

# PERSPECTIVAS ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA DIVERSIDADE

## PERSPECTIVES BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DIVERSITY MANAGEMENT

Beatriz de Oliveira Benedito<sup>a</sup>

Marcela Arantes Ribeiro<sup>b</sup>

Ieda Pelogia Martins Damian<sup>c</sup>

Luana Maia Woida<sup>d</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** Analisar os possíveis elementos convergentes entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Diversidade, a partir de uma inter-relação entre esses constructos, considerando as constantes mudanças na sociedade marcada pela diversidade. Com foco nas relações sociais, tem-se uma discussão pautada na Ciência da Informação, especificamente nas discussões sobre informação e conhecimento.

**Metodologia:** Pesquisa caracterizada como exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa, perpassando pela comparação inter-relacional entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Diversidade. **Resultados:** os resultados obtidos permitiram a visualização da interdisciplinaridade, e, ainda, dos aspectos de complementaridade entre a gestão da diversidade e a gestão do conhecimento.

**Conclusões:** pontua-se que os benefícios inerentes ao uso e implantação desses modelos de gestão potencializam socializar, acessar e gerar conhecimentos específicos e inerentes a determinados grupos subalternos, constituindo importante atividade para as organizações atuais.

**Descritores:** Conhecimento. Informação. Diversidade. Ambiente Organizacional.

---

<sup>a</sup> Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). E-mail: beatriz.benedito@outlook.com.br

<sup>b</sup> Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Técnica em Assuntos Educacionais na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). E-mail: mar\_arantes@hotmail.com

<sup>c</sup> Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP). Docente do Departamento de Educação, Comunicação e Informação da Universidade de São Paulo (USP). Docente do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação na Universidade Estadual Paulista (UNESP). E-mail: iedapm@usp.br

<sup>d</sup> Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Docente na Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC). Docente no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação na Universidade Estadual Paulista (UNESP). E-mail: luanamwoida@yahoo.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa parte do princípio de que as questões vinculadas a estratégia e competitividade não se tratam unicamente da utilização das tecnologias no ambiente organizacional, mas, sobretudo, do uso eficiente da informação e conhecimento que os indivíduos ou colaboradores detêm. Tais condicionantes são interdisciplinares, bem como proporcionam estímulos à inovação, atuando como subsídio no processo decisório. Nesse pensar, Pacheco e Valentim (2010) e Woida (2019) articulam que tanto a informação quanto o conhecimento se caracterizam como elementos vitais no desenvolvimento produtivo das organizações.

Desse modo, esse estudo tem como objetivo a análise dos possíveis elementos que convergem entre a Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão da Diversidade (GD), partindo da inter-relação entre ambas áreas. Considera-se que a relevância deste estudo perpassa por discutir a Gestão do Conhecimento e Gestão da Diversidade, a partir do entendimento de que a informação e conhecimento caminham em conjunto, afinal, ambos são recursos essenciais e necessários dentro da organização, uma vez que propulsionam o processo decisório, funcional, de inovação, além de serem utilizados para fins mercadológicos.

Posto isto, é perceptível que a construção de conhecimento no ambiente organizacional decorre da relação e socialização entre colaboradores e do conhecimento externalizado e socializado entre eles. Uma gestão que proporciona condições para que a construção de conhecimento ocorra naturalmente no contexto das organizações, perpassa por inúmeras variáveis de complexidade e em determinados contextos sociais. Diante disso, tem-se as organizações que utilizam a GC, como forma de proporcionar condições favoráveis para a construção, organização, compartilhamento e socialização do conhecimento. A GC é uma área que vem se consolidando nos últimos anos, tanto no espaço acadêmico, quanto organizacional. Trata-se de uma área inerente aos meios estratégicos da organização e, sobretudo, uma forma que as empresas encontram para se manterem ativas perante um mercado econômico

extremamente competitivo e transformativo, tal como apontam Damian e Cabero (2020, p. 17).

Ademais, destaca-se que as organizações estão imersas em inúmeros contextos sociais e informacionais que se transformam constantemente. Os enquadramentos sociais perpassam por relações cada vez mais complexas que se estendem para o contexto organizacional, a exemplo disso, tem-se a necessidade de representação da diversidade sociocultural no quadro de colaboradores das organizações. Sabe-se que, a representatividade de mulheres, negros, indígenas, LGBTQI+, pessoas com deficiência entre outros é importante em todos os sentidos, além de ser um dos requisitos das pautas de diversas organizações, motivadas pela imagem que precisam projetar ou produtos que precisam ofertar. Um ambiente organizacional voltado para a diversidade demanda uma gestão do conhecimento participativa e democrática no âmbito organizacional e social, ao considerar o movimento subjetivo das mudanças sociais que se configura e se reconfigura constantemente nas relações espaciais entre os indivíduos.

Desta forma, defende-se que é fundamental que a GC atue de forma interdisciplinar com outras áreas de discussão, em destaque, nesse estudo, a gestão da diversidade, reconhecendo e respeitando a pluralidade de experiências, vivências, identidades e diferenças existentes no quadro de colaboradores. Por gestão da diversidade entende-se, de modo macro, como uma forma de verificar a representatividade de grupos que foram subalternizados pela sociedade, bem como que tiveram seus direitos negados. Contudo, do ponto de vista cultural, trata-se de identificar as diferenças entre os grupos minoritários e transformar o acesso à informação representativa ou identitária que emerge dessas identidades grupais em conhecimento (FLEURY, 2000).

Assim sendo, infere-se que a identificação das diferenças, é basicamente um conjunto de informações específicas que, quando apropriado pela organização, torna-se conhecimento vantajoso. Ou seja, a gestão da diversidade promove a identificação de conhecimento próprio aos grupos de identidade de interesse organizacional, muitas vezes, obtidos de seus colaboradores, necessitando da GC para que esse conhecimento implícito seja valorizado e se

torne parte das ações voltadas a torná-lo explícito e incorporado aos processos organizacionais, como a criação de produtos específicos ou sua adequação, a comunicação junto aos públicos, entre outros.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA REFLEXÃO TEÓRICA**

A gestão do conhecimento apresentada de forma macro possibilita a abordagem da sua origem na perspectiva histórica e cronológica que caracterizam a consolidação dessa gestão, conduzindo para a percepção de que o ato de descrever o conhecimento é contínuo na sociedade global.

Compreende-se que o registro do conhecimento ultrapassou os limites da hereditariedade, em que os pais ensinavam os filhos, ganhando o mundo de forma cada vez mais potencializado pela virtualidade em redes, desconhecendo o alcance dos registros sistematizados nesse universo tecnológico.

Segundo Hoffmann (2012, p. 71),

A evolução da criação, das transformações e do acesso à informação e ao conhecimento pode ser vista como um processo contínuo na nossa sociedade. Ela é consequência também da evolução humana em diversos campos e torna-se alicerce de novas mudanças, acaba compondo parte de ciclos que se repetem indefinidamente em direção de níveis cada vez mais altos de conhecimento. (HOFFMANN, 2012, p. 71).

A sociedade modifica-se em suas relações, valores, crenças e modo de vida, o que, conseqüentemente, gera novas demandas informacionais e novos conhecimentos. Nesse contexto, Hoffmann (2012) pontua a importância do conhecimento para as organizações, em que a necessidade de inovação constante interfere diretamente na organização.

Assim, ao visualizar que a inovação se insere no processo de gestão do conhecimento, pode-se defender que há necessidade por parte das organizações de um processo contínuo de aprendizado dos sujeitos, com base na valorização de suas experiências de vida, habilidades e competências.

Dessa forma, e parafraseando outros autores, Barbosa (2008, p. 11) afirma que “[...] os gerentes devem promover a criação de conhecimento, em vez de controlá-la”. Assim, defende-se que a organização precisa desenvolver

mecanismos para capacitar as pessoas que atuam sob sua estrutura organizacional a criar conhecimento. Nesse sentido, pode-se compreender que a GC usa processos que otimizam o conhecimento nas organizações, de maneira que envolva a realidade e o contexto social e cultural que as pessoas estão inseridas, dito de outra forma, planejar e executar ações que possam promover o conhecimento pautadas no interesse e realidades dos colaboradores e transversalize no interesse da organização.

Nesse sentido, Hoffmann (2012, p. 73) afirma que “[...] as organizações são compostas de seres humanos. Todo ser humano é dotado de elementos que envolvem o conhecimento, as emoções, os sentimentos, as sensações, as percepções e os fatores socioculturais”. Assim, pode-se argumentar que a prática da gestão do conhecimento depende da participação dos colaboradores da organização, potencializada pelas idiosincrasias conferidas a esses sujeitos.

Ao enfatizar a gestão do conhecimento nas organizações, pontua-se que essa deve acontecer indiferentemente da natureza da instituição, pois ocorre em todos os ambientes que oportunizam as relações entre as pessoas.

Buscando ainda discorrer sobre as reflexões que constituem a abrangência da gestão do conhecimento, enfatizam-se os processos elaborados pelas organizações, conforme suas particularidades, que coordenam as atividades no sentido de projetar, executar e avaliar as ações dessa organização. Assim, Barbosa (2008, p. 9-10) “[...] identifica a Gestão do Conhecimento com a gestão do know-how e prioriza processos e atividades organizacionais, com ênfase nas representações (ontologias) dessas atividades e capacidades”.

A partir desse apontamento, o saber centra-se na discussão da GC e envolve a necessidade de sistematizá-lo de forma eficiente, valendo-se dos processos apresentados que representam o conhecimento particular do grupo organizacional. É necessário compreender que os processos construídos pela organização, conforme sua natureza, devem considerar que os sujeitos envolvidos estão imersos em um contexto sociocultural que influencia na compreensão e vivência do mundo desses indivíduos, seja no âmbito global ou local, e, logo, das organizações.

Nesse mesmo sentido, Damian e Cabero (2020, p. 17), sugerem que o

conhecimento depende do contexto sociocultural da sociedade onde as organizações estão inseridas, bem como que para o fortalecimento e continuidade das atividades das organizações, são necessárias as práticas da gestão do conhecimento.

Contudo, tal consideração precisa de algumas ponderações, entre elas, que empresas transnacionais, por exemplo, podem levar unidades e filiais de sua empresa para outros contextos, o que acarreta, necessariamente em barreiras culturais para a criação e apropriação de conhecimento por parte de seus trabalhadores e gestores. Nesse caso, cabe uma questão para reflexão: quais características socioculturais são consideradas na criação do conhecimento por parte dessa organização? A aderência, assimilação e adaptação cultural por parte das empresas transnacionais têm ficado mais em evidência nos últimos anos, sobretudo quando empresas chinesas se instalam em países ocidentais, como sugere o documentário 'Indústria Americana' (2019).

Por isso, pensar “[...] a GC requer uma série de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, de tempo, etc.) e sua continuidade depende, em grande medida, dos resultados alcançados por esta gestão” (DAMIAN; CABERO, 2020, p. 16). Dito isso, enfatiza a importância da gestão nas organizações considerando as demandas individuais e coletivas dos indivíduos na sociedade a serem atendidos por elas.

Por fim, a gestão do conhecimento conduz para reflexões pautadas em determinado tempo e espaço, bem como nas particularidades culturais de cada grupo social que compõe uma organização, assim, a sociedade se fez e ainda se faz presente nas organizações. Nesse sentido, a diversidade é inerente ao contexto das organizações, uma vez que interfere na implantação de modelos de gestão e na prática da gestão do conhecimento, conduzindo à obrigatoriedade de compreender e inserir elementos culturais distantes e estranhos na gestão de uma organização, para que isso se reflita em seus resultados, produtos e/ou serviços ofertados a um mercado.

### **3 ENTRE A DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

Ao considerar a formação sociocultural do Brasil é possível compreender a imensa versatilidade e complexidade da diversidade de povos muitos distintos, muitas vezes, separados pelas marcas de gênero, identidade de gênero, religião, raça/etnia, regionalismo, entre outros marcadores, coexistindo ou coabitando no mesmo espaço. De forma holística, esse traço de grupos diversos que partilham inclusive de diferentes histórias de vidas, experiências, vivências, interesses, ideologias e conhecimentos reforçam a pluralidade sociocultural e a identidade do povo brasileiro.

Diante dessa diversidade social, difundem-se, nas terras brasileiras, elementos marcantes, entre eles, destacam-se culturas, religiões, línguas, escritas, crenças, conhecimentos peculiares, entre outros. Ademais, soma-se a esse contexto, os compartilhamentos interculturais referentes aos movimentos migratórios internos ou mobilidades especiais do povo brasileiro, intrarregional e inter-regional (ALMEIDA; MAGNONI, 2016).

Nesse viés, deve-se registrar que a presença de tais eventos, embora marcam um período oneroso e profundo de discriminação, proporcionaram, em termos gerais, intensas e significativas transformações, com destaque, em uma ampla variedade de características na herança cultural, sobretudo, na formação e constituição da sociedade brasileira. Pode-se dizer que, culturalmente e parafraseando as observações de Fleury (2000, p. 20), ao longo dos anos, no Brasil “[...] determinados padrões culturais foram se desenvolvendo”, movendo-se, para o nosso modo de vida, influenciando nossas vivências, bem como, perpassando pelas mais variadas formas de informar-se, conhecer e diversas maneiras de organizar-se socialmente.

Logo, de forma objetiva e adentrando a conceitualização de diversidade, enfatiza-se a visão de Thomas (1991 *apud* NKOMO; COX JR., 1999), que de forma ampla, afirma que diversidade se refere a “todos”, não se enquadrando unicamente às distinções de sexo, raça ou até mesmo regionalismo. De fato,

entende-se, nessa definição, um sentido macro, espelhado no individualismo e, ainda, que considera que todos são diferentes entre si, reconhecendo as diferenças individuais que cada indivíduo carrega consigo, tal como, formação educacional, histórias, experiências, vivências, conhecimentos específicos, idades, identidade de gênero/sexual entre outras especificidades.

Ampliando essa discussão, tem-se Queiroz, Álvares e Moreira (2015, p. 4), que destacam a temática diversidade no nível social, como sendo um “conjunto de variadas características humanas coexistindo em um mesmo ambiente”. De modo correspondente, tem-se, Fleury (2000, p. 20) que avança nessa discussão, apresentando uma visão voltada para a presença da “diversidade cultural” no universo das organizações brasileiras. Ademais, a autora sublinha que a diversidade cultural pode ser analisada em diversos ambientes, não se restringindo apenas ao espaço organizacional.

Nesse sentido, com uma visão mais sofisticada, a autora observa a diversidade cultural, por meio das representações grupais, como um “mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”, ressaltando que “nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria” (FLEURY, 2000, p. 20), na seguinte ordem como aponta a autora: os primeiros são os grupos que obtiveram maiores níveis de acesso aos recursos de poder e econômicos, privilégios e vantagens, em relação aos grupos de minorias, aqueles que tiveram suas lutas, resistências e conquistas apagadas, na maior parte da História, tal como acontece na sociedade brasileira.

Por sua vez, Pereira e Hanashiro (2007, p. 3) corroboram que a diversidade cultural, é uma perspectiva mais complexa, uma vez que consideram as representações grupais, ou ainda, “quando se passa a discutir o que constitui a representação de pessoas em um sistema social com afiliações diferentes, ou seja, o que faz com que um grupo seja visto em uma determinada sociedade como sendo diferente do outro”. Considerando essa reflexão, nota-se que mesmo que os traços de diferentes grupos, que compartilham de distintas marcas estejam presentes ou sublinhados, e, também, representados na herança cultural do país, a história dos grupos de minorias é pouco valorizada, e, muitas vezes, silenciada.



Compreende-se, então, que a sociedade brasileira, por exemplo, é estratificada, ou seja, transversaliza pelas marcas das desigualdades, injustiças e mazelas sociais, educacionais, e, particularmente, laborais. Dessa forma, é perceptível a superioridade de um grupo para o outro, principalmente, aqueles que ocupam o topo da pirâmide social e econômica, em relação, aos que definitivamente representam a base dessas hierarquias.

Associando esse contexto à compreensão da diversidade, entram em cena as práticas/ações que impulsionam a disseminação da informação, potencializando, assim, a socialização da diversidade sociocultural na organização. Tem-se, também, as estratégias ou ações inerentes à inclusão/inserção de minorias no ambiente empresarial por meio da gestão da diversidade, respaldando a informação como elemento crucial e impulsionador para a implantação da GD, e reconhecendo a diversidade sexual e orientação sexual (MEDEIROS *et al.*, 2014; DINIZ *et al.*, 2013), mulheres e negras (MOLINA; TORRADO, 2012; FERREIRA *et al.*, 2020), deficientes intelectuais (MACCALI *et al.*, 2015) e entre outros.

Em nível protocolar, a gestão da diversidade, abordada de forma macro, possibilita a efetivação da atuação e evolução inovadora das atividades organizacionais diante de um ambiente amplamente competitivo, tornando-se, um aspecto importantíssimo e vital para o cotidiano e sobrevivência de muitas empresas.

Fato é que, a gestão da diversidade é um discurso organizacional e, ao mesmo tempo, um modelo de gestão que vem ganhando força pelo mundo para promover a maior inclusão da diversidade, desde que todas as diferenças sejam reconhecidas e trabalhadas como um “todo” (FERREIRA, 2016), em função da pressão dos movimentos sociais e o aumento da diversificação da força de trabalho no universo laboral. Assim, garantindo um ambiente flexível as mudanças organizacionais, inovador que estimula a criatividade dos colaboradores, facilitador da comunicação, do compartilhamento de informações, e, também, da construção permanente do conhecimento. Refletindo sobre isso, Santos, Santana e Arruda (2018, p. 8) complementam que, por meio da diversidade, as organizações são “capazes de produzir bens úteis e tornar os

seus trabalhadores incluídos, realizados e motivados”.

Campos e Pinho Neto (2018) corroboram que:

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 (CAMPOS; PINHO NETO, 2018, p. 2290).

Sob essa perspectiva, nota-se a importância de caminhos relacionais para a expressão individual que demonstre as competências e habilidades de cada um, ao considerar a informação como um processo de trocas de experiências vividas, seja nos meios oficiais da organização, apresenta-se esse eixo, como um tema transversal na proposta da Gestão da Diversidade, ultrapassando, assim, as condições referentes a gênero e raça, e, ao mesmo tempo, atendendo todas as características gerais que permeiam a sociedade, por exemplo: identidade de gênero, etnia, idade, religião, culturas, pessoas com deficiência, nacionalidade, formação educacional, história de vida, entre outras particularidades.

Nesse viés, observa-se que, antes da implantação da Gestão da Diversidade, cada organização precisa entender o contexto em que está imersa e quais são suas características internas. Entende-se que as transformações e adaptações requeridas pelo ambiente interno são complexas, especialmente, quando a cultura organizacional é extremamente rígida e exclui a valorização e reconhecimento da diversidade de talentos existentes nesse âmbito, por isso defende-se a informação como meio compatível para a implantação da Gestão da Diversidade, bem como, para as interlocuções da socialização da diversidade. Outros elementos são incorporados neste contexto, tais como: os meios de comunicação, fluxos de informação, relações entre os grupos, entre outros (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; CAMPOS; PINHO NETO, 2018; ROSA, 2020).

Nesse sentido, tanto o acesso à informação é necessário para construir a valorização do que se produz a partir da diversidade, como também é

necessário que fique claro que as informações que emergem da inclusão desses grupos subalternos passam a ser significativas para a existência das organizações atuais.

Ampliando a discussão para níveis internacionais, tem-se as práticas de Diversidade e Inclusão (D&I) como forma de reverter as mazelas sociais e, simultaneamente, reconhecer a diversidade organizacional, abrindo espaço, para novos caminhos na criação de inovação e criatividade, bem como, na construção de conhecimento. Posto isso, como exemplificação desse contexto, destaca-se a classificação da DiversityInc (2021) das 50 maiores empresas, enfatizando as cinco primeiras altamente influentes e conceituadas nas práticas ou ações de D&I. O Quadro 1, apresenta tais informações:

**Quadro 1 – Práticas de D&I das cinco melhores empresas**

| <b>Posição</b> | <b>Nome da Organização</b>    | <b>Visão sobre a Diversidade</b>  | <b>Práticas de Diversidade e Inclusão</b>   |
|----------------|-------------------------------|---|---|
| 1°             | Hilton                        | “a diversidade está no centro da visão, missão e valores da Hilton. Estamos comprometidos com uma força de trabalho inclusiva que representa totalmente muitas culturas, origens e pontos de vista diferentes [...]”. | Construção de projeto cuja finalidade é promover a diversidade de gênero e étnica em cargos de liderança: paridade de gênero até 2027, bem como, 25% para questões raciais (líderes nesse grupo) em seis anos.  |
| 2°             | Accenture                     | “compromisso contínuo de acelerar a igualdade para todos e criar um ambiente de trabalho no qual cada um sobre seus 537.000 funcionários se sintam pertencentes”  | Igualdade para todos, permitindo atrair, desenvolver, inspirar e recompensar os melhores talentos. Metas para a equidade de gênero até 2025, horários flexíveis, práticas para incluir pessoas com deficiência, autenticidade no trabalho (orientação sexual, identidade de gênero e expressão de gênero) e apoio a diversidade étnica. |
| 3°             | Eli Lilly and Company (Lilly) | “nosso compromisso com a diversidade da força de trabalho é mais forte do que nunca[...] nós nos juntamos ao discurso nacional sobre raça e desigualdade ampliando nossa voz”   | Valorização de experiências, perspectivas e origens culturais. Ampliação da força de trabalho feminina, membros minoritários, e outras populações nos âmbitos de liderança.   |

|    |            |  |   |
|----|------------|--|---|
| 4° | Abbott     | “a diversidade é fundamental na Abbott. Está em nosso pessoal, nossa mentalidade e nossos modelos de negócios. [...] acreditamos que perspectivas diversas e objetivos compartilhados inspiram novas ideias que nos ajudam a tomar soluções para os desafios da saúde mais urgentes do mundo acessíveis e disponíveis para o maior número de pessoas possíveis”.   | Desenvolvimento de redes que promovam o crescimento e a formação dos colaboradores (La Voice Network, Flex Network, PRIDE e Women Leaders of Abbott – WLA). Oportunidades igualitárias e entre outros.  |
| 5° | Mastercard | “acreditamos na diversidade, equidade e inclusão porque sabemos que as pessoas prosperam quando sentem que pertencem, suas ideias são valorizadas e são tratadas com justiça. [...] Estamos comprometidos em criar um ambiente corporativo global onde todas as pessoas sejam tratadas com igualdade e justiça e tenham oportunidades de progredir. Queremos uma força de trabalho que reflita o mundo em geral, com todas as suas variabilidades” | Promover a equidade de gênero (licença maternidade e paternidade estendida, finalistas mulheres em todos os processos seletivos, assistência para adoção, assistência para fertilização in vitro, cobertura médica e dentária para o parceiro do mesmo sexo) etc. |

**Fonte:** DiversityInc (2021).

Observando a pluralidade de práticas inerentes à D&I, de forma macro, nota-se que a valorização e o reconhecimento da diversidade nas organizações e do enriquecimento das agendas corporativas. Ademais, é evidente nessas práticas, a visualização da resolução de problemas por meio de diferentes formas de pensamento, bem como, um cenário calcado na luz de diversos talentos que proporcionam inovação e criatividade, perpassando pelos quadros de aprendizado contínuo através das experiências, habilidades, vivências e trocas de informações entre os diferentes grupos pertencentes à organização. Trata-se, basicamente, de uma variedade de perspectivas de compreender, ver e acompanhar as modificações da sociedade contemporânea.

Desse modo, buscando discorrer sobre a importância da diversidade nas organizações, e conseqüentemente, uma Gestão da Diversidade que reconheça e priorize a existência de diferentes pessoas coexistindo e coabitando o mesmo ambiente, infere-se que, ao enfatizar as experiências de vidas, valores, crenças,

gênero, identidade de gênero entre outros marcadores, tem-se um espaço propício e potencializado para a construção do conhecimento.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo apresenta uma pesquisa caracterizada como exploratória e descritiva. Considerando as concepções de Gil (2008, p. 27), tem-se que o objetivo principal da pesquisa exploratória é “[...] esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Desta forma, a pesquisa apresenta possibilidade de outras leituras e interpretações sobre a temática.

Ainda de acordo com esse autor, especifica-se as pesquisas descritivas por apresentar “[...] como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Tal situação ocorre na inter-relação descritiva das variáveis da Gestão do Conhecimento e Gestão da Diversidade.

Com uma abordagem qualitativa, pois, “os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto” (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 70). Tal situação possibilita aproximar as possíveis interpretações sobre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Diversidade. Assim, os dados coletados convergem, se inter-relacionam, interagem e se completam quando suas análises estão voltadas para o contexto sociocultural da sociedade.

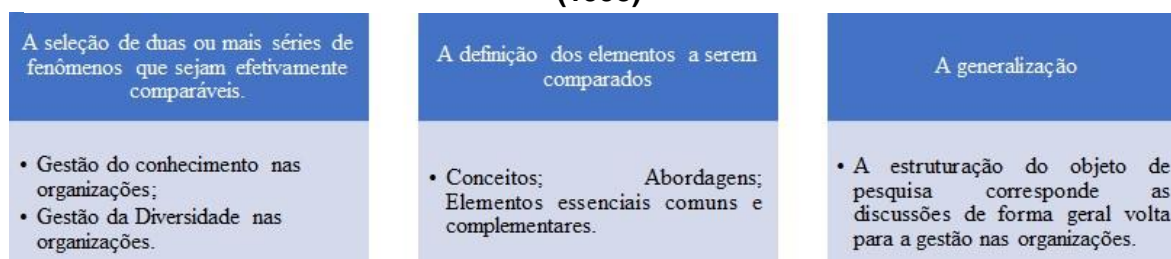
A partir da abordagem qualitativa, e considerando o objetivo proposto, tem-se a aplicação do método comparativo, por possibilitar identificar, de forma geral, os fenômenos sociais, respaldando na reflexão apresentada por Schneider e Schmitt (1998, p. 1) “descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e descontinuidades, semelhanças e diferenças”.

Os autores destacam os pontos a serem considerados quando comparados os dados coletados no universo da pesquisa. Dito isso, nessa

pesquisa, considera-se que as duas gestões vinculadas as organizações são compostas por pessoas (CHOO, 2003) em que esses modelos se interconectam quando a gestão da diversidade se propõe a gerar conhecimento específico, levando à necessidade de um modelo de gestão do conhecimento que forneça suporte para a fase, principalmente, em que se externaliza o conhecimento.

Assim, as discussões apresentadas estão analisadas e organizadas conforme a Figura 1.

**Figura 1 – Dimensões implícitas no processo do método por Schneider e Schmitt (1998)**



**Fonte:** Adaptado de Schneider e Schmitt (1998).

Os procedimentos para análise iniciam-se com a seleção da gestão do conhecimento e da gestão da diversidade no âmbito das organizações. A partir desse recorte, tem-se os pontos de análise a serem comparados correspondendo aos conceitos, dimensões, elementos essenciais comuns e complementares das gestões.

Os procedimentos teórico-metodológicos trabalham a Ciência da Informação nos caminhos da Gestão do Conhecimento, dialogando diretamente com a gestão da diversidade e considerando uma leitura contemporânea da sociedade pautada na diversidade, conforme os resultados e discussões da pesquisa.

## 5 RESULTADOS DE DISCUSSÕES

Os resultados e discussões estão norteadores pelo objetivo da pesquisa, a saber: analisar os possíveis elementos convergentes entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Diversidade, a partir de uma inter-relação entre esses constructos. Para tanto, a seleção dos elementos efetivamente

comparáveis da GC e GD foram extraídos da seguinte forma: a Gestão do Conhecimento apresentada pelos pesquisadores (as): Valentim (2004), Hoffman (2016), Barbosa (2008) e Santos e Damian (2018), e, a Gestão da Diversidade apresentada pelos seguintes autores: Nkomo e Cox Jr (1999), Fleury (2000), Dessler (2003), Alves e Galeão-Silva (2004) e Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011).

A escolha pelos textos e temática ocorreu em virtude das discussões ocorridas nas disciplinas: Aspectos Influenciadores da Gestão do Conhecimento nas Organizações e Informação e Comunicação na Gestão Organizacional para a Diversidade: sentidos, discursos e prática social vinculadas ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Filosofia e Ciências – Campus de Marília, Universidade Estadual Paulista (UNESP).

Dos pontos analisados, considera-se como recorte macro ao relacionar as concepções conceituais defendidas nos textos analisados. Visualiza-se, no Quadro 2, a organização dessa relação.

**Quadro 2 – Recorte conceitual de Gestão do Conhecimento e Gestão da Diversidade**

| <b>Autor</b>           | <b>Gestão do Conhecimento</b>   | <b>Autor</b>                         | <b>Gestão da diversidade</b>   |
|------------------------|---|--------------------------------------|--|
| Valentim (2004, p. 4)  | “[...] a gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização do conhecimento [...]” | Fleury (2000, p. 21)                 | “[...] é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho afim de atrair e reter os melhores talentos dentro os chamados grupos de minoria” |
| Hoffmann (2016, p. 34) | “[...] a GC constitui um processo organizacional ou ainda, compreendido por alguns autores como um modelo de gestão, mas que de uma forma ou de outra é focado na estratégia da organização como um diferencial competitivo”  | Maccali <i>et al.</i> (2015, p. 162) | “[...] consiste na aceitação das diferenças existentes entre os indivíduos e no tratamento delas como um potencial a ser desenvolvido”   |

|                                |   |   |   |
|--------------------------------|---|---|---|
| Barbosa (2008, p. 11)          | “Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto, [...] das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua” | Desseler (2003, p. 49)                            | “[...] gerenciar a diversidade significa maximizar as vantagens potenciais da diversidade e ao mesmo tempo minimizar suas barreiras potenciais – como discriminação e preconceitos”   |
| Santos e Damian (2018, p. 270) | “A gestão do conhecimento pode ser definida como uma ferramenta que objetiva cuidar do conhecimento advindo do ser humano. Em uma organização, ela tem como intuito dar condições aos profissionais para que eles aprendam, acessem informações, as internalizem e as transformem em conhecimento, que poderá ser utilizado justamente para a tomada de decisão diária”   | Sicherolli, Medeiros, Valadão Júnior (2011, p. 3) | “[...] uma ferramenta administrativa que se, bem empregada, pode trazer benefícios para a organização [...] pode-se compreender que a Gestão da Diversidade considera que a boa interação entre os funcionários possibilita que cada um contribua com o seu talento para conquistar os objetivos de mercado pela empresa” |

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2022).

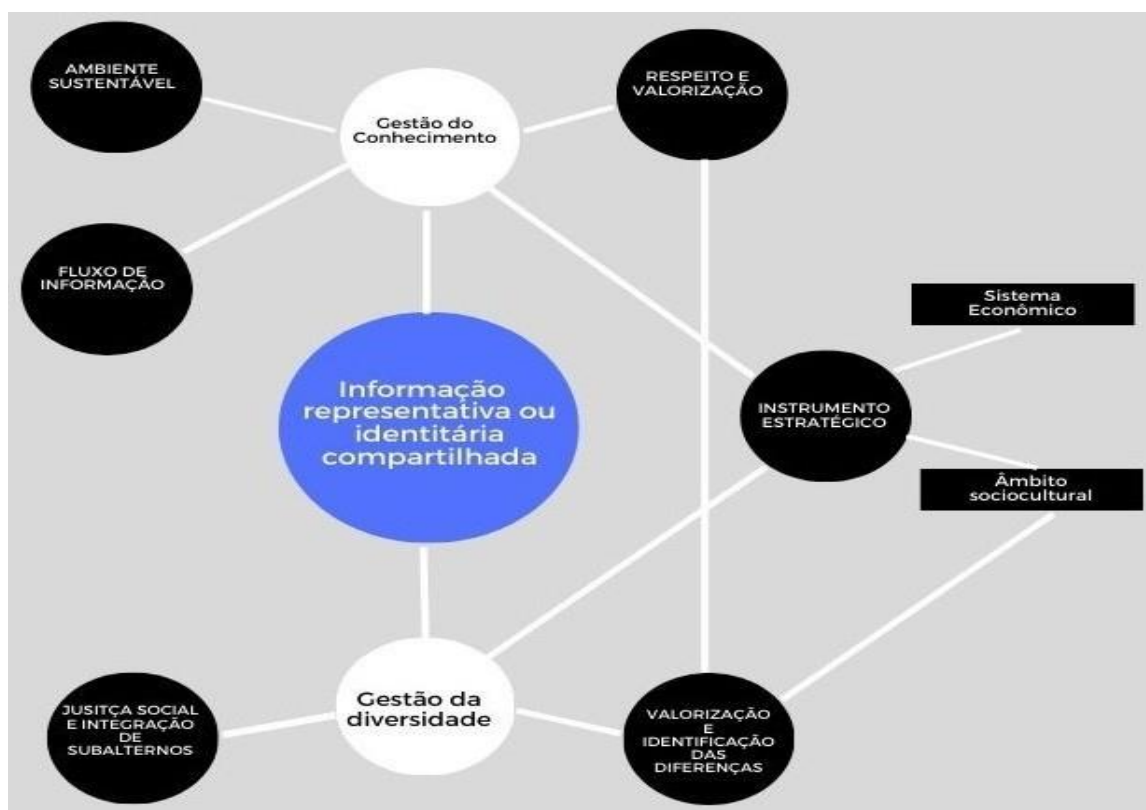
Observa-se que, tanto a Gestão do Conhecimento, quanto a Gestão da Diversidade não apresentam um único conceito aceito universalmente. Entretanto, nota-se a existência de diversos elementos que convergem entre si, por exemplo, os conceitos de GC a apresentam como um instrumento estratégico vital nos processos organizacionais, sobretudo, perante um contexto mercantil repleto de competitividade e transformações econômicas.

Ao discorrer sobre essa temática, Valentim (2004), Barbosa (2008), Hoffman (2016) e Santos e Damian (2018) enfatizam que a Gestão do Conhecimento não condiz com uma gestão autoritária e controladora, mas sim, como uma forma de proporcionar um ambiente sustentável, no amplo sentido, em que a informação percorra por fluxos informacionais sem interrupção, e, conseqüentemente, que o conhecimento seja construído com base nas noções de respeito e valorização do indivíduo, e com as necessidades apresentadas pelo panorama mercadológico e organizacional.



A Gestão da Diversidade segue a mesma lógica de conceituação. Trata-se de uma área vinculada às estratégias organizacionais que caminha em conformidade com o sistema econômico e com as características que permeiam o âmbito sociocultural e ideológico. Entende-se que os conceitos apresentados por Fleury (2000), Desseler (2003), Medeiros, Valadão Júnior (2011) e Maccali *et al.* (2015) transmitem duas formas de compreensão, a saber: I) a Gestão da Diversidade é uma maneira de suprir as lacunas apresentadas pelas desigualdades sociais e laborais, representando, demograficamente, grupos que foram marginalizados ou subalternizados, tanto pelo contexto social, como laboral e político; II) a Gestão da Diversidade refere-se a valorização e identificação das diferenças, como uma forma de se apropriar de tais distinções dos grupos de minorias, transformando-as em vantagens competitivas e mercadológicas. Ao considerar a argumentação apresentada, percebe-se que podem ser utilizadas como complementares no âmbito acadêmico ou organizacional. Nesse sentido, a Figura 2 ilustra as relações e convergência entre a GC e a GD.

**Figura 2 – Elementos convergentes entre a GC e GD**



Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Fato é que, além da inexistência de um consenso referente ao conceito de GC e GD, e ainda, os aspectos inerentes às estratégias organizacionais, ambas as áreas possuem elementos similares no escopo de atuação, tais como: informação, conhecimento, cultura organizacional, pessoas, compartilhamento/ socialização da informação, criatividade e inovação. Nesse sentido, o quadro dois apresenta a similaridade entre os elementos da Gestão do Conhecimento e Gestão da Diversidade:

**Quadro 3 – Elementos convergentes da GC e GD**

| Elementos Convergentes | Gestão do Conhecimento  | Gestão da Diversidade   |
|------------------------|---|---|
| Informação             | Elemento primordial e necessário para a construção do conhecimento  | A informação é representativa, identitária, simbólica e específica. É essencial na identificação e reconhecimento das diferenças individuais ou grupais. A informação nessa dimensão é uma forma de perceber o “outro”, torna-lo visível, compreendendo suas percepções, preferências e culturas  |
| Conhecimento           | É construído na relação. Trata-se de algo complexo e dinâmico que acompanha a vida humana. Uma informação valiosa da mente humana. Nas organizações volta-se para a otimização dos afazeres organizacionais que possibilitam as ações   | Na gestão da diversidade o conhecimento também segue a mesma dinâmica. Tem origem no ser humano, bem como está associado à capacidade do indivíduo de se adaptar às diversas formas de organização social. Soma-se ainda, o fortalecimento das questões voltadas para a diversidade sociocultural no ambiente organizacional e da socialização da informação identitária. |
| Cultura Organizacional | Elemento intangível da organização. Vincula-se a ideia de desenvolver ou construir um ambiente organizacional flexível as mudanças, bem como consolidado nas relações e interações positivas de confiança e reciprocidade, possibilitando condições favoráveis para a construção do conhecimento. | É fundamental estar direcionada para a ideia de união. Visando a convivência de grupos diferentes, coabitando o mesmo ambiente com uma variedade imensa de características. A partir disso, é possível provocar indícios de mudanças, afim de minimizar os comportamentos discriminatórios e estereotipados.  |
| Pessoas/Indivíduos     | Caracterizadas como o principal eixo da GC. As pessoas possuem diferentes formas de ver o mundo, são as principais fontes geradoras de conhecimento, tanto tácito como explícito, que orientam as tomadas de decisões no âmbito organizacional.   | As organizações são compostas por diferentes indivíduos, que carregam consigo suas vivências, culturas, religiões. A diversidade reflete nas habilidades procedentes de características individuais que influenciam nas organizações de modo direta ou indiretamente.   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Compartilhamento e Socialização (informação e conhecimento) | Far-se-á por redes que fortalecem os fluxos informais, bem como materializar e transformar o conhecimento em ciclo contínuo. | Incentivo aos espaços coletivos de conversas, visando uma troca de experiências, culturas, percepções e vivências, e ao mesmo tempo, uma cultura organizacional calcada nas noções de respeito, confiança, igualdade e reciprocidade. |
| Criatividade e Inovação                                     | Otimização dos fenômenos e fluxos informacionais que atendam as demandas da sociedade atual.                                 | Competitividade perpassa pelo reconhecimento das competências pessoais e das múltiplas identidades das organizações.  |

**Fonte:** Elaborado pelas Autoras (2022).

Mediante as reflexões apresentadas no referencial teórico, bem como as pesquisas de Nkomo e Cox Jr (1999), Fleury (2000), Dessler (2003), Alves e Galeão-Silva (2004), Valentim (2004), Barbosa (2008), Sicherolli, Medeiros e Valadão Júnior (2011), Hoffman (2016) e Santos e Damian (2018), o Quadro 3 corresponde ao comparativo dos elementos selecionados que convergem e impulsionam a inter-relação da Gestão do Conhecimento e da Gestão da Diversidade.

Compreende-se que os processos organizacionais são inerentes ao uso da informação e conhecimento. Assim, visualiza-se a inter-relação entre as gestões, predominantemente, na informação e no conhecimento, pois, ambos estão presentes em todos os níveis hierárquicos, desde o quadro funcional até o âmbito decisório. Segundo Valentim (2004), Barbosa (2008), Hoffman (2016) e Santos e Damian (2018), a Gestão do Conhecimento se trata de uma forma de gerenciar adequadamente os processos organizacionais, visando criar vantagens competitivas, e, ao mesmo tempo, manter a organização ativa no mercado contemporâneo, permitindo a elaboração de estratégias consistentes que viabilizam o bom funcionamento do negócio empresarial.

A Gestão da Diversidade perpassa pelas entrelinhas da informação e do conhecimento. Fleury (2000), ao articular que o enfoque da Gestão da Diversidade são as diferenças entre os indivíduos, ou ainda, como a autora denomina de “identidades diferentes”, trata-se, basicamente, de uma informação peculiar ou específica, em que as organizações se apropriam para transformá-la em conhecimento, e, conseqüentemente, em vantagens e condições favoráveis de competitividade.

A Gestão da Diversidade e a Gestão do Conhecimento necessitam desenvolver uma cultura organizacional e informacional que condiz com práticas de acolhimento, ou ainda, de recriar ambientes, cujos sentimentos de pertença estejam explícitos e favoráveis para a construção de conhecimento. É nesse sentido que as variáveis inerentes ao compartilhamento/socialização (informação e conhecimento), à criatividade e à inovação estão inter-relacionadas na GC e GD. Compreende-se que ambas as áreas carregam consigo a essência crítica e ética que permite a socialização da informação e do conhecimento, além da inserção do indivíduo no contexto organizacional, sem que haja qualquer tipo de discriminação ou preconceito.

É válido mencionar que a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Diversidade possuem um papel ativo e crítico no ambiente das organizações. Além disso, é perceptível que as duas áreas se preocupam com a humanização, bem como trabalham com a comunicação, dialógica, ética, debates sem rejeição, e finalmente, com o coletivo, independentemente das características fisiológicas. Logo, os resultados são sentidos nos processos de criatividade e inovação, uma vez que existe a possibilidade de maior aproveitamento da diversidade nos potenciais talentos, no sentido de contribuir para a formação de um quadro funcional que apresente potencial interação nas relações internas resultando, também, no sucesso da organização no âmbito externo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A discussão sobre Gestão do Conhecimento e Gestão da Diversidade nas organizações, pautadas nas demandas da sociedade atual, demonstra argumentos que se identificam e que impulsionam a inter-relação e os benefícios obtidos com a implantação dessas gestões. Dessa forma, compreende-se que a GC e GD são fundamentais para as organizações, ressaltando as relações socioculturais, internas e externas, que fazem parte do contexto social contemporâneo.

Outro ponto a ser destacado é a inter-relação da informação e do conhecimento como elementos fundamentais para as organizações, enfatizando

a importância nos processos decisórios, funcionais e de inovação. Se faz necessário compreender que as organizações fazem parte de contextos sociais que se modificam constantemente, gerando novas demandas informacionais.

Por fim, pontua-se que a discussão apresenta, além das convergências entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Diversidade, pontos de análise que inter-relacionam as duas gestões, destacando os conceitos, as dimensões, os elementos essenciais comuns e complementares a elas. É nesse sentido, que compreende-se a importância das discussões e reflexões sobre a informação, conhecimento, cultura organizacional e compartilhamento da informação, como semelhanças entre a GD e GC, que impulsionam a criatividade e a inovação nas organizações, mantendo os fluxos contínuos para transformações nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. L. de; MAGNONI, M. G. M. da. **Ciências humanas, filosofia, história e sociologia**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016. 150 p.

ALVES, M. A; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p.20-30, 2004.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em:  
<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 30 jun. 2021.

CAMPOS, I. M. S.; PINHO NETO, J. A. S. de. As diversidades e a gestão do conhecimento: uma questão inclusiva?. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 19., 2018, Londrina. **Anais** [...]. Londrina: ANCIB/UEL, 2018. Disponível em:  
<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/102893>. Acesso em: 30 jun. 2021.

CHOO, C.W. **A Organização do Conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de Gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional.

**Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 25, p. 01-21, 2020.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2003.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. de P.; GANDRA, G.; BICALHO, R. de A. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **E&G – Revista de Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 13, n. 31, jan./abr. 2013.

DIVERSITYINC. **DiversityInc announces the 2021 top 50 companies for diversity list**. Disponível em: <http://www.diversityinc.com/diversityin-announces-the-2021-top-50-companies-for-diversity-list/>. Acesso em: 15 jul. 2021.

FERREIRA, E. R. **Gestão da diversidade nas organizações contemporâneas**. 2016. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2016.

FERREIRA, C. A. A.; OLIVEIRA, I. de L.; NUNES, S. C.; CASTRO, G. A. Q. Diversidade e Gestão: análise na perspectiva de gênero e raça no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 54-66, jan./abr. 2020.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. de. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HOFFMAN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseadas em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, 2016.

HOFFMAN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

MACCALI, N.; KUABARA, P. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. de D.; BOEHS, S. de T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, p. 157-187, 2015.

MEDEIROS, G. T. C. de.; FERREIRA, W. L. S. E.; SOUZA, A. R.; REIS, P. N. C.; FARIA, L. C. da S. A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO ESTRATÉGICA*, 11., 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: SEGeT. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

MOLINA, M. J. C.; TORRADO, M. N. La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencia, y estilos de dirección. **Estudios Gerenciales**, Columbia, v. 28, n. 124, p. 87-105, jul./sep. 2012.

NKOMO, S. M; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. *In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

PACHECO, C. G.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento como alicerces para gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. *In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação***. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução de diferenças? *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, A. C. S.; ALVÁREZ, I. M.; MOREIRA, D. A. **Gestão da diversidade cultural, estratégia e vantagem competitiva**: um estudo de caso no Brasil. ANPAD, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-409.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2021.

ROSA, M. C. A. Q. de. **A gestão da diversidade nas organizações e a sua relação com o compromisso afetivo dos colaboradores**: o papel da justiça organizacional e da satisfação do trabalho. 71 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Psicologia Social e das Organizações, Lisboa, 2020.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 253-274, 2018.

SANTOS, J. V. M. de; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. D. A. Diversidade nas organizações: inclusão ou estratégia competitiva. **Psicologia.pt.**, fev. 2018. Disponível em: [https://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo.php?diversidade-nas-organizacoes-inclusao-social-ou-estrategia-competitiva&codigo=A1170](https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?diversidade-nas-organizacoes-inclusao-social-ou-estrategia-competitiva&codigo=A1170). Acesso em: 11 jul. 2021.

SICHEROLLI, M. de B.; MEDEIROS, C. R. de O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M.. Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR 2011**. João Pessoa, 20 a 22 de nov., 2011. p.1-17.

SCHNEIDER, S.; SCHMITT. C. J. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87. 1998

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **INFOhome**, nov. 2004. Disponível em: [https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 24 nov. 2020.

WOIDA, L. M. Busca, acesso, compartilhamento e uso de informação em micro e pequenas empresas do Brasil. **Ibersid: Revista de Sistemas de Información y Documentación**, [S./], v. 13, n. 1, p. 51-56, ene./jun. 2019. Disponível em: <https://ojs.ibersid.eu/index.php/ibersid/article/download/4556/4229>. Acesso em: 20 out. 2020.

## PERSPECTIVES BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DIVERSITY MANAGEMENT

### ABSTRACT

**Objective:** To analyze the possible convergent elements between Knowledge Management and Diversity Management, based on an interrelationship between these constructs, considering the constant changes in society marked by diversity. Focusing on social relations, there is a discussion based on Information Science, specifically in discussions about information and knowledge. **Methodology:** Research characterized as exploratory, descriptive and qualitative approach, passing through the interrelational comparison between Knowledge Management and Diversity Management. **Results:** the results obtained allowed the visualization of interdisciplinarity, as well as the aspects of complementarity between diversity management and knowledge management. **Conclusions:** it is important that the benefits inherent to the use and implementation of these management models enhance socializing, accessing and generating specific knowledge inherent to certain subaltern groups, constituting an important activity for current organizations.

**Descriptors:** Knowledge. Information. Diversity. Organizational Environment.



## PERSPECTIVAS ENTRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

### RESUMEN

**Objetivo:** Analizar los posibles elementos convergentes entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Diversidad, a partir de una interrelación entre estos constructos, considerando los constantes cambios en la sociedad marcados por la diversidad. Centrándose en las relaciones sociales, hay una discusión basada en la Ciencia de la Información, específicamente en las discusiones sobre información y conocimiento. **Metodología:** Investigación caracterizada como enfoque exploratorio, descriptivo y cualitativo, pasando por la comparación interrelacional entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Diversidad. **Resultados:** los resultados obtenidos permitieron la visualización de la interdisciplinariedad, así como los aspectos de complementariedad entre la gestión de la diversidad y la gestión del conocimiento.

**Conclusiones:** se destaca que los beneficios inherentes al uso e implementación de estos modelos de gestión potencian la socialización, el acceso y la generación de conocimientos específicos inherentes a ciertos grupos subalterios, constituyendo una actividad importante para las organizaciones actuales.

**Descriptores:** Conocimiento. Información. Diversidad. Ambiente Organizacional.

**Recebido em:** 24.08.2021

**Aceito em:** 14.02.2022