>et al.</i>
	e) Artengenharia: uma ponte transdisciplinar para o desenvolvimento do potencial humano e suas contribuições para a gestão do conhecimento	TRUBBIANELLI, A. A.
ENANCIB 2017	f) Fluxos de informação na gestão do conhecimento: por uma cultura de compartilhamento	BARBOZA, E. L.; FADEL, B.

Fonte: Adaptado de Batista *et al.* - 2005.

De acordo com os títulos apresentados no quadro anterior, seis artigos possibilitam uma aproximação, de forma implícita, com o tema da diversidade e sua relação com a gestão conhecimento, conforme será comentado a seguir.

5.1.2.1 KM-BRASIL – 2014

a) **Artigo: Reflexão sobre a necessidade de mudança na cultural organizacional.** O resumo aborda a importância da redução das barreiras para o desenvolvimento da organização por

intermédio da valorização de espaços e oportunidades para que as pessoas se manifestem e atuem proativamente, fazendo com que instrumentos e tecnologias possam efetivamente contribuir com a gestão do conhecimento. Nesse contexto, o compartilhamento do conhecimento precisa ser valorizado pelas organizações por intermédio debates em torno das necessidades de mudanças na cultura organizacional.

Castillo (2011) ressalta que na implantação da gestão do conhecimento a falta de sucesso é algo que pode ocorrer nas organizações quando seu direcionamento está apenas para utilização das tecnologias da informação e comunicação (TICs), sem evidenciar que todas as pessoas, as culturas e a estrutura organizacional precisam estar interagindo de forma inclusiva.

b) Artigo: Capital social e conhecimento: como as relações interpessoais permitem a criação do conhecimento em uma empresa de desenvolvimento de software, enfatiza no seu resumo apenas a importância do capital intelectual, o que estimulou a realização de uma leitura no conteúdo do trabalho onde foi identificado às relações interpessoais como mecanismos de possibilidades do compartilhamento do conhecimento. Nesse viés, as pessoas ocupam um espaço de valorização do conhecimento que elas próprias possuem (conhecimento tácito); já as relações que são criadas por elas originam conhecimento organizacional (conhecimento explícito). A partir do fomento dessa interatividade, espera-se que as experiências sejam socializadas e compartilhadas com todos, respeitando-se as diversidades.

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 6), “O conhecimento é uma mistura de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado; proporciona estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.”

Considerando pesquisas realizadas por Liao, Chuang e To (2011); Martins e Meyer (2012); e Gonzalez e Martins (2014), a gestão do conhecimento como processo efetivo ocorrerá a partir da implementação: desenvolvimento de recursos humanos; trabalho em equipe; cultura organizacional; estrutura organizacional; e desenvolvimento e absorção de conhecimento.

Nesse contexto, é importante ressaltar, para que ocorram essas relações interpessoais num nível de excelência é necessário que os colaboradores estejam imersos em uma cultura

organizacional onde o respeito à diversidade é uma peça-chave para a gestão coletiva do conhecimento.

5.1.2.2 KM-BRASIL – 2016

c) Artigo: O indivíduo e o ambiente organizacional favorável à criação de novos conhecimentos. O artigo buscou em uma pesquisa empírica identificar como as pessoas são estimuladas para criar novos conhecimentos. Como resultado, percebeu-se que existe uma preocupação com as especificidades de cada organização, respeitando, nesse meio, as características singulares dos funcionários. Nessa perspectiva, os aspectos culturais foram também considerados fatores que contribuem para a criação do conhecimento, quando há a existência de ambientes favoráveis à interação, criatividade e valorização dos indivíduos.

Nascimento e Neves (1999, p.3) evidenciam que, se considerarmos as ferramentas de Gestão do Conhecimento a “liberdade, criatividade, incentivo ao estudo, ao compartilhamento, transferência e criação de novos conhecimentos criam ambientes que, sustentados pela tecnologia, acenam com oportunidades de crescimento e retorno para todos”.

d) Artigo: O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão da literatura 2009-2015, traz uma contribuição muito importante para o direcionamento das reflexões aqui propostas neste trabalho por ter evidenciado a cultura organizacional como um fator que pode ou não auxiliar a efetivação da Gestão do Conhecimento. Entretanto, seu conteúdo ressalta que, na relação da Gestão do Conhecimento e a Cultura Organizacional, mesmo sendo citado em estudos, é preciso ampliar as pesquisas diante do número escasso de trabalhos com essa associação. Percebe-se, assim, que esse contexto estar contido na relação da diversidade e a gestão do conhecimento, ainda que precise ser bastante explorado, fazendo com que a gestão do conhecimento possa ocorrer da forma mais eficiente possível.

Gerir a diversidade nas organizações ainda é algo obscuro, estranho e até mesmo esquecido ou não evidenciado. Planejar e implementar sistemas nas organizações capazes de identificar e promover os potenciais e as vantagens da diversidade, com esforços no combate a todo tipo de discriminação, ainda são ações desafiadoras e profundamente necessárias.

e) Artigo: Artengenharia: uma ponte transdisciplinar para o desenvolvimento do potencial humano e suas contribuições para a gestão do conhecimento. Este estudo faz uma

relação transdisciplinar entre a arteterapia e a engenharia visando o desenvolvimento de projetos voltados para atividades que envolvam a personalização dos atendimentos, interação, oficinas, palestras e uma agenda contínua de ações através de programas de engenharia da mente humana, bem como a aproximação com as ferramentas para a gestão do conhecimento e o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos.

Embora seja desafiador gerir equipes heterogêneas para criar espaços de compartilhamento, fazendo uso, por exemplo das comunidades de práticas, portais corporativos, sistemas gerenciais, gestão de conteúdo e outras estratégias, é preciso desenvolver, antes de tudo, a prática da utilização das ferramentas de gestão do conhecimento de forma inclusiva. O aumento e o fomento do debate e compartilhamento de conhecimentos, a criação de espaços para viabilizar a solução colegiada dos problemas, bem como uma boa estrutura de comunicação organizacional, ampliam sobremaneira a probabilidade de sucesso das organizações. Todos esses aspectos devem, certamente, serem estimulados, já que as equipes de trabalho necessitam contrariar a tendência natural de se manterem numa zona de atuação voltada para o isolamento e individualismo. Torna-se urgente então contrariar toda essa perspectiva, enfrentando os desafios para criar e consolidar um modelo de trabalho coletivo, fundamentado na partilha do conhecimento.

5.1.2.3 ENANCIB-2017

f) Artigo: Fluxos de informação na gestão do conhecimento: por uma cultura de compartilhamento. Este trabalho considera que os fluxos de informação podem fazer parte da evolução das atividades de gestão da informação e de gestão do conhecimento. O artigo trouxe como um importante objetivo realizar uma análise das contribuições da cultura e suas interrelações para a gestão da informação e gestão do conhecimento. Seu conteúdo alerta para a relevância que a cultura tem para socialização do conhecimento através dos meios de comunicação, visando, assim, agregar novas formas de reconstrução de uma cultural organizacional através de reflexões e atitudes individuais.

Nesse caminho, a construção de equipes com suas identidades individuais valorizadas, as oportunidades de debate e a troca de ideias entre os seus membros são possibilidades essenciais para que se possa obter maior efetividade no emprego das ferramentas de gestão do conhecimento, apresentadas no quadro 5.

Quadro 5: Ferramentas de Gestão do Conhecimento.

PRÁTICA	DESCRIÇÃO
Ferramentas de colaboração como portais, <i>intranet</i> e <i>extranet</i>	Refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos, através de um espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, repositório de conhecimento, plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.
Sistemas de <i>workflow</i>	Práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. <i>Workflow</i> é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e tornar os negócios mais ágeis.
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento e redes humanas.
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica na adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Fonte: Adaptado de Batista *et al.* - 2005.

Nesse contexto, a cultura organizacional é o fator primordial capaz de influenciar os ambientes de trabalho que enfrentam impactos e desafios contínuos nas suas relações internas, o que põe em risco a relação das organizações com suas lideranças. A diversidade em suas múltiplas faces, quer seja de idade, gênero, origem, classe social ou qualquer outro aspecto, é um importante ativo das organizações que necessita ser evidenciado, estimulado e fortalecido por intermédio da criação de espaços voltados para a discussão e livre manifestação de ideias, tudo isso amparado por uma cultura organizacional onde o respeito à diversidade e igualdade de oportunidades sejam princípios muito bem consolidados.

Para Bedi, Lakra e Gupta (2014), as organizações que não valorizam a necessidade de uma gestão da diversidade, podem estar fadadas a sérios problemas de desenvolvimento, produção, geração de conflitos, ações judiciais, quadro vulnerável de funcionários dentre outras situações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento é um tema que vem sendo bastante estudado e explorado. Entretanto, a pesquisa revelou que a questão da diversidade na gestão do conhecimento ainda não é abordada com a importância e relevância que merece. A produção científica recuperada nos anais do KM-BRASIL e do ENANCIB, com seus recortes temporais, apresenta temas que abordam a gestão do conhecimento relacionados com a vantagem competitiva, bibliotecas, gestão pública, comunicação, fluxos de informação, cultura organizacional dentre outros. Entretanto, não foram identificados trabalhos que abordaram a diversidade como

elemento basilar e fundamentalmente capaz de direcionar e consolidar todo o trabalho de gestão do conhecimento nas organizações.

Os estudos a partir dos 249 artigos recuperados e analisados indicaram que a gestão do conhecimento é realizada, muito frequentemente, a partir somente do apoio das tecnologias. Pode-se perceber, então que as múltiplas faces da diversidade, como gênero, raça, religião, regionalidade, deficiência, dentre outros, ainda não foram reconhecidas como importantes possibilidades para uma implementação efetiva dos processos na gestão do conhecimento. Com isso, não houve, contudo, a menção da diversidade nesses contextos, o que excluiu a elaboração direta de reflexões e debates que abordassem essa questão e suas relações com a gestão do conhecimento.

Considerando esses resultados e diante da relevante importância do tema diversidade no contexto da gestão do conhecimento, percebeu-se a carência de reflexões voltadas para a questão da criação de ações e estratégias capazes de garantir o estabelecimento de espaços igualitários como pressupostos fundamentais para a prática da GC. Desse modo, buscaram-se outros caminhos para tentar identificar, pelo menos, dentre o total de 249 artigos que haviam sido selecionados e analisados, mais possibilidades para a análise de temáticas que se aproximassem, ainda que de forma indireta, do tema da diversidade e sua relação com a gestão do conhecimento. Isso fez com que fosse realizada uma nova busca, onde foram identificados mais seis artigos com temas direcionados para cultura organizacional, relações interpessoais, ambiente organizacional, potencial humano e fluxo de informação.

Ao final dessa avaliação, verificou-se que a cultura organizacional é um viés que estabelece uma grande possibilidade de relação com a temática aqui estudada, uma vez que seu objetivo está centrado na preocupação com as pessoas e suas peculiaridades (origem, raça, religião, gênero, etc.). Caso tais aspectos não sejam considerados pela organização, há o surgimento de uma grande barreira capaz de comprometer a criação de um processo de gestão do conhecimento fundamentado em uma perspectiva de respeito à diversidade e inclusão social.

Verificou-se, então, sob essa perspectiva, que muitos aspectos ainda precisam ser estudados e desenvolvidos nas organizações. Isto porque, muitas vezes, ainda não há o reconhecimento do papel das pessoas diante do desafio de implantar um processo que contribua não só para a gestão do conhecimento, mas que esteja também presente em todos os processos organizacionais.

Acredita-se que este trabalho possa ampliar as reflexões sobre as culturas organizacionais ainda fechadas à diversidade e os problemas daí decorrentes no que concerne à implantação de um processo de gestão do conhecimento. Tal mudança cultural é fundamental para a criação e promoção de espaços capazes de ampliar as possibilidades de interação entre os saberes e as experiências vivenciadas por todos aqueles que fazem parte da organização, algo que só pode ocorrer plenamente sob uma perspectiva inclusiva.

REFERÊNCIAS

AKHRAS, F. N. Inclusão digital contextualizada para a inclusão social de comunidades isoladas. **Inclusão Social**, Brasília, DF, v. 4 n. 1, p.19-27, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1641/1847>>. Acesso em: 6 jul.2018.

ARAUJO, C. A. A. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19120/10827>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, F. F. *et al.* Gestão do conhecimento para gestão pública. Texto para discussão 1095. **IPEA**, 2005. Disponível em:<http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682&catid=309>. Acesso em: 5 jun.2018.

CASTILLO, L. A. **Modelo integrado para implantação e desenvolvimento da gestão do conhecimento**. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em:<www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/.../LUCIOABIMAELEMEDRANOCASTILLO.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2018.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BEDI, P.; LAKRA, P.; GUPTA, E. Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 4, p. 102-107, 2014. Disponível em: < <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue4/Version-3/P01643102107.pdf>>. Acesso em: 18 jun.2018.

COX, Jr. T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, 1991. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/4165021>>. Acesso em: 18 jun.2018.

ECCEL, C. S.; FLORES-PEREIRA, M. T. A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de shopping Center: um estudo crítico. ENANPAD, 32. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2008. Rio de Janeiro, 2008. CD-ROM.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. M. Introdução. In: FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR, M.M. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Managing knowledge in a service provider: A network structure-based model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 611-630, 2014. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JKM-12-2013-0502>>. Acesso em: 18 de jun.2018.

LIAO, C.; CHUANG, S. H.; TO, P. L. How knowledge management mediates relationship between environment and organizational structure. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 728-736, 2011. Disponível em: <[http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148-2963\(10\)00152-9](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148-2963(10)00152-9)>. Acesso em: 19 de jun.2018.

MARTINS, E.; MEYER, H. W. J. Organization and behavioral factors that influence knowledge retention. **Journal of Knowledge Management**, v. 16. N.1, p. 77-96, 2012. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13673271211198954>>. Acesso em: 19 jun.2018.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2004.

NASCIMENTO, N. J.; NEVES, J. T. R. A gestão do conhecimento na *World Wide Web*: reflexões sobre a pesquisa de informações na rede. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.29-48, jan./jun. 1999. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/13/460>>. Acesso em: 19 jun.2018.

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.27, n.3, p. 219-240, set./dez. 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/33114>>. Acesso em: 10 jun.2018.

ROBINS, S. P. JUDGE, T. A. SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.1, n.1, p.41-62, 1996. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235/22>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

SOUZA, E. D. Configurações do campo da Ciência da Informação: pluralismo epistemológico e descentração interdisciplinar. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2012.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008. Disponível em:
<<http://www.brapci.inf.br/v/a/16104>>. Acesso em: 5 jun. 2018.