

ISSN: 2316-6517

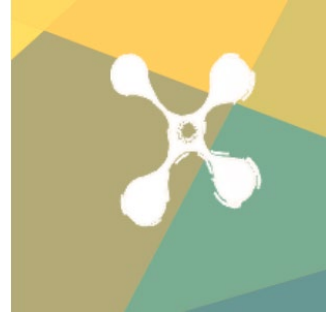


**International Journal of Knowledge
Engineering and Management**

v. 11, n. 29, 2022.

ijkem.ufsc.br





International Journal of Knowledge Engineering and Management,

Florianópolis, v. 11, n. 29, p. 278-298, 2022.

• ISSN 2316-6517 •

• DOI: 1029327 •

TRABALHADORES DO CONHECIMENTO E SUAS PRÁTICAS INFORMACIONAIS

ANDERSON ITABORAHY

Doutorando em Ciência da Informação

Universidade de Brasília (UnB)

anderson.itaborahy@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7164-1575

IVETTE KAFURE

Professora do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

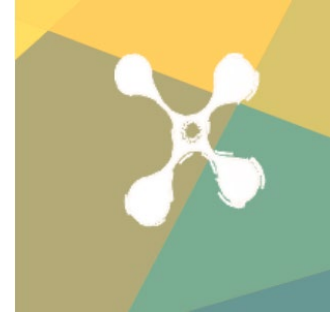
Universidade de Brasília (UnB)

ivettek@unb.br

ORCID: 0000-0002-5758-8226

Submissão: 28 outubro. 2022. Aceitação: 12 janeiro. 2023.
Sistema de avaliação: duplo cego (*double blind review*).
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)



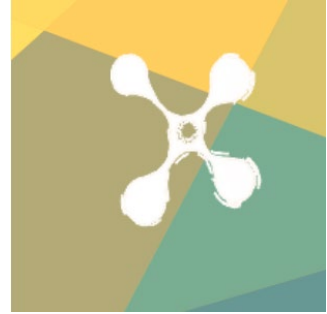


TRABALHADORES DO CONHECIMENTO E SUAS PRÁTICAS INFORMACIONAIS

Resumo

Objetivo: Este artigo trata das práticas informacionais cotidianas dos trabalhadores do conhecimento no ambiente organizacional, as quais determinam como irão executar as tarefas a seu cargo. Por trabalhadores do conhecimento entende-se aqueles que processam informação para produzir conhecimento e nova informação que oriente decisões na organização. **Design | Metodologia | Abordagem:** A perspectiva adotada é a do conhecimento como fenômeno essencialmente humano e social. Nessa visão, os trabalhadores no contexto de uma organização formam um grupo social que, nas suas interações, molda o modo de agir e de atribuir significados do indivíduo, mas também é moldado por ele. Daí se forma um conjunto de entendimentos comuns que orienta as práticas cotidianas do grupo e de seus membros, o que é aqui designado por quadro de orientação. Como forma de estudar essa dinâmica, foi analisado um grupo de discussão formado por trabalhadores do conhecimento em uma organização de grande porte. Essa análise seguiu a abordagem qualitativa da pesquisa reconstrutiva e aplicou o método documentário. **Resultados:** As discussões no grupo revelaram que os trabalhadores elegem estratégias que assegurem um nível razoável de autonomia na execução de suas tarefas. Essas estratégias se viabilizam por meio da realização de certas práticas na sua relação com a informação e se constituem no encontro entre o quadro de orientação do grupo, de um lado, e a estrutura normativa da organização de outro. **Originalidade | Valor:** A análise dos trabalhadores do conhecimento na abordagem aqui proposta busca contribuir para uma visão mais ampla de suas dinâmicas, das equipes que formam e de sua relação com as normas e a cultura da organização o que, espera-se, pode contribuir para o trabalho de gestão do conhecimento.

Palavra-chave: Trabalhador do conhecimento, Práticas informacionais, Gestão do conhecimento, Quadro de orientação.



KNOWLEDGE WORKERS AND THEIR INFORMATIONAL PRACTICES

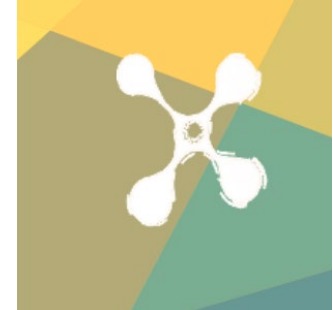
Abstract

Goal: This paper discusses everyday information practices of knowledge workers in organizational environment, which determine how they will perform the tasks at hand. Knowledge workers are considered those who process information to produce knowledge and new information to guide decisions in the organisation.

Design | Methodology | Approach: The perspective adopted herein is that of knowledge as an essentially human and social phenomenon. In this view, workers in the context of an organisation form a social group. As interact, the group shapes the individual's way of acting and meaning attributing but is also shaped by it. Hence a set of common understandings is formed that guides the everyday practices of the group and its members, which is referred to here as the orientation frame. To study this dynamic, a discussion group formed by knowledge workers in a large organisation was analysed. This analysis followed a qualitative reconstructive research approach and applied the documentary method. **Results:** The discussions in the group revealed that workers chose strategies that assure a certain level of autonomy in the execution of their tasks. These strategies are made possible through the realization of certain practices and are constituted in the encounter between the group's orientation frame, on one hand, and the normative structure and the culture of the organisation on the other.

Originality | Value: The analysis of knowledge workers by the proposed approach aims to contribute to a broader view of their working dynamics, teams they form and their relationship with the norms and culture of the organization, what, it is hoped, may contribute to the work of knowledge management.

Keywords: Knowledge Worker, Informational Practices, Knowledge Management, Orientation Frame.



1. Introdução

O conhecimento sempre foi, ao longo do tempo, um ativo valioso, capaz de garantir a nações e organizações um diferencial na luta por poder, sobrevivência ou vantagem competitiva, tornando a aquisição de conhecimento e sua proteção como elemento estratégico questões críticas.

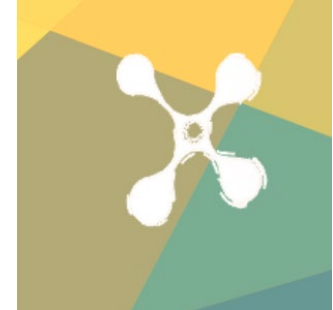
Burke (2003) descreve a importância estratégica do conhecimento desde séculos atrás. O conhecimento das rotas marítimas era um segredo cuidadosamente construído e guardado na disputa entre Espanha e Portugal pelo domínio das rotas marítimas de comércio nos Séculos XV e XVI. A Companhia das Índias Ocidentais fazia uso sistemático de registro sobre os locais onde atuava e os compartilhava apenas entre seus empregados mais graduados. A Sociedade Agrícola na Inglaterra do Século XVIII organizava e compartilhava conhecimentos sobre técnicas de plantio para repassar aos agricultores ingleses.

Ao longo da história, várias transformações estiveram correlacionadas a novos conhecimentos científicos ou tecnológicos, quer fossem esses conhecimentos os causadores da mudança, quer fossem provocados por elas.

Mas foi a partir do final do Século XIX e, com maior intensidade ao longo do Século XX, que tais transformações passaram a acontecer muito mais rapidamente, ao mesmo tempo em que se aceleraram as descobertas científicas e tecnológicas.

Nesse cenário, cada vez mais, organizações formais assumem um papel relevante e fundamental na sociedade moderna, alterando significativamente sua estrutura ocupacional.

Para Castells (2018), as transformações da estrutura ocupacional são um dos principais elementos que caracterizam as mudanças históricas, de tal forma que uma



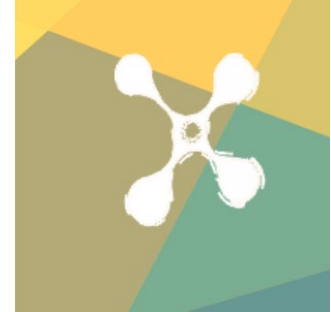
mudança profunda nas formas de trabalho pode ser um indicativo de uma transição histórica na sociedade.

A rápida migração de mão de obra rural e doméstica para a indústria, com consequências marcantes sobre os espaços urbanos e as dinâmicas sociais, marcou uma importante transição na Revolução Industrial. Da mesma forma, o movimento de redução do emprego industrial e a ascensão do elemento informacional no trabalho que se observa mais recentemente são um indicativo de uma transição da mesma dimensão.

Drucker (1969), analisando tal transição, propôs o conceito de uma economia do conhecimento, que teria no trabalho do conhecimento um dos principais motores da produção de riqueza, e um novo tipo de trabalhador, o trabalhador do conhecimento, que passaria a ocupar um espaço cada vez mais relevante no mercado de trabalho e na sociedade. Esse novo trabalhador teria um perfil bastante distinto do trabalhador industrial que era, até então, o paradigma para organização das relações e conceitos no tema do trabalho.

Os trabalhadores do conhecimento formam uma ampla e diversa categoria de profissionais que têm como insumo principal de seu trabalho a informação. Informação que identifica, captura, organiza e processa não para executar alguma outra tarefa, mas para produzir conhecimento e nova informação que oriente decisões e direcione as ações na organização (Pyöriä, 2005).

Drucker (1995) afirma que o trabalhador do conhecimento tende a ser muito mais especializado que os trabalhadores tradicionais. Essa alta especialização exige que, para serem produtivos, atuem em equipe e que estejam inseridos em uma organização, mesmo que não sejam formalmente seus empregados.



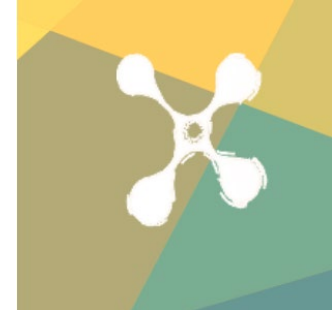
Como os trabalhadores do conhecimento atuam principalmente em equipe, estas passam a ser a unidade básica de trabalho e compreendê-las é crucial para o gerenciamento bem-sucedido das organizações de qualquer natureza.

Para Reinhardt, Schmidt, Sloep e Drachsler (2011) os trabalhadores do conhecimento não podem ser percebidos apenas como objetos a serem tratados por sistemas de gestão do conhecimento. Os diferentes papéis e atividades em que se envolvem, assim como os conflitos que podem emergir durante o trabalho precisam ser considerados.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), nesse mesmo sentido, criticam projetos que reduzem a criação de conhecimento e inovação a massivos investimentos em tecnologia e em modelos de mensuração, enfatizando aspectos de controle. Alternativamente, os autores propõem uma visão da organização como uma entidade social, reforçando a importância das conexões formadas entre os indivíduos. É o grupo social que aprende, produz e usa conhecimento.

Apesar disso, Santos e Alcadipani (2015) apontam que o estudo das organizações, de forma geral, as considera de forma abstrata, como conjuntos de processos e estruturas, não dando a devida atenção ao que as pessoas realmente fazem, ou seja, às suas práticas e às dinâmicas sociais subjacentes.

Para Schatzki (2005, 2006), esse é um ponto fundamental. Uma organização, segundo ele, é constituída por uma rede de práticas e arranjos materiais de espaços e objetos. Os elementos dessa rede se transformam no tempo conforme as interações de que participam. Organizações, portanto, não devem ser tratadas como objetos dados, estáticos, mas sim como redes em constante processo de reconstrução por meio das práticas que a compõem.



Nas organizações da economia informacional, ou do conhecimento, o que flui nas redes de que participam os trabalhadores do conhecimento é, principalmente, informação. Informação por meio da qual os elementos da rede interagirão e se influenciarão mutuamente, atribuirão significados ao seu contexto e decidirão as ações a executar.

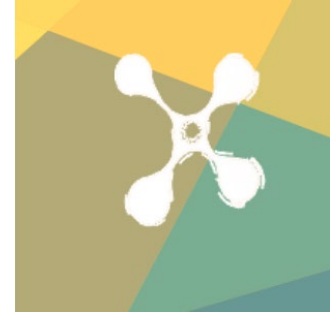
O estudo das práticas informacionais parte justamente de uma perspectiva social para compreender o que está sob o comportamento dos indivíduos, os processos por meio dos quais o sentido de suas ações é construído, como utilizam e produzem informação nesses processos, como interagem com o grupo social a partir dos diferentes papéis que desempenham no seu cotidiano (Araújo, 2017).

Este artigo apresenta uma abordagem de estudo das equipes de trabalhadores do conhecimento na perspectiva de suas práticas informacionais como resposta ao desafio de compreender mais profundamente essas equipes em seus aspectos sociais e humanos, não apenas em termos de processos e funções.

Bohnsack (2020) descreve o modo de ser compartilhado em um grupo por meio do conceito de quadro de orientação, que é análogo à ideia de *habitus* desenvolvida por Bourdieu (2011, p. 162) como o "[...] princípio gerador de práticas objetivamente classificáveis e, ao mesmo tempo, sistema de classificação de tais práticas".

Para entender o funcionamento de um grupo social, como são as equipes de trabalhadores do conhecimento, é preciso compreender como se forma esse quadro de orientação, que é uma construção teórica, essencialmente implícita, da qual o indivíduo não tem necessariamente consciência clara.

É a partir desse quadro de orientação, ou *habitus*, comum que a equipe construirá suas estratégias de ação na organização.



O quadro de orientação é continuamente moldado pelas práticas informacionais do grupo e suas interações. Mas também molda essas práticas informacionais, influenciando a maneira como a informação será identificada e obtida, como lhe será atribuído significado e como o conhecimento oriundo dessa informação será absorvido e compartilhado.

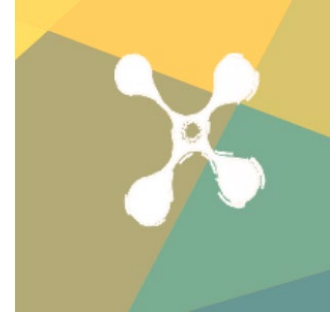
O objetivo deste artigo é discutir as práticas informacionais de equipes de trabalhadores do conhecimento para compreender como se forma seu quadro de orientação e como isso pode direcionar a gestão do conhecimento no ambiente organizacional composto por essas equipes.

Desta forma estarão sendo estudados os processos sociais que formam as práticas informacionais nas equipes, observando a organização como ela acontece no mundo, no sentido que define Schatzki (2006) como processos em curso, em um vir-a-ser constante.

Com esse propósito, foi utilizada a estratégia da pesquisa reconstrutiva, numa abordagem metodológica qualitativa, de caráter indutivo e observacional, aplicando o Método Documentário (Bohnsack, 2020) para análise das práticas cotidianas de uma equipe, por meio de uma dinâmica de grupo de discussão, como um exemplo da categoria mais ampla dos trabalhadores do conhecimento. O grupo analisado é formado por membros de uma equipe de comunicação interna em uma organização brasileira de grande porte e abrangência nacional.

2. Procedimentos metodológicos

A estratégia de pesquisa aplicada, como dito anteriormente, é aquela proposta por Bohnsack (2020), que a define como reconstrutiva. A pesquisa reconstrutiva reforça o



vínculo com a experiência cotidiana, de cuja observação o pesquisador busca formar teorias que respondam à sua pergunta de pesquisa. A formação de teorias é feita a partir da reconstrução metodicamente controlada da prática cotidiana por meio da interpretação do que é dito, mas, principalmente, de como esse discurso é construído.

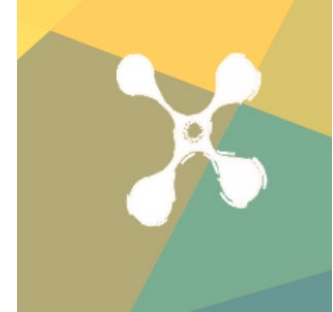
Diferentemente da abordagem tradicional de teste de hipótese, em que o pesquisador vai a campo com uma teoria definida que busca validar ou negar, o pesquisador reconstrutivo deixa que a teoria surja da observação da realidade.

O método documentário segue as premissas da pesquisa reconstrutiva e tem sua base teórica e conceitual na sociologia praxiológica do conhecimento, proposta desenvolvida por Bohnsack (2020) a partir da Sociologia do Conhecimento de Mannheim (1952) e das ideias de Bourdieu sobre a formação do conhecimento a partir da *práxis* (Bourdieu, 2002) e da teoria do *habitus* (Bourdieu, 2011).

Um dos focos da Sociologia do Conhecimento é analisar a construção da visão de mundo de um grupo social num determinado tempo, buscando compreender como ela pode ser revelada e como pode ser teorizada e investigada (Mannheim, 1986).

Para Mannheim (1986), a visão de mundo seria uma construção ateórica, que não é produto do pensamento, mas do viver cotidiano, pertence a um espaço sócio-histórico e sua construção não pode ser compreendida apenas teoricamente.

Para chegar ao entendimento da visão de mundo, Mannheim (1986) propõe a análise dos objetos culturais. Um objeto cultural, seja ele uma obra de arte, um discurso ou uma conversação, terá três níveis de significado. O primeiro, dito objetivo, é dado pelo objeto em si, o segundo, expressivo, decorre da intenção de quem o produziu, já o terceiro nível, o significado documentário, evidencia o caráter essencial do ato e documenta o espírito, a visão de mundo do grupo social em que o produtor do objeto estava imerso.

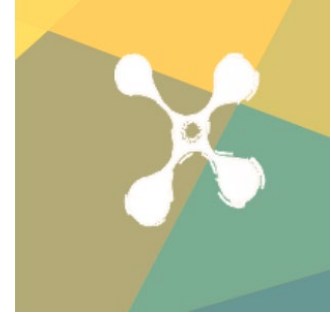


Os dois primeiros níveis de significado, objetivo e expressivo, são resultados de uma ação consciente e estão ligados ao agente. O terceiro nível pode não ser percebido conscientemente pelo agente, mas transparece no objeto cultural e pode ser interpretado por meio de observação e análise.

Bohnsack (2020) não trata o nível expressivo, aquele que está ligado à psicologia do agente, à sua mente, por considerar que esta dimensão não é alcançável diretamente, mas apenas por meio de suas manifestações externas. Ele trabalha no nível de significado objetivo, que pode ser observado, por exemplo, nas conversas de um grupo de discussão, e busca interpretar o nível documentário, identificando nessa conversação os elementos que permitam reconstruir o contexto dos indivíduos, revelando seu quadro de orientação.

Os grupos de discussão são um elemento essencial da análise reconstrutiva pelo método documentário. Os grupos devem ser formados a partir de alguns elementos comuns, sendo o foco do pesquisador observar o discurso produzido enquanto o grupo discute os temas colocados. A análise da discussão se divide em quatro fases sequenciais, onde cada fase prepara o material para a próxima fase.

- a) A primeira fase é a **interpretação formulada**, onde o pesquisador identifica os temas e subtemas mais relevantes para a pergunta de pesquisa e, também, aqueles aos quais o próprio grupo atribuiu maior ênfase. Nessa fase o pesquisador não interpreta, apenas busca construir a estrutura temática da conversa, organiza o texto e prepara-o para a fase seguinte.
- b) Na segunda fase, a **interpretação refletida**, o pesquisador irá reconstruir o quadro em que se deu a discussão, observando o desenvolvimento do discurso tanto do ponto de vista dos indivíduos e sua dramaturgia como das interações que formam a orientação coletiva. A busca é por momentos de maior densidade,



onde os indivíduos passam para um segundo plano e destaca-se o grupo, caminhando para a construção de uma conclusão coletiva.

c) A terceira fase trata da **descrição do caso**, apontando as orientações gerais do discurso e a forma como este se desenvolve, destaca o quadro de orientação demonstrando como o grupo se articula e desenvolve o discurso comum, sua visão de mundo.

d) Na quarta fase acontece a **construção de tipos**. Os tipos são identificados por meio da comparação entre horizontes referenciais opostos, ou seja, entre diferentes grupos de discussão ou entrevistas narrativas, quando se toma os casos comparados como documentos de um tipo, identificando relações que apontem para a origem das orientações dos grupos analisados. Um tipo, assim identificado, apresenta potencial de se reproduzir em outros grupos, podendo ser considerado acima dos casos específicos.

Neste artigo será apresentada a análise de um único grupo de discussão, tendo sido percorridas as três primeiras fases do método documentário. A construção de tipos exigiria a comparação entre vários grupos e por isso não será tratada aqui.

A análise, prevê o método, é realizada sobre a transcrição da discussão da qual se destacam os trechos mais relevantes. A transcrição segue uma técnica específica (Bohnsack, 2020, p. 307) , com símbolos que buscam reproduzir a forma como as falas são ditas, os intervalos, ênfases, mudanças de turno, enfim a dramaturgia da discussão, sem correção de pronúncia ou gramática. A Figura 1 ilustra um trecho da transcrição.

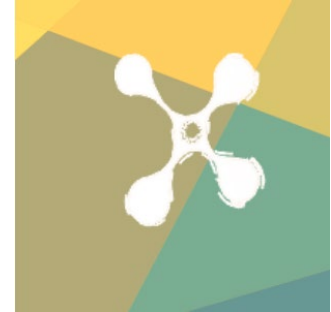


Figura 1

Trecho da transcrição do grupo de discussão.

50 If: Ó eu=vou=eu=vou eu vou ligar minha câmera aqui um pouquinho (.) **vou começar**
51 porque minha cachorra **-tá parada?** e ela só costuma ficar 5 segundos sem latir -tá
52 Y: L@(.)@
53 If: Lentão (.) **essa é a hora** (1) eh: eu sou a **If** (.) e:u tô na equipe faz
54 11 meses (.) **vai fazer um ano Mm** ó (.) @e@ (.) eu sou formada em informática, (.) eu
55 fiz pós (.) duas pós em comunicação, (1) **sou de São Paulo?** (2) sou corintianíssima (1)
56 que isso é sempre muito importante deixar claro (.) e é isso (.) °não sei se tem mais
57 alguma° e **aqui na equipe** eu faço: (.) matérias, né pra o portal (.) e **pra GN** enfim
58 matérias, (1) e=e ajuda? bastante na multimídia também (.) com o pessoal da multimídia
59 ((latido ao fundo)) ó, a cachorra já começou inclusive (.) @e ajuda@ bastante o pessoal
60 da multimídia também (1) faço vídeo, edição, edição=não eh: roteiro, essas coisas assim;
61 de: com ligação à multimídia (1) é isso (.) **prazer viu**
62 Y: Obrigado, prazer (1) vamo lá

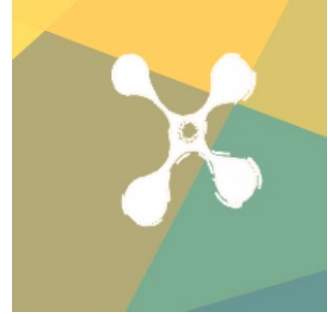
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A apresentação dos trechos analisados da transcrição e dos detalhes da sua interpretação ocupariam um espaço muito extenso, inviabilizando sua inclusão em um artigo deste formato. Por isso, os resultados da análise serão apresentados de forma consolidada, com ênfase na identificação do quadro de orientação da equipe estudada.

3. Resultados e discussões

3.1. O grupo de discussão

A reunião do grupo de discussão foi realizada em junho de 2022 por meio virtual, com utilização da plataforma MS-Teams. Essa opção foi definida de comum acordo com o grupo, tendo em vista que vários participantes estariam em trabalho remoto, utilizando essa mesma plataforma. A sessão durou 58 minutos, foi registrada em vídeo e posteriormente transcrita.



Houve alguma ponderação entre os pesquisadores quanto à participação do gestor da equipe o que poderia afetar a forma como os demais se expressariam. Apesar disso, no entendimento de que o grupo de discussão reproduziria tanto quanto possível o ambiente real de trabalho, a presença do gestor foi considerada pertinente.

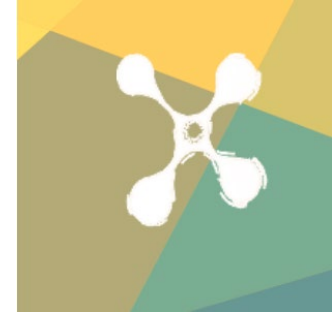
O grupo foi formado por dois homens e duas mulheres, com idades na faixa dos 30 a 40 anos, todos com curso superior e dois deles com pós-graduação *latu sensu*. Todos têm vínculo estável com a empresa onde trabalham há mais de 10 anos, sendo um deles há mais de 20 anos. Na equipe um deles está há 9 anos, tendo participado de sua formação inicial, um está há 4 anos e dois há cerca de 1 ano.

A empresa em que trabalham é um grande conglomerado financeiro de abrangência nacional. A atuação da equipe está ligada a um dos departamentos dessa empresa onde responde pela disseminação de informação de forma a integrar as demais equipes à estratégia do departamento e da empresa. O seu trabalho envolve selecionar os conteúdos que serão divulgados, definir seu foco de tratamento e os canais utilizados, colher a percepção dos públicos-alvo, analisá-la e informar à gestão.

Os participantes consideram a educação formal muito importante para suas atividades, mas ainda mais importante seria a experiência no trabalho e o aprendizado contínuo. Entendem que suas atividades têm baixo nível de padronização e alto nível de abstração, há bastante rotatividade de tarefas e um nível elevado de autogestão. Têm alto nível de interação com os demais membros da equipe, assim como com outras equipes na organização e eventualmente além dela. A tecnologia da informação é um elemento muito presente no seu trabalho, embora não seja o principal.

As características do grupo permitem considerá-lo como um bom exemplo de uma equipe de trabalhadores do conhecimento, permitindo a análise de aspectos relevantes.

3.2. Descrição do caso



Os participantes se apresentaram numa atmosfera cordial, mantendo alguma formalidade. Dois dos participantes relataram experiências anteriores em outras empresas e destacaram sua satisfação de estar nessa equipe.

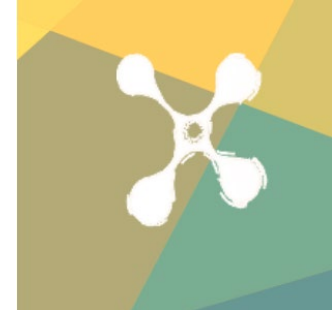
O grupo percebe um certo conflito entre a cultura que a organização tem e a que eles gostariam de implantar. Além disso, destacam a diferença de cultura entre o departamento em que atuam, mais flexível e horizontalizada, e as demais áreas da organização, mais fortemente hierárquicas e formais, ainda que percebam que o seu departamento tem também traços hierárquicos.

Um dos participantes fala dessa diferença: “eu acho que a gente vive dois mundos, o mundo da cultura que existe e o mundo da cultura que a gente quer criar”, e destaca os traços hierárquicos que aceitam, mas com o qual não ficam muito confortáveis: “a gente tem espaço para debater, às vezes não temos, e rola um pouquinho desse ‘cumpra-se’ e a gente cumpre”.

Nas situações em que não conseguem definir a forma de execução de suas atividades, procuram negociar o melhor possível a condução do tema. Mesmo quando não podem mudar o encaminhamento determinado, sentem-se bem com o fato de poder discutir o assunto. Um dos participantes diz: “a gente não concorda com tudo, mas debate tudo e isso é bem valioso”.

Esse espaço de discussão aberta que é percebido na equipe, com possibilidade de manifestação de opiniões e aprofundamento das questões da profissão é muito valorizado. Nas palavras de um dos participantes: “é o que faz o trabalho ser gostoso sabe, ser prazeroso. A gente não tem que ficar cheio de dedos”.

Percebe-se a partir dos discursos da equipe a existência ali de um *habitus*, um modo de agir, característico e bem consolidado. Esse *habitus* se distingue de alguma forma



daquele do departamento em que estão inseridos, mas muito mais evidentemente do que enxergam nas demais áreas da organização de forma geral.

Ao longo das discussões, os participantes voltaram recorrentemente a reforçar o tema da autonomia no exercício de suas atividades. Esse ponto se destaca tanto quando falam da relação da equipe com o departamento onde atuam quanto quando comparam esse departamento com as demais áreas da organização.

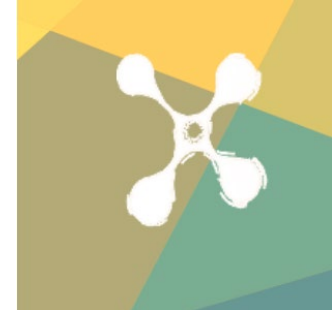
A ideia de exercer com liberdade sua profissão, de ser respeitado pelos gestores e pelas demais equipes é um aspecto muito valorizado. Pode-se observar que a ideia de autonomia seria a característica mais marcante do quadro de orientação do grupo, que direciona suas práticas informacionais, a forma como irão conduzir suas atividades e decidir que temas serão abordados e como serão abordados.

3.3. Análise dos resultados

É bastante marcante que o grupo analisado tem uma orientação pautada na ideia de autonomia no exercício de suas atividades. O grupo quer ser capaz de definir as estratégias que irá aplicar para realizar as tarefas que lhes são atribuídas pela organização. Mesmo quando a organização, por meio de sua estrutura hierárquica, determina alguma ação, o grupo busca caminhos para manter o mínimo do que entende ser a opção mais correta.

Pode-se concluir, então, que as práticas informacionais do grupo são orientadas pela busca da autonomia na condução de seu trabalho.

Bohnsack (2017) descreve o espaço de experiências conjuntivas como aquele em que as experiências são compartilhadas no grupo e seu significado atribuído



coletivamente. O espaço de experiências conjuntivas remete ao enraizamento do pensamento no espaço social.

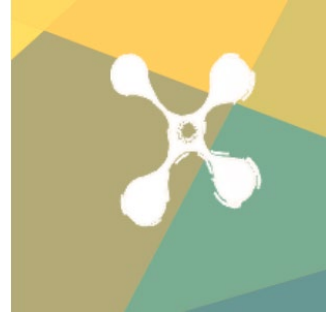
Esse espaço de experiências conjuntivas, prossegue, opera em dois níveis distintos, no nível da interação social, que constitui uma socialização primária, efetivamente conjuntiva, mais elementar e estável, e no nível comunicativo, numa socialização secundária, com estrutura racionalista e de sentido utilitário.

O nível primário remete à dimensão da prática e corresponde à maneira como os indivíduos de fato operam, ao seu *habitus*, com os significados sendo atribuídos nas relações dentro do grupo. O nível secundário é a dimensão normativa, onde se define o papel esperado do indivíduo a partir da sua identidade naquele grupo social.

Essa dicotomia está bastante presente no grupo analisado. Existe o espaço de experiências interno do grupo, onde se sentem mais confortáveis com a liberdade para discutir, e o espaço normativo, da hierarquia da organização, do papel que é esperado para o grupo na perspectiva das várias instâncias de poder formal.

O grupo está sujeito a ambas as dimensões simultaneamente, ou seja, ele atua na interseção entre o normativo e a vivência, produzindo aí suas decisões e definindo suas práticas de modo a, seguindo seu quadro de orientação, assegurar um mínimo de autonomia em suas ações.

Cabe considerar que quando se aponta a diferença percebida pelo grupo entre seu departamento, mais aberto, e os demais, mais rígidos, não se pode concluir que essa seja, de fato a realidade. Isso, entretanto, não é o mais relevante na análise aqui proposta. É fato que o grupo percebe assim, essa é sua visão do mundo, e é a partir dessa percepção que definirá suas práticas, não importa se corresponde ou não à realidade objetiva.



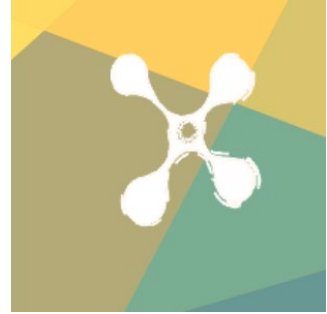
4. Conclusões

A análise de apenas um grupo de discussão não permite a identificação de tipos que se possa esperar ver reproduzidos em outros grupos. Conforme apresentado na descrição do método documentário, na Seção 2, apenas a análise comparativa de vários grupos, quando se identificasse uma mesma orientação presente em vários deles, permitiria concluir que essa fosse uma orientação típica de grupos de trabalhadores do conhecimento.

Além disso, há que se considerar que os trabalhadores do conhecimento são um contingente bastante diverso em seus perfis e atividades, havendo variações prováveis a partir dos ramos de atividade, de estarem na iniciativa privada ou pública, dentre outras. Como afirma Bohnsack (2017), o indivíduo existe em vários espaços de experiência, que se entrecruzam e influenciam suas ações.

O grupo de trabalhadores de conhecimento estudado demanda uma abordagem de gestão que proporcione autonomia na execução de seu trabalho. Não seria adequado tentar submetê-lo a processos de trabalho rígidos e a controles excessivos. O equilíbrio entre a definição da tarefa e a margem para definição da estratégia de condução das atividades deve ser cuidadosamente ponderado.

Ainda que, como dito acima, não se tenha elementos para generalizações, é possível concluir que observar o quadro de orientação do grupo pode apontar as abordagens de gestão mais adequadas, com efeitos positivos sobre o espaço de trabalho. A aplicação do mesmo método de análise sobre outros grupos de trabalhadores do conhecimento permitirá identificar tipos que tendem a se repetir, facilitando a avaliação de outros grupos.



Referências

Araújo, C. A. Á. (2017). O que são Práticas Informacionais? *Informação Em Pauta*, 2(especial), 217–236.

Bohnsack, R. (2017). Praxiological Sociology of Knowledge and Documentary Method: Karl Mannheim's Framing of Empirical Research. In D. Kettler & V. Meja (Eds.), *The Anthem Companion to Karl Mannheim* (pp. 199–220). New York: Anthem Press.

Bohnsack, R. (2020). *Pesquisa Social Reconstitutiva: introdução aos métodos qualitativos*. (Vozes, Ed.) (2nd ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

Bourdieu, P. (2002). *Esboço de uma Teoria da Prática* (1a ed.). Lisboa: Celta Editora.

Bourdieu, P. (2011). *A Distinção: Crítica social do julgamento*. (Zouk, Ed.) (2nd ed.). Porto Alegre, RS: Zouk.

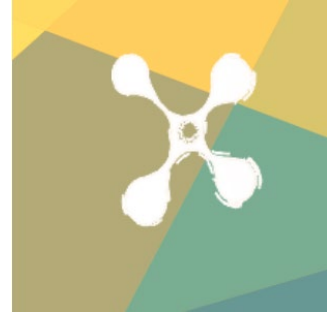
Burke, P. (2003). *Uma História Social do Conhecimento - I: De Gutemberg a Diderot* (1st ed.). Rio de Janeiro/RJ: Zahar Editores.

Castells, M. (2018). *A Sociedade em Rede* (19th ed.). Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra.

Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. London (UK): Heinemann.

Drucker, P. (1995). *Administrando em tempos de grandes mudanças* (2a ed.). São Paulo (SP): Pioneira.

Krogh, G. von, Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento* (1st ed.). Rio de Janeiro/RJ: Campus.



International Journal of Knowledge Engineering and Management,

Florianópolis, v. 11, n. 29, p. 278-298, 2022.

• ISSN 2316-6517 •

• DOI: 1029327 •

Mannheim, K. (1952). *Ideologia e Utopia*. Porto Alegre, RS: Editora Globo.

Mannheim, K. (1986). Sobre a Interpretacao da Weltanschauung. In K. Mannheim (Ed.), *Sociologia do Conhecimento* (Vol. I, pp. 49–116). Porto: Rés Editora.

Pyöriä, P. (2005). The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 116–127. <https://doi.org/10.1108/13673270510602818>

Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachsler, H. (2011). Knowledge worker roles and actions - results of two empirical studies. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 150–174. <https://doi.org/10.1002/kpm.378>

Santos, L. L. da S., & Alcadipani, R. (2015). Por Uma Epistemologia Das Práticas Organizacionais: a Contribuição De Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 79–98. <https://doi.org/10.1590/1984-9230724>

Schatzki, T. R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465–484. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>

Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863–1873. <https://doi.org/10.1177/0170840606071942>